



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE
MITSUI AUTO FINANCE S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Sra. Nancy Quiroz
Srta. Juliane Montag**

Asesor: Profesor José Díaz

2014

El esfuerzo que he puesto en este proyecto se lo dedico a mis hijos, Andrea y Renzo, por el tiempo que he tomado de sus vidas, y a mi esposo por su paciencia, comprensión, apoyo y por sustituirme en este proceso. A ti por empujarme, tolerarme y ayudarme a creer en mí, gracias JM.

Nancy Quiroz

Dedico ese trabajo a Christian por su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

Juliane Montag

Resumen ejecutivo

En el contexto peruano se encuentran pocas compañías que desarrollen un planeamiento estratégico. Pueden existir percepciones como: “¿Si el negocio marcha bien, para qué se necesita?” o “Ya se sabe lo que se quiere lograr, ¿para qué un plan estratégico?”. Partiendo de ese contexto, las compañías enfrentan riesgos significativos que pueden resultar en el fracaso.

El planeamiento estratégico, en esencia, es la preservación de la ventaja competitiva a largo plazo. Abraham Lincoln lo expresa de esta manera: “Si sabemos dónde estamos y más o menos cómo llegamos; y si los resultados naturales de nuestro curso son inaceptables, podremos cambiarlos con oportunidad” (Thompsson Jr. et al. 2008).

En términos teóricos, la investigación presenta un análisis del macroentorno así como del microentorno con particular enfoque en la determinación de la industria. De dicho análisis se concluyen las oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía. Como segundo paso, se desarrolla el análisis interno, analizando la cadena de valor, recursos y capacidades para poder determinar la ventaja competitiva de MAF. Además, se concluye los hallazgos en términos de fortalezas y debilidades. Adicionalmente, se desarrolla una investigación de mercado en forma de entrevistas a expertos, lo que permite obtener mayor entendimiento y enriquece las estrategias planteadas.

Se continúa con el planeamiento estratégico, donde se evalúa la visión y misión de la compañía, seguido por la formulación de los objetivos estratégicos, la definición del tipo y alcance de la estrategia genérica. Además, se introduce el FODA cruzado para realizar la evaluación de las estrategias propuestas y así poder concluir la estrategia de crecimiento de la compañía.

Las estrategias planteadas se traducen en planes funcionales presupuestados. También se aborda la responsabilidad social tocando un tema clave de identificación y evaluación de los grupos de interés. Los planes culminan en una evaluación financiera que mide la viabilidad del plan estratégico. Para fundamentar el control de plan propuesto, se introduce los conceptos de indicadores de resultados e indicadores de desempeño para poder desarrollar el plan de contingencia.

Se concluye el trabajo considerando los aspectos más cruciales y se presenta recomendaciones para la Gerencia.

Índice

Resumen ejecutivo.....	viii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes de la compañía.....	1
2. El modelo de negocio de MAF	2
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macro entorno (PASTEL)	3
2. Análisis del micro entorno	6
2.1 Identificación del entorno específico	6
2.2 Características y evolución del sector	9
2.3 Sector automotriz	9
2.4 El Financiamiento vehicular	10
2.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
2.5.1 Poder de negociación de los clientes	12
2.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.5.3 Amenaza de nuevos competidores	13
2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	13
2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	13
3. Evaluación de los factores externos	14
Capítulo III. Análisis interno de la organización	15
1. Estrategia y planeamiento actual	15
2. Cadena de Valor.....	15
3. Ventaja competitiva	15
4. Análisis de recursos y capacidades	16
5. Factores críticos del éxito	17
6. Estructura organizacional y recursos humanos	18

7. Marketing y Ventas.....	19
8. Operaciones	19
9. Resultados contables y financieros	20
10. Responsabilidad Social	20
11. Gestión Integral de Riesgos	21
12. Gobierno Corporativo	22
Capítulo IV. Investigación de mercado	23
1. Metodología.....	23
1.1 Objetivos	23
1.2 Formulación del diseño de la investigación de mercado	24
2. Resultados de la investigación de mercado.....	24
3. Estimación de la demanda	25
4. Conclusiones.....	25
Capítulo V. Planeamiento estratégico	26
1. Visión.....	26
2. Misión.....	27
3. Valores y cultura organizacional.....	28
4. Objetivos estratégicos	28
5. Estrategia genérica	29
6. Estrategia de crecimiento.....	30
6.1 Selección de estrategia.....	30
7. Alineamiento Estratégico.....	31
Capítulo VI. Plan de marketing.....	32
1. Objetivos de marketing	32
2. Segmentación del mercado	32
3. Estrategia de marca de la compañía.....	34
4. Posicionamiento.....	35
5. Estrategia de Marketing Mix	35
6. Estrategia de Marketing relacional para los concesionarios de Toyota	35
7. Presupuesto de marketing	36

Capítulo VII. Plan de operaciones.....	37
1. Objetivos de operación	37
2. Gestión por procesos.....	38
2.1 Mapa de procesos.....	38
2.2 Descripción de los procesos	38
2.3 Evaluación de riesgos.....	40
2.3.1 Valoración del impacto y probabilidad	40
3. Acciones.....	41
4. Presupuesto de operaciones	41
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	42
1. Objetivos de Recursos Humanos	42
2. Plan de acción de Recursos Humanos.....	42
3. Presupuesto de Recursos Humanos	43
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	44
1. Identificación de los grupos de interés.....	44
2. La contribución al desarrollo de la sociedad a través del financiamiento vehicular	45
Capítulo X. Evaluación económica financiera.....	46
1. Objetivos	46
2. Proyección de los Estados Financieros	46
3. Plan de Inversiones	47
4. Estados Financieros Proyectados.....	47
5. Flujo de Caja Libre Incremental Proyectado	47
6. Resultado de la evaluación.....	47
7. Análisis de Sensibilidad	48
8. Conclusiones.....	48
Capítulo XI. Evaluación y control	49
1. Indicadores de desempeño	49
2. Plan de contingencia	49

Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones	51
2. Recomendaciones.....	51
Bibliografía	53
Anexos	60

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de variables de macro entorno	4
Tabla 2.	Determinación del entorno específico	7
Tabla 3.	Definición de la competencia	8
Tabla 4.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	12
Tabla 5.	Evaluación de la visión.....	26
Tabla 6.	Evaluación de la misión.....	27
Tabla 7.	Objetivos estratégicos.....	28
Tabla 8.	Matriz de perfil competitivo	29
Tabla 9.	Objetivos de marketing.....	32
Tabla 10.	Determinación del mercado NSE C.....	33
Tabla 11.	Determinación del mercado MYPE.....	34
Tabla 12.	Objetivos de operaciones.....	37
Tabla 13.	Análisis de valor de los procesos.....	39
Tabla 14.	Matriz de Impacto y Probabilidad	41
Tabla 15.	Objetivos de recursos humanos	42
Tabla 16.	Evaluación de grupos de interés	44
Tabla 17.	Objetivos de finanzas.....	46
Tabla 18.	Proyecciones de ROE y Margen financiero neto.....	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evaluación de fundamentos de la ventaja competitiva.....	16
Gráfico 2.	Recursos y capacidades fuertes y débiles	17
Gráfico 3.	Factores críticos de éxito	18
Gráfico 4.	FODA cruzada.....	30
Gráfico 5.	Alineamiento estratégico en el contexto.....	31
Gráfico 6.	Identidad corporativa.....	34
Gráfico 7.	Mapa de procesos de MAF.....	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de MAF	61
Anexo 2.	Participantes clave en el modelo de negocio	61
Anexo 3.	Criterios de análisis para determinación del entorno específico	61
Anexo 4.	El financiamiento vehicular en el contexto	62
Anexo 5.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	62
Anexo 6.	Matriz para la evaluación de factores externos	63
Anexo 7.	Cadena de valor	63
Anexo 8.	Evaluación de recursos y capacidades	64
Anexo 9.	Matriz de la evaluación de recursos y capacidades	64
Anexo 10.	Matriz de evaluación de factores internos	64
Anexo 11.	Organigrama de MAF	65
Anexo 12.	Situación financiera de MAF en el periodo 2011 - 2013.....	65
Anexo 13.	Indicadores financieros de MAF en el periodo 2011 - 2013	66
Anexo 14.	Objetivos específicos de la investigación del mercado	66
Anexo 15.	Ficha técnica de expertos	66
Anexo 16.	Guía de preguntas para las entrevistas a profundidad	67
Anexo 17.	Resultados de la revisión de datos secundarios	68
Anexo 18.	Resultados de las entrevistas con expertos	68
Anexo 19.	Proyección de venta de Toyota	69
Anexo 20.	Estimación de la demanda	70
Anexo 21.	Matriz de evaluación de estrategias de crecimiento	70
Anexo 22.	Perfil de jefe de hogar NSE C	70
Anexo 23.	Planes de financiamiento vehicular de MAF.....	71
Anexo 24.	Estrategias de Marketing Mix – 7Ps	71
Anexo 25.	Marketing relacional con los concesionarios de Toyota	71
Anexo 26.	Presupuesto de marketing	72
Anexo 27.	Diagrama de flujo del Proceso de Admisión de Créditos.....	72
Anexo 28.	Definición impacto y probabilidad.....	73
Anexo 29.	Identificación de riesgos.....	73
Anexo 30.	Plan de acción de operaciones	74
Anexo 31.	Presupuesto de operaciones	74
Anexo 32.	Plan de acción de recursos humanos	74

Anexo 33.	Presupuesto de recursos humanos	75
Anexo 34.	Variables utilizadas para la proyección de Estados Financieros	75
Anexo 35.	Proyecciones de Estados Financieros	76
Anexo 36.	Flujo de Caja Libre Incremental Proyectado	76
Anexo 37.	Componentes para la determinación de la tasa de descuento	77
Anexo 38.	Evaluación financiera	77
Anexo 39.	Periodo de recuperación descontado	77
Anexo 40.	Análisis de sensibilidad	77
Anexo 41.	Indicadores de desempeño ejemplificado.....	78
Anexo 42.	Tres comportamientos organizacionales frente al cambio.....	79
Anexo 43.	Plan de contingencia para colocaciones de crédito.....	79

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes de la compañía

Mitusi Auto Finance Perú S.A. (MAF) es una empresa financiera fundada en el Perú en 1998 como empresa de arrendamiento financiero. En diciembre de 2010, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) le otorgó autorización para funcionar como empresa financiera, mediante la Resolución SBS N° 16967-2010. Con ello, MAF (MAF 2013) es la única empresa del sector financiero especializada en financiamiento automotriz, a través de los servicios de crédito vehicular y arrendamiento financiero. La compañía brinda el servicio a través de los puntos de venta de diferentes concesionarios de Toyota en el Perú para las marcas de Toyota, Hino y Daihatsu. El compromiso de MAF es brindar a las personas y empresas solventes, facilidades de acceso al financiamiento automotriz y así contribuir con su desarrollo, a través de la satisfacción de sus necesidades.

Al final del periodo 2013, MAF gestionaba una cartera de créditos vigentes por un valor total de S/. 453 millones (MAF 2014), que se otorgaron a pequeñas empresas (48%), al consumo no revolvente (28%), medianas empresas (13%) y microempresas (11%). La distribución de la cartera con respecto a los sectores económicos atendidos se divide en créditos de consumo (27,7%), hogares privados con servicio doméstico y órganos extendidos (22,8%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (11,3%), actividad inmobiliaria (11,6%), comercio (13,2%).

MAF es una empresa autónoma; cuenta con un directorio y cumple con los principios del Buen Gobierno Corporativo (MAF 2014). En el Perú, MAF forma parte de un grupo de empresas, todas relacionadas al grupo económico de Mitsui & Co., Ltd de origen japonés, entre ellas se encuentran: Mitsui del Perú S.A., Mitsui Automotriz S.A., Komatsu – Mitsui Maquinarias Perú S.A.

Los accionistas de MAF son Mitsui Auto Finance Chile Ltda. (99,999%) y Mitsui Automotriz S.A., (0,001%). Ambas empresas integran el *holding* japonés liderado por Mitsui & Co. Ltd. Entre otras, las actividades de negocio en el sector automotriz, comprende la importación y distribución por ventas de mayor, *dealership*, *wholesale* y *retail sales* y *sales finance* (Mitsui 2013).

La estrategia de crecimiento global de Mitsui (Mitsui 2013) está basada en crear una evolución dinámica de sus modelos de negocios a través de la identificación de las necesidades cambiantes que resolutamente persiguen diversos negocios con diversas capacidades. La estrategia de crecimiento por unidades de negocio está basada en la calidad del trabajo, logrando ser la empresa líder en cada una de sus unidades de negocio. En ese contexto, el *holding* busca realizar la visión de gestión a largo plazo.

La estrategia predominante aplicada en la industria automotriz está enfocada en reforzar la cadena de valor de negocios relacionados con Toyota y el desarrollo de negocios con socios estratégicos. Asimismo, el *holding* está considerando establecer negocios basados en el mercado para así incorporar el crecimiento de los mercados emergentes en la estrategia de crecimiento de Mitsui & Co Ltd (Mitsui 2013).

2. El modelo de negocio de MAF

Para la descripción del modelo de negocio de MAF se utiliza el marco teórico de CANVAS¹ (Osterwalder & Pigneur 2012) que ayuda a entender de manera sencilla el funcionamiento del negocio a través de nueve componentes, como se puede apreciar en los anexos 1 y 2.

Se observa que los componentes del modelo de negocio de MAF se pueden clasificar en tres tipos principales de actividades empresariales: la gestión de infraestructura, la innovación de productos y la relación con los clientes (Osterwalder & Pigneur 2012). Sin embargo, se señala que el patrón dominante del modelo de negocio es la gestión de clientes, debido a lo siguiente:

- El negocio está especializado en una sola línea de productos: financiamiento automotriz y con ello una necesidad particular de los consumidores.
- El modelo de negocio permite cobrar tasas de interés altas en comparación con los competidores.
- A nivel global, la alianza estratégica sostiene el reforzamiento de la cadena de valor de negocios relacionados con Toyota.

¹ El modelo CANVAS es una alternativa visual para describir, analizar y elaborar modelos de negocio. A través de ello, se obtendrá un entendimiento claro de cómo funciona una empresa.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno (PASTEL)

El análisis del macroentorno busca minimizar la incertidumbre que enfrenta la compañía. Es un factor sobre el cual no se tiene mayor control, por ello su análisis es crucial para considerar los aspectos en las estrategias y así asegurar la salud de la compañía a largo plazo (Wheelen & Hunger 2013).

El resumen del análisis PASTEL se muestra en la tabla 1. Se presta particular atención a la variable económica, la cual puede tener una elevada prioridad de ocurrencia y con ello generar mayor impacto en la organización (Wheelen & Hunger 2013).

En particular, se destaca que, desde un punto de vista del contexto internacional, Estados Unidos y China representan a los socios comerciales más importantes del Perú. Esa situación produce interdependencias considerables que pueden impactar directamente en la economía del país. Los escenarios actuales son diversos; sin embargo, con respecto a la economía de Estados Unidos se señala una recuperación (Diario Gestión 2014a) y que los impactos de la política monetaria de FED están dentro de los escenarios esperados (Diario El Comercio 2013c). En el caso de China, se nota preocupación sobre su crecimiento de PBI. Un escenario de crecimiento de 7,5% generaría un retroceso de 2,2% de las exportaciones peruanas hacia dicho país (Diario Gestión 2014c).

Tabla 1. Análisis de variables de macroentorno

Variable	Tendencia del macroentorno	Impacto en el cliente	Impacto en la compañía
Política	Situación política en general estable	Generación de confianza	Oportunidad
	Modernización del poder jurídico	Protección de derechos y mayor confianza	Oportunidad
	Incertidumbre política con miras a las elecciones presidenciales en 2016	Generación de inseguridad	Amenaza
	Mejora de transporte público para evitar mayor saturación de vías de transporte, sobre todo en Lima	Disponibilidad de transporte alternativo	Amenaza
	Altos niveles de burocracia generan limitaciones del crecimiento	Trámites largos e intensivos de tiempo	Amenaza
Ambiental	Iniciativas para promover la ecoeficiencia para hacer uso eficiente de recursos (MINAM 2013)	Conciencia elevada hacia el medio ambiente y el uso de los recursos	Oportunidad
Social	Al 2013, los conflictos sociales muestran ligera disminución (Defensoría del Pueblo 2013)	Generación de mayor confianza y seguridad	Oportunidad
	Proyección de la estructura poblacional muestra un envejecimiento; sin embargo, la población joven será la más numerosa (INEI 2013a).	Consumo significativo	Oportunidad
	Crecimiento de la clase media en los últimos 10 años por 64%, (Diario Perú21 2013) una tendencia que sigue (Apoyo Consultoría 2014b)	Búsqueda de mejorar las condiciones de vida, consumo motivado por aspiración	Oportunidad
	Población concentrada en las grandes ciudades del país (Diario Gestión 2013b)	Facilita acceso a productos y servicios de amplia gama	Oportunidad
Tecnología	Baja inversión en investigación y desarrollo y con ello carencia en la capacidad innovadora y en transferencia de tecnologías (Diario El Comercio 2013b)	Puede limitar las oportunidades de crecimiento de las personas a largo plazo	Amenaza
	Incremento del uso de tecnología como el mayor uso de internet llegando a 27% al 2011 (Ipsos 2013)	Facilidad de acceso a productos y servicios	Oportunidad
Económica	Crecimiento positivo del PBI con proyección de crecimiento de 4,5% en 2014 (BCRP 2014a), (Apoyo Consultoría 2014a)	Oportunidades de crecimiento, mayor capacidad adquisitiva	Oportunidad
	Crecimiento de la demanda interna (MEF 2013) manteniéndose a niveles crecimiento de 6% (EY 2014a)	Generación de precaución con respecto a los gastos	Amenaza
	Enfriamiento del ritmo de crecimiento. En el segundo trimestre el PBI mostró un crecimiento de 2,8%, el más bajo desde 2009 (Apoyo Consultoría 2014a)	Confianza y apoyo a incentivar el consumo local	Oportunidad
	Tasa de inflación controlada manteniendo la previsión reduciéndose hasta alcanzar 2% (BCRP 2014b); se estima que es la más baja de la región (Diario Gestión 2013c)	Impulsa el consumo a través del crédito	Oportunidad
	Tasa de referencia de 3,75% (Diario Gestión 2014e).		
	Incremento de liquidez en moneda nacional en el sistema financiero (INEI 2013b)		
	Incremento del crédito interno neto del sistema financiero al sector público y privado (INEI 2013b)		

Variable	Tendencia del macroentorno	Impacto en el cliente	Impacto en la compañía
	Disminución de tasa de interés activa en moneda nacional (BCRP 2013)		
	Tendencia de depreciación de la moneda nacional frente al dólar, alineado al debilitamiento de las monedas de las economías emergentes (BCRP 2013)	Puede frenar el consumo de ciertos productos o servicios	Amenaza
	Tendencia favorable para eliminar la desigualdad, coeficiente Gini 48,1 (The World Bank 2013)	Acceso a bienes y servicios a cada vez mayor parte de la población	Oportunidad
	Disminución de la tasa de pobreza a 25,8% (INEI 2013c)		
	Constante mejora del índice de desarrollo humano, puesto 77 en el ranking de IDH (PNUD 2013)	Mejores posibilidades de empleo	Oportunidad
	Clasificación de riesgos soberano a BBB+ por S&P y Fitch (EY 2014a), debido a los sólidos fundamentos macroeconómicos que han permitido afrontar choques externos y mantener un crecimiento estable (MEF 2013). Moody's recientemente elevó su clasificación de Baa3 a Baa1, señalando con ello prácticas más sólidas del gobierno, desempeño financiero, moderado endeudamiento y alta liquidez (Diario Gestión 2014f).		
	Incremento de tratados de libre comercio (Mincetur 2013).		
	Es cada vez más atractivo realizar negocios en el Perú. Puesto 42 en el ranking Doing Business (The World Bank 2014)		
	La competitividad del país se mantiene estable en el puesto 61, destacando que en los últimos años pudo mejorar su posición por 20 puestos (World Economic Forum 2013).		
Legal	Sistema financiero bien regulado a través de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros orgánica de la SBS, Ley 26702 (SBS 2013a)	Confianza en el sistema financiero	Oportunidad
	Fortalecimiento continuo del marco regulatorio a cargo de la SBS	Se percibe seguridad, transparencia y regulación	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación del entorno específico

Para la determinación del entorno específico se desarrolla el modelo propuesto por García (García 2013) para obtener una mejor aproximación de la industria en la que participa MAF. Principalmente, la metodología aplicada permite definir el entorno específico al acotar criterios detallados partiendo de las características determinantes de la compañía, en este caso MAF. Con ello, se realiza una evaluación detallada de las empresas relevantes para determinar competidores directos y competidores sustitutos, así como descubrir a los competidores potenciales.

La decisión de la selección de ese modelo se basa en dos razones fundamentales. En primer lugar, se destaca que las características inusuales de un modelo de negocio sin precedentes locales conllevan el reto de identificar un entorno específico claro, en donde competidores sustitutos o competidores potenciales juegan un rol elevado y, por ello, deben ser bien identificados. En segundo lugar, se señala la importancia de una identificación adecuada del entorno específico para posteriormente realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter 2005). Adicionalmente, se argumenta (García 2009) que es de crucial importancia definir la competencia y el entorno específico como una base sólida para poder formular estrategias exitosas. García explica (2013) que las razones por las cuales pueden desarrollarse una formulación inadecuada del entorno específico son: i) una definición insuficientemente clara acerca de los límites de la industria; ii) la necesidad de analizar una industria muy cambiante y; iii) un análisis que no identifica otra empresa que ofrezca servicios con características similares. Es por ello que suele ser común que el estratega o investigador concluya que la empresa no se enfrenta a competidores. Esta falacia podría impactar en la definición de estrategias adecuadas por sobredimensionar o minimizar los recursos y capacidades de la empresa.

