



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TALIA S.A.C.”

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

Presentado por

Sr. Renzo Albatrino Aza

Sra. Brenda Huamaní Espinoza

Sr. Richard Mendoza Bravo

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz

2018

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos al profesor Dagoberto Díaz por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Talia S.A.C. es una empresa dedicada a la comercialización de focos y faros para el sector automotriz. Inició sus operaciones en el año 1990 y, actualmente, cuenta con representación exclusiva de las marcas Autopal y Multipartes.

En los últimos cinco años, la participación de la empresa en el mercado de focos ha disminuido, por lo que ha alcanzado, a la fecha, el 10%, debido principalmente al ingreso de las nuevas tecnologías led al mercado de focos. La participación de la empresa en el mercado de faros se ha mantenido constante en 6,5%, a pesar de que la venta de faros ha incrementado en 14,6%.

El presente plan define las estrategias a seguir por la empresa para los próximos tres años, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad y crecimiento. Para ello, se ha realizado tanto el análisis interno de la empresa, como el externo a fin de definir qué estrategias están alineadas a los objetivos estratégicos definidos por la Gerencia General, los cuales son incrementar los ingresos por la venta de productos y reducir los costos operativos y financieros. Dichas estrategias son definidas a detalle en los respectivos planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y financiero.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Descripción de la empresa	1
1.1 Modelo de negocio Canvas.....	1
1.2 Misión y visión actual.....	2
1.3 Productos	2
1.4 Principales clientes.....	2
2. Definición del problema	3
3. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Análisis Pestel.....	4
1.1.1 Entorno político	4
1.1.2 Entorno económico.....	5
1.1.3 Entorno social	5
1.1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.1.5 Entorno tecnológico.....	7
1.1.6 Entorno legal.....	7
1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	9
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	12
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	13
2.2.6 Grado de atractividad de la industria.....	14
Capítulo III. Análisis interno de la organización	15
1. Estructura organizacional y recursos humanos	15
1.1 Organigrama de la empresa	15
1.2 Clima organizacional	16
1.3 Capacitación y desarrollo.....	16
2. Marketing	17
3. Operaciones	17
4. Resultados contables y financieros	18
5. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)	19
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....	20
1. Objetivos	20
2. Metodología.....	20
2.1 Investigación descriptiva	20
2.1.1 Formulación del diseño de la investigación del mercado	20
2.1.2 Segmentación del mercado de focos.....	20
2.1.3 Segmentación del mercado de faros	23
3. Resultados	26
4. Estimación de la demanda	26
4.1 Parque automotor	27

4.2 Vehículos nuevos	27
4.3 Comportamiento de las importaciones de la empresa.....	27
4.4 Participación de la empresa en el mercado	28
5. Conclusiones.....	28
Capítulo V. Planeamiento estratégico	29
1. Análisis FODA	29
1.1 Fortalezas	29
1.2 Debilidades	29
1.3 Amenazas	30
1.4 Oportunidades	30
2. Visión propuesta	30
3. Misión propuesta.....	30
4. Objetivos estratégicos	31
5. Formulación de estrategias	31
5.1 Matriz FODA.....	31
5.2 Matriz Peyea	31
5.3 Matriz interna y externa	32
5.4 Matriz de la estrategia principal.....	33
5.5 Selección de estrategias	34
5.5.1 Matriz de alineamiento estratégico	34
5.5.2 Estrategias y objetivos estratégicos	35
Capítulo VI. Plan de marketing	36
1. Objetivos de <i>marketing</i>	36
2. Estrategias que implementar	36
2.1 Estrategia de penetración de mercado.....	37

2.2 Estrategia de desarrollo de mercado	38
2.3 <i>Marketing mix</i>	39
2.3.1 Estrategia de precio.....	39
2.3.2 Estrategia de producto	39
2.3.3 Estrategia de promoción	39
2.3.4 Estrategia de plaza	40
3. Presupuesto de marketing	40
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	42
1. Objetivos y estrategia de operaciones	42
2. Diseño de procesos	42
2.1 Gestión de ventas	43
2.1.1 Venta directa.....	43
2.1.2 Visita al cliente	44
2.2 Gestión de compras.....	44
2.3 Gestión de almacén	45
2.4 Gestión de despachos.....	46
3. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	46
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	48
1. Objetivos del plan	48
2. Estrategia de administración de recursos humanos.....	48
2.1 Reestructuración de las áreas de la empresa	48
2.2 Política de ventas	49
3. Presupuesto del plan de recursos humanos	50
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial.....	52
1. Objetivos del plan	52

2. Plan de acción	52
3. Presupuesto	52
Capítulo X. Plan financiero	53
1. Objetivos	53
2. Inversión	53
3. Financiamiento.....	54
4. Evaluación financiera.....	54
4.1 Proyección del estado de resultados.....	54
4.1.1 Ventas	54
4.1.2 Descuentos.....	54
4.1.3 Comisiones	55
4.1.4 Uso de descuento de letras.....	55
4.1.5 Tasa de inflación.....	55
4.2 Resultados obtenidos	56
4.4 Conclusiones.....	57
Conclusiones y recomendaciones.....	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	61
Notas biográficas.....	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio de la empresa.....	1
Tabla 2.	Principales clientes de la empresa.....	2
Tabla 3.	Análisis de la variable política.....	4
Tabla 4.	Análisis de variable económica.....	5
Tabla 5.	Análisis de la variable social.....	6
Tabla 6.	Análisis de la variable tecnológico	6
Tabla 7.	Análisis de la variable ecológica.....	7
Tabla 8.	Análisis de variable legal	8
Tabla 9.	Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	9
Tabla 10.	Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 11.	Análisis del poder de negociación de los clientes	11
Tabla 12.	Análisis de la amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 13.	Análisis de la amenaza de producto o servicios sustitutos.....	12
Tabla 14.	Análisis de la rivalidad entre competidores	13
Tabla 15.	Grado de atractividad de la industria	14
Tabla 16.	Importación de focos originales y genéricos en los últimos años	21
Tabla 17.	Importación de focos genéricos por empresa.....	22
Tabla 18.	Importación de faros originales y genéricos en los últimos años.....	23
Tabla 19.	Importación de faros genéricos por empresa	25
Tabla 20.	Parque automotor de las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa.....	27
Tabla 21.	Adquisición de vehículos nuevos en Lima, Trujillo y Arequipa	27
Tabla 22.	Importación de faros – Talía	27
Tabla 23.	Importación de focos - Talía	27
Tabla 24.	Participación de la empresa en el mercado de faros genéricos	28
Tabla 25.	Participación de la empresa en el mercado de focos genéricos	28

Tabla 26.	Resultados de la matriz Peyea.....	31
Tabla 27.	Matriz interna y externa	32
Tabla 28.	Matriz de estrategia principal.....	33
Tabla 29.	Matriz de alineamiento estratégico	34
Tabla 30.	Resumen de estrategias	34
Tabla 31.	Selección de estrategias	35
Tabla 32.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	36
Tabla 33.	Matriz de Ansoff	37
Tabla 34.	Cronograma de viajes - jefe comercial	38
Tabla 35.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> - inversión inicial	40
Tabla 36.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> - gastos de ventas	41
Tabla 37.	Objetivos del plan de operaciones	42
Tabla 38.	Matriz de selección de procesos principales <i>versus</i> objetivos estratégicos	43
Tabla 39.	Principales proveedores de la empresa	45
Tabla 40.	Criterios para selección de nuevos proveedores	45
Tabla 41.	Presupuesto del plan de operaciones.....	47
Tabla 42.	Objetivos del plan recursos humanos.....	48
Tabla 43.	Presupuesto del plan de recursos humanos - planilla fija	50
Tabla 44.	Presupuesto del plan de recursos humanos - comisiones por ventas	51
Tabla 45.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	52
Tabla 46.	Objetivos del plan financiero	53
Tabla 47. I	nversión inicial.....	53
Tabla 48.	Flujo de caja económico	56
Tabla 49.	Resultado de análisis financiero.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama actual de la empresa	15
Gráfico 2.	Cadena de valor de Porter	17
Gráfico 3.	Importación de focos originales y genéricos en los últimos años	21
Gráfico 4.	Importación de focos originales y genéricos 2016.....	21
Gráfico 5.	Importación de focos genéricos por empresa 2016.....	22
Gráfico 6.	Importación de focos genéricos total <i>versus</i> importación de focos genéricos Talía	23
Gráfico 7.	Importación de faros originales y genéricos en los últimos años.....	24
Gráfico 8.	Importación de faros originales y genéricos 2016	24
Gráfico 9.	Importación de faros genéricos por empresa 2016	25
Gráfico 10.	Importación de faros genéricos total <i>versus</i> importación de faros genéricos Talía	26
Gráfico 11.	Matriz Peyea	32
Gráfico 12.	Organigrama propuesto para la empresa.....	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Parque automotor a nivel nacional según departamento.....	62
Anexo 2.	Matriz FODA.....	63
Anexo 3.	Selección de estrategias	64
Anexo 4.	Matriz Peyea	65
Anexo 5.	Diagrama de flujo actual del proceso de venta directa	66
Anexo 6.	Diagrama de flujo propuesto del proceso de venta directa	67
Anexo 7.	Diagrama de flujo actual del proceso de venta en tienda.....	68
Anexo 8.	Diagrama de flujo propuesto del proceso de venta en tienda del cliente	69
Anexo 9.	Diagrama de flujo actual del proceso de compras	70
Anexo 10.	Estado de resultado histórico y proyectado.....	71
Anexo 11.	Estado de situación financiero histórico	73
Anexo 12.	Ratios financieros.....	74
Anexo 13.	Flujo de caja económico	75
Anexo 14.	Matriz de Factores Internos (EFI).....	76

Capítulo I. Identificación del problema

1. Descripción de la empresa

Talia S.A.C. es una empresa que inició sus operaciones en Lima, el 4 de julio de 1990. Se dedica a la importación de focos y faros para uso automotriz y minero, los cuales son distribuidos a nivel nacional a empresas intermediarias (mayoristas o minoristas), autoboutiques y tiendas de repuestos.

La empresa distribuye en el mercado peruano focos para autos de la marca Narva (Alemania) y faros de la marca Depo (Taiwán) y Nino (Brasil). Además, es representante exclusivo en Perú de faros de las marcas Autopal (India) y Multipartes (Colombia).

1.1 Modelo de negocio Canvas

A continuación, se presenta el modelo de negocio actual de la empresa, basado en el modelo Canvas:

Tabla 1. Modelo de negocio de la empresa

Alianzas claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
- Representante exclusivo en Perú de productos de las marcas Autopal Y Multipartes - Bancos comerciales	- Gestión de <i>stock</i> de productos - Almacenamiento de productos - Distribución y entrega de pedidos	- Disponibilidad de <i>stock</i> de una variedad de productos - Atención y entrega inmediata de pedidos	- Servicio personalizado a clientes - Visitas periódicas a clientes importantes	- Distribuidores mayoristas de repuestos de vehículos
	Recursos clave - Personal amable, proactivo y atento a las necesidades del cliente. - Almacén amplio con capacidad suficiente.		Canales - Venta directa - Visita a potenciales clientes	
Estructura de costos			Ingresos	
- Compra de existencias - Pago de salarios			- Venta de focos y faros para vehículos automotor	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La propuesta de valor de la empresa está basada en la variedad y disponibilidad del *stock* de productos de buena calidad para atender de forma inmediata los pedidos de los clientes.