En el anexo 3 se presentan los criterios de análisis para la determinación del entorno específico. Como base fundamental el método de García (2013) profundiza el uso de los planteamientos del modelo de Abell (1980) para la determinación del entorno específico, que son funciones, tecnología y clientes. Para cada uno de los criterios se indica un detalle de características específicas de MAF para la aplicación del modelo de García. Se señala que la determinación de

los criterios se ha realizado en función a las opiniones de expertos, las cuales se obtuvieron a través de la investigación de mercado.

Con el propósito de definir las empresas competidoras, se identifica a las empresas que se asemejan o coinciden con la empresa MAF de acuerdo con los criterios analizados anteriormente. En esta etapa se asigna puntajes considerando las opiniones de expertos de la industria, las cuales se obtuvieron a través de la investigación de mercado. La interpretación de los puntajes utilizados para la calificación de los criterios de análisis se encuentra en la tabla 2.

Tabla 2. Determinación del entorno específico

Criterios	Detalle	MAF	BBVA	BCP	Interbank	Scotiabank	Falabella
Funciones	Fácil acceso al financiamiento vehicular con respecto a los requerimientos y condiciones crediticias.	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00
	Aprobación del crédito en punto de venta del automóvil	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Asesoría acerca del financiamiento vehicular especializada que brinda información de fácil entendimiento en punto de venta del automóvil.	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tecnología	Institución financiera que cuenta con ágil sistema de aprobación de créditos.	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75
	Institución financiera que cuenta con asesores financieros especializados en punto de venta del automóvil.	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	NSE C	1,00	0,00	0,00	0,00	0,25	1,00
	Emprendedores que cuentan con una empresa constituida (MYPE) o en proceso de constitución.	1,00	0,00	0,00	0,25	0,50	1,00
	Personas rechazadas en el sistema financiero por razones de capacidad de endeudamiento y personas no bancarizadas.	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suma		8,00	0,50	0,50	0,75	1,25	3,75
<p>El competidor directo es: No se considera la presencia en el mercado de un competidor directo.</p> <p>Los principales sustitutos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falabella (Puntaje: 3,75) - Scotiabank (Puntaje: 1,25) - Interbank (Puntaje: 0,75) - BBVA (Puntaje: 0,50) - BCP (Puntaje: 0,50) <p>Los competidores potenciales son: Bancos locales o extranjeros interesados en ofrecer el servicio de financiamiento vehicular.</p>		<p>Definición del mercado: Financia la adquisición de vehículos con el componente único de atención especializada, personalizada y presencial en el punto de comercialización (concesionarios) para realizar la evaluación crediticia y aprobación del crédito. Los clientes son personas de los NSE C y emprendedores que cuentan con una empresa constituida (MYPE) o en proceso de constitución.</p>					
<p>Calificación de los criterios de análisis: 1,00 = La organización es idéntica a MAF 0,75 = La organización ofrece el servicio pero no en el mismo nivel que MAF 0,50 = La organización es regular en comparación con el servicio ofrecido por MAF 0,25 = La organización es mala en comparación con MAF 0,00 = La organización no tiene ninguna similitud con MAF</p>							

Fuente: Basado en Emilio García, 2013. Elaboración propia, 2014. Matriz elaborada con la participación de la compañía.

Se considera los mismos criterios utilizados en la determinación del entorno específico para definir la industria y el negocio. El mercado se conceptualiza como lo más cercano al entorno específico donde compite la empresa MAF (Abell 1980) (Navas & Guerras 1997).

- Industria: industria de intermediación financiera. En el Perú, incluye los negocios de bancos, financieras, cajas (municipales y rurales) y Edpymes.
- Negocio: el negocio es el de las financieras.

Finalmente, la sumatoria de los puntajes por empresa de la tabla 2 permite identificar con un enfoque objetivo a los competidores directos, sustitutos y potenciales; sin embargo, se menciona que el autor hace énfasis en que el método no resta la subjetividad (García 2013). La conclusión se obtiene bajo el siguiente análisis: las empresas con gran cantidad de coincidencias y puntajes más altos se consideran competencia directa; las empresas con menores coincidencias y puntajes bajos se constituyen como competidores sustitutos y las empresas que cubren necesidades muy similares que obtuvieron puntajes bajos se consideran como competidores potenciales.

Es fundamental mencionar que se consideran dos aspectos críticos antes de concluir sobre el entorno específico (García 2013). En primer lugar, se incorpora, desde la perspectiva del cliente, las empresas que compiten con MAF; es decir, se considera qué empresas podrían cubrir la necesidad de los clientes de financiar un vehículo, aunque no ofrezcan el servicio con las mismas características de oferta de MAF. Este paso es crucial para evitar conclusiones erradas sobre los competidores directos y competidores sustitutos, por considerar solo la expectativa de la oferta dejando de lado la expectativa de la demanda. En segundo lugar, para la determinación de los competidores potenciales se incorpora el conocimiento de los expertos de la industria, en vista de que el método empleado es limitado para dicho concepto. El resumen de la definición de la competencia se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Definición de la competencia

Tipo de competidor	Detalle
Directos	Se considera que para determinar a los competidores directos es fundamental contemplar las siguientes perspectivas. En primer lugar, la perspectiva de la oferta, bajo la cual no se observa en el mercado la presencia de un competidor directo. En segundo lugar, la perspectiva de la demanda, bajo la cual los clientes consideran competidores directos a las empresas que ofrecen el servicio de financiamiento vehicular. Bajo ese contexto, los competidores directos son el BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank y el Banco Falabella.
Sustitutos	Se considera competidores sustitutos a las organizaciones que cubren las mismas necesidades de los clientes, bajo modalidades con características de oferta de servicio diferentes. Los competidores sustitutos son el sistema de juntas o “pandero”, créditos al minorista y los

Tipo de competidor	Detalle
	prestamistas individuales o agiotistas (Asbanc 2013). Adicionalmente, se señala que existen Santander Consumer, Amicar, General Motors Corp. que se consideran como sustitutos debido a que ofrecen financiamiento vehicular, pero solo para marcas específicas y no para Toyota.
Potenciales	Los competidores potenciales son la empresa Forum Comercializadora del Perú.

Fuente: Basado en Emilio García, 2013. Elaboración propia, 2014.

2.2 Características y evolución del sector

Para detallar las características del sector se debe tener en cuenta que el financiamiento vehicular es una demanda derivada del sector automotriz. Es por ello que primero se destaca aspectos importantes sobre dicho sector antes de brindar una descripción breve del sector financiamiento vehicular.

2.3 Sector automotriz

En los últimos 10 años el sector automotriz ha mostrado un crecimiento importante (Araper 2014a), con un potencial de crecimiento favorable. Se señala que el crecimiento se vio afectado por las consecuencias de la crisis financiera del año 2008. Además, muestra un crecimiento de solo 5,5% en el año 2013, llegando a un total de nuevos vehículos vendidos de casi 210.000 unidades, siendo el crecimiento más bajo en los últimos 10 años.

El líder del sector es el grupo Toyota con 21,6% de participación del mercado (Diario Gestión 2014d) a través de sus tres marcas: Toyota, Daihatsu y Lexus. El grupo ha vendido más de 38.000 autos de todo tipo de la marca Toyota (Araper 2014b), siendo líder del mercado con 18,90% de participación, seguido por Hyundai (13,41%) y Kia (10,86%).

Con respecto al mercado de autos ligeros, se muestra un crecimiento de 8,70% en el cual Toyota también es líder (Araper 2014b) con un volumen de 23.686 autos y una participación de mercado de 16,98%, seguido por Hyundai (15,17%) y Kia (14,87%). Se señala que Toyota vende alrededor del 85% del total de autos ligeros a través de los modelos Yaris (52,43%), Corolla (18,61%) y RAV4 (14,34%).

Con respecto a los clientes, en el 2012, la adquisición de autos nuevos se centró en el NSE A con una participación de 89%, seguido por NSE B con 48%, NSE C con 18%, NSE D con 6% y NSE E con 6% (Diario Gestión 2014b).

Con miras a las proyecciones del crecimiento en los próximos años, los expertos consideran un crecimiento moderado que se estima entre 3,3% y 7% hasta 2015 (EMIS 2014a). Se presume que el crecimiento del sector será la consecuencia del crecimiento del país, aprovechando que las ventas por cada mil habitantes aún muestran un índice muy bajo de Perú en comparación con los países de la región (MAF 2014). Opiniones optimistas indican una proyección a largo plazo estimando que el sector llegará a 500.000 vehículos nuevos hasta el año 2021 (Diario Gestión 2012a).

2.4 Financiamiento vehicular

En los últimos 7 años, el crecimiento del financiamiento vehicular ha mostrado un crecimiento acumulado de 239%, llegando en el 2013 a una cifra total financiado de USD 745 millones (Asbanc 2014) que representa un crecimiento de 10% en comparación al año anterior. De dicho monto, los bancos del país han generado un monto total de financiamiento de más de USD 530 millones (Araper 2014c). El líder es el BCP con una participación de mercado de 30,21%, seguido por BBVA (23,51%) y MAF (20,77%).

Los montos que se financian son moderados. Se señala que el 88,8% del total de créditos vehiculares representan montos inferiores a S/. 50 mil (Diario El Comercio 2013f). Se adiciona que en la actualidad el financiamiento vehicular sólo representa el 20% del total de ventas de autos, 56% se paga al contado y 20% corresponde a otras formas de financiamiento (EMIS 2014b). En ese contexto, se destaca que la morosidad de los créditos vehiculares muestra un incremento constante (Asbanc 2014d).

Los concesionarios de autos juegan un rol considerable. Según el BCP (Diario El Comercio 2013e), el 70% de ventas de crédito vehicular se realiza en los concesionarios y el 30% en el banco, un escenario que hace un año se mostró al revés. Según los expertos, dicho escenario representa una tendencia en todos los bancos que ofrecen dicho servicio.

Con respecto a las proyecciones del crecimiento, se destaca un crecimiento importante en los próximos 5 años en las provincias de Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Cusco (Diario Gestión 2013a). Además, se debe considerar que la penetración de crédito vehicular en el Perú es de 20%, el más bajo en comparación con la región, señalando, por ejemplo, que en Chile se financia el 80% de los autos que se venden (Diario Gestión 2012a). Es por ello que se proyecta que el mercado puede llegar a una penetración de crédito vehicular de 50% de los autos nuevos

hasta 2021 que representaría una cifra de USD 4 mil millones en financiamiento vehicular (Diario Gestión 2012a).

Como conclusión, se refuerza la estrecha vinculación del sector automotriz con el sector de financiamiento vehicular, siendo la economía peruana y los factores macroeconómicos el motor del crecimiento. En el anexo 4 se muestra un panorama completo del contexto relevante para el financiamiento vehicular.

2.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de identificar el atractivo de la industria (Porter 2005). El detalle de la valoración de los aspectos para de cada una de las fuerzas se presenta en el anexo 5.

A partir del análisis detallado de las cinco fuerzas se determina que la industria de intermediación financiera es moderadamente atractiva, como se muestra en la tabla 4. Ello se debe principalmente al crecimiento de la demanda de financiamiento y la oferta de inversiones, que permite obtener rentabilidad a las empresas que participan en ella. La rentabilidad que obtenga MAF estará vinculada a la posición que asuma frente a la competencia a fin de reducir el impacto de las fuerzas adversas y aprovechar otras.

Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Calificación
Poder de los clientes						3.3
Poder de los proveedores						3.6
Amenaza de nuevos competidores						2.8
Amenaza de servicios sustitutos						3.0
Rivalidad entre competidores existentes						2.7
Promedio						3.1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se concluye que el ciclo de vida de la industria de intermediación financiera se encuentra en una etapa de crecimiento respaldado por los resultados en las ventas durante los últimos años. Esta conclusión fundamentada en el crecimiento de la industria es un predictor que utiliza un patrón de crecimiento que podría variar en el tiempo. Por esta razón, adicionalmente se identifica procesos que caracterizan el crecimiento y la evolución en la industria de intermediación financiera (Porter 2005). En primer lugar, los cambios en el crecimiento de la industria en el largo plazo, influido directamente por la intensidad de la rivalidad en la industria; los factores demográficos medidos por el crecimiento de la población objetivo; las nuevas tendencias medidas por los nuevos estilos de vida y mejoras en las condiciones sociales; y la penetración en nuevos clientes obligan a las empresas a introducir cambios en la oferta de servicios. En segundo lugar, los cambios en los segmentos de compradores obligan a las empresas de la industria a crear nuevas técnicas de marketing o a abandonar a algunos segmentos. En tercer lugar, la expansión de la participación del mercado, que en el caso de MAF se ve acompañado de los líderes de la industria bancaria. Estos factores influyen positivamente en el crecimiento de la industria.

2.5.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es moderado. Ello se explica por la escasa concentración de clientes, la oferta de productos indiferenciados en su generalidad, la extensa oferta de inversiones en el país y por la complejidad y poca información respecto a precios y demanda. Este grupo se encuentra conformado por las personas naturales y jurídicas con necesidades de financiamiento.

2.5.2 Poder de negociación de los proveedores

El grupo de negociación de los proveedores de recursos financieros (fondos) está constituido, en primer lugar, por el público, que tiene un alto poder de negociación al tener la capacidad de influir en las condiciones y la calidad del servicio. En segundo lugar, componen el grupo las instituciones como el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Corporación Financiera de Desarrollo, el Banco de la Nación, las empresas del sistema financiero del país, las instituciones financieras del exterior, los organismos financieros internacionales, los inversionistas y los accionistas que ejercen poder de negociación en función al volumen de fondos que proveen.

2.5.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es moderada, debido a los altos requerimientos de capital, las exigencias regulatorias y los requerimientos de transparencia de información que generan mayor control, información e igualdad de oportunidades a los ingresantes. Cabe destacar que las necesidades de capital, la experiencia ganada, las relaciones desarrolladas con los clientes, el respaldo económico de los grupos a los que pertenecen, la larga trayectoria de los agentes y el acceso a los canales de distribución generan altas barreras para el ingreso de nuevos competidores.

2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los servicios sustitutos son ofrecidos por empresas fuera del sistema supervisado por la SBS, lo que representa un alto nivel de riesgos y costos muy elevados para los clientes. Estas razones hacen considerar que la amenaza por sustitutos es moderada. Entre los sustitutos se considera a los préstamos de amigos y familiares, el sistema de juntas o “pandero”, los créditos de proveedores, el crédito al minorista, las casas de empeño, los Organismos No Gubernamentales (ONG) y los prestamistas individuales o agiotistas (Asbanc 2013).

2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La fuerza de la rivalidad de los competidores es moderada principalmente por el nivel de concentración de los participantes, el alto nivel de crecimiento de la industria, la escasa diferenciación del servicio, la fuerte importancia de los intereses estratégicos, los altos costos fijos, las débiles barreras de entrada y las fuertes barreras de salida.

3. Evaluación de los factores externos

Como resumen final del análisis y diagnóstico situacional, se realiza una evaluación de las oportunidades y amenazas, para poder evaluar la capacidad de respuesta de MAF frente a ellos. Se señala que la suma final de 2,83 se puede interpretar como una buena capacidad de la compañía para responder frente a las oportunidades y amenazas evaluadas, que se puede ver en el anexo 6.

Para el desarrollo de la matriz, se seleccionó metódicamente los factores clave, los cuales se resumen en las oportunidades y amenazas que enfrentará el negocio en el futuro. Dichos factores fueron ponderados según su importancia e impacto, considerando que las ponderaciones deben culminar en la suma 1. Adicionalmente, se asignó una evaluación de 1 a 4 indicando el nivel de capacidad de la compañía a enfrentar dichos factores, considerando 4 como una respuesta superior, 3 como una respuesta encima del promedio, 2 como una respuesta promedio y 1 como una respuesta deficiente. Posteriormente, se multiplica la ponderación y su evaluación respectiva para obtener la evaluación relativa. En general, se interpreta un valor mayor a 2 como la capacidad de la empresa de enfrentar las oportunidades y amenazas en el futuro. Un valor más cercano a 4 será mejor, dado que la compañía puede dar una respuesta superior a los cambios del futuro.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

Actualmente, MAF persigue una estrategia de crecimiento agresiva que se despliega a través de la penetración del mercado. En detalle, se está orientando a un mercado con bajo nivel de bancarización, siendo el segmento C el objetivo meta de la compañía. Adicionalmente, la estrategia contempla una ampliación de redes comerciales en el interior del país llegando a un total de 37 puntos de venta en el país versus 33 en el año 2012.

Con respecto a los planteamientos, se señala que la compañía ha experimentado un crecimiento superior a lo proyectado en la cartera de créditos alcanzando un crecimiento de 60,9%. Además, la compañía pudo superar sus expectativas de rentabilidad que fue de 17%, superando también el promedio de las empresas financieras del país. En términos de responsabilidad social, la compañía destaca su vocación hacia la inclusión social e inclusión financiera, considerando una gestión de riesgos prudente así como un buen gobierno corporativo.

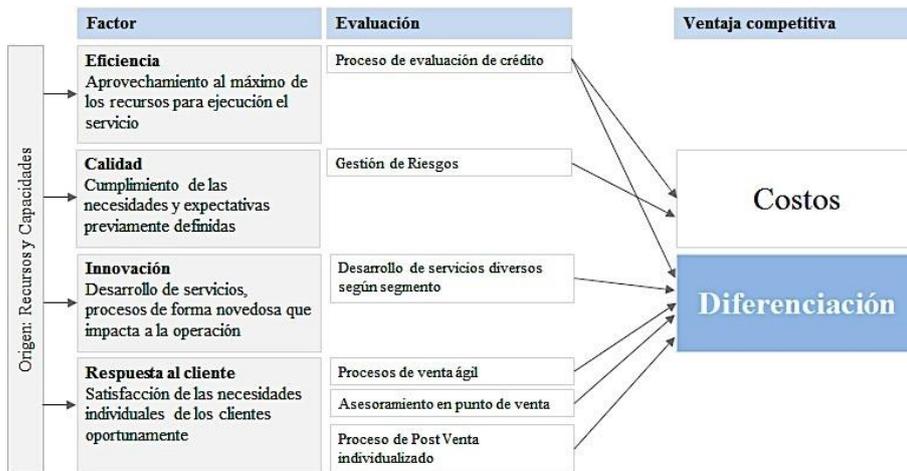
2. Cadena de valor

Se revisa la cadena de valor a través del modelo de cadena de valor de Michael Porter que divide las actividades de una compañía en dos tipos. En primer lugar, las actividades primarias que son aquellas que se relacionan con la transformación de insumos a productos o servicios y a la relación con los clientes. En segundo lugar, las actividades de apoyo que respaldan las actividades primarias y apoyan al funcionamiento de la compañía. En el anexo 7 se muestra la cadena de valor de MAF indicando las actividades principales.

3. Ventaja competitiva

Para poder definir con claridad la ventaja genérica, se debe realizar una evaluación de las actividades clave a través de cuatro dimensiones: calidad, innovación, eficiencia y respuesta al cliente. El gráfico 1 muestra los factores clave que se busca evaluar a través de las actividades clave que desarrolla la compañía. De acuerdo con la naturaleza de cada actividad, se deriva su aporte hacia los costos y/o hacia la diferenciación.

Gráfico 1. Evaluación los fundamentos de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Claramente, el conjunto de las actividades clave señala que la ventaja competitiva de MAF se basa en la diferenciación. Ello permite a MAF cobrar tasas mayores al dar acceso al financiamiento vehicular de manera ágil, flexible y personalizada a sus clientes, obteniendo así rentabilidades mayores.

4. Análisis de recursos y capacidades

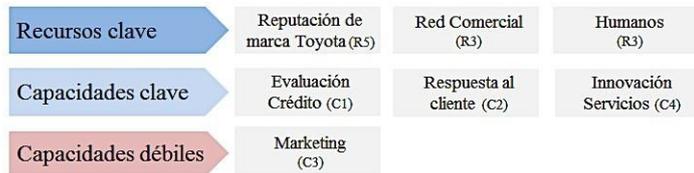
Para mantener y construir sobre la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, se debe identificar y analizar a profundidad las fuentes de ventaja competitiva de la compañía con la finalidad de obtener beneficios superiores (Grant 2006). El objetivo es valorar los recursos y capacidades clave de MAF desde dos dimensiones (Grant 2006): la importancia y la fortaleza relativa. La importancia busca valorar el potencial para la generación de beneficios de cada uno de los recursos y capacidades clave, mientras que la fortaleza relativa busca comparar los recursos y capacidades de una compañía con sus competidores. Ambos aspectos se calificarán con una escala de 1 (muy bajo) al 10 (muy alto), que se puede observar en el anexo 8.

Sobre la base del análisis realizado, se visualiza los resultados en el anexo 9. El objetivo es mostrar cuáles son los recursos y capacidades que representan fortalezas y debilidades clave de la compañía.

Se señala que una valoración de importancia y fortaleza relativa con el valor de 5 representa una indiferencia; es decir, el recurso o la capacidad ni se considera como fortaleza y tampoco como

debilidad. Según el análisis realizado, se identifican los siguientes recursos y capacidades clave así como débiles de MAF.

Gráfico 2. Recursos y capacidades fuertes y débiles



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para sintetizar e interrelacionar los recursos y capacidades clave de MAF, se aplica la evaluación de factores internos. Ello permite determinar la posición interna de la compañía, que en el presente caso es fuerte debido a que muestra una suma de 3,24 que es mayor a 2,5 (ver anexo 10).

Se señala que la matriz alimenta información importante para la formulación de las estrategias (David 2013). Para el desarrollo de la matriz, se seleccionó metódicamente los factores clave, los cuales se resumen en las fortalezas y debilidades de la compañía. Dichos factores fueron ponderados según su importancia, considerando que las ponderaciones deben culminar en la suma 1. Adicionalmente, se asignó una evaluación, 1 a 2 con respecto a las debilidades, donde 2 representa una debilidad menor y 1 una debilidad mayor. Se asignará 3 a 4 para las fortalezas, donde 3 representa una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. Posteriormente, se multiplica la ponderación y su evaluación respectiva para obtener la evaluación relativa. En general, se interpreta un valor mayor a 2,5 como una compañía en una posición competitiva fuerte en el mercado, considerando mejor un valor más cercano a 4.

5. Factores críticos del éxito

Finalmente, para determinar los factores críticos de éxito se realiza un análisis sobre lo que quieren los clientes así como sobre cómo sobrevive la competencia. Partiendo de dichos aspectos se sintetiza los factores críticos de éxito como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Factores críticos de éxito

¿Qué quieren los clientes?	¿Cómo sobrevive la competencia?	Factores Críticos de Éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento vehicular con rápida aprobación • Procesos de evaluación crediticia menos burocráticas y exigencias de documentación más flexibles • Diseño del cronograma de pagos en función al perfil de ingreso • Aprobación del crédito vehicular para empresas en proceso de constitución o fase de emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta al cliente • Procesos eficientes e integrados • Respaldo de marca que transmita confianza y seguridad • Capacidad de investigación de mercado sofisticado para el desarrollo de servicios exitosos • Canal de comunicación y comunicación de propuesta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios con alto grado de personalización según las necesidades del cliente • Procesos que permiten respuestas rápidas al cliente • Evaluación de crédito simple y poco burocrático • Capacidades de Marketing e Investigación de mercado para detectar necesidades no atendidas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Estructura organizacional y recursos humanos

La estructura organizacional de MAF hacia dentro contiene los elementos clásicos de una organización (Minzberg 1997) constituida por el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, línea intermedia, tecnoestructura y el apoyo administrativo e ideología. El organigrama correspondiente se muestra en el anexo 11. En el caso de MAF, el núcleo operativo representa el área Comercial y Créditos y Operaciones, el ápice estratégico es conformado por el Gerente General; la línea intermedia es conformada por el Contabilidad, Legal, Recursos Humanos, Sistemas y Oficial de Atención al Usuario; la tecnoestructura es conformada por Riesgos, Auditoría Interna y Cumplimiento, que se encuentran fuera de la línea de autoridad. El apoyo administrativo es conformado por el personal como las secretarías, recepcionistas, y otros colaboradores que brindan servicios internos diversos. La planilla de MAF está conformada por 12 funcionarios con contrato permanente y 110 empleados, de los cuales 89 cuentan con contrato permanente y 21 temporales. Se señala que la estructura organizacional es determinada por la estandarización de habilidades; por lo tanto, es una estructura profesional descentralizada.

La función de Recursos Humanos se divide en los procesos clásicos: reclutamiento y selección, desarrollo, evaluación de desempeño y la administración de personal. Al ser el núcleo de operaciones en el área Comercial y Crédito y Operaciones, la función de Recursos Humanos asegura una integración eficiente y capacitación adecuada del personal de ventas y operación para cumplir con la promesa al cliente. Se destaca que es primordial que el personal cuente con un nivel de conocimiento de gestión de riesgos, por ello en el 2013 recibieron 13.532 horas de capacitación.

7. Marketing y Ventas

La compañía realiza actividades de marketing básicas como el desarrollo de materiales de descripción de servicios para la promoción en el punto de venta. Adicionalmente, MAF cuenta con una página web donde presenta la oferta de servicios. Por parte de Toyota, la compañía cuenta con un canal de comunicación a través de campañas publicitarias que realiza Toyota y en el cual se incluye MAF como socio de financiamiento vehicular. Se señala que las capacidades del área de Marketing no se han desarrollado por decisión de la gerencia.

8. Operaciones

La gestión interna de los procesos operativos de MAF se encuentra enfocada en una gestión integral de riesgos bajo el marco de control interno COSO. Las operaciones de MAF están basadas en los procesos de admisión de créditos, desembolsos y cobranzas, que se detallan a continuación.

El proceso de admisión de crédito inicia con una evaluación cuantitativa y cualitativa. La evaluación cuantitativa se desarrolla bajo el marco de cumplimiento de la política de riesgos crediticios que está orientado a prevenir el sobreendeudamiento de los clientes. La evaluación cualitativa se desarrolla considerando factores de perfil del cliente. Esta labor es realizada por el representante de ventas de MAF en estrecha comunicación con un equipo de administradores.

El proceso de desembolso del crédito tiene dos fases. En primer lugar, la formalización del crédito a través de la revisión integral de la documentación del cliente; en segundo lugar, la emisión del cheque para el concesionario. Este proceso se desarrolla en veinticuatro horas en promedio.

El proceso de cobranza se encuentra constituido por la cobranza regular y la cobranza de cuentas vencidas. Los modelos de cobranza se realizan de manera personalizada y con una estrecha comunicación con el cliente. La compañía realiza un seguimiento rígido al incumplimiento y brinda alternativas de pago a los clientes, con la intención de evitar procesos judiciales que pudieran impactar en su récord crediticio.

Los procesos de apoyo como el traslado de documentación, servicio de información crediticia de clientes – Equifax, gestión de constitución de garantías y verificación de datos de clientes, son tercerizados.

9. Resultados contables y financieros

Al cierre del 2013, MAF aumentó los ingresos financieros a S/. 77,8 millones, de los cuales el 97,5% proviene del crecimiento de los créditos directos (55,2% respecto al año anterior) y los gastos financieros fueron de S/. 9,3 millones que representan el 13% del total de los ingresos financieros. MAF mantiene un incremento sostenido de las utilidades netas desde el año 2011, siendo el resultado de las utilidades netas al cierre del 2013 de S/. 14,2 millones (SBS 2013b).

En este contexto, la rentabilidad financiera de MAF se incrementó en 494,4% pasando de 4,3% en el 2012 a 17,0% en el 2013 (SBS 2013b). Se señala que este resultado se obtuvo por el incremento de los ingresos financieros provenientes del crecimiento en 60,9% de la cartera crediticia vehicular, impulsada por una política de penetración en segmentos de mercado con bajo nivel de bancarización (MAF 2014). Se destaca que al cierre del 2013, MAF se ubicó por encima de la rentabilidad financiera promedio del segmento de las empresas financieras (8,2%) (MAF 2014).

En el anexo 12 se aprecia los resultados de los rubros del estado de ganancias y pérdidas y del estado de resultados al cierre del 2013 desde el cierre de 2011. Asimismo, en el anexo 13 se presenta la evolución de los indicadores financieros de MAF al cierre del 2013.

10. Responsabilidad social

La compañía cuenta con una política corporativa de responsabilidad social orientada a segmentos poblacionales de bajo acceso al crédito formal, lo que contribuye a la inclusión financiera de una manera sostenible. Asimismo, busca asegurar el bienestar de sus colaboradores y brindarles estabilidad y mejores condiciones de trabajo.

De acuerdo con el personal total que labora en MAF, el 78% cuenta con un contrato indefinido. Con ello, la compañía ocupa el segundo lugar entre las empresas financieras en el Perú.

11. Gestión integral de riesgo

MAF ha establecido un sistema de gestión integral del riesgo que se encuentra alineado con la estrategia, las políticas, las prácticas, los procedimientos y la estructura organizacional. Este sistema de gestión se fundamenta en el enfoque de Enterprise Risk Management (ERM), el cual permite identificar riesgos y mantenerlos dentro del nivel de apetito de riesgo aceptado, a fin de proveer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos (MAF 2014).

Los elementos del sistema de gestión de riesgos de MAF recogen las mejores prácticas del marco de referencia del *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), a través del cual fija estrategias de mitigación frente a los riesgos inherentes, desarrolla actividades de control, elabora reportes y genera un ambiente interno adecuado (MAF 2014).

En este contexto, se señala que en el 2013 la compañía presentó un manejo adecuado de los riesgos de crédito, de mercado y operacional (MAF 2014). Se observa que el requerimiento de patrimonio efectivo, destinado a cubrir el riesgo de crédito, el riesgo de mercado y el riesgo operacional², se elevó en 35,7% al cierre de 2013, en comparación al alcanzado en 2012. Se destaca que el nivel de crecimiento de la cartera de créditos vehiculares al cierre de 2013 fue de 60,9% (SBS 2013c).

Con respecto al riesgo cambiario, la posición de moneda extranjera/patrimonio efectivo que mide la exposición del patrimonio efectivo al riesgo cambiario³ alcanzó el nivel de 0,7% al cierre de 2013. El límite regulatorio máximo es de 50% (MAF 2014).

Con miras a la ganancia en riesgo, el índice ganancia en riesgo/patrimonio efectivo que mide las ganancias que podrían estar afectas a riesgo por movimientos adversos en las tasas de interés⁴ alcanzó el nivel de 0,7% al cierre de 2013. El límite regulatorio máximo es de 5% (MAF 2014).

La gestión de riesgo de crédito es de crucial importancia. Frente a la posibilidad de registrar pérdidas por la incapacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones⁵, se señala que MAF ha realizado un análisis continuo de la cartera de créditos con especial énfasis en la cartera morosa para calificarla y clasificarla adecuadamente.

² Uso del Patrimonio de Mercado descrito en la Ley de Banca y Seguros N° 26702,

³ Definición en Glosario de Términos.

⁴ Circular 7197-2012 de la SBS.

⁵ Definición de riesgos descrita en el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos N° 037-2008.

Al cierre del 2013, MAF presentó un bajo nivel de exposición al riesgo de operación, que mide la posibilidad de registrar pérdidas por procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos⁶, debido a la supervisión del Comité Ejecutivo y al involucramiento del personal en todos los niveles de la organización (MAF 2014).

Se señala que MAF ha establecido un sistema de control interno conformado por tres líneas de defensa, basado en una adecuada estructura de gobierno, con el propósito de definir los controles internos necesarios para brindar soporte a una eficiente gestión integral de riesgos, salvaguardar los activos de la empresa y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (MAF 2014). Las líneas de defensa interactúan con el Directorio, el Comité de Auditoría y la Alta Gerencia, así como con los organismos reguladores y supervisores y de auditoría externa (MAF 2014).

12. Gobierno corporativo

Se observa que la estructura de gobierno corporativo de MAF incorpora un conjunto de prácticas que permiten controlar las relaciones entre los grupos de interés de la organización y dirigir adecuadamente el futuro de la compañía. Ello ha permitido a MAF obtener excelentes resultados en 2013; asimismo, factores externos basados en las condiciones óptimas del entorno legal e institucional del país han permitido maximizar el valor de la organización. Las buenas prácticas se orientan a generar confianza, transparencia y valor para los accionistas, mantener un adecuado funcionamiento de los órganos de administración, fomentar la cultura de control interno e incrementar la eficiencia en las operaciones.

⁶ Definición de riesgos descrita en el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos N° 037-2008.

Capítulo IV. Investigación de mercado

En el análisis interno de la compañía se argumenta y profundiza que la ventaja competitiva se basa en la diferenciación. Bajo ese concepto, se señala que es de crucial importancia identificar el potencial de la empresa para crear características únicas del servicio así como la opinión del cliente (Grant 2006), quien asigna al servicio un valor y está dispuesto a pagar un precio elevado para el servicio de financiamiento vehicular. Se destaca que el entendimiento del cliente y sus motivos de qué quiere y cómo realiza la elección representan un conocimiento clave para identificar sustento y oportunidades para rentabilizar la ventaja competitiva de diferenciación a largo plazo.

Considerando que se está desarrollando un planeamiento estratégico para una compañía en marcha, el alcance típico de dicho trabajo no requiere una investigación de mercado. Sin embargo, se tomó la decisión de desarrollar una investigación para dar soporte a los análisis y planteamientos estratégicos propuestos. En particular, se resalta la importancia de captar la opinión de los expertos de la industria con respecto a varios temas que se detallará más adelante.

1. Metodología

Se aplica dos tipos de investigación de mercado. En primer lugar, se realizará la investigación secundaria que busca identificar aspectos clave de la industria, clientes, demanda y el servicio, a través de la revisión de información existente. Ello ayudará a aterrizar y enfocar la investigación primaria que se lleva a cabo a través de entrevistas a profundidad a los expertos de la industria.

Para el desarrollo de la investigación del mercado se ha tomado como base conceptual el proceso en seis pasos (Malhorta 2008): definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo o recopilación de datos, preparación y análisis de datos y la elaboración y presentación del informe. Se señala que los últimos tres pasos se presentan como resultados y conclusiones.

1.1 Objetivos

La pregunta central que se busca responder a través de la investigación es qué debe hacer la compañía para poder captar más clientes que compran un vehículo Toyota y que optan por un

financiamiento vehicular. En ese contexto, se deriva los objetivos específicos que se señalan en el anexo 14.

1.2 Formulación del diseño de la investigación de mercado

Se desarrolla la investigación primaria usando el método de entrevistas a expertos como una alternativa de la investigación exploratoria que se evalúa como adecuada para el propósito y el contexto general del planeamiento estratégico. Los datos que se obtienen son de carácter cualitativo, a través de una muestra pequeña de ocho expertos de la industria, proporcionando información y comprensión. Los resultados representan hallazgos tentativos y buscan validar diferentes aspectos del planeamiento estratégico, limitándose a lo dicho según el contexto introducido en ese capítulo. En el anexo 15 se adjunta la ficha técnica que contiene el listado de expertos entrevistados.

La investigación exploratoria destaca la flexibilidad y versatilidad de métodos (Malhorta 2008) que en general no cuenta con protocolos ni procedimientos formales de investigación y muy ocasionalmente incluye cuestionarios estructurados. Se señala que es de crucial importancia que el entrevistador esté alerta a nuevas ideas y conocimientos para así poder dirigir las preguntas adecuadamente.

Según Malhotra (2008), la entrevista a profundidad es una forma directa y no estructurada para obtener información. Lo usual es iniciar la entrevista con una pregunta general y es la labor del investigador poder reaccionar a la respuesta del entrevistado con una pregunta que busque indagar más sobre la respuesta dada. Sin embargo, considerando la diversidad de conocimiento experto, se ha elaborado una guía de preguntas (ver anexo 16) para cada grupo de expertos, con el propósito de guiar las entrevistas con respecto al propósito general y los objetivos específicos de la investigación de mercado que fueron introducidos anteriormente.

2. Resultados de la investigación de mercado

Como resultado de la investigación se lista los aspectos más importantes de la revisión de fuentes secundarias así como entrevistas con expertos que se detallan en los anexos 17 y 18 respectivamente, cumpliendo con la confidencialidad del trabajo de investigación.

3. Estimación de la demanda

Dos aspectos evidentes influyen en la demanda de financiamiento vehicular de la compañía. Por un lado, respecto de las proyecciones de venta de Toyota se estima un crecimiento promedio de 8,8% anual entre el periodo 2014 a 2016 (ver anexo 19). Por otro lado, se debe proyectar el crecimiento del mercado de financiamiento vehicular en el Perú. Los expertos estiman que en 2020 se alcanzará que 50% de los nuevos autos sean financiados por un crédito vehicular. Dicha proyección se plasmará en el crecimiento considerando un aumento de la oferta en el mercado así como el mayor conocimiento de los clientes. En base a las proyecciones realizadas se deriva la demanda de MAF, como se muestra en el anexo 20.

Desde un punto de vista conceptual, la demanda puede verse impactada por el nivel de ingreso de los mercados metas que lo generan. Sin embargo, la demanda es inelástica, debido a que el mercado meta muestra poca sensibilidad hacia el precio del servicio de financiamiento vehicular, puesto que su costo de oportunidad sería no poder comprarse el auto.

4. Conclusiones

El financiamiento vehicular ha tomado mucho dinamismo en los últimos años. Surgen nuevos modelos de negocio, como el de MAF, que buscan brindar servicios especializados. Los bancos están enfocados en estrategias de crecimiento agresivas, obteniendo crecimientos por encima del 20% anual. Sin embargo, las compañías especializadas en el servicio de financiamiento vehicular tendrán ventajas competitivas con respecto a sus procesos eficientes e integrados. Además, la cercanía hacia el cliente y el servicio individualizado son otros aspectos importantes para sostener en el tiempo. La oferta tradicional de crédito vehicular en el banco se va a trasladar cada vez más a ser ofrecido directamente en el concesionario. Es por ello que la relación con el concesionario, así como la posición competitiva del mismo, debe ser un aspecto crucial en las plantaciones de las estrategias de los participantes.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

La visión de una compañía busca responder a la pregunta ¿En qué se quiere convertir la empresa en el futuro? (David 2013). La visión actual de la compañía es: “Ser el líder en servicios al cliente y actor principal del mercado”. En términos académicos, la visión define qué es lo que quiere lograr la compañía en el futuro. Ella debe estar compuesta por cuatro elementos clave: i) marco competitivo donde se indica los servicios que se van a ofrecer y los mercados en donde la compañía desarrollará sus operaciones en el futuro; ii) objetivos fundamentales que se busca lograr en los próximos años y las referencias para evaluar el cumplimiento de los mismos; iii) competencias que deberá desarrollar la compañía para lograr los objetivos; iv) panorama futuro que se debe considerar al determinar el entorno futuro de la operación (David 2013). A continuación, se realiza una revisión de la visión de la compañía con respecto a esos elementos básicos descritos así como se presenta una propuesta nueva de la visión que se utiliza a lo largo del planeamiento estratégico que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Evaluación de la visión

		Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Competencias
Visión actual	Ser el líder en servicios al cliente y actor principal del mercado.	no existente	Ser el líder en servicios al cliente y actor principal del mercado.	no existente
Visión propuesta	Ser una institución financiera líder en el Perú, enfocado en las personas naturales del estrato medio así como empresas, ofreciendo financiamiento automotriz que otorguen soluciones y oportunidades para satisfacer los sueños y necesidades de las personas, fundamentándose en la atención a través de nuestros colaboradores altamente capacitados.	"enfocado en las personas naturales del estrato medio así como empresas, ofreciendo financiamiento automotriz"	"Ser una institución financiera líder en el Perú"	"otorguen soluciones y oportunidades para satisfacer los sueños y necesidades, fundamentándose en la atención a través de nuestros colaboradores altamente capacitados"

Fuente: Basado en Fred David, 2013. Elaboración propia, 2014

Al formular la visión propuesta se consideró los análisis previos realizados con respecto a los factores internos, recursos y capacidades, así como la ventaja competitiva. Es importante que la visión englobe dichos conceptos, debido a que debe buscar sostener la ventaja competitiva en el tiempo (David 2013).

Desde un punto de vista académico, la visión actual de MAF no se puede percibir completa. Se señala que los riesgos asociados, al no tener una visión bien formulada, pueden resultar en la formulación de estrategias equivocadas e ineficiente uso de los recursos y capacidades hasta la pérdida de la ventaja competitiva a largo plazo.

Adicionalmente, se aclara que la compañía no participó en la formulación de la visión propuesta, debido a que no se veía la necesidad.

2. Misión

La misión de una compañía busca responder a la pregunta de cuál es su negocio, para poder establecer objetivos estratégicos y estrategias de manera más efectiva (David 2013). La misión de la compañía es: “Contribuir a la satisfacción de los sueños y necesidades de los clientes, con nuestro financiamiento automotriz”. Académicamente, la misión puede ser constituida por diferentes componentes, como los clientes, mercado, producto, tecnología, filosofía, concepto de sí mismo, interés por la imagen pública y el interés por los empleados (David 2013). A continuación, se realiza una evaluación de la misión actual y se presenta una nueva propuesta de misión, la cual se utilizará a lo largo del planeamiento estratégico que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Evaluación de la misión

Misión actual	Elementos de la misión	Situación actual
Contribuir a la satisfacción de los sueños y necesidades de los clientes con nuestro financiamiento	Servicio	Financiamiento automotriz
	Filosofía	Contribuir a la satisfacción de los sueños y necesidades de los clientes
Misión propuesta	Elementos de la misión	Situación actual
MAF tiene como propósito fundamental ofrecer financiamiento automotriz, reconocido por su atención al cliente, rapidez y marca de confianza para personas naturales de estrato medio y empresas del Perú, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.	Servicio	Financiamiento automotriz
	Competencias	Atención al cliente, rapidez y marca de confianza
	Cliente	Personas naturales de estrato medio y empresas
	Mercado	Perú
	Imagen Pública	Contribuyendo al desarrollo de la sociedad

Fuente: Basado en Fred David, 2013. Elaboración propia, 2014.

El método aplicado para la formulación de la misión considera la evaluación aislada de cada uno de los componentes anteriormente mencionados. Se determina los componentes clave que conversan con la preservación de la ventaja competitiva para finalmente formular la misión. Además, se resalta que una misión efectiva representa las expectativas del cliente (David 2013), partiendo de sus necesidades. Se argumenta que la misión propuesta debe acercarse a mayor grado al concepto teórico que la misión actual.

Adicionalmente, se aclara que la compañía no participó en la formulación de la misión propuesta, debido a que no se veía la necesidad.

3. Valores y cultura organizacional

Los valores de MAF están basados en el profesionalismo, integridad, honestidad, lealtad, comunicación con transparencia, agilidad, dinamismo e innovación. Partiendo de esos valores, en MAF, compañía subsidiaria del Grupo Mitsui Ltd., se observa claramente los valores descritos. Sin embargo, se enfatiza la agilidad y el dinamismo que parte desde los líderes y se despliega en toda la compañía (Entrevista a expertos 2014). Se identifica alta vinculación en las operaciones y los servicios que ofrece MAF al mercado.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se establecen con el propósito de desplegar la visión de la compañía en objetivos que representan resultados que la administración de la compañía desea lograr. Adicionalmente, buscan fortalecer la posición en el mercado, competitividad y aspiraciones comerciales a lograr (Thompson Jr. et al. 2008). En la tabla 7 se presenta los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2014 hasta 2016.

Tabla 7. Objetivos estratégicos

Objetivos de rentabilidad	
1	Incrementar la rentabilidad (ROE) a 25% hasta 2016.
2	Incrementar el margen financiero a 30% hasta 2016.
Objetivos de crecimiento	
3	Incrementar la colocación de crédito en 28% hasta 2016.
4	Aumentar la participación de mercado en 20% hasta 2016.
Objetivos de supervivencia	
5	Aumentar la aprobación de crédito en un 7% hasta 2016.
6	Disminuir la tasa de morosidad a 6% hasta 2016.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los objetivos estratégicos representan una propuesta, considerando haber recibido información general de la Gerencia de MAF. Sin embargo, se agregó los análisis previamente realizados para poder concluir objetivos que conversan con los planteamientos nuevos generados en esta investigación. Es crucial mencionar que la misión declara el propósito de la compañía, mientras que los objetivos pretenden trasladarla a través de términos más concretos hacia cada nivel de la compañía (David 2013).