1.2 Misión y visión actual

A continuación, se muestra la misión y visión presentada en la página web de la empresa: www.taliasac.com

- Misión: «Ofrecer productos de primera calidad para la iluminación automotriz que cumpla con los estándares internacionales de calidad»
- Visión: «Posicionarnos en el mercado peruano como la primera empresa comercializadora de productos para la iluminación automotriz»

1.3 Productos

La empresa cuenta con una variedad de productos de iluminación automotriz para diversas marcas de vehículos livianos y pesados, entre los principales, podemos mencionar los siguientes:

- Focos marca Narva (producto alemán)
- Faros principales, auxiliares, universales, neblineros y lámparas de trabajo marca Autopal (India)
- Productos marca Depo (Taiwán): faros delanteros y posteriores, direccionales, laterales, neblineros, de parachoques
- Faros auxiliares de señalización marca Multipartes (Colombia)
- Productos marca Nino (Brasil): faros delanteros y neblineros para camiones marca Volvo, Mercedes Benz, Scania y Volkswagen

1.4 Principales clientes

En el año 2016, la empresa tuvo en total 522 clientes, de los cuales solo cinco representan el 21% de la facturación. A continuación, se muestra el monto de facturación de estos:

Tabla 2. Principales clientes de la empresa

RAZÓN SOCIAL	TOTAL (US\$)
Ramle S.A.C.	206.472,21
Inversiones Jerumlika S.A.C.	82.831,93
Resedisa E.I.R.L	77.024,85
Importaciones Mery Adonai S.A.C.	69.012,31
Corporación Dasha S.A.C.	68.625,82

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Definición del problema

Durante los últimos cinco años (2012-2016), las ventas de focos de la empresa han bajado en 32,7% al igual que la participación del mercado, que disminuyó de 17% (2012) a 10% (2016), debido a las nuevas tecnologías de iluminación led que existen en el mercado y que la empresa no dispone en su portafolio de productos. Mientras que la venta de faros se ha incrementado a 14,6%, pero la participación del mercado se ha mantenido constante en un 6,5% como promedio.

De acuerdo con los resultados mostrados, se evidencia que la empresa ha perdido competitividad en los últimos años, de seguir bajo la misma tendencia, corre el riesgo de no aprovechar eficientemente las oportunidades que el mercado puede ofrecer y no estar preparada para afrontar las amenazas que se presenten, poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

El presente plan tiene como objetivo definir las estrategias para los próximos tres años (2018-2020) a fin garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Análisis Pestel

Con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas del macroentorno en el que se desenvuelve la empresa, se emplea la metodología Pestel para el análisis de los factores político, económico, social, tecnológico y legal.

1.1.1 Entorno político

Actualmente, existen fricciones entre los actores políticos del país, principalmente, entre el partido del actual presidente y el grupo político de la oposición, que cuenta con mayoría parlamentaria. Estas fricciones hacen que el ambiente político se tense, lo que genera incertidumbre en la población y un impacto en las variables financieras. Asimismo, esta situación reduce la confianza empresarial en el Perú, por lo que se ve afectada la inversión privada. Por otro lado, presuntos actos de corrupción cometidos por antiguos gobernantes y el presidente actual están afectando el entorno político en el país, poniendo en tela de juicio la legitimidad de las autoridades.

De acuerdo con el estudio realizado por BBVA Research (2017), titulado *Tensiones políticas y su impacto en variables financieras y reales*, el impacto de las tensiones políticas refleja una mayor percepción de riesgo sobre el país, lo que genera un incremento de las tasas de interés en moneda local y afecta negativamente el desempeño de la inversión privada.

Tabla 3. Análisis de la variable política

Variable	Tendencia	Efecto/impacto	Resultado (oportunidad/amenaza) (BBVA Research 2017)
Tensiones políticas entre el gobierno y la oposición	Mantener las tensiones políticas entre el gobierno y la oposición	Disminuir el nivel de inversión pública y privada	Amenaza
Actos de corrupción cometidos por antiguos gobernantes	Disminución de actos de corrupción por las investigaciones que están realizando hasta el momento	Generar confianza en los empresarios para el desarrollo de negocios	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.2 Entorno económico

La proyección del PBI para el año 2017, inicialmente, fue 4,3% (Ministerio de Economía y Finanzas 2016); sin embargo, el Perú ha tenido que enfrentar dos choques adversos este año: el Fenómeno del Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas. Por tal motivo, y, de acuerdo con el “Marco Macro Económico Multianual”, presentado por el Ministerio de Economía y Finanzas en agosto de 2017, la economía peruana solo crecería 2,8% en el 2017, y se proyecta un crecimiento de 4% del producto bruto interno (PBI) para el año 2018.

Asimismo, la inversión pública se recuperará y crecerá en 18,9% en el segundo semestre del 2017, por lo que alcanzará un crecimiento total de 7,5%; por el contrario, la inversión privada está paralizada y se recuperaría para el 2018 con un crecimiento de 3,5%, debido al mayor impulso fiscal que generará oportunidades de negocio (Finanzas 2017).

Por otro lado, la economía global sigue expandiéndose a tasas moderadas. Las exportaciones globales y el indicador de las perspectivas, publicado por la Organización Mundial de Comercio (2017), muestra que el comercio mundial ha tenido una evolución moderadamente favorable, tanto a niveles de volúmenes como de valores.

Tabla 4. Análisis de variable económica

Variable	Tendencia	Efecto/impacto	Resultado (oportunidad/amenaza)
Proyección de crecimiento en 4% del PBI para el 2018	Estabilidad de la economía	Generación de empleo, aumento del consumo y generación de impuestos	Oportunidad
Tipo de cambio	Constante para los próximos 3 años, con una ligera variación de \pm 10%	Ninguno (las operaciones de la empresa se realizan en dólares)	Ninguno

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.3 Entorno social

A pesar del crecimiento económico del país en años anteriores y de las políticas públicas implementadas, la reducción de la informalidad ha sido limitada, y alcanza actualmente una tasa de 70% en informalidad laboral (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE 2016), lo que ha afectado forma negativa el crecimiento económico, la productividad

de los trabajadores y el bienestar social. Esto se traduce, para el trabajador, en bajos salarios y falta de protección social en salud, seguridad laboral y pensiones (OCDE 2016).

Asimismo, la incertidumbre en el entorno político y económico y la reducción de la inversión pública y privada ha ocasionado una desaceleración en el empleo formal en el Perú. De acuerdo con el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017) del semestre diciembre 2016, enero-febrero 2017, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana es de 7,7%, la cual es más alta desde el 2012.

La desaceleración económica que está atravesando el país en los últimos cinco años afecta el poder adquisitivo de los consumidores en el sector automotriz: la venta de vehículos nuevos en los últimos años se redujo en 4%, según el reporte de la Asociación de Automotores en el Perú (2016).

Tabla 5. Análisis de la variable social

Variable	Tendencia	Efecto/impacto	Resultado (oportunidad/amenaza)
Informalidad laboral en Perú	La informalidad mantendrá la misma tendencia.	Bajos salarios y falta de protección social	Ninguna
Tasa de desempleo en Lima Metropolitana	Disminuirá la tasa de desempleo por el mejoramiento de la situación económica.	Aumento del consumo	Oportunidad
Venta de vehículos nuevos	La venta de vehículos nuevos mejorará con la reactivación económica.	Dinamización del sector automotriz	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.4 Entorno tecnológico

La introducción de focos con tecnología led en el mercado automotriz actualmente es una nueva opción que permite al comprador contar con producto más eficiente y con mayor duración.

Tabla 6. Análisis de la variable tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto/impacto	Resultado (oportunidad/amenaza)
Uso de tecnología led en el sistema de iluminación de vehículos	Se incrementará el uso de tecnología led, ya que mejora el rendimiento de la iluminación.	Definirá el límite de uso de la tecnología convencional de iluminación vehicular.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.5 Entorno tecnológico

El Ministerio del Ambiente es el ente encargado de regular las normas en el país para prevenir la contaminación ambiental. Uno de sus principales causantes es el parque automotor, no solo por la antigüedad de los vehículos sino por el tipo de combustible que estos usan. Para ello, este ministerio ha establecido una serie de medidas y normas destinadas a mejorar la calidad del aire a nivel nacional, promoviendo principalmente, el cumplimiento de los estándares de calidad de aire (ECA) para salvaguardar la salud de la población y el cuidado del medio ambiente.

Uno de los principales contaminantes en el aire es el azufre, que proviene del combustible usado por vehículos y motores. Para contrarrestar este problema, está prohibido la comercialización y uso de diésel con un contenido mayor de 50 ppm en algunas regiones del país. Asimismo, se promueve la aplicación de tecnología vehicular limpia: desde el año 2015, solo se pueden importar autos con tecnología Euro III, la tecnología vehicular más eficiente para capturar y reducir las emisiones vehiculares. A pesar de que se encuentra establecida la norma para la importación de vehículos nuevos con tecnología Euro IV, esta aún no se hace efectiva por la falta de combustible compatible con ella, lo que podría ocasionar el desabastecimiento de autos nuevos en Perú.

Tabla 7. Análisis de la variable ecológica

Variable	Tendencia	Efecto/impacto	Resultado (oportunidad/amenaza)
Vehículos con tecnología Euro III y IV	Por la falta de combustible compatible con dicha tecnología, se postergará el ingreso de estos vehículos.	Se mantiene el mercado automotriz.	Ninguno

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.6 Entorno legal

El Perú ha suscrito acuerdos de libre comercio (TLC) con 54 países, ello ha permitido incrementar el número de importaciones, por lo que existen muchos productos que ingresan al país con arancel cero, lo que permite reducir los costos de venta a la empresa.

Los nuevos decretos legislativos de emergencia aprobados por el gobierno permiten mayor flexibilidad a las pequeñas y medianas empresas en temas tributarios; sin embargo, se han

acentuado las inspecciones laborales por parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) para el cumplimiento de las exigencias laborales.

En cuanto a regulación del sector automotriz, existe en el país, desde el año 2008, la Ley N° 29237, Ley que crea el Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, encargada de certificar el buen funcionamiento y mantenimiento de los vehículos automotores y el cumplimiento de las condiciones y requisitos técnicos establecidos en la normativa nacional, con el objeto de garantizar la seguridad de transporte y tránsito terrestre y las condiciones ambientales saludables.

Por otro lado, en el entorno legal-tributario, la informalidad tributaria de algunas empresas, que no emiten comprobantes de pago, les permite vender los productos a un menor precio, por lo que se convierten así en una competencia desleal

Tabla 8. Análisis de variable legal

Variable	Tendencia	Efecto/impacto	Resultado (oportunidad/amenaza)
Tratados de libre comercio (TLC) con 54 países	Aumentar los TLC con otros países con los que Perú aún no tiene acuerdo.	Ingreso de mayor variedad de productos, exentos de impuestos	Oportunidad
Flexibilidad tributaria	Se seguirá revisando la legislación tributaria para mayor beneficio de las empresas.	Reducción de costos	Oportunidad
Fiscalización de cumplimiento de las exigencias laborales	Las fiscalizaciones continuaran en búsqueda de mejores condiciones laborales.	Aumento de costos laborales	Amenaza
Ley de Inspecciones Técnicas Vehiculares	Se mantendrá las inspecciones para verificar el buen funcionamiento de los vehículos.	Mayor interés del usuario en mantener el vehículo en buen estado	Oportunidad
Informalidad tributaria	Aumento en la informalidad tributaria en muchas empresas.	Venta de productos a menor precio	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Con el resultado del análisis Pestel, realizamos la matriz de factores externos, que nos permite determinar si la empresa está aprovechando de forma eficaz las oportunidades existentes y minimizando los posibles factores adversos de las amenazas externas. La metodología consiste en lo siguiente:

- Asignar un peso relativo a cada sector, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4=una respuesta superior, 3=una respuesta superior a la media, 2=una respuesta media, 1=una respuesta mala.

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Actos de corrupción cometidos por antiguos gobernantes	0,02	2	0,04
Proyección de crecimiento en 4% del PBI para el 2017	0,14	3	0,42
Tasa de desempleo en Lima Metropolitana en 5%	0,14	3	0,42
Venta de vehículos nuevos	0,12	2	0,24
Uso de tecnología LED en vehículos	0,12	2	0,24
Tratados de libre comercio (TLC) con 54 países	0,10	3	0,30
Flexibilidad tributaria	0,05	3	0,15
Ley de Inspecciones Técnicas Vehiculares	0,15	3	0,45
Amenazas			
Tensiones políticas entre el gobierno y la oposición	0,04	3	0,12
Informalidad tributaria	0,09	2	0,18
Fiscalización de cumplimiento de las exigencias laborales	0,03	3	0,09
			2,65

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Según la tabla anterior, tenemos como resultado 2.65, lo que significa que la empresa responde de forma aceptable a las oportunidades y amenazas del sector.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El parque automotor ha crecido de forma sostenida en los últimos años. Las regiones con mayor volumen son Lima, Arequipa y La Libertad (ver anexo 1).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con la finalidad de determinar el protagonismo actual de la empresa en el entorno competitivo, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la capacidad de los proveedores de la industria para negociar plazo, precios y condiciones. La empresa es distribuidora exclusiva en Perú de productos de la marca Autopal y Multipartes.

Asimismo, existe en el mercado un gran número de potenciales proveedores dispuestos a ofrecer los productos que comercializa la empresa. Para determinar el poder de negociación de los proveedores, evaluamos los factores que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Factores de evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Ponderación
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto	2
Costos de cambio	Alto				X		Bajo	4
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Muy importante	X					Poco importante	1
Amenaza de integrarse hacia adelante	Alto				X		Bajo	4
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos	Muy importante		X				Poco importante	2
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Poco importante			X			Muy importante	3
Amenaza de proveedores sustitutos	Bajo					X	Alto	5
Promedio								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con los factores analizados en la tabla anterior, el grado de atraktividad del poder de negociación de los proveedores es 3.00, es decir, neutral, puesto que, si bien es cierto, el proveedor es muy importante en la cadena de valor, existe una variedad de potenciales proveedores dispuestos a ofrecer el mismo producto y los costos del cambio son bajos.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes de la empresa para negociar los plazos, precios y condiciones. Para determinar el poder de negociación de los clientes, evaluamos los factores que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 11. Análisis del poder de negociación de los clientes

Factores de evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Ponderación
		1	2	3	4	5		
Número de clientes importantes	Pocos			X			Muchos	3
Importancia del costo del producto en los costos totales del cliente	Poco importante		X				Muy importante	2
Grado de estandarización del producto	Alto	X					Poco	1
Costos de cambio	Bajo		X				Alto	2
Amenaza de integración hacia atrás	Alto					X	Bajo	5
Importancia del producto para asegurar la calidad de los clientes	Menos importante					X	Muy importante	5
Información que manejan	Mucha información					X	Poca información	5
Promedio								3,29

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con los factores analizados en la tabla anterior, el grado de atractividad del poder de negociación de los clientes es 3,29, es decir, neutral, debido a que la empresa cuenta con solo cinco clientes importantes que representan el 21% de la facturación de ventas. Asimismo, los productos comercializados por la empresa tienen un alto índice de estandarización, lo que permite que el cliente pueda conseguir otros proveedores..

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Se refiere a la posibilidad de que entren nuevos competidores al mismo mercado con productos similares a los que oferta la empresa o que los sustituyan. La existencia de esta amenaza depende directamente de las barreras que existan para entrar al mercado, las cuales se analizan en la siguiente tabla:

Tabla 12. Análisis de la amenaza de nuevos competidores

Barreras para entrar al mercado		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Ponderación
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Grande		X				Pequeña	2
Diferenciación del producto	Bajo		X				Alto	2
Identificación de marcas	Bajo				X		Alto	4
Costo de cambio	Bajo	X					Alto	1
Requerimiento de capital	Poca inversión				X		Mucha inversión	4
Acceso a canales de distribución	Fácil acceso		X				Difícil acceso	2
Tasa de crecimiento del sector	Lento			X			Rápido	3
Reacción esperada	Bajo			X			Alto	3
Protección legal	Bajo				X		Alto	4
Promedio								2.78

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con los factores analizados en la tabla anterior, el grado de atractividad de amenaza de nuevos competidores es 2.78, es decir, poco atractiva, puesto que, existe en el mercado empresas e importadores a gran escala, que cuentan con altos capitales, y; además, la tasa de crecimiento del sector es baja.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se refiere a los productos diferentes de los que oferta la empresa, pero que cumplen la misma función. Si son más baratos o si cumplen mejor su función, podrían desplazarlos.

Tabla 13. Análisis de la amenaza de producto o servicios sustitutos

Barreras para entrar al mercado		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Ponderación
		1	2	3	4	5		
Precio relativo de los sustitutos	Bajo precio					X	Alto precio	5
Precio/calidad	Alto	X					Bajo	1
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta disponibilidad	X					Poca disponibilidad	1

Barreras para entrar al mercado		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Ponderación
		1	2	3	4	5		
Costo de cambio para el cliente	Bajo		X				Alto	2
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Alta		X				Baja	2
Promedio								2.2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con los factores analizados en la tabla anterior, el grado de atraktividad de la amenaza de nuevos competidores es 2.2, es decir, poco atractivo, puesto que, en el mercado están apareciendo nuevas tecnologías, como los focos LED, que a pesar de tener un precio más elevado, están obteniendo aceptación por parte de los clientes.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Está referido al nivel de competencia que existe actualmente en el mercado.

Tabla 14. Análisis de la rivalidad entre competidores

Factores de evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Ponderación
		1	2	3	4	5		
Concentración	Alto		X				Bajo	2
Diversidad de competidores	Poca diferencia		X		X		Mucha diferencia	2
Diferenciación del producto	Bajo		X				Alto	2
Barreras de salida	Muy difícil			X		X	Poco difícil	5
Costo de cambio	Bajo	X					Alto	1
Tasa de crecimiento del sector	Lento			X			Rápido	3
Promedio								2.5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con los factores analizados en la tabla anterior, el grado de atraktividad de la rivalidad entre los competidores existentes es 2,5, es decir, poca rivalidad, porque el tamaño y estructura de negocio de las empresas dedicadas al rubro es muy similar; no obstante, la diferenciación se encuentra en la calidad del producto.

2.2.6 Grado de atraktividad de la industria

De acuerdo con la evaluación realizada en los ítems anteriores, el grado de atraktividad de la industria es de 2.76, es decir, poco atraktivita con tendencia a neutral, debido a diferentes factores, tales como:

- Existe en el mercado una variedad de productos sustitutos, en algunos casos a menor costo.
- Existe baja rivalidad entre competidores actuales, así como, una baja posibilidad de ingreso de nuevos competidores.
- Existe una variedad de proveedores y clientes, por lo que el poder de negociación con ellos tiende a ser atraktivito.

Tabla 15. Grado de atraktividad de la industria

Factores de evaluación	Muy poco atraktivita	Poco atraktivita	Neutral	Atraktivita	Muy atraktivita	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Poder de negociación de los proveedores			X			3.00
Poder de negociación de los clientes			X			3,29
Amenaza de nuevos competidores		X				2,78
Amenaza de productos sustitutos			X			2.23
Rivalidad entre los competidores existentes		X				2,52
						2.764

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

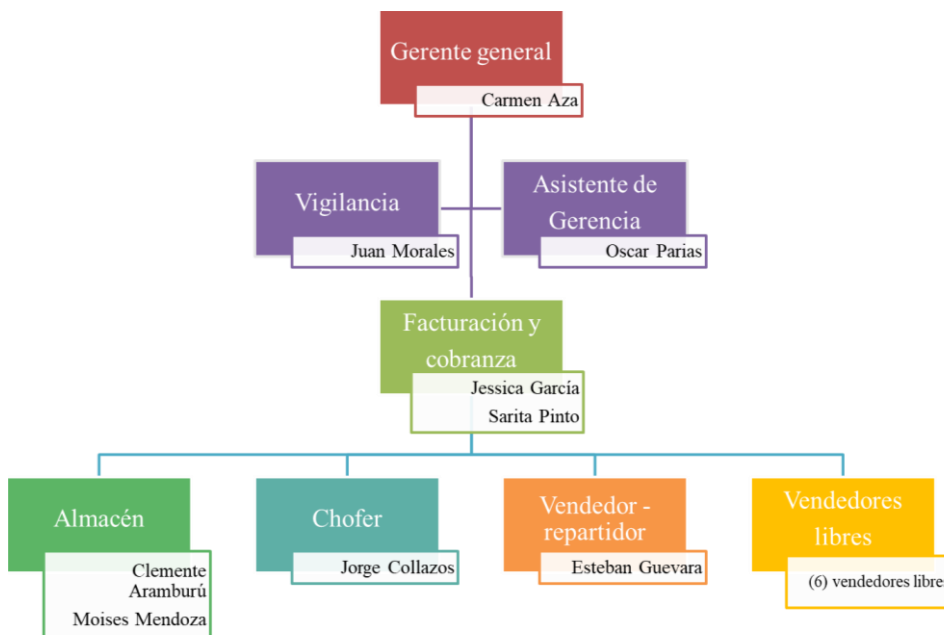
En el presente capítulo, realizamos el análisis de las áreas funcionales con los que cuenta la empresa.