Se señala que la compañía no participó activamente en la formulación de los objetivos estratégicos.

5. Estrategia genérica

Para poder determinar la estrategia genérica, se debe considerar el análisis del entorno así como el análisis interno de la compañía. Adicionalmente, se propone realizar un análisis de la posición competitiva para poder sustentar el alcance de la estrategia competitiva. En la tabla 8 se desarrolla dicho análisis tomando a los competidores directos más importantes para comparar su desempeño con respecto a los factores críticos de éxito anteriormente definidos.

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito		Ponderación	MAF		BCP		BBVA	
			Clasificación	Promedio ponderado	Clasificación	Promedio ponderado	Clasificación	Promedio ponderado
¿Qué quieren los clientes?	Financiamiento vehicular con rápida aprobación	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
	Procesos de evaluación crediticia menos burocrática y exigencias de documentación más flexibles	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
	Diseño del cronograma de pagos en función al perfil de ingreso	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
	Aprobación de crédito vehicular para empresas en proceso de constitución o fase de emprendimiento	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
¿Cómo sobreviven los competidores?	Capacidad de respuesta al cliente	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
	Proceso eficientes e integrados	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
	Respaldo de marca que transmiten confianza y seguridad	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
	Capacidad de investigación de mercado sofisticado para el desarrollo de servicios exitosos	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
	Canal de comunicación - propuesta de valor	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Suma		1.00		2.94		2.74		2.60

Fuente: Basado en Fred David, 2013. Elaboración propia, 2014.

Se resalta el dominio de MAF por la parte de lo que quieren los clientes, que claramente coincide con la ventaja competitiva en diferenciación. Sin embargo, la compañía muestra debilidades claras con respecto a cómo sobreviven los competidores. Se puede observar que se ven claramente reflejados los recursos y capacidades y con ello el fundamento de fortalezas y debilidades de MAF.

Sin embargo, se concluye que MAF posee una fortaleza relativa moderada frente a sus competidores, debido a que se encuentra con un puntaje final de 2,94, que efectivamente está por encima de los puntajes de sus competidores; sin embargo, está lejano de un resultado de 4,0 puntos que se requeriría para sustentar una fortaleza dominante frente a los competidores. Se propone que la compañía debería optar por una diferenciación enfocada que permite potenciar las fortalezas y al mismo tiempo renunciando a oportunidades del mercado para las cuales MAF no está equipado para competir con éxito frente a los competidores identificados anteriormente.

6. Estrategia de crecimiento

Para definir las estrategias de negocio se introduce la matriz FODA cruzada, que permite generar alternativas estratégicas (Wheelen & Hunger 2013) que se muestra en el gráfico 4. El cuadrante FO busca crear estrategias que aprovechan las oportunidades al hacer uso de las fortalezas, el cuadrante FA busca crear estrategias al usar las fortalezas para evitar las amenazas, el cuadrante DO busca aprovechar las oportunidades al desarrollar capacidades o actividades que ayudan a superar las debilidades, y finalmente el cuadrante DA son estrategias defensivas que buscan minimizar las debilidades evitando al mismo tiempo las amenazas.

Gráfico 4. FODA cruzado

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Respaldo por la marca Toyota, líder en Perú Servicios especializados y personalizados Proceso de operaciones con capacidad de respuesta oportuna al cliente Gestión de procesos de evaluación de créditos con flexibilidad, rapidez y simplicidad de la evaluación documentaria Alto nivel de integración de área Comercia con Créditos y Operaciones Respaldo financiero por matriz 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del Perú y destino atractivo para invertir Crecimiento de crédito de consumo y con ello crédito vehicular Disminución de costo financiero por disminución de la tasa de referencia Mejores condiciones sociales, menor desigualdad y pobreza en la población Crecimiento del NSE C Concentración de la población en las ciudades grandes del país Mayor uso de internet Oferta de financiamiento vehicular poco especializado Bajo motorización a nivel nacional 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Enfriamiento del ritmo de crecimiento del país Tendencia de depreciación de la moneda nacional frente al dólar Altos niveles de burocracia que afectan la eficiencia Desconfianza con respecto al uso de nuevas tecnologías Competencia directa fuerte con marcas desarrolladas Saturación de vías de transporte sobre todo en Lima Mejora de transporte público Incertidumbre política con miras a las elecciones presidenciales en 2015
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing básico para desarrollar y posicionar la marca, captar, fidelizar y retener a los clientes Relación con concesionarios poco desarrollado Modelo de evaluación de crédito con un nivel bajo de restricciones 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Uso de sistemas para elevar la satisfacción del cliente Asociación con otras marcas de auto para ofrecer el servicio Uso de la fuerza de venta para desarrollo capacidades de Marketing Desarrollo de mercados en provincias Ampliar la presencia en el punto de venta de concesionarios para aprovechar la demanda creciente de financiamiento vehicular Estrategia de mejora continua con miras a la eficiencia operativa 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliación del mercado objetivo a otros segmentos menos afectados por las amenazas del entorno Ampliar la gama de bienes a financiar
	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de canales de comunicación en medios digitales Fortalecer la posición de los concesionarios Desarrollar las capacidades de análisis del mercado para descubrir posibles necesidades no atendidas de forma adecuada Desarrollo de capacidades de Marketing y desarrollar una marca líder con la cual se identifica el mercado objetivo Mejora continua con respecto al modelo de evaluación de crédito enfocado en la gestión de riesgos de crédito 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidades que fortalecen el canal de comunicación de propuesta de valor boca-a-boca Desarrollo de fuerza de venta para fidelizar al concesionario para fortalecer la exposición de propuesta de valor ante el cliente potencial.

Fuente: Basado en Fred David, 2013. Elaboración propia, 2014.

6.1 Selección de estrategia

A continuación, se evaluará cada una de las alternativas estratégicas generadas en la matriz FODA cruzado para poder determinar aquellas alternativas que representan opciones válidas para apoyar a cumplir los objetivos estratégicos con éxito. Para ello, es necesario aclarar las dimensiones que se utilizará para realizar la evaluación (Rumelt 1993).

- **Consistencia:** una función clave de la estrategia es proponer coherencia en las acciones de la organización. Se evita formular objetivos que pueden entrar en conflicto entre sí mismos dentro de la organización y entre áreas funcionales.

- Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptativa hacia el entorno externo y los cambios críticos que enfrenta la compañía.
- Ventaja: la estrategia tiene que proponer una creación y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en el área de actividad.
- Factibilidad: la estrategia no debe sobrecargar los recursos disponibles ni crear problemas.

El anexo 21 muestra la evaluación de cada una de las estrategias generadas en la matriz FODA cruzado, indicando con una “x” el cumplimiento de las variables de la evaluación según Rumelt.

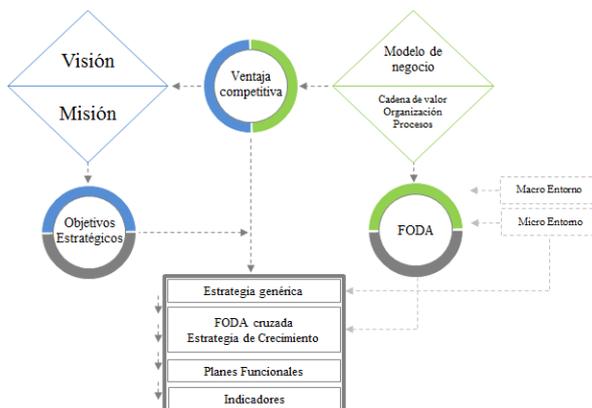
Se señala que las estrategias alternativas de los cuadrantes FA y DA no se consideran aplicables, debido a que reflejan estrategias reactivas y defensivas respectivamente. Claramente, la evaluación propone que las estrategias deben ser adaptativas y que apliquen para las estrategias del cuadrante DO; mientras que el cuadrante FO propone estrategias ofensivas que, por la propia combinación de aprovechar oportunidades a través de la utilización de fortalezas, representan una alternativa favorable al lograr los objetivos estratégicos.

Como se puede observar, las estrategias del cuadrante FO y las estrategias del cuadrante DO se resumen en una estrategia de negocio, es decir, en la penetración de mercado.

7. Alineamiento estratégico

Con el fin de mostrar la consistencia en el planeamiento estratégico, el gráfico 5 muestra el contexto teórico y su interrelación. El núcleo representa la ventaja competitiva que se busca preservar a lo largo del tiempo.

Gráfico 5. Alineamiento estratégico en el contexto



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos de marketing

Según las estrategias de crecimiento planteado, se considera los objetivos de marketing para el periodo 2014 hasta 2016, indicados en la tabla 9.

Tabla 9. Objetivos de marketing

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Incrementar las colocaciones de crédito	Número de créditos colocados	25%	28%	30%
Incrementar la participación de mercado	Participación del mercado	18%	19%	20%
Fortalecimiento de la marca MAF	Encuestas de percepción	6%	10%	14%
Aumentar la conciencia del servicio entre los vendedores de los concesionarios	Encuestas de percepción	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El objetivo de incrementar las colocaciones está alineado con la demanda derivada proyectada de la compañía. Con respecto a la participación de mercado, se señala que actualmente MAF ocupa el tercer puesto con 17,7%. Se supone un crecimiento similar de la industria; sin embargo, un poco más conservador, llegando a un 25%. Bajo esas condiciones y considerando que MAF y BCP son las compañías con un crecimiento historial predominante, se sustenta los objetivos planeados. Con el tercer objetivo se busca enfocar la creación gradual de una marca. El último objetivo busca fortalecer la relación entre la compañía con el concesionario así como con sus vendedores a través de reforzar los conocimientos sobre el servicio.

2. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado considera dos segmentos claves para MAF. El primero es la población del nivel socioeconómico (NSE) C que representa, medido por hogares, alrededor de 24% del total de hogares en el Perú. Claramente, se señala que se toma como base los hogares del Perú y no la población medida por habitante, debido a que se considera el supuesto de que la compra de un vehículo se realizará en promedio, y en particular en el NSE C, por familia. En el anexo 22 se detalla el perfil típico de un jefe de hogar del NSE C.

El segundo segmento importante son los MYPE que actualmente representan un 60% de los clientes de MAF. A nivel nacional, las MYPE representan un total de 1.696.180 compañías, de

las cuales un 47% está ubicado en Lima (América Economía 2013). En el anexo 21 se muestra los niveles de ventas por cada tipo de empresa.

Con respecto a la actividad económica de MYPE en el Perú, el 84% dedica el negocio al comercio y servicios (Codemype 2011). Esa característica se considera importante, debido a que son aquellas MYPE que mayor uso harán de automóviles al desarrollar sus actividades económicas. Adicionalmente, se señala que el 80,4% de las MYPE es conducido por una sola persona y 72,7% de las MYPE no hace diferencia entre el capital personal y del negocio (Codemype 2011).

El análisis realizado fundamenta la determinación del mercado tanto por el NSE C así como para los MYPE. Se estima que es de relevancia y da consistencia con respecto a la nueva visión propuesta.

Se señala que la selección del segmento objetivo no solo se determina con respecto a su potencial de ventas y rentabilidad, sino también en función a la capacidad de la empresa de igualar o superar la oferta de los competidores (Lovelock 2004). A continuación, las tablas 10 y 11 muestran la determinación de mercado por el NSE C y MYPE, respectivamente.

Tabla 10. Determinación del mercado NSE C

Mercado	Descripción	N° hogares	Comentarios
Potencial	Número de hogares existentes en el Perú.	8.241.704	
Disponible	Número de hogares del Perú den NSE C urbano .	2.024.237	Se considera los departamentos con presencia de un concesionario de Toyota con presencia de MAF.
Objetivo	Número de hogares del Perú de NSE C urbano que buscan mejorar su situación económica , con preferencia de compra de productos de estilo que consideren la compra de auto de marca Toyota, pero que tienen dificultades de acceso a créditos de financiamiento vehicular .	381.973	Considerando que Toyota actualmente tiene una participación de mercado de 18,87 % se considera válido de aplicar.
Actual	Número de hogares del Perú de NSE C urbano que buscan mejorar su situación económica, con preferencia de compra de productos de estilo que consideren la compra de auto de marca Toyota, pero que tienen dificultades de acceso a créditos de financiamiento vehicular, por lo cual encuentran alto valor por un financiamiento vehicular personalizado según su situación .	171.888	Aproximadamente el 45% de los autos Toyota vendidos son modelos accesibles para NSE C.

Fuente: Elaboración propia 2014, APEIM 2013, CPI 2013.

Tabla 11. Determinación del mercado MYPE

Mercado	Descripción	N° MYPE	Comentarios
Potencial	Número de MYPE existentes en el Perú.	1.696.180	-
Disponible	Número de MYPE cuyo negocio se basa en el comercio y servicios.	1.562.182	80% de las MYPE centran su negocio en el comercio y servicios.
Objetivo	Número de MYPE cuyo negocio se basa en el comercio y servicios, buscando crecimiento de sus negocios que consideren la compra de auto de marca Toyota, pero que tienen dificultades de acceso a créditos de financiamiento vehicular.	1.249.745	84% de las MYPE centran su negocio en el comercio y servicios.
		247.618	Considerando que Toyota actualmente tiene una participación de mercado de 18.87 % se considera válido de aplicar.
Actual	Número de MYPE cuyo negocio se basa en el comercio y servicios, buscando crecimiento de sus negocios que consideren la compra de auto de marca Toyota, pero que tienen dificultades de acceso a créditos de financiamiento vehicular, por lo cual encuentren alto valor por un financiamiento vehicular flexible según la situación financiera del negocio.	148.571	Aproximadamente el 60% de los autos Toyota vendidos comprenden los modelos Yaris, Corola, Hilux.

Fuente: Codemype 2011. Elaboración propia, 2014.

3. Estrategia de marca de la compañía

Con respecto a los elementos de marca, se señala que están directamente vinculados con las fortalezas de la compañía, las cuales son la rapidez en la atención y el otorgamiento del crédito, como se puede observar en el gráfico 6. El gráfico de la identidad corporativa incorpora dichos elementos y es visualizado a través del símbolo de color rojo, que representa dinamismo, rapidez, velocidad. El logotipo “MAF” es corto y sencillo acompañado con el “Financiamiento Automotriz” que es muy fácil de entender y transmite claridad sobre el servicio que puede esperar el consumidor.

Como acción, se introduce un programa de comunicación para desarrollar la propia personalidad de la marca MAF, que se detalla en la presentación de la firma en eventos de concesionarios, en los medios, envío de información a clientes actuales. Todo ello con el objetivo de crear mayor credibilidad y confianza hacia la marca.

Gráfico 6. Identidad corporativa



Fuente: MAF, 2014.

4. Posicionamiento

El posicionamiento de la compañía se centra en dos elementos clave. Por un lado, MAF y el servicio ofrecido se determinan por los atributos de flexibilidad y rapidez en todo el proceso de evaluación, aprobación y desembolso del crédito. Por otro lado, el posicionamiento se fundamenta en los beneficios racionales recibidos. La persona natural puede obtener el auto a través de una alternativa de financiamiento viable según su situación; mientras que el empresario de una MYPE puede concretar los planes de crecimiento de su negocio de manera formal. Adicionalmente, se identifica beneficios emocionales que se traducen para las personas naturales en poder realizar el sueño de un auto y el sentimiento de mejora del estatus, mientras que para los empresarios de MYPE genera una sensación de empoderamiento y confianza para su crecimiento de negocio.

Claramente, se muestra consistencia entre el posicionamiento así como la misión y visión propuesta de la compañía, un elemento clave para desarrollar estrategias y planes consistentes para poder cumplir la visión a largo plazo.

5. Estrategia de marketing mix

Se realiza un marketing mix basado en las 7Ps, debido a que se trata de un servicio puro que busca satisfacer la necesidad de obtener el financiamiento vehicular personalizado para poder adquirir un auto. Los atributos clave de calidad del servicio son la flexibilidad y rapidez del servicio. Los servicios anexos comprenden el seguro así como servicios de mantenimiento en los primeros años. En el anexo 23 se muestran los planes de financiamiento vehicular de MAF.

Con miras a los 7Ps, se señala que se aplicará un marketing holístico, que comprende el marketing externo (compañía hacia clientes), marketing interno (compañía hacia empleados) y el marketing interactivo (empleados hacia clientes) (Kotler & Keller 2006). Las estrategias en detalle se presentan en el anexo 24.

6. Estrategia de marketing relacional para los concesionarios de Toyota

La compañía ofrece sus servicios a través de vendedores que están ubicados en los concesionarios de Toyota. Es importante destacar que los concesionarios y el personal de venta

del mismo tienen un rol influenciador en la decisión de compra y direccionamiento de las alternativas de financiamiento vehicular.

Según los expertos, en el negocio de financiamiento vehicular se observa un enfoque claro de las estrategias hacia el fortalecimiento de la posición de concesionarios. Los jugadores buscan posicionar su propuesta de valor en la mente de los concesionarios para, en primer lugar, empoderar al concesionario, generar mayores ventas de autos al hacer conocer su servicio de calidad y generar preferencias hacia él.

En ese contexto, el factor de mayor importancia es el servicio de alta calidad, definido por la flexibilidad y rapidez al obtener el crédito vehicular, así como el intercambio de la información entre el concesionario y la compañía.

Es por ello que se estima importante proponer una estrategia de marketing relacional, como se puede observar en el anexo 25, para desarrollar una relación profunda con los concesionarios. Un proceso de desarrollo de relación (Dwyer & Tanner Jr. 2007) es necesario para crear relaciones y generar valores compartidos así como procesos de toma de decisión conjuntos que así ayudan a invertir de manera eficiente y rentable en la relación.

7. Presupuesto de marketing

En el anexo 26 se muestra el presupuesto de marketing.

Capítulo VII. Plan de operaciones

El modelo operativo de MAF busca cumplir con la promesa de valor y fortalecer la ventaja competitiva de diferenciación. La naturaleza del modelo de negocio le exige cumplir con dos aspectos fundamentales. En primer lugar, la interacción de los procesos debe permitir a la organización satisfacer las expectativas de los clientes brindando servicios ágiles. En segundo lugar, conocer los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, lo que permitirá llevar a cabo las actividades operativas gestionando el nivel de incertidumbre dentro de los límites establecidos.

1. Objetivos de operación

Los objetivos operacionales propuestos para el período 2014 hasta 2016 se encuentran detallados en la tabla 12.

Tabla 12. Objetivos de operaciones

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Aumentar la aprobación de créditos	Créditos aprobados sobre el total de solicitudes procesadas	3%	5%	7%
Gestionar el riesgo de crédito	Tasa de morosidad	8%	7%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El objetivo de aumentar la aprobación de créditos está alineado a la mejora continua de los procesos operativos de MAF. Se señala que el modelo de aprobación de créditos actualmente permite aprobar el 75% de las solicitudes procesadas; sin embargo, se espera incrementar los niveles de eficiencia operativa para hacer frente al crecimiento esperado de las colocaciones.

El segundo objetivo busca una disminución gradual de la morosidad de los créditos. Se destaca que MAF al cierre del 2013 alcanzó una morosidad de 8,7% por encima del promedio de las empresas financieras que fue de 5,2%. Asimismo, entre 2012 y 2013 el nivel de morosidad se incrementó en 142% medido por el indicador de calidad de los activos (cartera atrasada/créditos directos).

2. Gestión por procesos

El otorgamiento de créditos en una empresa financiera debe mantener un alto nivel de eficiencia. Por ello, las organizaciones deben ser rápidas en su nivel de atención para cumplir con la promesa de valor. Una gestión por procesos bien estructurada con los recursos e interacción adecuados, permite optimizar de forma significativa la productividad y mantener la mejora continua de los procesos.

2.1 Mapa de procesos

Con el propósito de revisar los procesos existentes e identificar la interacción entre estos, se elabora el mapa de procesos de MAF, detallado en el gráfico 7, sobre la base de la estructura organizacional y la manera como genera valor la compañía.

Gráfico 7. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.2 Descripción de los procesos

Los procesos estratégicos definen las actividades que se deberá ejecutar para cumplir los objetivos establecidos por la Dirección de MAF. Este proceso está integrado por las actividades de evaluación, control y seguimiento que proporcionan información oportuna para la toma de decisiones. Los procesos operativos se encuentran predominados por la combinación de recursos y capacidades que le permiten a MAF cumplir con la promesa y satisfacer plenamente

a los clientes. Los procesos de apoyo proporcionan recursos en las diferentes fases del negocio, que necesitan los clientes internos de la organización (Pérez 2010).

Uno de los atributos más apreciados por los clientes es la agilidad de las operaciones, que se ve reflejada en la rápida aprobación de los créditos. Por ello, es primordial identificar los procesos críticos desde la perspectiva integral de la organización para identificar mejoras y cumplir con el objetivo de aumentar el número de créditos.

En la tabla 13 se realiza un análisis de los procesos de MAF utilizando una escala de valor cualitativa para evaluar la importancia y criticidad que dichos procesos aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos⁷ (Toledo 2007). Los promedios estimados de valor de cada proceso se utilizan como parámetro de evaluación para la determinación del proceso crítico.

Tabla 13. Análisis de valor de los procesos

Procesos	Objetivos Estratégicos						Promedio	Procesos Críticos
	1	2	3	4	5	6		
1 Gestión financiera	3	3	3	3	2	2	3	
2 Gestión de riesgos	4	4	2	2	2	5	3	
3 Auditoría Interna	2	2	1	1	1	2	2	
4 Cumplimiento Regulatorio	2	2	1	1	1	2	2	
5 Responsabilidad Social	2	2	1	1	1	2	2	
6 Gestión de Ventas	5	4	5	5	3	2	4	2°
7 Gestión de Evaluación	5	5	4	4	4	5	5	1°
8 Gestión de Aprobación	5	5	4	4	4	4	4	2°
9 Gestión de Desembolso	3	2	2	2	2	2	2	
10 Gestión de Cobranzas	3	3	2	1	1	5	3	
11 Gestión de Contabilidad	2	1	1	1	1	2	1	
12 Legal	1	1	1	1	1	1	1	
13 Gestión de RRHH	2	3	4	4	3	4	3	
14 Gestión de Sistemas	2	2	2	2	4	2	2	
15 Gestión de Marketing	3	2	4	4	2	1	3	

Escala de valoración: 1=Poco; 2=Regular; 3=Medio; 4=Alto; 5=Muy Alto

Fuente: Emerson Toledo, 2007. Elaboración propia, 2014. Matriz elaborada con la participación de la compañía.