1. Estructura organizacional y recursos humanos

1.1 Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con nueve trabajadores en condición estable y seis trabajadores externos que prestan servicio de ventas por comisión. Además, tiene tercerizado los servicios de contabilidad y asesoría legal. La tasa de rotación del personal es baja, ya que el promedio de permanencia en la empresa de once años. Está estructurada de la siguiente manera:

Gráfico 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Actualmente la empresa es una organización de tipo empresarial (Minzberg 1979), a pesar de contar con un organigrama establecido, los puestos de trabajo no están clasificados según las

áreas definidas, y todas las decisiones son tomadas por la Gerencia General, que supervisa directamente a cada uno de los trabajadores.

De acuerdo a las partes de una organización establecidas por Mintzberg, dividimos a la empresa, en las siguientes partes:

- Ápice estratégico: gerente general.
- Línea media: no existe en la organización.
- Tecnoestructura: no existe, sin embargo, la gerencia general ha definido los procesos a seguir por el núcleo operativo.
- Staff de apoyo: asistente de gerencia, que tiene asignada las funciones de compras y el área de facturación y cobranzas.
- Núcleo operativo: fuerza de ventas.

El problema de la estructura actual de la empresa es la alta dependencia de la Gerencia General para la toma de decisiones.

1.2 Clima organizacional

No se ha realizado una evaluación formal del clima laboral; sin embargo, la percepción (según entrevistas realizadas a los trabajadores) sobre el clima laboral es buena, principalmente, por el buen trato que reciben los trabajadores de parte de la Gerencia General, quién fomenta la participación de los trabajadores, promueve el respeto y trato igualitario y brinda facilidad horaria.

Se organizan actividades de integración por fiestas de fin de año y por aniversario de la empresa; asimismo, se celebran los cumpleaños de todos los trabajadores.

1.3 Capacitación y desarrollo

La empresa no cuenta con un plan de capacitación definido. Solo el área de contabilidad recibe capacitaciones que ofrece el proveedor del *software* contable “Contasis”.

La empresa no cuenta con un plan de sucesión o línea de carrera para los trabajadores, son promovidos a criterio de la Gerencia General, según el desarrollo de sus actividades.

2. Marketing

La empresa no posee con una estrategia de ventas definida y no existe una proyección de ventas por año. Cuenta con seis vendedores, que no se encuentran dentro de la planilla de la empresa, por lo que reciben solo una comisión por las ventas realizadas. Dicha comisión es definida por la Gerencia General: 3% en Lima y 4% en provincia.

Los canales a través de los cuales ofrece sus productos son una página web (www.taliasac.com), la cual no ha sido actualizada hace algunos años y la venta directa a los distribuidores mayoristas. En los últimos años, la empresa no ha explorado nuevos mercados y se mantiene con dos líneas de productos: focos y faros para vehículos automotor.

3. Operaciones

A través de la cadena de valor de Porter, identificamos las actividades de apoyo y actividades primarias de la empresa, y aquellas que le generan valor.

Gráfico 2. Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2017

Del gráfico anterior, observamos lo siguiente:

- Actividades primarias
 - Logística de entrada: Las actividades son: 1) gestionar y mantener la representación exclusiva de las marcas que comercializa, monitoreando el cumplimiento de las

condiciones contractuales con los proveedores (cumplimiento de metas anuales), 2) gestionar el *stock* de los productos requeridos por los clientes, para atenderlos a la brevedad posible

- Operaciones: las actividades son: 1) recibir, codificar y almacenar los productos, proceso en el cual se ingresa a la base de datos los productos adquiridos, para luego ser ordenados según la clasificación establecida, 2) preparar los pedidos, de acuerdo con los requerimientos del cliente, siguiendo las recomendaciones de almacenamiento y transporte, establecidas por el fabricante, para evitar daños en la mercadería.
 - Logística de salida: las actividades son: 1) programar la ruta de despacho de pedido para optimizar los recursos (tiempo, combustible), 2) transporte y distribución de productos a los clientes, con plazo de entrega de 24hrs. en Lima y 48 hrs. en provincia.
 - Ventas: son las actividades relacionadas con la promoción de los productos, a través de la venta directa a los clientes.
- Actividades de apoyo
 - Infraestructura: La dirección y financiamiento de los recursos de la empresa está a cargo directamente de la Gerencia General.
 - Abastecimiento: Las actividades identificadas son aquellas relacionadas con la compra de materiales y equipos para uso en la oficina y compra de combustible.

4. Resultados contables y financieros

De acuerdo con el análisis de los estados financieros de la empresa de los años 2015 y 2016, tenemos lo siguiente:

- Las variaciones de las ventas del 2016 respecto al 2015 tuvo un incremento del 5,05%, pero una reducción del margen bruto de 112,42%. Esto se originó, principalmente, por una disminución en los márgenes atribuidos a los productos para obtener presencia en el mercado.
- Los gastos administrativos y gastos de ventas en los años 2015 y 2016 están en relación con el incremento en ventas.
- La utilidad obtenida en el 2016 ha tenido un incremento del 236,67% en relación con el 2015, debido principalmente a la disminución del diferencial cambiario.
- El capital de trabajo (activo corriente–pasivo corriente), la prueba acida (activo corriente–inventario/pasivo corriente) y prueba defensiva (caja banco/pasivo corriente) de los años

2015 y 2016 es negativo, debido, principalmente, al apalancamiento financiero. Por ello, es bastante probable que se tenga problemas para poder cubrir las obligaciones a corto plazo.

- Existe un alto índice de cuentas por cobrar, ya que la empresa está financiando a nuestros clientes a cambio de obtener una participación en el mercado.
- Existe un alto *stock* de existencias, debido a la política que tiene la empresa de mantener el *stock* suficiente para atender las necesidades de los clientes.
- Existe un alto apalancamiento financiero generado por la adquisición de un inmueble, se tiene conocimiento de que este fue adquirido para ampliar el almacén, proyecto que ha sido detenido.

5. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

En el anexo 13, se muestra la matriz EFI de la empresa, obteniendo como resultado de la evaluación 2.48, lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media.

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

- Establecer las características generales de la oferta y demanda existente
- Identificar las necesidades de los consumidores de focos y faros
- Definir el perfil del consumidor de focos y faros
- Identificar cuál sería el nuevo mercado que podría penetrar la empresa

2. Metodología

Para la elaboración del estudio de mercado, se realizó una investigación descriptiva de correlación para establecer el mercado al cual pertenece y la cuota que representa. Asimismo, se describen las fuentes utilizadas y se presentan las conclusiones.

2.1 Investigación descriptiva

2.1.1 Formulación del diseño de la investigación del mercado

En base a los objetivos propuestos, realizamos el análisis de la información obtenida en los medios formales públicos (ADEX, INEI, AAP).

Segmentamos el mercado a partir de la información de importación obtenida y el porcentaje que ocupa en el segmento.

2.1.2 Segmentación del mercado de focos

Con base en la información obtenida y las entrevistas realizadas a los diversos clientes de la empresa, se estableció que la segmentación más adecuada para el mercado de focos es la división en focos originales y genéricos, entendiéndose como focos originales los que son de la misma marca del vehículo y los genéricos lo que son de una marca distinta.

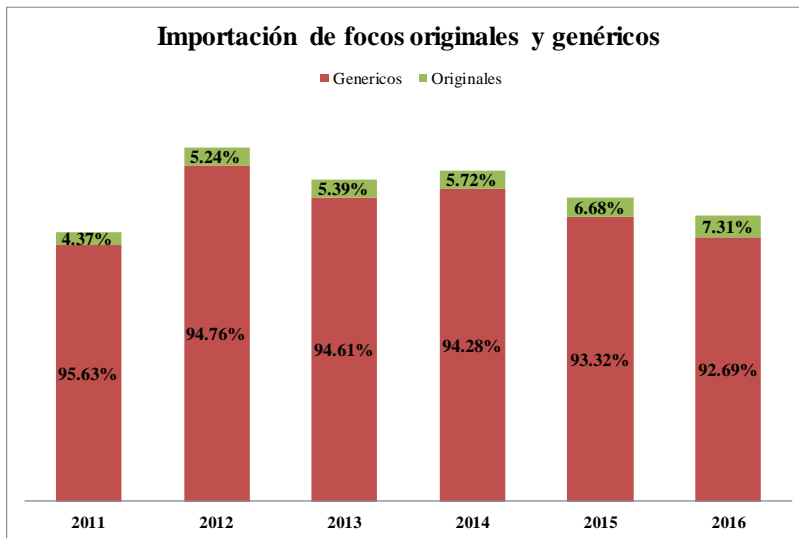
El segmento del mercado de focos a los que se encuentra orientada la empresa es el de focos genéricos. A continuación, se muestra la evolución de las importaciones de focos genéricos y originales:

Tabla 16. Importación de focos originales y genéricos en los últimos años

Tipo artículo (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Genéricos	4.609	6.020	5.456	5.605	5.097	4.744
Originales	211	333	311	340	365	374
Total	4.819	6.353	5.767	5.945	5.462	5.119

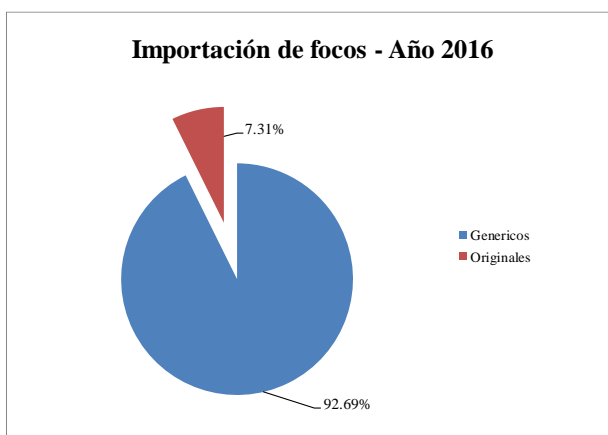
Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

Gráfico 3. Importación de focos originales y genéricos en los últimos años



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

Gráfico 4. Importación de focos originales y genéricos 2016



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

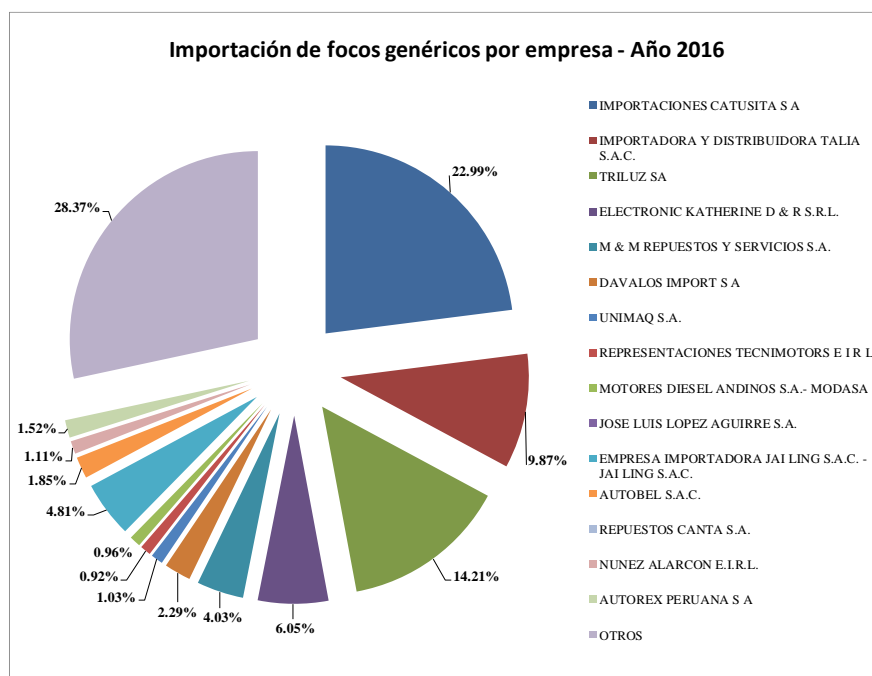
A continuación, se muestra las importaciones realizadas en los últimos años por las principales empresas comercializadoras de focos para vehículos automotor.

Tabla 17. Importación de focos genéricos por empresa

Por importadores (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORTACIONES CATUSITA S A	883	1.360	807	1.263	978	1.091
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TALIA S.A.C.	676	993	806	836	832	468
TRILUZ SA	686	1.228	408	713	558	674
ELECTRONIC KATHERINE D & R S.R.L.	498	698	717	795	618	287
M & M REPUESTOS Y SERVICIOS S.A.	182	268	301	244	233	191
DAVALOS IMPORT S A	199	131	385	31		109
UNIMAQ S.A.	85	151	113	154	63	49
REPRESENTACIONES TECNIMOTORS E I R L	65	62	211	79	47	44
MOTORES DIESEL ANDINOS S.A.- MODASA	78	57	187	55	80	45
JOSE LUIS LOPEZ AGUIRRE S.A.	26	37	89	145	160	
EMPRESA IMPORTADORA JAI LING S.A.C. - JAI LING S.A.C.	11		2	49	144	228
AUTOBEL S.A.C.	62	48	67	77	77	88
REPUESTOS CANTA S.A.	176	117	108			
NUNEZ ALARCON E.I.R.L.	73	69	67	87	29	53
AUTOREX PERUANA S A	51	66	21	66	100	72
OTROS	857	736	1.167	1.009	1.177	1.346

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

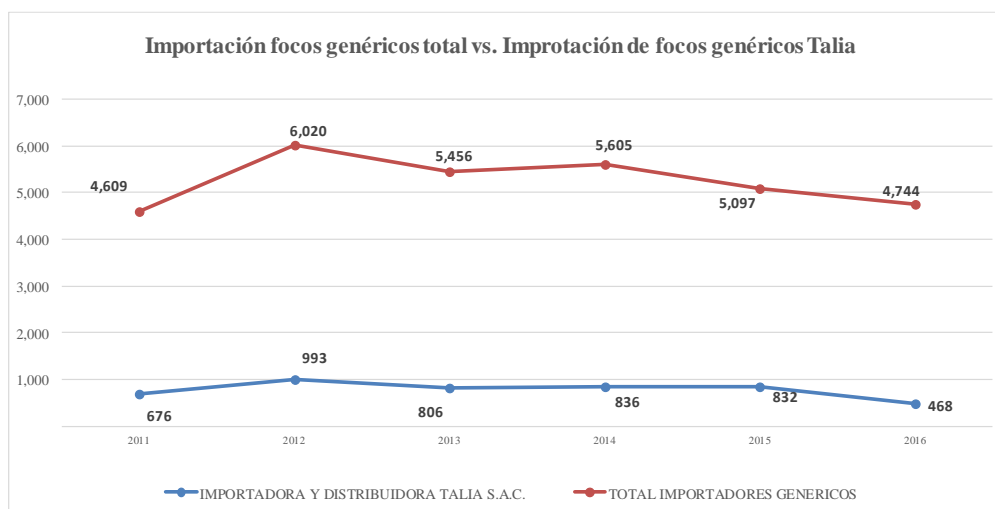
Gráfico 5. Importación de focos genéricos por empresa 2016



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

A continuación, se presenta el comportamiento de las importaciones de faros genéricos total *versus* las importaciones de focos genéricos realizados por la empresa.

Gráfico 6. Importación de focos genéricos total *versus* importación de focos genéricos Talia



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

2.1.3 Segmentación del mercado de faros

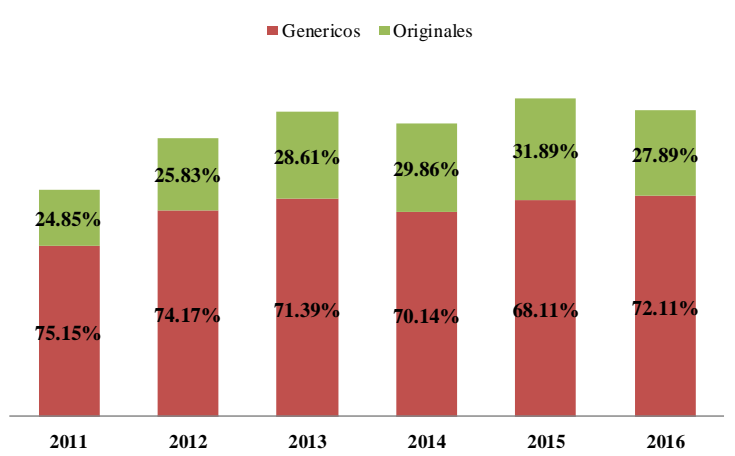
El segmento del mercado de faros al que se encuentra orientada la empresa es el de faros genéricos. Por ello, realizamos un análisis similar respecto al mercado de faros, y obtuvimos la siguiente información:

Tabla 18. Importación de faros originales y genéricos en los últimos años

Tipo artículo (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Genéricos	11.739	14.215	14.977	14.118	14.880	15.173
Originales	3.882	4.949	6.002	6.011	6.965	5.868
Total	15.621	19.164	20.979	20.129	21.845	21.042

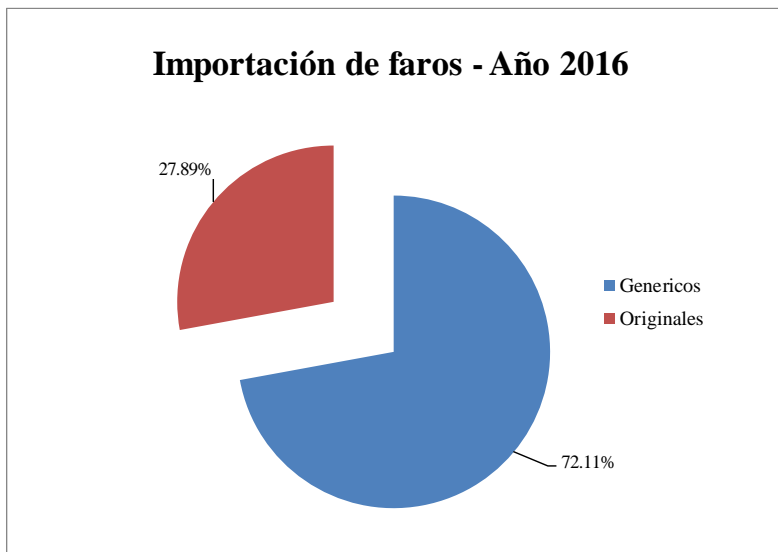
Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

Gráfico 7. Importación de faros originales y genéricos en los últimos años



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

Gráfico 8. Importación de faros originales y genéricos 2016



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

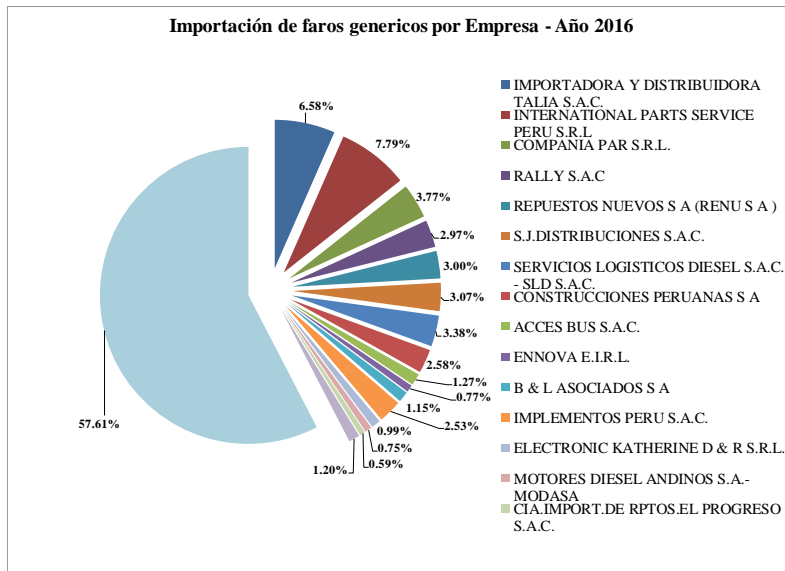
A continuación, se muestran las importaciones de faros genéricos de las principales empresas importadoras en los últimos años.