Se concluye que los procesos que tienen mayor impacto en las estrategias de MAF son, en primer lugar, la Evaluación y, en segundo lugar, Ventas y Aprobación. En base a este conocimiento se diseña el diagrama de flujo (ver anexo 27), con el propósito de verificar la interacción en sus actividades.

⁷ Rediseño de Procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de microfinanzas, Trabajo de Investigación presentado por Emerson Jesús Toledo Concha, 2007.

Los niveles de exposición al riesgo en los procesos de ventas, evaluación y aprobación son muy altos, por lo que es necesario realizar un diagnóstico sobre la efectividad de las acciones de mitigación de riesgos implementadas en MAF.

2.3 Evaluación de riesgos

Para asegurar la eficiencia operacional y cumplir con la promesa de valor es indispensable identificar los riesgos y otros signos de alerta, así como definir y priorizar planes de mitigación. La Gerencia de MAF ejerce funciones de supervisión sobre los procesos de administración de riesgos con el propósito de que sean adecuados y eficaces. Sin embargo, es necesario evaluar si los mecanismos de mitigación de riesgos de los procesos críticos son adecuados y permiten el incremento de la eficiencia y la productividad.

Para tal fin, se identifica los riesgos de los procesos críticos y se valora el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos, con el fin de determinar si los riesgos se encuentran en los niveles de tolerancia aceptados por la organización.

2.3.1 Valoración del impacto y probabilidad

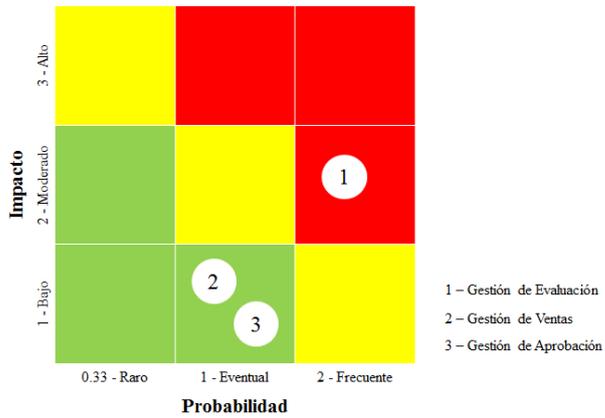
Se establece una escala para clasificar los eventos que podrían impactar en el cumplimiento de los objetivos desde las perspectivas de probabilidad e impacto, utilizando una combinación de valoración cualitativa y cuantitativa. Se conceptualiza la probabilidad, como la posibilidad de ocurrencia del riesgo considera también la frecuencia de ocurrencia, e impacto, como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización de un riesgo⁸. Dichos conceptos se detallan en el anexo 28.

Se presenta la matriz de impacto y probabilidad para representar la exposición a riesgos a los que se expone MAF en la ausencia de cualquier medida gerencial. Estos podrían ser bajo: riesgo mínimo o tolerable; moderado: riesgo desgastante o significativo; relevante: riesgo medio; alto: riesgo máximo o intolerable; crítico: riesgo de continuidad del negocio.

En la tabla 14, el proceso de evaluación se muestra en el cuadrante de riesgo relevante y los procesos ventas y aprobación en el cuadrante de riesgo moderado.

⁸ *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) – Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado – Técnicas de aplicación 2004.*

Tabla 14. Matriz de impacto y probabilidad



Fuente: Basado en marco COSO, 2013. Elaboración propia, 2014.

Además, se destaca que la identificación de los riesgos y la evaluación de los controles se realiza utilizando información obtenida en la revisión de los procesos de MAF (ver anexo 29).

3. Acciones

Como resumen de los análisis desarrollados y en función a los objetivos propuestos del plan de operación, se desarrolla acciones específicas tanto en relación a la gestión de procesos así como a la gestión de riesgos que se presenta en el anexo 30.

4. Presupuesto de operaciones

En el anexo 31 se muestra el presupuesto de operaciones.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

1. Objetivos de Recursos Humanos

El plan funcional de Recursos Humanos se enfoca en proporcionar acciones dirigidas a las propuestas de acciones de los planes de Marketing y Operaciones. En la tabla 15 se detalla los objetivos para el periodo 2014 – 2016.

Tabla 15. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Crear, mantener y desarrollar personas con capacidades, comportamientos y generar satisfacción para lograr los objetivos de la organización.	Nivel de alcance de los objetivos del negocio anuales	100%	100%	100%
Crear, cuidar y desarrollar un ámbito organizacional el cual promueve el alto desempeño, desarrollo y satisfacción de las personas.	Encuesta de medición del clima laboral	85%	88%	91%
Aumentar la productividad de los empleados.	Porcentaje de utilización del tiempo disponible	94%	95%	96%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se destaca que la dirección de personas en una compañía de servicios debe estar orientada hacia la satisfacción del cliente, debido a que una alta satisfacción del cliente está estrechamente vinculada con satisfacción de los empleados (Lovelock 2004). Sin embargo, esa situación requiere sobre todo un diseño flexible de puestos de trabajo, empoderamiento, salarios por encima del promedio, una selección más exigente, mayor formación. Todo ello reduce la rotación así como la generación de márgenes altos de utilidades.

2. Plan de acción de Recursos Humanos

Para enfocar el plan de acciones de Recursos Humanos se busca realizar algunos aspectos mencionados anteriormente, considerando la realidad de la compañía. Se señala que el plan de acción comprende acciones continuas para el periodo del presente plan estratégico. Para el despliegue adecuado de las acciones se desagrega las propuestas por cada subfunción, como se puede observar en el anexo 32.

Se señala que se realiza modificaciones en el organigrama actual, renombrando el área Comercial en Comercial y Marketing, subordinando el equipo nuevo de Marketing bajo la Gerencia Comercial actual. Se evalúa conveniente realizar la unificación de dos equipos, debido

a que la vinculación de las actividades de Marketing va de la mano con las actividades comerciales.

Los recursos humanos son una pieza clave en una compañía de servicios. En concreto, se señala que el personal crítico que contribuye a sostener la ventaja competitiva son los empleados del área de ventas y operaciones, pues son aquellas personas que representan el núcleo del negocio y aseguran la provisión de la propuesta de valor de manera personalizada. En ese contexto, se concluye la importancia de contar y desarrollar personal bien cualificados (Gómez-Mejía et al. 2001), permitiéndoles así actuar de manera autónoma, tal como plantea la estructura organizacional profesional.

3. Presupuesto de Recursos Humanos

En el anexo 33 se muestra el presupuesto de Recursos Humanos.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad tiene dos enfoques principales. El primero consiste en realizar una evaluación de grupos de interés y con ello proponer la implementación de un modelo dinámico para gestionar las acciones de la gerencia ante cualquier reto o problema con sus grupos de interés. El segundo es dar énfasis en el cómo MAF contribuye al desarrollo de la sociedad a través del financiamiento vehicular.

1. Identificación de los grupos de interés

Para la identificación de los grupos de interés se usa un marco teórico para identificar aquellos grupos que realmente deben ser considerados importantes en el contexto de negocio de MAF (Mitchell et al. 1997). Se evalúa cada uno de los grupos de interés en función a tres atributos:

- Poder: la imposición de la voluntad en una relación
- Legitimación: la autenticidad o veracidad, relación legítima
- Urgencia: la llamada hacia una atención inmediata

La combinación de los atributos permite identificar una tipología de cada grupo de interés, que permite evaluar su importancia en el contexto del negocio de la compañía. La pregunta clave que se busca responder es ¿Qué grupo de interés es importante y requiere atención especial y cuáles no? (Mitchell et al. 1997). La tabla 16 muestra que en la situación actual, los grupos de interés se clasifican como grupo de interés dormido, debido a que ninguno tiene un reclamo legítimo ni urgencia con respecto a ello.

Tabla 16. Evaluación de grupos de interés

Grupo de interés	Poder	Legitimación	Urgencia	Tipo de grupo de interés
SBS	X			Dormant Stakeholder
SMV	X			
Clientes	X			
Personal	X			
Mitsui Chile	X			
Mitsui Automotriz	X			
Proveedores	X			
Toyota Perú	X			
Concesionarios Toyota	X			

Fuente: Basado en Mitchell, Agle & Wood, 1997. Elaboración propia, 2014.

Es importante mencionar que la evaluación puede realizarse en diferentes momentos de la actividad económica de la compañía, debido a que es un modelo dinámico en función a los retos o problemas que enfrenta la compañía en relación con sus grupos de interés. Dicha herramienta ayuda a la gerencia a tomar acciones enfocadas con respecto a aquellos grupos de interés que pueden presentarse como grupos de interés definitivos, es decir, cuando cumplen los tres atributos a la vez.

2. La contribución al desarrollo de la sociedad a través del financiamiento vehicular

Según lo planteado en la misión propuesta, MAF atiende a emprendedores con negocios aún no formalizados. La compañía busca atender al cliente, ayudándole a recopilar información acerca de su negocio, como ingresos, inventarios, número de clientes, ingresos proyectados entre otros. Dicho proceso de atención personalizada ayuda al cliente a formalizar su negocio, mientras que MAF obtiene data relevante para poder realizar una evaluación del crédito vehicular. Además, la compañía exige al emprendedor formalizar su negocio con los requisitos necesarios exigidos por el Estado peruano.

Como conclusión, se señala que MAF debe ir sofisticando la atención de emprendedores informales, dándoles capacitación durante el proceso de evaluación del crédito e incentivándolos a que se formalicen para así crear un mejor futuro para ellos.

Capítulo X. Evaluación económica financiera

Se presenta la evaluación financiera respecto de la viabilidad de la inversión a través de la implementación de los planes funcionales. La inversión de los recursos será priorizada en las actividades que contribuyan a reforzar la ventaja competitiva de diferenciación, incrementar la productividad y alcanzar los resultados financieros esperados.

1. Objetivos

Considerando las estrategias de crecimiento planteado, se considera los objetivos financieros para el periodo 2014 hasta 2016, indicados en la tabla 17.

Tabla 17. Objetivos de finanzas

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Incrementar el nivel de ROE	Utilidad anualizada sobre el patrimonio	14%	17%	19%
Incrementar el margen financiero	Resultado neto del ejercicio sobre los ingresos financieros	21%	22%	23%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El objetivo de incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) está alineado con las expectativas de los inversionistas, considerando que MAF seguirá expandiendo sus operaciones e incrementando las utilidades netas. Se señala que en 2013 MAF obtuvo un ROE de 12% superior al resultado de 2,3% obtenido en el 2012. El objetivo de incrementar la rentabilidad financiera obedece a la expectativa de incrementar los ingresos financieros impulsada por la política de penetración e inclusión financiera. Se señala que en 2013 MAF incrementó el margen financiero en 494,4% pasando de 4,3% en el 2012 a 20,0% en el 2013.

2. Proyección de los estados financieros

En el anexo 34 se muestran las variables utilizadas para la elaboración de los estados financieros proyectados de 2014 hasta 2018. Los datos reales corresponden a información operativa y financiera al 31 de diciembre del 2013. Los datos supuestos aplicados para el cálculo parten de la premisa de que se mantendrán constantes en los próximos cinco años. Los datos proyectados son estimaciones basadas en la demanda derivada de MAF, incorporando el efecto de la implementación de los planes funcionales. En particular, se destaca que las variables monto de

crédito promedio y tasa de interés efectiva anual se calculan sin variación a lo largo del tiempo con el objetivo de reducir la incertidumbre en la variable cartera de créditos.

3. Plan de inversiones

El plan de inversiones contempla la aplicación de las acciones propuestas en los Planes Funcionales con un nivel de inversión en el primer año de S/. 2.592.000. Asimismo, se contempla el incremento del rubro Gastos Administrativos – Remuneraciones debido a la contratación de dos funcionarios por un total de S/. 128.000 anuales. Los presupuestos funcionales se encuentran detallados en los capítulos VI, VII y VIII, respectivamente.

4. Estados financieros proyectados

De acuerdo con los resultados históricos y los supuestos de proyección, se han elaborado los balances generales y estados de ganancias y pérdidas proyectados para el período 20014 – 2016 (ver anexo 35).

5. Flujo de caja libre incremental proyectado

En el anexo 36 se presenta el flujo de caja libre incremental proyectado que resulta de la diferencia del flujo de caja libre con planes, el mismo que incorpora las acciones detalladas en los planes funcionales, menos el flujo de caja libre sin planes. Se destaca que la elaboración de los flujos de caja libres incorpora las variables de proyección mencionadas en punto 2 del presente capítulo.

6. Resultado de la evaluación

La viabilidad económica financiera del proyecto se determina a través de los criterios Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) aplicados al flujo de caja incremental Libre proyectado (Tong 2011). Se destaca que para descontar el flujo de Caja se optó por considerar la tasa de 20% que corresponde a la exigida por los accionistas, luego de realizar la comparación de dicha tasa con el resultado del cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (CAPM) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). En el anexo 37 se detalla los componentes para la determinación de la tasa de descuento.

Se concluye que la implementación de las acciones señaladas en los planes funcionales presenta un alto grado de viabilidad, debido a que el Valor Presente Neto (VPN) asciende a S/. 15.594.752 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) asciende a 31%; asimismo, el 63% de la inversión se recupera al término del 2014. En los anexos 38 y 39 se presenta la evaluación financiera y el análisis del período de recuperación de la inversión, respectivamente.

7. Análisis de sensibilidad

En el anexo 40 se refleja el análisis de sensibilidad realizado a los criterios vehículos financiados e inversión. Ambos criterios fueron sensibilizados con una variación de 10% del nivel inicial. El resultado muestra que el criterio más sensible frente a un escenario por debajo del estimado inicialmente es vehículos financiados.

8. Conclusiones

Los resultados obtenidos a través de los criterios de evaluación son positivos por lo que se considera viable la realización de la inversión. Asimismo, la implementación de los planes funcionales permitirá cumplir los objetivos esperados en rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) así como en rentabilidad sobre los ingresos, como se refleja en la tabla 18.

Tabla 18. Proyecciones de ROE y Margen neto

	2014	2015	2016
Objetivos	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	14%	17%	19%
Resultado neto del ejercicio sobre los ingresos financieros	26%	28%	31%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo XI. Evaluación y control

1. Indicadores de desempeño

Con miras a la evaluación y control del plan estratégico, se introduce el concepto de indicadores de desempeño. Dichos indicadores traducen el plan estratégico en actividades operacionales que se pueden administrar. Es crucial mantener una selección precisa y no tan extensa de indicadores de desempeño que no tienen una vinculación clara a los objetivos, pues ello puede implicar una falta de enfoque estratégico (Baroudi 2014).

Debe darse importancia al hecho de que los indicadores de desempeño deben ser entendidos y aplicados para los empleados y además deben conocer las acciones que se requiere para corregir posibles desviaciones del indicador (Parmenter 2010). Deben ser formulados de una manera ayudan a la gerencia así como a todo el personal a realizar un monitoreo diario, semanal o mensual, como se muestra en el anexo 41. En ese contexto, la literatura indica que se debe distinguir entre los indicadores de desempeño e indicadores de resultados. En comparación, los indicadores de resultados se caracterizan por ser más generales, en medida mensual, trimestral o anual, y el personal no puede identificar qué acciones tomar para corregir una desviación del indicador; es decir, no son accionables (Parmenter 2010).

2. Plan de contingencia

La pregunta clave que busca cubrir ese capítulo es ¿Cómo una compañía puede competir de manera exitosa en un contexto donde la constante variable es el cambio? (Lindgren & Bandhold 2003). Es importante que una compañía tenga la flexibilidad estratégica para poder responder oportunamente y de manera eficiente ante cualquier reto u oportunidad que enfrente. Sin embargo, los gerentes deben gestionar el balance entre la estabilidad, que asegura la implementación del plan estratégico, y la flexibilidad, que permite un cambio constante adaptativo a un entorno dinámico.

Es fundamental que el modelo de negocio sea robusto y contemple el cambio como variable. Al mismo tiempo, la compañía debe generar la capacidad de respuesta rápida ante cualquier escenario. Ello debe ser considerado en los procesos estratégicos, que permiten no solo preparar un portafolio de estrategias alternativas, sino que contemplan una cultura de pensamiento y

aprendizaje estratégico, para generar dichas alternativas que probablemente no son fáciles de copiar (Lindgren & Bandhold 2003).

La clave es anticipar el cambio antes que otras compañías y así obtener un desempeño superior. Para lograrlo, se propone un marco conceptual que ayude a la compañía a generar tres aspectos clave para desarrollar la flexibilidad de la organización, como se muestra en el anexo 42.

Es por ello que en la práctica es fundamental crear ese contexto en el cual la compañía desarrolle las habilidades para poder formular planes de contingencia exitosos.

Existe una relación importante entre los indicadores de desempeño y el plan de contingencia. Para cada indicador de desempeño se establece rangos de cumplimiento. Para los niveles de cumplimiento de menos de 100% se debe identificar actividades alternativas para poder corregir la desviación del indicador. En el anexo 43 se muestra el plan de contingencia para el indicador de colocaciones de crédito, uno de los aspectos críticos del negocio de MAF.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Se concluye que los objetivos estratégicos serán alcanzados. En particular, se destaca aspectos claves planteados en los planes funcionales, como el reforzamiento de la relación con los concesionarios, fortalecer las capacidades internas de marketing, la capacitación continua y la productividad elevada de todo el personal para asegurar la satisfacción del cliente, mejora continua de los procesos así como cuidar la gestión de riesgo en todo momento.

A través de la evaluación económica financiera, se revela que el planeamiento estratégico propuesto se evalúa viable. En detalle, para el periodo 2014 hasta 2018 se alcanzará una rentabilidad en términos de ROE de 19% y un crecimiento en términos de colocaciones de crédito de 34%. Con respecto al flujo de caja proyectado, se señala que el tiempo de recuperación es 14 meses para una inversión de S/. 2.592.000.

A través del análisis del entorno macro y micro, se ha buscado a disminuir la incertidumbre al considerar las circunstancias correspondientes en el plan estratégico propuesto. En ese contexto, se destaca la importancia de sofisticar el modelo de evaluación de créditos para asegurar una buena selección de clientes con menor grado de riesgo. Con ello, se proyecta mejorar la gestión de morosidad de la cartera, así como disminuir la probabilidad de impactar negativamente sobre el patrimonio. Adicionalmente, se propone un modelo de gestión por indicadores de resultados así como indicadores de desempeño que permite a la compañía responder de manera oportuna frente a cualquier desviación de los objetivos planteados. Finalmente, se señala que en un entorno cambiante se presentan limitaciones con respecto a eliminar por completo la incertidumbre.

2. Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo el plan estratégico propuesto para el periodo 2014 hasta 2016. Adicionalmente, se recomienda implementar la práctica de planeamiento estratégico con una periodicidad razonable para aprovechar de manera oportuna las oportunidades así como disminuir la incertidumbre.

Los aspectos claves sobre los que gira el plan estratégico y que se recomienda son:

- Elevar la flexibilidad de estrategia de la compañía
- Reevaluar la visión y misión
- Desarrollar relaciones duraderas con concesionarios
- Desarrollar capacidades de marketing
- Brindar capacitación continua del personal
- Sofisticar el modelo de evaluación de crédito
- Implementar el modelo de precios
- Implementar el marco de evaluación de grupos de interés

Bibliografía

Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

América Economía (2013). *Más del 99% de las empresas del Perú son pequeñas y medianas*. Fecha de consulta: 29/05/2014. <<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/mas-del-99-de-las-empresas-del-peru-son-pequenas-y-medianas>>.

Apoyo Consultoría (2014a). SAE. Lima: Apoyo Consultoría.

Apoyo Consultoría (2014b). *Situación actual y perspectivas del crédito personal*. Lima: Apoyo Consultoría.

Araper (2014a). Venta total de vehículos nuevos. Fecha de consulta: 23/04/2014. <<http://araper.pe/ckfinder/userfiles/images/araper/imagen/grafico/2013/diciembre2013/1.png>>.

Araper (2014b). *Participación de mercado - marcas automotriz*. Lima: Araper.

Araper (2014c). *Reporte Crédito Vehicular 2013*. Araper. Lima: Araper.

Asbanc (2013). Documentos de Interés: Estudio del Crédito Bancario vs Informal. Fecha de consulta: 18/01/2014. <http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL_20131022090301349.pdf>.

Asbanc (2014). Asbanc. Fecha de consulta: 27/04/2014. Estadística.

Baroudi, R. (2014). *Key performance indicators*. Performance, Vol. 6, Issue 2, 36-43.

BCRP (2013). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013 – 2015. Fecha de consulta: 12/11/2013. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2013.pdf>>.

BCRP (2014a). Consulta a series estadísticas. Fecha de consulta: 23/05/2014. <<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>>.

BCRP (2014b). Reporte Inflación Abril 2014. Fecha de consulta: 20/06/2014. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reportes-de-inflacion-abril-2014.pdf>>.

Codemype (2011). Estadísticas. Lima: Ministerio de Producción del Perú.

David, R. F. (2013). *Concepto de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo (2013). Defensoría del Pueblo. Fecha de consulta: 11/11/2013. <http://www.justiciaviva.org.pe/webpanel/doc_int/doc14112013-180949.pdf>.

Descubre a MAF Perú - Financiamiento Automotriz (2013). [Motion Picture].

Diario El Comercio (2012). “Banco Santander prevé financiar compras de autos nuevos por US\$28 millones”. Fecha de consulta: 25/04/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/banco-santander-preve-financiar-compras-autos-nuevos-us28-millones-noticia-1499559>>.