Tabla 19. Importación de faros genéricos por empresa

Por importadores (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TALIA S.A.C.	505	905	981	793	966	998
INTERNATIONAL PARTS SERVICE PERU S.R.L	862	835	886	821	1.130	1.182
COMPANIA PAR S.R.L.	492	767	641	555	535	572
RALLY S.A.C	375	678	606	345	537	451
REPUESTOS NUEVOS S A (RENU S A)	412	617	450	523	534	455
S.J.DISTRIBUCIONES S.A.C.	425	429	364	510	383	466
SERVICIOS LOGISTICOS DIESEL S.A.C. - SLD S.A.C.	102	350	375	441	448	512
CONSTRUCCIONES PERUANAS S A	179	313	380	230	491	392
ACCES BUS S.A.C.	316	248	320	384	275	193
ENNOVA E.I.R.L.	640	899	670	357	119	118
B & L ASOCIADOS S A	290	313	265	212	217	175
IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	69	55	137	321	433	384
ELECTRONIC KATHERINE D & R S.R.L.	240	294	231	201	255	150
MOTORES DIESEL ANDINOS S.A.- MODASA	230	249	438	214	113	114
CIA.IMPORT.DE RPTOS.EL PROGRESO S.A.C.	272	257	260	116	170	89
REPRESENTACIONES TECNIMOTORS E I R L	240	152	197	222	150	182
OTROS	6.090	6.854	7.776	7.874	8.124	8.741

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

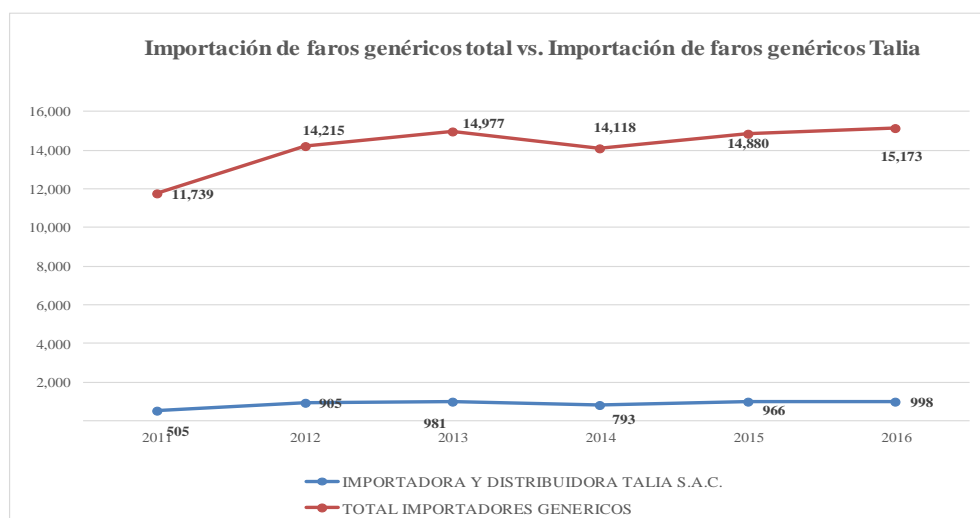
Gráfico 9. Importación de faros genéricos por empresa 2016



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

A continuación, se presenta el comportamiento de las importaciones de faros genéricos total *versus* las importaciones de faros genéricos realizados por la empresa.

Gráfico 10. Importación de faros genéricos total versus importación de faros genéricos Talia



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

3. Resultados

- De acuerdo con lo mostrado en el gráfico 3 y 7, existe una mayor demanda de los productos genéricos, tanto en focos y faros, respectivamente.
- De acuerdo con lo mostrado en el Gráfico N° 6, el mercado de focos genéricos entre los años 2011 al 2016 presenta altas variaciones, con tendencia a la disminución, de acuerdo con la entrevista a los clientes de la empresa, esto se debe a la aparición de nuevas tecnologías como los focos led, que tiene mayor durabilidad. Asimismo, se muestra que la empresa ha mantenido sus importaciones constantes desde el 2012 hasta el 2015, situación que varía en el año 2016, con una disminución del 44%, en ese año, la empresa solo tuvo una participación en el mercado de 10%.
- De acuerdo con lo mostrado en el Gráfico N° 10, el mercado de faros genéricos, entre los años 2011 y 2016 ha mantenido crecimientos variables, con una ligera disminución en el año 2014, lo que evidencia un mercado en crecimiento

4. Estimación de la demanda

Para establecer la estimación de la demanda para los próximos años, consideraremos cuatro variables: el parque automotor, la adquisición de vehículos nuevos, importaciones realizadas por la empresa y participación actual de la empresa en el mercado que participa.

4.1 Parque automotor

Se ha considerado el parque automotor solo de las ciudades de Lima, Arequipa y Trujillo, principales destinos de nuestros productos según información de nuestros clientes.

Tabla 20. Parque automotor de las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa

Tipo artículo (en miles de unidades)	2011	2012	2013	2014	2015
Parque Automotriz	1.568	1.697	1.821	1.933	2.034
Lima, Trujillo, Arequipa					
Variación %		8,22%	7,27%	6,18%	5,22%

Fuente: Elaboración propia, 2017, en basada en Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017.

4.2 Vehículos nuevos

Tabla 21. Adquisición de vehículos nuevos en Lima, Trujillo y Arequipa

Tipo artículo (en miles de unidades)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Compra vehículos nuevos	124	155	169	165	154	158
Variación %		25,30%	9,31%	-2,83%	-6,57%	2,39%

Fuente: Elaboración propia, 2017, en basada en Asociación Automotriz del Perú, 2017.

4.3 Comportamiento de las importaciones de la empresa

Tabla 22. Importación de faros – Talia

Importación de faros (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TALIA S.A.C.	505	905	981	793	966	998
Variación %		79,24%	8,31%	-19,16%	21,85%	3,34%

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

Tabla 23. Importación de focos - Talia

Importación de focos (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TALIA S.A.C.	676	993	806	836	832	468
Variación %		47,03%	-18,87%	3,72%	-0,50%	43,73%

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

4.4 Participación de la empresa en el mercado

Tabla 24. Participación de la empresa en el mercado de faros genéricos

Por importadores de faros (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TALIA S.A.C.	505	905	981	793	966	998
TOTAL IMPORTADORES GENÉRICOS	11.739	14.215	14.977	14.118	14.880	15.173
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	4,3%	6,4%	6,5%	5,6%	6,5%	6,6%

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

Tabla 25. Participación de la empresa en el mercado de focos genéricos

Por importadores de focos (en miles de dólares)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TALIA S.A.C.	676	993	806	836	832	468
TOTAL IMPORTADORES GENÉRICOS	4.609	6.020	5.456	5.605	5.097	4.744
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,146619082	16,5%	14,8%	14,9%	16,3%	9,9%

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Adex, 2017.

5. Conclusiones

A partir de la información analizada, se han realizado las siguientes conclusiones, que serán abordadas en el planeamiento estratégico:

- No se puede encontrar una correlación entre las importaciones totales de focos y faros genéricos y las importaciones realizadas por la empresa, para cuantificar la demanda futura del mercado; sin embargo, podemos notar que en el rubro de faros, existe un mercado que crece de forma sostenida, siendo la participación de la empresa en el mercado, sólo de 6.6%, asimismo, en el rubro de focos, a pesar que el tamaño de mercado ha disminuido, la participación de la empresa en el mercado es de sólo 9.9%, determinando así, que en ambos casos, hay un amplio mercado por captar.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Con el análisis FODA, evaluamos la situación de la empresa, analizando sus características internas, es decir, sus fortalezas y debilidades; así como el entorno externo, en otras palabras, las amenazas y oportunidades. Posteriormente, con esta información diseñaremos las estrategias.

1.1 Fortalezas

- Representación exclusiva en Perú de productos de las marcas Autopal y Multipartes
- Diversidad de productos (focos y faros) para toda clase de vehículos livianos y para maquinarias del sector minería y construcción
- Disponibilidad de *stock*
- Atención oportuna de los pedidos de los clientes
- Facilidades en el otorgamiento de créditos a clientes
- Posicionamiento de la empresa por su trayectoria de 27 años en el mercado, siendo especialistas en la venta de faros y focos
- Innovación de productos, contando siempre con nuevos ítems de los carros modernos y las nuevas tecnologías como la iluminación led
- Acceso a créditos financieros

1.2 Debilidades

- Deficiente estrategia en la gestión de ventas: escaso seguimiento de ventas, escasa fuerza de ventas para penetrar en el mercado falta de capacitación al personal de ventas
- Falta de evaluación a clientes para el otorgamiento de créditos
- Deficiente gestión de cobranzas
- Sobreendeudamiento con entidades financieras
- Exceso de *stock* en algunos artículos con baja rotación
- Solo 5 de 522 clientes representan el 21% de las ventas (2016)
- Falta de un plan estratégico

1.3 Amenazas

- Pérdida de clientes importantes, solo 5 de 522 clientes representan el 21% de las ventas (2016)
- Perder alguna representación
- Ingreso al mercado de nuevos productos (led), o productos con bajos precios
- Factores exógenos: políticas y crisis financiera, economía internacional (baja de tasa de interés de EE. UU, metales, burbujas etc.)

1.4 Oportunidades

- Exigencia de normativa legal para vehículos
- Crecimiento en el sector automotriz, en ciudades como Lima, Arequipa, Lambayeque, La Libertad, Piura, Cuzco, Huancayo, Cajamarca, entre otras
- Reactivación de la economía (reconstrucción del norte del país, carreteras, proyectos mineros, metro, aeropuertos de Cuzco y Lima, etc.)
- Siniestralidad de vehículos en el Perú

2. Visión propuesta

Para el año 2020, posicionarnos en el mercado peruano como la primera empresa comercializadora de productos para la iluminación automotriz, de acuerdo con las nuevas tendencias y tecnologías, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3. Misión propuesta

A continuación presentamos la nueva misión de la empresa, considerando los nueve componentes, establecidos por Fred R. David para que una declaración de misión sea eficaz:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, ofreciendo un portafolio exclusivo de productos de iluminación de última generación, amigables con el medio ambiente, para vehículos pesados y ligeros, brindando una atención oportuna con el soporte de nuestro personal calificado, logrando así el crecimiento sostenible de la empresa”.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos definidos por la Gerencia General son los siguientes:

- Objetivo 1: Incrementar ingresos por venta de productos
- Objetivo 2. Reducir costos operativos y financieros

Objetivo	Indicador	Metas		
		2018	2019	2020
Incrementar ingresos por venta de productos	(Ventas total (año actual) – ventas totales año base 2017)) / ventas total (año base 2017)	8%	12%	17%
Reducir costos operativos y financieros	(Costo operativo + Gasto financiero) / Ventas netas	8%	7.5%	7%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Formulación de estrategias

5.1 Matriz FODA

Con la matriz FODA, establecemos las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Ver anexo 2.

A partir de la matriz FODA establecemos las estrategias presentadas en el anexo 3.

5.2 Matriz Peyea

Utilizando esta matriz, se identificará si la estrategia a emplear debería ser de tipo intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Ver anexo 4.

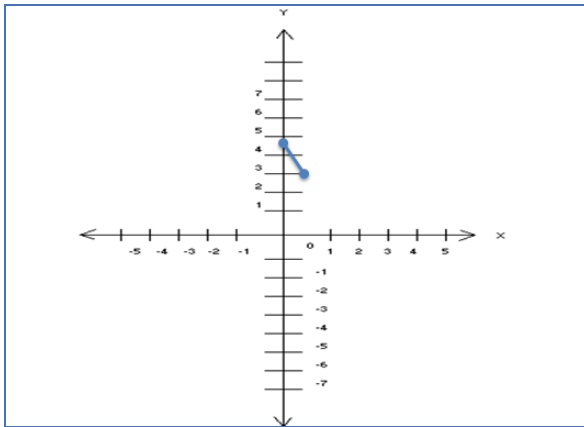
Teniendo como promedios en cada eje lo siguiente:

Tabla 26. Resultados de la matriz Peyea

Promedio FF	1,7
Promedio VC	-3,8
Promedio EA	-2,7
Promedio FI	4,2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 11. Matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego de realizar la matriz Peyea, obtenemos que el cuadrante con la estrategia sugerida corresponde al tipo competitiva, en la cual, según David (2003) es posible utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante y horizontal, así como alianzas estratégicas.

5.3 Matriz interna y externa

Tabla 27. Matriz interna y externa

		Puntajes de Valor Totales de la Matriz EFI		
		Solido (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.99)	Debil (1.0 a 1.99)
Puntajes de Valor Totales de la Matriz EFE	Alto (3.0 a 4.0)	I	II	III
	Medio (2.0 a 2.99)	IV	V	VI
	Bajo (1.0 a 1.99)	VII	VIII	IX

EFE	2.65
EFI	2.48

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego de aplicar la matriz IE, se tiene como resultado el cuadrante V (conservar y mantener). Según David (2003), los tipos de estrategia recomendados son: penetración de mercado y desarrollo de productos.

5.4 Matriz de la estrategia principal

Empleando a la matriz de estrategia principal, en función de la posición competitiva de la empresa y de la rapidez del crecimiento del mercado, se establecerá el cuadrante al que pertenece la empresa y se obtendrán las estrategias sugeridas.

Tabla 28. Matriz de estrategia principal



Fuente: Adaptado de Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, II): Richard D. Irwin, 1976): 16-18

La empresa tiene las fortalezas mostradas en la matriz FODA; por ejemplo, contar con *stock* y diversidad de productos, siendo especialistas en la venta de focos y faros. Además, se encuentra en un mercado con proveedores con un bajo nivel de rivalidad, como resulta del análisis de las fuerzas de Porter; por lo tanto, se considera que la empresa tiene una posición competitiva sólida.

Asimismo, a partir del estudio de mercado realizado, se observa que el mercado se encuentra con tendencia a un crecimiento rápido, por lo que se considera a la empresa en el cuadrante I con estrategias propuestas de desarrollo de mercados, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación concéntrica.

5.5 Selección de estrategias

5.5.1 Matriz de alineamiento estratégico

En base a las estrategias obtenidas a partir de la matriz FODA, se realiza una comparación con las estrategias obtenidas de las matrices Peyea, interna-externa, estrategia general, lo que da como resultado, lo siguiente:

Tabla 29. Matriz de alineamiento estratégico

NÚMERO	TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PEYEA	IE	EG	TOTAL
E01	FO (AGRESIVAS)	Captar distribuidores en provincia	X	X	X	3
E02		Contar con un personal para seguimiento a ventas	X	X	X	3
E03		Realizar acuerdos comerciales con clientes, definiendo bonificaciones por cumplimiento de metas				
	DO (ACOMODAMIENTO)					
E04	FA (REACTIVAS)	Captar nuevos clientes Realizar acuerdos comerciales con clientes, definiendo bonificaciones por cumplimiento de metas	X	X	X	3
E05		Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva	X	X	X	3
E06		Diversidad el portafolio de productos (focos led)	X	X	X	3
E07	DA (DEFENSIVAS)	Establecer una política de ventas: capacitación, comisiones, bonificación, programa de recompensa	X	X	X	3
E08		Establecer políticas de financiamiento y cobranza a los clientes	X	X	X	3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como resultado, se obtienen las siguientes estrategias:

Tabla 30. Resumen de estrategias

NÚMERO	ESTRATEGIA	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	TOTAL
E01	Captar distribuidores en provincia	X	X	2
E02	Captar distribuidores de repuestos para motos	X	X	2
E03	Realizar alianzas estratégicas con talleres autorizados por las empresas aseguradoras	X	X	2

NÚMERO	ESTRATEGIA	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	TOTAL
E05	Captar nuevos distribuidores grandes Realizar alianzas estratégicas con talleres autorizados por las empresas aseguradoras	X	X	2
E06	Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva	X	X	2
E08	Establecer una política de ventas: capacitación, comisiones, bonificación, programa de recompensa	X	X	2
E09	Establecer políticas de financiamiento y cobranza a los clientes		X	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.5.2 Estrategias y objetivos estratégicos

En la tabla 30, se muestran qué estrategias están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Del análisis realizado, se determina que las estrategias a seguir son las que se muestran en la tabla 31, en tal sentido, los planes operativos, de *marketing*, recursos humanos y financieros deberán estar alineados a ellas.

Tabla 31. Selección de estrategias

ESTRATEGIA
Captar distribuidores en provincia
Contar con un personal para seguimiento a ventas
Realizar acuerdos comerciales con clientes, definiendo bonificaciones por cumplimiento de metas
Captar nuevos clientes y realizar acuerdos comerciales con ellos, definiendo bonificaciones por cumplimiento de metas
Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que cuentan con representación exclusiva
Diversidad el portafolio de productos (focos led)
Establecer una política de ventas: comisiones, bonificación, programa de recompensa
Establecer políticas de financiamiento y cobranza a los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos de *marketing*

Los objetivos del plan de *marketing* son los siguientes:

- Aumentar la venta de focos y faros
- Incrementar la participación en el mercado de focos y faros genéricos

A continuación, se definen las metas a corto, mediano y largo plazo de cada uno de los objetivos establecidos:

Tabla 32. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivo	Indicador	Metas		
		2018	2019	2020
Incrementar las ventas de faros	(Venta año actual de faros – ventas venta año anterior de faros) / ventas año anterior de faros	10%	15%	20%
Incrementar la participación en el mercado de faros	(Importaciones del periodo actual / importaciones totales) – (Importaciones totales del periodo anterior/importaciones totales del periodo anterior)	11.5%	12%	12.5%
Incrementar las ventas de focos	(Venta año actual de focos – ventas venta año anterior de focos) / ventas año anterior de focos	7%	10%	15%
Incrementar la participación en el mercado de focos	(Importaciones del periodo actual / importaciones totales) – (Importaciones totales del periodo anterior/importaciones totales del periodo anterior)	16%	17%	19%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias que implementar

A partir de las matrices utilizadas (Peyea, interna-externa, estrategia general), se concluye que las estrategias a implementar podrían ser desarrollo de mercados, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

Para el caso de faros, se observa que el mercado objetivo ha mostrado estabilidad, teniendo un ligero crecimiento de 6% desde el año 2012 al año 2016, y alcanzando una participación promedio en dicho mercado del 5%.

Para el caso de focos, se observa que el mercado objetivo ha mostrado inestabilidad, con un decrecimiento de 20,2% desde el año 2012 al 2016, alcanzando una participación en dicho mercado de 18%.

De lo expuesto, se rescata que existe un potencial para incrementar las ventas, logrando una participación mayor en el mercado actual; por ello, una de las estrategias propuestas es penetración de mercado.

Asimismo, se observa que las ventas de la empresa en provincias son de solo 26,67% en los últimos años (del 2012 al 2016), teniendo mayores ventas en los departamentos de La Libertad (8,08%), Arequipa (6,66%), Cajamarca (2,01%), Lambayeque (1,78%) y Junín (1,66%), estos valores corresponden al tamaño del parque automotor en dichos departamentos.

Debido al potencial de crecimiento en provincias, se ha optado por emplear una estrategia de desarrollo de mercado geográfico. No se considera una estrategia de desarrollo de productos, debido a que se ha optado por emplear estrategias de bajo riesgo inicialmente en el corto y mediano plazo, periodo en el cual se espera optimizar los procesos internos de la empresa, para posteriormente realizar un nuevo análisis considerando la posibilidad de desarrollar nuevos productos.

Tabla 33. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Desarrollo de productos: sustitutos y complementarios
	Nuevos	Desarrollo de mercados: base de uso y base geográfica	Diversificación: horizontal, vertical, concéntrica, conglomeral

Fuente: Saiz, 2017.

2.1 Estrategia de penetración de mercado

La penetración de mercado se llevará a cabo a través de las siguientes estrategias:

- Atraer a clientes del sector de repuestos eléctricos de automóviles que no comercialicen focos ni faros
 - Visitas del jefe comercial para ofrecer los productos de la empresa y evaluar el interés sobre ellos
 - Entregar productos en modalidad de “consignación” por periodo de un mes
- Atraer clientes de la competencia que compran los mismos productos, pero de diferentes marcas:
 - Visitas de los vendedores a clientes potenciales acompañados por el jefe comercial, para evaluar qué opciones de productos, precios, forma de pago, entre otros, requieren para comprar los productos de la empresa
 - Entregar productos en modalidad de consignación por un periodo de un mes
- Atraer clientes de la competencia que compren productos de las mismas marcas:
 - Visitas de los vendedores a clientes potenciales acompañados por el jefe comercial, para evaluar qué opciones de productos, precios, forma de pago, entre otros, requieren comprar los productos de la empresa.
 - Ofrecer la firma de un acuerdo comercial, con metas y bonificaciones por su cumplimiento
- Fidelización de clientes
 - Se les propondrá firmar un acuerdo comercial con el fin de (i) definir un volumen de ventas trimestral y anual; en función de los cumplimientos de estas metas, se les otorgará una nota de crédito al final de cada periodo; y (ii) definir bonificaciones por pago antes del plazo máximo ofertado.

2.2 Estrategia de desarrollo de mercado

Tomando en cuenta el crecimiento del mercado en las provincias de Arequipa, La Libertad, Cajamarca, Cuzco, Junín, Piura y Lambayeque, se empezará la captación clientes en estos lugares para lo cual el jefe comercial viajará.

Tabla 34. Cronograma de viajes - jefe comercial

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Búsqueda de clientes												
Reunión de seguimiento												
Evaluación semestral de clientes												

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seguimiento												
Evaluación anual de clientes												

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3 Marketing mix

2.3.1 Estrategia de precio

Los precios se mantendrán y serán siempre flexibles en el manejo de descuentos en función del mercado. Sin embargo, con el fin de mantener los precios de lista y evitar en lo posible dar descuentos, se planteará a los clientes la opción de firma de un acuerdo comercial, considerando bonos por cumplimiento de metas.

2.3.2 Estrategia de producto

Se impulsarán las ventas de los productos de las marcas Autopal y Multipartes, de las cuales la empresa es representante exclusiva en el Perú. Para ello, se capacitará a los vendedores con las características más importantes de los productos de dichas marcas y además se publicarán de manera exclusiva en los catálogos y página web .

2.3.3 Estrategia de promoción

Se desarrollarán las siguientes estrategias:

- Elaborar catálogos generales de la empresa para entregar en los clientes actuales y potenciales.
- Rediseñar la página web.
- Realizar visitas de los vendedores acompañados por el jefe comercial de forma bimensual a los clientes en Lima y provincias.
- Proponer a los clientes la firma de un acuerdo comercial, que comprende bonificaciones dadas con notas de crédito por cumplimiento de metas trimestrales y anuales, y por pronto pago, de acuerdo con el siguiente detalle:
 - Bonificaciones por cumplimiento de meta: Se entregará una nota de crédito por alcanzar la meta de compra acordada con el cliente, la cual será asignada de la siguiente forma:
Meta asignada trimestral: Promedio de ventas de los últimos tres años dividido entre cuatro, con un incremento del 7%.

Meta asignada anual: Promedio de ventas de los últimos tres años con un incremento del 7%..