Diario El Comercio (2013a). “BBVA: Venta de autos nuevos sí superará las 200 mil unidades en el 2013”. Fecha de consulta: 25/04/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/bbva-venta-autos-nuevos-si-superara-200-mil-unidades-2013-noticia-1668399>>.

Diario El Comercio (2013b). “El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación”. 29 de agosto de 2013. Diario El Comercio.

Diario El Comercio (2013c). “¿Qué efectos tuvo y tendrá el recorte de estímulos de la FED?”. Fecha de consulta: 25/06/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/que-efectos-tuvo-tendra-recorte-estimulos-fed-noticia-1675089>>.

Diario El Comercio (2013d). “Unos 30 mil créditos vehiculares se otorgarán este año en el país”. Fecha de consulta: 25/04/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/30-mil-creditos-vehiculares-se-otorgaran-este-ano-pais-noticia-1665690>>.

Diario El Comercio (2013e). “Créditos vehiculares crecerán un 12% este año, proyectó el BCP”. Fecha de consulta: 25/04/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/creditos-vehiculares-creceran-12-este-ano-proyecto-bcp-noticia-1620105>>

Diario El Comercio (2013f). “En junio se colocaron 30% menos créditos vehiculares que en mayo”. Fecha de consulta: 26/04/2014. <http://elcomercio.pe/economia/peru/video-junio-se-colocaron-30-menos-creditos-vehiculares-que-mayo_1-noticia-1617858>.

Diario Gestión (2012a). “BCP: Venta de autos llegaría al medio millón de unidades en los próximos diez años”. Fecha de consulta: 25/04/2014. <<http://gestion.pe/economia/bcp-venta-autos-nuevos-llegaria-al-medio-millon-proximos-diez-anos-2051758>>.

Diario Gestión (2012b). “Jóvenes en la banca: ‘Edad promedio de los integrantes del sistema se ha reducido a 25 años’”. Fecha de consulta: 27/04/2014. <<http://gestion.pe/tu-dinero/jovenes-banca-edad-promedio-integrantes-sistema-se-ha-reducido-25-anos-2013231>>.

Diario Gestión (2013a). “BCP estima que los créditos vehiculares crecerán 12% este año”. Fecha de consulta: 27/04/2014. <<http://gestion.pe/economia/bcp-estima-que-creditos-vehiculares-creceran-12-este-ano-2074087>>.

Diario Gestión (2013b). “La clase media en el Perú aumentó más de 60%”. 4 de marzo de 2013. Lima.

Diario Gestión (2013c). “Perú tendría la inflación más baja en la región en el 2014”. 20 de Octubre de 2013. Lima.

Diario Gestión (2014a). “Impacto de alza de tasas de la FED en créditos en A.L. será compensado por mayor crecimiento de Estados Unidos”. Fecha de consulta: 23/06/2014. <<http://gestion.pe/economia/impacto-alza-tasas-fed-creditos-l-compensando-mayor-crecimiento-estados-unidos-2097145>>.

Diario Gestión (2014b). “Una marca para cada tipo de consumidor”. 14 de abril de 2014. Lima.

Diario Gestión (2014c). “20 negocios peruanos se verían afectados por desaceleración económica de China”. Fecha de consulta: 27/06/2014. <<http://gestion.pe/economia/20-negocios-peruanos-se-verian-afectados-desaceleracion-economica-china-2096551>>.

Diario Gestión (2014d). “Una marca para cada tipo de consumidor”. 14 de abril de 2014. Lima.

Diario Gestión (2014e). “BCR reduce tasa de interés de referencia a 3.75%”. Fecha de consulta: 16/07/2014. <<http://gestion.pe/economia/bcr-reduce-tasa-interes-referencia-375-2102638>>.

Diario Gestión (2014f). “Moody's sube la calificación de Lima a Baa1 con perspectiva estable”. Fecha de consulta: 15/07/2014. <<http://gestion.pe/economia/moodys-sube-calificacion-lima-baa1-perspectiva-estable-2102064>>.

Diario Perú21. (2013). “La clase media en el Perú aumentó en más de 60%”. 4 de marzo de 2013. Perú21.

Díaz, J. A. (2013). Curso de Dirección Estratégica. La misión, visión y cultura. 12 de febrero de 2013. Lima: José Díaz.

Dwyer, F. R., & Tanner Jr., J. F. (2007). *Marketing Industrial*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

EMIS (2014a). *Sales of brand new cars to rise 3.3% in 2014*.

EMIS (2014b). *Mercado de financiamiento vehicular crece 6% ese año*.

EY (2014a). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015*. (EY, Editor) Fecha de consulta: 23/06/2014. <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)>.

García, E. (2009). *Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*. Journal of Business - Universidad del Pacífico.

García, E. (2013). *¿Con quién compite nuestra empresa?: Determinación y análisis de la competencia*. Lima: Universidad del Pacífico.

Gómez-Mejía, L. R. et al. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Gonzalez, J. C. (2013). Estrategias comerciales. 4 de febrero de 2013. (Entrevistadoras: J. Montag, & N. Quiroz Abanto) Lima.

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. 5ta ed. Madrid: Civitas Ediciones.

INEI (2013a). Fecha de consulta: 25/11/2013.

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf>

INEI (2013b). Fecha de consulta: 13/11/2013. <<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>>.

INEI (2013c). Fecha de consulta: 22/11/2013.

<http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_nota_prensa_067_2013_inei_1.pdf>

Ipsos (2013). *Tenencia y uso de productos y servicios: indicadores 2013*. Ipsos Perú. Lima: Ipsos Perú.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. 12a edición. Madrid: Pearsong Educación.

Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning: the link between future and strategy*. New York: Palgrave MacMillan.

- Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios*. Primera edición. México: Pearson Educación.
- MAF (2013). Memoria Anual MAF Perú 2012. Fecha de consulta: 26/12/2013.
〈<http://www.bvl.com.pe/eeff/BF0001/20130327185001/MEBF00012012AIA01.PDF>〉.
- MAF (2014). Memoria Anual 2013. Fecha de consulta: 23/03/2014.
〈<http://www.bvl.com.pe/eeff/BF0001/20140328144802/MEBF00012013AIA01.PDF>〉.
- Malhorta (2008). *Investigación de mercado*.
- MEF (2013). Marco Macroeconómico Multianual 2014 – 2016. Fecha de consulta: 12/11/2013.
〈http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf〉.
- MINAM (2013). Fecha de consulta: 25/11/2013.
〈<http://ecoeficiencia.minam.gob.pe/public/docs/9.pdf>〉.
- MINCETUR (2013). Fecha de consulta: 18/11/2013.
〈http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=113〉.
- Minzberg, H. (1997). *El proceso estratégico - Conceptos, Contexto y casos*. México: Pearson Educación.
- Mitchell, R. K. et al. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Mitsui (2013). Fecha de consulta: 19/12/2013.
〈http://www.mitsui.com/jp/en/ir/library/report/_icsFiles/afieldfile/2013/09/30/en_ar2013_all_R.pdf〉.
- Mitsui (2014). Fecha de consulta: 17/02/2014.
〈<http://www.mitsui.com/jp/en/company/worldwide/index.html#HeaderArea>〉.
- Navas, J., & Guerras, L. (1997). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 2a ed. Civitas Ediciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. 5ta ed. Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U.

- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using winning KPIs*. 2da edición. New Jersey: John Wiley & Son.
- Perea, H. (2013). *Situación Automotriz*. BBVA. Lima: BBVA Research.
- Pérez, A. J. (2010). *Gestión por procesos*. 4ta edición. Madrid: ESIC.
- PNUD (2013). Fecha de consulta: 22/11/2013.
〈http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_complete.pdf〉.
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (edición revisada) (Trigésima quinta reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Rumelt, R. P. (1993). *The Evaluation of Business Strategy*. Fecha de consulta: 22/02/2014.
〈<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf>〉.
- SBS (2013a). Fecha de consulta: 20/11/2013.
〈http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/2013/Ley_26702_24-12-2013.pdf〉.
- SBS (2013b). Boletín estadístico de empresas financieras. Fecha de consulta: 29/04/2014.
〈<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>〉.
- SBS (2013c). Requerimiento de Patrimonio Efectivo y Ratio de Capital Global. Fecha de consulta: 3/05/2014. 〈<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>〉.
- The World Bank (2013). Fecha de consulta: 22/11/2013.
〈<http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>〉.
- The World Bank (2014). Fecha de consulta: 15/07/2014.
〈<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>〉.
- Thomppson Jr. et al. (2008). *Administración Estratégica - teoría y casos*. México: McGraw-Hill/Interamerican Editores.
- Toledo, E. J. (2007). *Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de microfinanzas*.

Tong, J. (2011). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. 13 ed. Bogotá: Pearson.

World Economic Forum (2013). Fecha de consulta: 22/11/2013.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.

Anexos

Anexo 1. Modelo de Negocio de MAF

Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con Toyota • Compañías de seguro que proveen los seguros de auto complementando el servicio del financiamiento 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento de clientes • Venta del servicio • Proceso de evaluación y aprobación del crédito • Gestión de Riesgos • Gestión de portafolio de inversión 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de financiamiento automotriz que considera en su mayoría el crédito vehicular. • Servicios que se adaptan a las necesidades de los clientes, cuentan con una agilidad inusual en el mercado peruano (planes diferentes) • El servicio se caracteriza por ser fácil y rápido, transmite confianza que transfiere Toyota hacia MAF. 	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> • La relación es personalizada durante todo el tiempo del servicio • Participación en la toma de decisión, incentivando la compra del auto. 	Segmentos de mercado <p>En su mayoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • MYPES • Personas Naturales NSE C <p>MAF busca contribuir a la bancarización de las personas naturales y/o jurídicas, que cuentan con solvencia pero que tienen dificultades de acceso al financiamiento bancario.</p>
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • Costos clave son generados por la planilla, costos de fondos y la comisión de venta • Costos variables representan la mayor participación de los costos totales. 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Intereses y comisiones por cartera de créditos • Intereses por inversiones disponibles 		

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2012, Elaboración propia, 2014, (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Anexo 2. Participantes clave en el modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Criterios de análisis para determinación del entorno específico

Criterios	Definición del criterio	Detalle
Funciones	Necesidades cubiertas por el servicio desde la perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso al financiamiento vehicular con respecto a los requerimientos y condiciones crediticias • Aprobación del crédito en punto de venta del concesionario • Asesoría acerca del financiamiento vehicular especializada que brindan información de fácil entendimiento en punto de venta del concesionario
Tecnología	Forma como son cubiertas las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Institución financiera que cuenta con ágil sistema de aprobación de créditos • Institución financiera que cuenta con asesores financieros en punto de venta del automóvil
Clientes	Personas a quienes se dirige el servicio que la empresa ofrece	Clientes con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen al NSE C • Emprendedores que cuentan con una empresa constituida (MYPE) o en proceso de constitución • Personas rechazadas por los bancos por razones de exceso de capacidad de endeudamiento y personas no bancarizadas

Fuente: Basado en Emilio García, 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. El financiamiento vehicular en el contexto



Fuente: Diario Gestión 2014d; Elaboración propia, 2014. Nota: los porcentajes indicados reflejan la participación del mercado en el año 2013 (Diario Gestión 2014d).

Anexo 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Calificación	
Poder de negociación de los proveedores								
Cantidad de proveedores (público)	Bajo					Alto	5	
Volumen de fondos aportado por proveedores (público)	Pequeño					Grande	4	
Contribución a los costos por parte de los proveedores (público)	No existe					Alta	5	
Cantidad de proveedores (organismos)	Bajo					Alto	3	
Volumen de fondos aportado por proveedores (organismos)	Pequeño					Grande	3	
Contribución a los costos por parte de los proveedores (organismos)	No existe					Alta	4	
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Bajo					Alto	2	
Costos de cambio	No importante					Muy importante	3	
	Promedio							3,6
Poder de negociación de los clientes								
Cantidad de compradores	Pocos					Muchos	5	
Diferenciación del servicio	No existe					Alta	3	
Información del comprador sobre el servicio	Poca					Mucha	3	
Crecimiento de la demanda	Lento					Rápido	4	
Utilidades del comprador	Pequeñas					Grandes	2	
Disponibilidad de sustitutos	No existe					Alta	3	
	Promedio							3,3
Amenaza de nuevos competidores								
Requerimiento de capital	No importante					Muy importante	2	
Marco regulatorio	Poco exigente					Muy exigente	3	
Efecto de la experiencia	No importante					Muy importante	3	
Acceso a fondos	No importante					Muy importante	3	
Acceso a canales de distribución	Restringido					Amplio	3	
Diferenciación del servicio	No existe					Alta	3	
Costos en infraestructura y tecnología	Bajo					Alto	2	
Identificación de marcas	Bajo					Alto	3	
	Promedio							2,8
Amenaza de servicios sustitutos								
Disponibilidad de sustitutos	Restringido					Amplio	4	
Precio del sustituto	Bajo					Alto	3	
Propensión del comprador a probar sustitutos	Bajo					Alto	3	
Agresividad del sustituto	Restringido					Amplio	2	
Costos de cambio	No importante					Muy importante	3	
	Promedio							3,0
Rivalidad entre competidores existentes								
Crecimiento de la industria	Lento					Rápido	4	
Concentración de la industria	Baja					Alta	2	
Diferenciación del servicio	No existe					Alta	2	
Diversidad de competidores	Baja					Alta	3	
Compromisos estratégicos	Débiles					Muy Fuertes	3	
Costos fijos	Bajo					Alto	2	
Barreras a la salida	Débiles					Fuertes	3	
	Promedio							2,7

Fuente: Basado en Michael Porter, 2005. Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Matriz para la evaluación de factores externos

Factor clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento del Perú y destino atractivo para invertir	0.13	4	0.52
Crecimiento de créditos de consumo y con ello el crédito vehicular	0.06	4	0.24
Disminución del costo financiero por disminución de la tasa de referencia	0.04	2	0.08
Mejores condiciones sociales, menor desigualdad y pobreza en la población	0.06	3	0.18
Crecimiento del NSE C	0.08	4	0.32
Concentración de la población en las ciudades grandes del país	0.02	2	0.04
Mayor uso de internet como comunicación y compra de bienes y servicios	0.02	2	0.04
Oferta de financiamiento vehicular poco especializado	0.09	4	0.36
Baja motorización a nivel nacional	0.04	2	0.08
Atractividad de la industria con miras al poder de los clientes	0.03	2	0.06
Atractividad de la industria con miras al poder de los proveedores	0.02	4	0.08
Atractividad de la industria con miras a los servicios sustitutos	0.02	2	0.04
Amenazas			
Enfriamiento del ritmo de crecimiento del país	0.08	2	0.16
Tendencia de depreciación de la moneda nacional frente al dólar	0.05	2	0.10
Altos niveles de burocracia que afectan la eficiencia	0.03	4	0.12
Desconfianza con respecto al uso de nuevas tecnologías	0.02	2	0.04
Competencia directa fuerte con marcas desarrolladas	0.07	2	0.14
Saturación de vías de transporte sobre todo en Lima	0.04	2	0.08
Mejora de transporte público	0.02	2	0.04
Incertidumbre política con miras a las elecciones presidenciales en 2015	0.04	1	0.04
Atractividad neutral de la industria con miras a nuevos competidores	0.01	1	0.01
Atractividad neutral de la industria con miras a la rivalidad entre competidores	0.03	2	0.06
Suma total	1.00		2.83

Fuente: Basado en Fred David, 2013. Elaboración propia, 2014. Matriz elaborado con la participación de la compañía.

Anexo 7. Cadena de valor

Actividades secundarias	Dirección y Finanzas Planeamiento, dirección general, organización, gestión de relación con socio estratégico, gestión de responsabilidad social, finanzas corporativas, tesorería, contabilidad, gestión de portafolio de inversiones			
	Recursos Humanos Selección y reclutamiento de personal, administración, desarrollo y evaluación de desempeño.			
	Gestión de Riesgos Gestión integral de riesgos que comprende la identificación y evaluación de riesgos, estrategias de respuesta, actividades para el control de los riesgos, elaboración de reportes de monitoreo			
	Administración y TI Instalación y mantenimiento de sistemas de información tecnológica; infraestructura en punto de venta, planificación de apertura de nuevos puntos de venta de concesionarios, transferencia de documentos			
Actividades primarias	Innovación de servicios <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos servicios Simulación de variables de segmento vs condiciones crédito 	Créditos y Operación <ul style="list-style-type: none"> Evaluación crediticia Análisis de créditos y evolución por segmento Documentación respectiva de contrato 	Marketing y Ventas <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento del cliente Recopilación de documentación Actividades de relaciones públicas 	Post Venta <ul style="list-style-type: none"> Cobranza y seguimiento Gestión de prepagos Monitoreo de vencimiento de deuda y propuesta de solución proactiva

Fuente: Michael Porter, 1984. Elaboración propia, 2014.

Anexo 8. Evaluación de recursos y capacidades

Recursos y Capacidades	Importancia	Fortaleza relativa	Comentario	
Recursos				
R1 tangible	Finanzas	7	5	Situación financiera estable y fondo de operaciones aseguradas a través de los bancos del grupo económico.
R2 intangible	Tecnología	6	5	Tecnología en punto de venta que permite la evaluación ad hoc de un financiamiento vehicular.
R3 intangible	Red comercial	8	7	Presencia en la red de concesionarios de Toyota que aprovecha la infraestructura y la venta en el punto de venta del auto.
R4 intangible	Humanos	9	7	Factor clave sobre todo en el punto de venta y en el área de créditos y operaciones para garantizar la rapidez de respuesta y evaluación de calidad.
R5 intangible	Reputación Marca Toyota	9	9	Respaldo de la marca líder automotriz Toyota, producto de alianza estratégica a nivel global.
Capacidades				
C1	Gestión de evaluación de crédito	10	9	La gestión y el proceso de scoring se destacan sobre todo por su flexibilidad y su eficiencia; también en comparación a los competidores directos, siendo mucho más ágil y dinámico en cuanto uso del tiempo.
C2	Respuesta al cliente	9	9	Atención al cliente personalizado y muy rápido. Además fundamentado por la cercanía a los consumidores en el momento de venta que representa la oportunidad de participar directamente en la toma de decisión del cliente.
C3	Marketing	8	3	Aún no se ha generado una reputación fuerte en el mercado. Se realiza actividades de Marketing en el punto de venta y en conjunto con Toyota. Se está creando una función de marketing.
C4	Innovación de servicios	8	7	Se busca satisfacer las necesidades de los consumidores al descubrir nuevos segmentos no atendidos así como diseñar servicios personalizados.
C5	Gestión de Riesgos	9	5	La gestión de riesgos alineada a la estrategia de la compañía ha definido los niveles de apetito de riesgo y establecido técnicas y metodologías adecuadas que le permitan tener la capacidad de gestionar la cartera de clientes y los criterios de aprobación que impone una gestión de riesgos sofisticado.

Fuente: Basado en Robert Grant, 2006. Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Matriz de la evaluación de recursos y capacidades



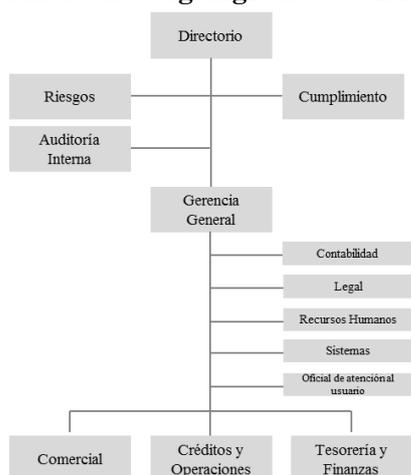
Fuente: Basado en Robert Grant, 2006. Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Matriz de evaluación de factores internos

Factor clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas			
Reputación de marca Toyota; respaldo de marca líder en el Perú	0.20	3	0.60
Red Comercial; presencia en el concesionario	0.14	4	0.56
Humanos; sobre todo en los áreas comercial y crédito y operaciones	0.10	3	0.30
Evaluación de Crédito	0.20	4	0.80
Respuesta al cliente	0.14	4	0.56
Innovación Servicios	0.10	3	0.30
Debilidades			
Capacidades de Marketing	0.12	1	0.12
Suma	1.00		3.24

Fuente: Basado en Fred David, 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Organigrama de MAF



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 12. Situación financiera de MAF en el periodo 2011 – 2013

Estado de Situación Financiera (miles de soles)

	2011	2012	2013
Ingresos financieros	13,406	42,464	69,365
Gastos financieros	1,627	4,972	9,254
Margen financiero bruto	11,779	37,492	60,111
Provisiones	2,651	13,330	14,765
Margen financiero neto	9,128	24,162	45,346
Ingresos por servicios financieros	139	312	2,053
Gastos por servicios financieros	0	0	0
Margen operacional	9,267	24,474	47,399
Gastos administrativos	8,276	19,276	31,764
Margen operacional neto	991	5,198	15,635
Provisiones, depreciación y amortización	582	1,223	1,459
Resultado de operación	409	3,975	14,176
Otros ingresos y gastos	184	-1,164	6,464
Resultado antes de Impuestos	593	2,811	20,640
Impuesto a la renta	583	1,379	6,488
Resultado neto del ejercicio	10	1,432	14,152

Estado de Resultados (miles de soles)

	2011	2012	2013
Fuentes			
Recursos propios	44,157	110,089	124,241
Adeudos y obligaciones financieras	120,423	267,158	402,431
Cuentas por pagar	0	23,653	9,689
Intereses y otros gastos por pagar	0	0	1,156
Otros pasivos	8,738	3,623	13,478
Total	173,318	404,523	550,995
Usos			
Disponibles	22,440	55,902	44,275
Créditos netos de provisiones y de ingresos no devengados	120,886	278,631	432,436
Cuentas por cobrar	9,881	47,450	48,354
Rendimientos por cobrar	3,995	2,836	4,827
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	447	2,383	2,776
Otros activos	15,669	17,321	18,327
Total	173,318	404,523	550,995

Fuente: SBS, 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 13. Indicadores financieros de MAF en el periodo 2011 – 2013

(En porcentaje)

	2011	2012	2013
SOLVENCIA			
Ratio de Capital Global (al 30/11/2012)	26	27	20
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	3	3	4
CALIDAD DE ACTIVOS			
Cartera Atrasada / Créditos Directos	2	4	9
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	0	0	0
Provisiones / Cartera Atrasada	169	161	80
EFICIENCIA Y GESTIÓN			
Gastos de Administración Anualizado / Activo Productivo Promedio	10	8	8
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	74	53	48
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	84	77	91
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	14	14	17
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	1,561	2,787	3,748
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	0	0	0
RENTABILIDAD			
Utilidad Anualizada / Patrimonio Promedio (ROAE)	0	2	12
Utilidad Anualizada / Activo Promedio (ROAA)	0	0	3
LIQUIDEZ			
Ratio de Liquidez en M.N.	2,515	4,411	39
Ratio de Liquidez en M.E.	44	42	56

Fuente: SBS, 2013. Elaboración propia, 2014.

Anexo 14. Objetivos específicos de la investigación del mercado

Objetivos específicos	
O1	Definición de la demanda y documentar qué factores influyen en ella.
O2	Aclarar los aspectos clave con respecto a la gestión de riesgos que influye al sector y los negocios.
O3	Analizar la estructura de la industria y perfiles competitivos de los jugadores más importantes.
O4	Identificar los recursos y capacidades clave y fortalezas relativas y ventaja competitiva.
O5	Analizar la segmentación del mercado.
O6	Entender los motivos y comportamientos de los consumidores desde la perspectiva de expertos.
O7	Reconfirmar las características del servicio.
O8	Determinar la importancia del precio del servicio en que se fundamenta e influye en ello.
O9	Documentar la importancia de proceso de evaluación de crédito y procesos claves del negocio.
O10	Definir características clave de promociones efectivas, canal de comunicación y venta.
O11	Definir acciones clave con respecto al desarrollo de personal según la proporción del servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 15. Ficha técnica de expertos

1. MAF			
No.	Nombre	Cargo	Institución
1	Javier Gonzales	Gerente Comercial	MAF
2	Alejandro Meza	Gerente General Adjunto	MAF
3	Juan Elías Ruales Villanueva	Gerente de Créditos y Operaciones	MAF
4	Carlos Párraga Velásquez	Gerente de Riesgos	MAF
2. Banca / Empresas Financieras/ Servicios Financiamiento Vehicular			
5	José Esposito	Gerente de Auditoría Interna	BCP
6	Sergio Ramos	Gerente General de Nova Credit Ecuador	NC
7	Francisco Cisneros	Sub Gerente Financiamiento Vehicular	BBVA
3. Expertos (sistema financiero, Financiero)			
8	Oscar Caipo	Socio líder	KPMG

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 16. Guía de preguntas para las entrevistas a profundidad

Objetivo	Preguntas
O1	¿Cómo evalúa el contexto global del sector financiero (SF)?
O1	¿Cómo evalúa el contexto global del sector automotriz?
O1	¿Cuáles son los riesgos y oportunidades principales y cómo afectarán al Perú?
O1	¿Cuáles son las proyecciones de venta de autos para el periodo 2014 – 2016? (*MAF/Toyota:Toyota/D/L)
O1	¿Cuáles son los aspectos clave que producen los cambios en la demanda de autos?
O1	¿Cuál es la proporción actual de forma de pago de un auto? (*MAF/Toyota:Toyota/D/L)
O1	¿Cuáles son las proyecciones de venta de servicio financiamiento vehicular (FV) para el periodo 2014 – 2016?
O1	¿Cuáles son los aspectos clave que producen los cambios en la demanda del servicio FV?
O2	¿Cuáles son los riesgos clave que influyen en el SF? ¿Qué es crucial para gestionarlas en el futuro?
O2	¿Cuál es el nivel de apetito de riesgo y la tolerancia?
O2	¿Qué métodos (cualitativos y cuantitativos) utilizan para medir el riesgo?
O2	¿Cuáles son los criterios de medición y que factores se mide con respecto al el riesgo operacional?
O2	¿Cuáles son los mejores prácticas para la gestión del riesgo con respecto al sector FV?
O2	¿A qué factores principales se debe la disminución de la morosidad del SF?
O2	¿Qué aspectos juegan un papel predominante en la el crecimiento de la morosidad de FV?
O2	¿Cuáles serán los retos futuros en el proceso de aprobación del crédito vehicular y gestión de cartera “morosa”?
O3	¿Cuál es la participación del mercado de FV? ¿Cómo lo proyecta para los próximos 3 años?
O3	¿Cuáles son los competidores directos, potenciales y sustitutos del sector FV?
O3	¿En qué se diferencia la oferta de los principales competidores del sector FV?
O3	¿Cuáles son los factores críticos de éxito del sector FV (qué quiere clientes/ cómo sobreviven compañías)?
O3	¿Cuáles son las fortalezas relativas de los competidores principales del sector FV?
O3	¿Cómo evalúa el grado de rivalidad del sector FV hoy y en los próximos tres años?
O3	¿En qué ciclo de vida se encuentra el sector FV, en particular financiamiento vehicular?
O3	¿Cómo evalúa la atractividad del sector FV hoy y en tres años?
O4	¿En qué recursos y capacidades se basa la ventaja competitiva de diferenciación y por qué?
O4	¿Cuáles son las fortalezas relativas para que la compañía pueda sostener en el tiempo?
O4	¿Cómo describiría la cultura organizacional de la compañía? ¿Cómo se muestra las influencias culturales jap.?
O4	¿Qué hace que el negocio de FV sostiene a largo plazo?
O5	¿Cuáles son los segmentos que atiende y/o pretende de atender la compañía? Responde en orden de importancia.
O5	Con respecto al segmento clave ¿cuál es el perfil del consumidor de FV de la compañía (psicogr., conductual)?
O5	¿Cuáles son los motivos detrás de la decisión de adquirir un servicio de FV?
O6	¿Cuáles son los criterios de selección de un FV?
O6	¿Qué importancia tiene el servicio FV en la decisión de compra de auto (tipo y/o marca) del consumidor?
O6	¿Qué incentiva un cambio de marca de auto y como afectara la decisión acerca el financiamiento vehicular?
O6	¿Por cuáles razones un consumidor financia con una entidad especializada y no con un banco o viceversa?
O6	¿Cuál es el canal de comunicación más valorado para el consumidor y por qué?
O6	¿Qué es lo que espera el cliente para que genere lealtad hacia la compañía?
O7	¿Cuáles son las características clave del servicio? Responde en orden de importancia?
O7	¿Cuáles son las expectativas del cliente con respecto a la calidad del servicio? ¿Por qué?
O7	¿Cuáles son los criterios y atributos determinantes de la calidad del servicio de financiamiento?
O7	¿Cuáles son los componentes clave del servicio para generar mayor valor para el cliente?
O7	¿En función a qué aspectos se crea e innova el servicio?
O7	¿Puede el FV influir en la toma de decisión del cliente con miras a la compra de tipo o marca de auto y por qué?
O8	¿Cuál es la imagen que proyecta la compañía con respecto al precio de FV?
O8	¿Qué factores se utiliza para determinar el precio del servicio?
O8	¿Cuáles son los componentes más importantes que influyen en el precio?
O8	¿Cuáles son los indicadores que se utiliza para determinar la necesidad de cambios en el precio?
O8	¿La fijación de precio está basado en costo, valor o en base de precios de la competencia?
O8	¿Cómo se asegura la sostenibilidad del negocio con un precio superior a la de sus competidores principales?
O8	¿Cuál es un ratio de eficiencia medido por Gastos de Operación/Margen Financiero Total entre las empresas fin?
O9	¿Cuáles son los procesos macro y cuáles son los procesos clave de la compañía?
O9	¿Cuáles son los aspectos clave en la gestión de procesos clave y cómo en particular se mitiga los riesgos?
O9	Con respecto al proceso de scoring ¿En qué se diferencia la compañía de la competencia más importante?
O10	¿Cuál es el canal de comunicación más eficiente y por qué?
O10	¿Cuáles son los métodos de promoción más eficientes (venta personal, propaganda no pagada, publicidad)?
O10	¿Qué opina sobre la digitalización del sector bancario y su relevancia para la compañía (canal de venta futuro)?
O11	¿Cuáles son las cualidades clave del personal de ventas y operaciones (evaluación crédito) del sector FV?
O11	¿En qué se diferencia la atención del personal de venta versus de la competencia más importante del sector FV?
O11	¿Cómo evalúa la relación con los concesionarios y qué importancia tiene para el negocio de FV?

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 17. Resultados de la revisión de datos secundarios

Objetivo	Resultados
O1	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda derivada del sector automotriz • El evento de Motorshow, feria de venta de automóviles más importante de la industria, da un impulso a la demanda derivada de financiamiento vehicular como muestra el ejemplo de crecimiento histórico en diciembre 2012. <p>Automotriz</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2013 fue el crecimiento de automotriz más bajo de los últimos 10 años • Los proyecciones del crecimiento del sector automotriz están entre 3.3% y 10% y siguen siendo moderados en los próximos años. • El desarrollo del sector automotriz hasta el año 2021 puede llegar a 500,000 unidades nuevos <p>Financiamiento vehicular</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento financiamiento vehicular ha sido de 10% en el 2013 y su futuro desempeño dependerá de la economía y con ello del sector automotriz de manera predominante. • Se considera crecimientos potenciales en las provincias
O3	<p>BCP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentos importantes en los próximos años serán los jóvenes • El banco busca atender a todos los segmentos • Buena capacidad de análisis de mercado • Metas de crecimiento agresivos, expansión predominante en provincias • 50% de los créditos se aprueba en 20 minutos • Concentración de venta de un producto: compra inteligente⁹. <p>BBVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación promedio de 20 minutos • Modelo de negocio de Forum que busca atender NSE C • Enfoque en el posicionamiento en el concesionario como factor crítico
O5	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha triplicado la participación de los jóvenes menores de 25 años en la cartera de créditos vehiculares desde 2012, pasando de 0.9% a 2.7% del mercado (Diario El Comercio 2013c). Se destaca que tienen el mejor comportamiento con respecto al pago de cuotas del crédito. Ello se debe plazos cortos y montos que representan alrededor el 15% del ingreso total. • Se registra cada vez más jóvenes que ingresan al mercado laboral y por lo tanto se relacionen con el sistema financiero. (Diario Gestión, 2012b) • Se argumenta que el segmento C es un segmento potente de la demanda de financiamiento vehicular. En el año 2010 solo 30% de créditos vehiculares se ha desembolsado a dicho segmento.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Resultados de las entrevistas con expertos

Objetivo	Resultados
O1	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector automotriz • Factores macro económicas como el PBI, demanda interna, tasa de morosidad, tipo de cambio • Ampliación de la oferta de financiamiento vehicular
O2	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de riesgo debe ser centro de atención para la gestión. • El modelo de riesgo claramente debe ser alineado con la economía y el cliente • Aspectos predominantes en el crecimiento de la morosidad: apetito comercial de las instituciones como consecuencia de los niveles de competencia; crecimiento del parque automotor porque crea incentivos a relajar las políticas de crédito, particularmente en la admisión de los solicitantes. • El micro-segmentación es cada vez más importante para poder gestionar la morosidad adecuadamente.
O3	<ul style="list-style-type: none"> • La aprobación de un crédito a nivel de la industria está entre 6 y 20 minutos. • Los bancos se ven limitados en su modelo de riesgo en función a la evaluación de un cliente no bancarizado. No cuentan con los procesos flexibles para poder atender a dicho cliente. • La relación con el concesionario así las comisiones que se paga por la venta de un auto a través de un crédito vehicular son importantes. • Concesionario debe ser considerado como socio estratégico.
O4	<ul style="list-style-type: none"> • En empresas especializadas, la respuesta al cliente busca entregar alta flexibilidad a través de un dialogo estrecho con el cliente. • Recursos clave son proceso eficiente, mejoras continuas así como sistemas integrados que soportan la operación. • La tercerización de procesos de apoyo genera eficiencias adicionales. • Tiempo de respuesta y tiempo de cierre de un contrato son clave. • Curvas de aprendizaje ayuda a aprovechar capacidades generadas en otros mercados

⁹ La compra inteligente es un modelo de financiamiento con dos atributos clave. Primero se paga cuotas de 45% más bajos comparado con un crédito convencional y segundo se le da al consumidor la posibilidad de renovar el auto cada dos o tres años, pagando la misma cuota (Diario El Comercio 2013f).

Objetivo	Resultados
O5	<ul style="list-style-type: none"> Bancos atienden a una amplia gama de NSE (A-C), clientes principalmente bancarizados. Empresas especializadas muestran enfoque en NSE C por su tamaño, alto potencial, crecimiento en el futuro, así como segmentos que no se encuentran atendidos dentro del sistema financiero.
O6	<ul style="list-style-type: none"> Claramente el crecimiento del sector está en los NSE C y D Principalmente el cliente sabe que auto quiere comprar, lo importante es definir como lo va a pagar. El incentivo de un cambio de la marca se fundamenta por el servicio post venta así como la disponibilidad de modelos. El consumidor financia en un 90% con quien el vendedor le sugiere financiar. El consumidor que en muchos casos no es un experto respecto al financiamiento vehicular, confía en que el vendedor le recomiende la mejor opción.
O7	<ul style="list-style-type: none"> Se busca atender a los clientes a través de sistemas para facilitar interacción y transacciones con ellos. La fuente de innovación son los clientes y las capacidades de profundizar la relación con ellos. Tendencia es un enfoque más hacia el fortalecimiento del concesionario en vez de enfoque hacia el cliente final. Servicio de mayor valor cuando el cliente percibe: atención personalizada a través de un asesor financiero. Digitalización del sector financiero: quienes tengan sistemas más avanzados en lo referente al FV, tendrán una ventaja competitiva respecto al resto. La tendencia es que el cliente no deba ir a una entidad bancaria para efectivizar su operación. Todo debe realizarse dentro del concesionario, el cliente debe salir de éste último con su vehículo y con toda la documentación de su crédito aprobado en línea.
O8	<ul style="list-style-type: none"> Con respecto a NSE C: el costo de oportunidad de los clientes es muy alto debido a que al no tener acceso al crédito no tendrán la oportunidad de adquirir un auto. La demanda es inelástica al precio Para un NSE C, tasas altas deben ser visto en el contexto, que se determina en función al perfil del cliente. La morosidad y el costo del dinero so aspectos que influyen en el precio.
O9	<ul style="list-style-type: none"> Entre los procesos clave se encuentra el proceso de evaluación del crédito así como el proceso de cobranza, a lo mejor personalizado. En comparación a los bancos, la entidad especializada en financiamiento vehicular tiene un proceso de aprobación de crédito automatizado e integrado con el área de riesgos. Los bancos tienen dichos procesos separados.
O10	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de marketing con los concesionarios enfocados a fortalecer su posición: oportunidad de información, sistema fácil de cotización así como información fácil para el vendedor del concesionario para conocer el status de la aprobación del crédito. Eventos pequeños en el concesionario puede generar importante impacto en las ventas, sobre todo fortaleza la posición del concesionario en el mercado. El vendedor de auto juega un papel importante para hacer conocer las alternativas de financiamiento vehicular, considerando que en promedio tiene 30 minutos con el cliente.
O11	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación es clave para el personal comercial para brindar calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 19. Proyección de venta de Toyota

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Unidades	26.500	24.500	33.200	38.000	42.000	46.000	49.000
Crecimiento %	-	-7,55%	35,51%	14,46%	10,53%	9,52%	6,52%
Participación de mercado %	21,94%	16,33%	17,40%	18,87%	19,32%	19,77%	19,15%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 20. Estimación de la demanda

Año	2014	2015	2016
Participación %	25%	28%	31%
Unidades	10.450	12.874	15.679
Monto US\$ crédito promedio	15.536	15.536	15.536
Monto US\$ millones (demanda est.)	162.348	200.013	243.587
Monto S/. millones (demanda est.)	454.575	560.036	682.044

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 21. Matriz de evaluación de estrategias de crecimiento

Cuadrante	Estrategias alternativas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
FO	Uso de sistemas para elevar la satisfacción del cliente	x	x	x	x
	Asociación con otras marcas de auto para ofrecer el servicio	x	x	x	x
	Uso de la fuerza de venta para desarrollo capacidades de Marketing	x	x	x	x
	Desarrollo de mercados en provincias	x	x	x	x
	Ampliar la presencia en el punto de venta de concesionarios	x	x	x	x
FA	Mejora continua con miras a la eficiencia operativa	x	x	x	x
	Ampliar el mercado objetivo a otros segmentos	-	-	-	-
DO	Ampliar la gama de bienes a financiar	-	-	-	-
	Fortalecer la posición de los concesionarios y con ello la relación con MAF	x	x	x	x
	Desarrollar las capacidades de análisis del mercado para descubrir posibles necesidades no atendidas de forma adecuada.	x	x	x	x
	Desarrollo de capacidades de Marketing y desarrollar una marca líder con la cual se identifica el mercado objetivo	x	x	x	x
	Hacer uso de canal de comunicación de medios digitales y el internet para hacer conocer la propuesta de valor y comunicar resultados de evaluación de financiamiento vehicular	x	x	x	x
DA	Desarrollo de canales de comunicación en medios digitales	x	x	x	x
	Mejora continua con respecto al modelo de evaluación de crédito enfocado en la gestión de riesgos de crédito	x	x	x	x
	Desarrollar capacidades que fortalecen el canal de comunicación de propuesta de valor boca-a-boca	x	x	x	-
	Desarrollo de fuerza de venta para fidelizar al concesionario para fortalecer la exposición de propuesta de valor ante el cliente potencial.	x	x	x	x

Fuente: Basado en Richard Rumelt, 1993. Elaboración propia, 2014.

Anexo 22. Perfil del jefe de hogar NSE C

Ocupación del jefe de hogar	La mayoría son trabajadores independientes que dependientes; Obreros especializados, mecánicos, electricistas, pequeños comerciantes y microempresarios, chofer, taxista, transportista, empleado profesional de rango intermedio del sector privado
Ingreso familiar	Entre S/. 1,950 - S/. 1,500
Educación del jefe de hogar	Secundaria completa y en algunos casos superior técnica completa
Vivienda, bienes y servicios	La mayoría tiene vivienda propia autoconstruida; cuentan con teléfono celular, teléfono fijo, TV por cable, algunos internet

Fuente: Memoria MAF 2014. Apoyo, 2011. Elaboración propia, 2014.

Anexo 23. Planes de financiamiento vehicular de MAF

Planes	Detalle
Tradicional	Personas y empresas con sustento de ingreso
5ta Categoría	Trabajadores 5ta categoría
Autos usados	Trabajadores dependientes, independientes, microempresas no bancarizados
Plan Renueve	Renovación de auto cada 2 años
60 al instante	Personas Naturales (4ta/5ta) y con negocio; servicio más rápido del mercado
Taxi	Desarrollo de actividades de transporte - Taxi
Transporte Urbano	Desarrollo de actividades de transporte - transporte urbano
Emprendedores	Persona natural con negocio que no emiten EEFF

Fuente: MAF Memoria Anual 2013, Elaboración propia, 2014.

Anexo 24. Estrategias de Marketing Mix - 7Ps

Pilar	Acciones
Producto (Servicio)	<ul style="list-style-type: none"> Afinar la oferta de servicios puros según las necesidades actuales y futuras de los clientes a través de investigación de mercado. Introducir servicio anexo de autoservicio (internet, móvil, celular) sobre el estatus de pago de crédito y portal de comunicación instantánea ante cualquier consulta o coordinación de pago.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> Recuperar los costos operativos significativos así como el riesgo asociado al perfil del cliente a través de un precio descreme (comisiones y tasa de interés aplicada en función al perfil de riesgo del cliente). Introducir Modelo de Precios enfocado a brindar tarifas en función a los planes que ofrece MAF y personalizadas según necesidades del segmento de clientes.
Proceso (Marketing interactivo)	<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua de los proceso de operaciones y de ventas para asegurar la entrega de la propuesta de valor. Lograr alta estandarización en el proceso operativo. Establecer protocolos de venta eficaz. Medición de la satisfacción del cliente a través de cuestionarios y focus groups.
Personas (Marketing interno)	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar el marketing interno a través de la capacitación del personal clave del área comercial para vender y posicionar el servicio y la imagen de MAF. Capacitar al personal de créditos y operaciones y ventas para reforzar la gestión de riesgos. Realizar talleres de integración de los equipos de venta y operaciones enfocado en la atención con excelencia al cliente.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Enfocar en marketing BTL. Brindar entrevistas en medios, como periódicos locales y radio, que se dirige a los segmentos claves. Promoción en el punto de venta a través de eventos en el concesionario para captar clientes. Promoción de servicios a clientes existentes por teléfono. Introducir CRM para gestionar las relaciones y retener a los clientes.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> Canal de distribución es corto y se realiza en el punto de venta de concesionario a través del vendedor de MAF. Estrategia de marketing relacional para reforzar el vínculo con los concesionarios.
Proactividad (evidencia física)	<ul style="list-style-type: none"> Con la aprobación del crédito, entrega de una llave de auto de plástico como símbolo de compra acompañado con una comunicación de MAF que refuerza la rapidez y confianza que entrega MAF.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 25. Marketing relacional con los concesionarios de Toyota

Identificación de canal valioso	Concesionarios de Toyota son el único canal y el más valioso para la venta del servicio.
Diferenciación	La diferenciación se realiza con miras a la oferta de servicios de los competidores que comprende la presencia de mayor número de vendedores en el punto de venta que asegura informar al cliente y dar asesoría personalizada.
Interacción	Generación de relaciones con los concesionarios de diferentes maneras: <ul style="list-style-type: none"> Brindar información oportuna acerca del proceso de aprobación de créditos Capacitar al personal de concesionario para conocer a mayor detalle el servicio y los diferentes ofertas Realizar eventos para el mercado meta y clientes actuales de MAF en conjunto con el concesionario Apoyar la creación de relaciones a través del personal de venta de MAF con los vendedores del concesionario. Distribuir material promocional a través de vendedores del concesionario.

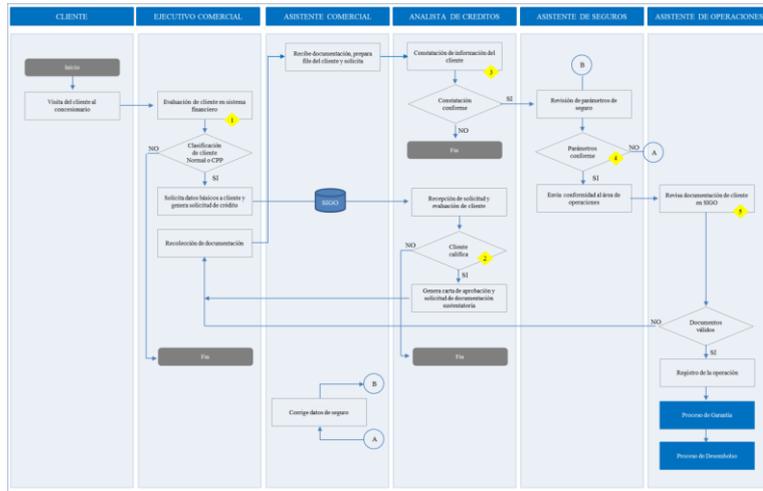
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 26. Presupuesto de marketing

Presupuesto del Plan de Marketing	
Actividades	Inversión (S/. 000)
Aplicar el marketing interno a través de la capacitación del personal clave del área comercial para vender y posicionar el servicio y la imagen de MAF.	90
Realizar talleres de integración de los equipos de venta y operaciones enfocado en la atención con excelencia al cliente.	75
Mejora continua de los procesos de ventas para asegurar la entrega de la propuesta de valor.	62
Afinar la oferta de servicios puros según las necesidades actuales y futuras de los clientes a través de investigación de mercado.	25
Medición de la satisfacción del cliente a través de cuestionarios y focus groups.	16
Enfocar en marketing BTL: Promoción en el punto de venta a través de eventos en el concesionario para captar clientes.	270
Promoción de servicios a clientes existentes por teléfono.	60
Introducir CRM para gestionar las relaciones y retener a los clientes.	73
Con la aprobación del crédito, entrega de una llave de auto de plástico como símbolo de compra acompañado con una comunicación de MAF que refuerza la rapidez y confianza que entrega MAF.	20
Aplicar estrategia de marketing relacional para reforzar el vínculo con los concesionarios.	120
Introducir servicio anexo de autoservicio (internet, móvil, celular) sobre el status de pago de crédito y portal de comunicación instantánea ante cualquier consulta o coordinación de pago.	280
Total Presupuesto de Marketing	1,091

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 27. Diagrama de flujo del Proceso de Admisión de Créditos



Mecanismos de mitigación de riesgos del Proceso de Admisión de Créditos

- ◆ El Ejecutivo Comercial verifica si el cliente se encuentra con clasificación Normal o Problema Potencial en el Sistema Financiero
- ◆ El Analista de Créditos verifica que el cliente cumpla con los parámetros establecidos en la Política de Créditos de MAF y solicita aprobación según autonomías establecidas
- ◆ El Analista de Créditos realiza verificación telefónica y revisa constancia de verificación domiciliaria del cliente
- ◆ El Asistente de Seguros verifica el cálculo de la prima para la adecuada cobertura de seguro
- ◆ El Asistente de Operaciones revisa documentación y registra la operación para iniciar el Proceso de Garantía y Proceso de Desembolso

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 28. Definición impacto y probabilidad

Impacto

Medida	Bajo	Moderado	Alto
Cuantitativo	De S/. 0.03 a S/.44,800	De S/. 44,803 a S/.420,000	De S/.420,003 a más
Cualitativo	Difícilmente afectará el objetivo de MAF (impacto insignificante)	Afecta la operación por un periodo relevante (impacto moderado)	Afecta la estrategia de MAF (impacto muy grande)
Rating	1	2	3

Probabilidad

Medida	Raro	Eventual	Frecuente
Cuantitativo	Hasta un evento cada tres años	Hasta un evento por año	Probabilidad elevada de ocurrencia (probable), ocurre con frecuencia
Cualitativo	Probabilidad baja de ocurrencia (improbable), difícilmente puede ocurrir	Probabilidad moderada de ocurrencia (posible), periódicamente puede o no ocurrir un determinado evento	Evento que ocurre cada seis meses
Rating	0.33	1	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 29. Identificación de riesgos

Nombre del Proceso	Gestor del Proceso	Descripción del Riesgo			Categoría del Riesgo	Riesgo Inherente		Descripción del Control	Evaluación del Control		
		Causa	Evento	Consecuencia		Impacto	Probabilidad				
Gestión de Ventas	Ejecutivo Comercial	Debido a la ausencia de procedimientos y controles para clientes no bancarizados	se evalúe a clientes que no se encuentren registrados en el Sistema Financiero y que no cuenten con capacidad de pago	se otorguen créditos que expongan el patrimonio de la compañía perjudicando económicamente	Riesgo de Crédito	1	Bajo	2	Frecuente	El Ejecutivo Comercial verifica si el cliente se encuentra con clasificación Normal o Problema Potencial en el Sistema Financiero	Inefectivo
Gestión de Evaluación	Analista de Créditos	Debido a la ausencia de metodología de evaluación de créditos	se otorgue conformidad en evaluación a clientes que no cuenten con capacidad de pago	perjudiquen económicamente a la compañía por el deterioro de la cartera	Riesgo de Crédito	2	Moderado	2	Frecuente	El Analista de Créditos verifica que el cliente cumpla con los parámetros establecidos en la Política de Créditos de MAF	Inefectivo
Gestión de Evaluación	Analista de Créditos	Debido a que la evaluación de cliente se realiza en base a información proporcionada por el cliente	se otorgue conformidad a clientes que proporcionaron información falsa o fraudulenta	se expongan el patrimonio de la compañía perjudicando económicamente	Riesgo Operacional	2	Moderado	1	Eventual	El Analista de Créditos realiza verificación telefónica y revisa constancia de verificación domiciliaria del cliente	Efectivo
Gestión de Aprobación	Analista de Créditos	Debido a la ausencia de metodología de precios	se otorgue créditos con tasas de interés que no cubran los costos operativos	se expongan el patrimonio de la compañía perjudicando económicamente	Riesgo Operacional	1	Bajo	1	Eventual	-	No existe control

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 30. Plan de acción de operaciones

Pilar	Acciones
Procesos	Aplicar metodología de mejora continua en los procesos críticos para incrementar la cantidad de créditos aprobados. Brindar capacitación a analistas de créditos para que cuenten con autonomía de autorización de créditos y agilizar el proceso.
Gestión de riesgos	Desarrollar modelo de evaluación de crédito enfocado a realizar una evaluación de clientes que cumpla con la propuesta de valor y disminuya la probabilidad de morosidad de clientes. Introducir modelo de precios enfocado a brindar tarifas en función a los planes que ofrece MAF y personalizadas según necesidades del segmento de clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 31. Presupuesto de operaciones

Presupuesto del Plan de Operaciones	
Actividades	Inversión (S/. 000)
Brindar capacitación a Analistas de Créditos para que cuenten con autonomía para autorizar créditos y agilizar el proceso	80
Aplicar metodología de mejora continua en los procesos críticos de Operaciones para incrementar la cantidad de créditos aprobados	95
Desarrollar modelo de scoring enfocado a realizar una evaluación de clientes que cumpla con la propuesta de valor y disminuya la probabilidad de morosidad de clientes	560
Introducir modelo Pricing enfocado a brindar tarifas en función a los planes que ofrece MAF y personalizadas según necesidades del segmento de clientes	392
Total Presupuesto de Operaciones	1,127

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 32. Plan de acción de Recursos Humanos

	Acciones
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento de un equipo de Marketing consistiendo en un puesto de Jefe de Marketing y un Analista de Marketing que serán subordinados de la Gerencia Comercial actual. Como medio de reclutamiento se usará portales online como LinkedIn, Bumeran, periódicos reconocidos así como redes bolsa de trabajos en Universidades
Selección	<ul style="list-style-type: none"> La selección de personal se realiza bajo los procesos establecidos actuales sin modificación.
Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Brindar capacitación a diferentes grupos de empleados del MAF: <ol style="list-style-type: none"> Personal del área Comercial: asesoría y venta eficiente, pre-evaluación eficiente del crédito, comunicación efectiva de la oferta de valor y el posicionamiento, capacidades de interrelacionarse con el personal del concesionario para generar mayor colaboración e integración Capacitación al personal clave de ventas con miras al reforzamiento de las relaciones con el personal de concesionarios, entender sus necesidades y proporcionar información de gestión de ventas valiosas para dicho canal. Personal del área de Operaciones y Comercial: Talleres dinámicas de interacción enfocado en elevar la comunicación y coordinación entre los equipos asegurando un enfoque en el cliente. Personal del área de Operaciones: capacitación reforzando la cultura de riesgos enfocado en el logro de objetivos del área; capacitación del proceso modificado de evaluación de crédito y del nuevo proceso de modelo de precios Capacitación de nuevos ingresantes a la compañía: entendimiento del negocio y estrategias, enfoque en el cliente, eficiencia Capacitación a todo el personal para reforzar la cultura de gestión de riesgo en toda la organización. Capacitación a todo personal con respecto a la gestión de tiempo y estrés para crear un ambiente más productivo. Introducir un consejador por cada empleado que acompañe al empleado en el desarrollo de su carrera.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza la evaluación del desempeño a través de procesos actuales establecidos. Se enfocan en el cumplimiento de los objetivos individuales derivados de los objetivos de la organización, valores y comportamientos comunes así como logros de KPIs individuales de los trabajadores, en particular del área Comercia.
Retención	<ul style="list-style-type: none"> La administración de sueldos se mantiene según los procedimientos actuales. Se enfoca en incentivar de manera importante.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 33. Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	
Actividades	Inversión (S/. 000)
Brindar capacitación a diferentes grupos de empleados del MAF:	
Personal del área Comercial: asesoría y venta eficiente, pre-evaluación eficiente del crédito, comunicación efectiva de la oferta de valor y el posicionamiento, capacidades de interrelacionarse con el personal del concesionario para generar mayor colaboración e integración	70
Capacitación al personal clave de ventas con miras al reforzamiento de las relaciones con el personal de concesionarios, entender sus necesidades y proporcionar información de gestión de ventas valiosas para dicho canal.	68
Personal del área de Operaciones y Comercial: Talleres dinámicas de interacción enfocado en elevar la comunicación y coordinación entre los equipos asegurando un enfoque en el cliente.	49
Personal del área de Operaciones: capacitación reforzando la cultura de riesgos enfocado en el logro de objetivos del área; capacitación del proceso modificado de modelo de evaluación de crédito y del nuevo proceso de modelo de precios	72
Capacitación de nuevos ingresantes a la compañía: entendimiento del negocio y estrategias, enfoque en el cliente, eficiencia	31
Capacitación a todo el personal para reforzar la cultura de gestión de riesgo en toda la organización.	45
Capacitación a todo personal con respecto a la gestión de tiempo y estrés para crear un ambiente más productivo.	39
Total Presupuesto de Recursos Humanos	374

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 34. Variables utilizadas para la proyección de Estados Financieros

Clasificación de los datos

Reales	
Supuestos	
Proyectados	

Supuestos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cartera de créditos (vehículos)	6,914	11,286	13,794	16,691	18,916	21,114
Monto crédito promedio	43	44	44	44	44	44
Cartera de créditos	464,746	472,758.0	580,037.7	704,045.8	822,853.5	931,760.6
Provisiones	14,765	13,601	14,948	16,031	17,914	19,353
Tasa de Interés Efectiva Anual (por cartera de créditos)	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Ingresos financieros	69,365	76,943	102,234	133,595	167,248	201,962
Adeudados y obligaciones financieras exterior	402,431	397,117	481,431	563,237	633,597	689,503
Gastos financieros	9,254	10,323	13,959	18,021	22,173	26,198

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 35. Proyecciones de Estados Financieros

Estado de Situación Financiera Proyectado (en S/. 000)

	2014	2015	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos financieros	76,943	102,234	133,595	167,248	201,962
Gastos financieros	10,323	13,959	18,021	22,173	26,198
Margen financiero bruto	66,620	88,274	115,574	145,075	175,765
Provisiones	13,601	14,948	16,031	17,914	19,353
Margen financiero neto	53,019	73,327	99,543	127,161	156,412
Ingresos por servicios financieros	2,277	3,026	3,954	4,950	5,977
Gastos por servicios financieros					
Margen operacional	55,296	76,353	103,497	132,112	162,389
Gastos administrativos	33,855	44,983	58,782	73,589	88,863
Margen operacional neto	21,441	31,370	44,715	58,522	73,526
Provisiones, depreciación y amortización	769	1,022	1,336	1,672	2,020
Resultado de operación	20,672	30,348	43,379	56,850	71,506
Otros ingresos y gastos	6,155	8,179	10,688	13,380	16,157
Resultado antes de Impuestos	26,827	38,526	54,067	70,230	87,663
Impuesto a la renta	7,197	9,562	12,496	15,643	18,890
Resultado neto del ejercicio	19,630	28,964	41,571	54,586	68,773

Estado de Resultados Proyectados (en S/. 000)

	2014	2015	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fuentes					
Recursos propios	143,871	172,835	214,406	268,993	337,766
Adeudos y obligaciones financieras	397,117	481,431	563,237	633,597	689,503
Cuentas por pagar	9,952	12,036	14,306	16,605	18,898
Intereses y otros gastos por pagar	1,187	1,436	1,707	1,981	2,255
Otros pasivos	13,844	16,743	19,901	23,098	26,289
Total	565,972	684,482	813,556	944,274	1,074,710
Usos					
Disponible	16,503	14,622	9,852	7,035	7,442
Créditos netos de provisiones y de ingresos no devengados	518,669	640,897	780,936	917,657	1,045,917
Cuentas por cobrar	18,024	15,969	10,760	7,683	8,127
Rendimientos por cobrar	4,910	6,024	7,312	8,546	9,678
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	1,035	917	618	441	467
Otros activos	6,831	6,053	4,078	2,912	3,080
Total	565,972	684,482	813,556	944,274	1,074,710

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 36. Flujo de Caja Libre Incremental Proyectado

(en S/. 000)

Flujo de Caja Libre con Planes	Inversión	2014	2015	2016	2017	2018
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Financieros		79,220	105,260	137,549	172,198	207,940
Gastos Financieros		10,323	13,959	18,021	22,173	26,198
Gastos Administrativos		33,983	45,111	58,910	73,717	88,991
Impuesto a la Renta		7,197	9,562	12,496	15,643	18,890
		-2,592	27,717	36,627	48,123	60,665
		27,717	36,627	48,123	60,665	73,860
Flujo de Caja Libre sin Planes	Inversión	2014	2015	2016	2017	2018
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Financieros		74,067	96,440	123,771	147,716	175,706
Gastos Financieros		9,926	13,478	17,458	20,869	24,701
Gastos Administrativos		31,653	41,214	52,894	63,127	75,088
Impuesto a la Renta		6,729	8,761	11,244	13,419	15,962
		0	25,760	32,987	42,175	50,301
		25,760	32,987	42,175	50,301	59,955
Flujo de Caja Libre Incremental	Inversión	2014	2015	2016	2017	2018
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre con Planes	-2,592	27,717	36,627	48,123	60,665	73,860
Flujo de Caja Libre sin Planes		25,760	32,987	42,175	50,301	59,955
Flujo de Caja incremental	-2,592	1,958	3,640	5,947	10,363	13,905

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 37. Componentes para la determinación de la tasa de descuento

CAPM		Costo de oportunidad de capital	15%
rf	Tasa de rendimiento libre de riesgo	Promedio de Bonos del Tesoro Público USA a 10 años, periodo 1963 - 2014	7%
β_s/d	Beta desapalancado de la industria	Promedio de 721 instituciones	0.4
β_c/d	Beta apalancado	Con estructura de deuda de MAF	1.6
rm	Rentabilidad esperada de mercado	Promedio Standard&Poor's (1963-2014)	11%
rm - rf	Prima por riesgo de mercado	Promedio Standard&Poor's (1963-2014) menos Bonos del Tesoro Público (1963-2014)	4%
rp	Riesgo país	Ministerio de Economía y Finanzas - Indicadores Bursátiles, al 18/07/2014	1%
β_c/d		Beta apalancado	2
β_s/d	Beta desapalancado de la industria	Promedio de 721 instituciones	0.4
T	Tasa de impuestos	Impuesto a la renta	30%
D	Deuda	EEFF al 31/12/2013, en miles de soles	402,431
E	Patrimonio	EEFF al 31/12/2013, en miles de soles	106,147
D/E	Razón Deuda Patrimonio	EEFF al 31/12/2013	4
WACC		Costo promedio ponderado de capital	11%
Ke	Costo de oportunidad de capital	CAPM	15%
Kd	Costo de la deuda	Tasa de interés de referencia	10%
E	Patrimonio	EEFF al 31/12/2013, en miles de soles	106,147
D	Deuda	EEFF al 31/12/2013, en miles de soles	402,431
D + E	Deuda más Patrimonio	EEFF al 31/12/2013, en miles de soles	508,578
E / (D + E)	Participación del Patrimonio sobre el Total Pasivo y Patrimonio	EEFF al 31/12/2013	21%
D / (D + E)	Participación de la Deuda sobre el Total Pasivo y Patrimonio	EEFF al 31/12/2013	79%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 38. Evaluación financiera

Tasa de Descuento	Tasa	VAN	TIR
	%	S/.000	%
CAPM	15%	18,486	31%
WACC	11%	21,506	31%
Exigida por los Accionistas	20%	15,595	31%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 39. Período de recuperación descontado (miles de soles)

Período	Flujo	Flujo acumulado	Flujo descontado	Flujo descontado acumulado
2014	1,958	1,958	1,631	1,631
2015	3,640	5,597	4,665	6,296
2016	5,947	11,545	9,621	15,917
2017	10,363	21,908	18,257	34,173
2018	13,905	35,813	29,845	64,018

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 40. Análisis de sensibilidad

Sensibilidad a:	Nivel	Valor	VPN	Variación
			S/.000	%
Vehículos financiados	10% más	89,981	154,990	24%
	Inicial	81,801	132,729	0%
	10% menos	73,621	101,843	-18%
Inversión (en miles de S/.)	10% más	2,851	160,434	29%
	Inicial	2,592	132,729	0%
	10% menos	2,333	106,768	-14%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

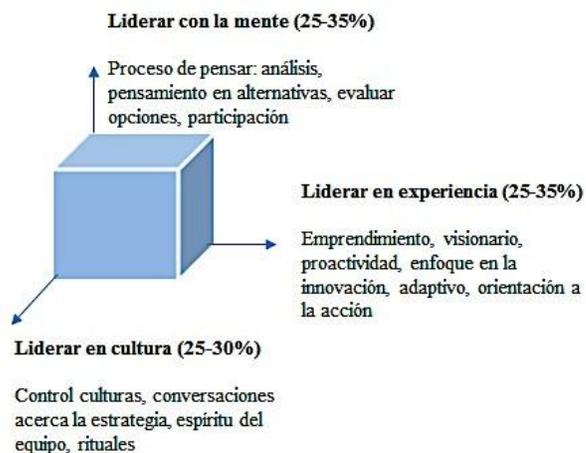
Anexo 41. Indicadores de desempeño ejemplificado

No.	Objetivo	Medición - indicador de desempeño	Frecuencia de medición	Rango de cumplimiento*		
Marketing y Ventas						
1	Crecimiento colocaciones crédito	Colocaciones de crédito por vendedor	semanal	> 3	2	1
		Clientes asesorados por vendedor	diario	> 8	7	6
		Solicitudes de crédito generadas	diario	> 7	6	5
2	Crecimiento participación de mercado	Número de crédito evaluados mayor a 30 minutos (equipo)	semanal	< 2	2	4
		Clientes del concesionario no atendidos por vendedor	semanal	0	1	2
		Número de nuevos clientes por vendedor	diario	> 2	1	0
3	Fortalecimiento marca	Número de clientes retenidos (2da compra) por vendedor	mensual	> 2	1	0
		Número de clientes referidos por vendedor	mensual	> 4	3	2
4	Posicionamiento servicio en concesionario	Número de clientes de concesionario referidos por vendedor	diario	> 2	2	2
		Comunicación directa entre personal de MAF y concesionario por vendedor	diario	> 10	2	2
Operaciones						
5	Aumentar la aprobación de crédito	Tiempo de aprobación mayor a 1 hora (equipo)	semanal	0	1	2
		Tiempo de traslado de documentos mayor a 30 minutos (proveedor)	semanal	< 2	1	2
6	Gestionar el riesgo de crédito	Número de clientes morosos identificados después de 30 días	diario	0	1	2
Recursos Humanos						
7	Desarrollo de personal	Número de coaching en el trabajo recibido por empleado	semanal	4	3	2
8	Desarrollo organizacional	Rotación del personal	mensual	< 5%	6% - 8%	> 9%
9	Aumentar la productividad	Personal ausente	semanal	< 2%	3% - 5%	> 6%
Finanzas						
10	Incrementar el ROE	Rentabilidad por productos	mensual	n.a.	n.a.	n.a.
		Rentabilidad por cliente	mensual	n.a.	n.a.	n.a.
11	Incrementar el margen financiero	Número de clientes rentables (encima del promedio)	mensual	n.a.	n.a.	n.a.

Fuente: Basado en David Parmenter, 2010. Elaboración propia, 2014.

* Los rangos de cumplimiento representan valores tentativos para ejemplificar debido a que

Anexo 42. Tres comportamientos organizacionales frente al cambio



Fuente: Lindrgen & Bandhold, 2003. Elaboración propia, 2014.

Anexo 43. Plan de contingencia para colocaciones de crédito

Indicador de desempeño	Acciones correctivas según nivel de cumplimiento	
	< 100% - 90%	< 90%
Colocaciones de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la promoción en el punto de venta • Diseño de promociones especiales • Elevar el número de vendedores para puntos de venta más visitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos promocionales en ámbitos de interacción del mercado objetivo • Elevar la comisión para los concesionarios

Fuente: Elaboración propia, 2014.