Por cumplimiento de meta trimestral: Nota de crédito por el 1% del valor venta conseguida.

Por cumplimiento de meta anual: Nota de crédito por el 1% del valor venta conseguida.

Cabe resaltar que, para acceder a las bonificaciones el cliente, debe adquirir los productos según el precio de lista.

- Bonificaciones por pronto pago: Para pedidos con pago al contado, se otorgará un descuento de 1% respecto al valor venta del producto.

2.3.4 Estrategia de plaza

Se captarán clientes en provincia, inicialmente en La Libertad, Arequipa, Cajamarca, Lambayeque y Junín, para lo cual el jefe comercial ejecutará un plan de viajes para dichos lugares. En Lima, los vendedores se realizarán visitas constantes a los clientes y el jefe comercial los acompañará cada 2 meses para verificar los requerimientos, satisfacción y necesidades del cliente.

3. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de *marketing* tiene dos partes: una inversión inicial para el desarrollo de las estrategias planteadas que asciende a S/ 7.075,00 y el gasto de ventas, que alcanza los S/37,077.55, los cuales serán cubiertos con los flujos que origine la propuesta a implementar.

Tabla 35. Presupuesto del plan de *marketing* - inversión inicial

ÍTEM	INVERSIÓN INICIAL	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Nuevo diseño página web	1	diseño	S/ 3.000,00	S/ 3.000,00
2	Diseño e impresión de catálogos	1000	unidades	S/ 3,65	S/ 3.650,00
3	Tarjeta de presentación	5	cientos	S/ 85,00	S/ 425,00
					S/ 7.075,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 36. Presupuesto del plan de *marketing* - gastos de ventas

ÍTEM	GASTOS VENTAS	MONTO	FRECUENCIA (anual)	TOTAL
1	Visita a clientes en provincia	S/ 1.000,00	4	S/ 4.000,00
2	Visita a clientes en Lima	S/ 300,00	12	S/ 3.600,00
3	Nota de crédito a clientes por cumplimiento de meta	S/ 29,477.55	1	S/ 29,477.55
				S/ 101.648,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de operaciones

En el presente capítulo, desarrollaremos el plan de operaciones con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos y reducir los gastos operacionales de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del presente plan son los siguientes:

- Mejorar la eficiencia de las operaciones internas de la empresa; para ello, la estrategia es evaluar las tareas que forman parte de los procesos críticos y eliminar las que demandan mucho tiempo y no aportan valor, y aquellas que son repetitivas
- Reducir los gastos operacionales a través de una gestión adecuada de inventario.

A continuación, se definen las metas a corto, mediano y largo plazo de cada uno de los objetivos establecidos.

Tabla 37. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		2018	2019	2020
Mejorar la eficiencia de las operaciones	Reducir el tiempo del proceso que abarca desde la toma de pedido hasta la emisión de la guía y factura (actualmente 35 min x 25 pedidos diarios)	60% (15 min x pedido)	65% (12 min x pedido)	70% (10 min x pedido)
	Reducir el tiempo del proceso de preparación de despacho (30 min x 25 pedidos diarios)	15% (25 min x pedido)	30% (20 min x pedido)	30% (20 min x pedido)
Reducir los gastos operacionales con la gestión adecuada de inventario	Rotación de inventario = Costo de ventas / inventario (promedio actual 216 días)	187 días	162 días	143 días

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Diseño de procesos

Para identificar los procesos críticos de la empresa, alineados con los objetivos estratégicos del presente plan, cuantificamos cada uno de los procesos respecto al impacto que estos tienen en los logros de los objetivos estratégicos definidos, siendo 1 el de poco impacto en el objetivo y 5 el de mayor impacto en el objetivo, luego promediamos las ponderaciones y obtenemos los procesos críticos.

Tabla 38. Matriz de selección de procesos principales *versus* objetivos estratégicos

Procesos	Objetivos estratégicos		Promedio	Procesos críticos
	Incrementar ingresos por venta de productos	Reducir costos operativos y financieros		
Gestión de compras	4	4	4,00	2°
Gestión de almacén	3	4	3,50	3°
Gestión de despacho	2	4	3,00	
Gestión de ventas	5	4	4,50	1°

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego del análisis, determinamos que los procesos más críticos para alcanzar los objetivos estratégicos definidos, en orden de relevancia, son los siguientes: (i) gestión de ventas, (ii) gestión de compras, (iii) gestión de almacén y (iv) gestión de despachos.

A continuación, presentamos el diagrama de flujo actual de cada uno de los procesos más críticos de la empresa:

2.1 Gestión de ventas

El proceso de ventas de los productos se realiza de dos formas: venta en oficina, en la que el cliente llama para solicitar directamente sus productos; y venta por visita, en la que el vendedor llega al local del cliente y toma el pedido.

2.1.1 Venta directa

El cliente realiza el pedido directamente a la empresa, por teléfono.

El diagrama de flujo actual del proceso de venta directa que se realiza en la empresa se presenta en el anexo 5.

Actualmente, las tareas que demandan mayor tiempo a las áreas responsables son la toma de pedidos que realiza el cliente por teléfono y la preparación del pedido para la entrega al cliente, lo cual, a veces, presenta errores de despacho, por lo que es necesario una doble verificación por parte del personal de la empresa.

La estrategia planteada para optimizar los tiempos en la toma de pedidos es la implementación de un sistema *online* que le permita al cliente realizar el pedido a través de la página web,

teniendo a disposición inmediata el precio de cada producto y el *stock* disponible en cada caso y así generar directamente la orden de compra.

Con esta estrategia, el diagrama de flujo del proceso de venta directa sería el presentado en el anexo 6.

2.1.2 Visita al cliente

El vendedor realiza la visita al cliente y, a través de él, el cliente realiza el pedido.

El diagrama de flujo actual del proceso de venta a través de la visita al cliente que realizan los vendedores de la empresa se presenta en el anexo 7.

En este caso, la toma de pedidos realizada por el vendedor en la tienda del cliente, se hace de forma manual y es enviada al área de ventas y facturación a través de un mensaje por WhatsApp, para consultar el precio, *stock* y emisión de la cotización, lo que demanda mucho tiempo hasta la generación de la orden de compra.

La estrategia planteada para mejorar la toma de pedidos en la visita al cliente y brindar una cotización inmediata es la implementación de un aplicativo móvil para Android o IOS. Con este aplicativo, el vendedor podrá ingresar directamente al sistema; consultar el *stock* disponible, precios y descuentos por cada producto; realizar la cotización y entregarla inmediatamente al cliente; y, si esta es aceptada, generar directamente la orden de compra. Asimismo, este aplicativo móvil permitirá a la empresa realizar un seguimiento a los vendedores, conociendo su ubicación actual y registro de visitas realizadas.

Con la implementación de esta estrategia, el diagrama de flujo del proceso de venta a través de la visita al cliente que realizan los vendedores de la empresa sería el presentado en el anexo 8.

2.2 Gestión de compras

Las compras se consideran unas de las principales fortalezas de la empresa, puesto que su posicionamiento en el mercado se ha obtenido a partir de ofertar una diversidad de focos y faros para los distintos tipos de vehículos y distintas marcas. Para ello, ha sido importante seleccionar a los proveedores a fin de cumplir con los objetivos de precio-calidad.

A continuación, se mencionan los principales proveedores:

Tabla 39. Principales proveedores de la empresa

Proveedor	Producto	Procedencia
Multipartes	Faros	Colombia
Depo	Faros	Taiwán
Autopal	Faros y Foco	India
Narva	Foco	Alemania
Nino	Faro	Brasil

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Considerando la estrategia de expansión del negocio en relación con estos productos, es necesario buscar más proveedores a nivel mundial. Para ello, se ha propuesto un control de calidad para la selección de los proveedores:

Tabla 40. Criterios para selección de nuevos proveedores

Aspecto	Criterio de evaluación
Evaluación del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Tiempo de entrega - Relación precio / calidad - Garantías
Selección del proveedor y negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Tener la representación de la marca en el país - Forma de pago
Diferenciación del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación de productos ofertantes - Permita propuesta de diseño y elaboración de productos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El diagrama de flujo actual del proceso de compras de la empresa se presenta en el anexo 9.

2.3 Gestión de almacén

La gestión de almacén comprende las actividades de recepción, almacenamiento y movimiento de mercadería, para lo cual es fundamental contar con un inventario actualizado de las existencias. Actualmente, uno de los problemas que se presentan en la empresa es que no se cuenta con una política de inventarios definidas, lo que ocasiona en algunos casos, el sobre *stock* de productos de baja rotación.

Para poder contar con un *stock* adecuado de existencias, actualmente se adquiere productos basados en datos históricos de los principales clientes y además se investiga en el mercado los productos novedosos que oferta la competencia a fin de obtenerlos y poder ser ofertados a los

clientes. Con esto se intenta garantizar que un producto se encuentre disponible en todo momento para el cliente. Esta política genera muchas veces altos costos de inventario por no aprovechar la importación de grandes lotes y la posibilidad de tener existencias mucho tiempo en el almacén.

A fin de establecer una metodología para el control de inventario y rotación de productos, se han establecido parámetros, los cuales se detallan a continuación:

- Establecer un nivel de inventario por artículo que garantice el abastecimiento a los clientes
- Realizar control de *stock* por revisión periódica (semestral), lo que permitirá establecer qué productos están alcanzando el nivel mínimo y así lograr compras simultáneas para aprovechar economías de escala en la compra de los artículos, costo de transporte, entre otros
- Establecer un periodo máximo de estancia de la mercadería para proceder con el remate del bien a fin de recuperar la inversión y evitar un costo innecesario de almacenamiento.

2.4 Gestión de despachos

La gestión de despachos contiene las actividades de armado de pedidos, embalaje y su distribución, por lo que es un proceso crítico que puede convertirse en cuello de botella para la oportuna atención a los clientes y ocasionar reclamos en caso se hayan producido errores durante el proceso.

La estrategia planteada para optimizar los tiempos en la preparación de pedidos y reducir los errores de despacho es la implementación de un sistema de código de barras para identificar los productos rápidamente y verificar que correspondan al pedido solicitado por el cliente. Este sistema de código de barras permitirá a la empresa agilizar la entrega de mercadería a los clientes y tener un mejor control del inventario.

3. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

El presupuesto inicial para la implementación de las estrategias del plan de operaciones es el siguiente:

Tabla 41. Presupuesto del plan de operaciones

Ítem	Unidad	Precio unitario	Costo total
Sistema para toma de pedido (web y aplicación del celular)	1	S/ 9.000,00	S/ 9.000,00
Mantenimiento anual del sistema de toma de pedido	1	S/ 1.000,00	S/ 1.000,00
Pistolas para lectura de código de barras	2	S/ 980,00	S/ 1.960,00
Sistema de lectura de código de barras	1	S/ 5.400,00	S/ 5.400,00
Mantenimiento anual del sistema de lectura de código de barras	1	S/ 600,00	S/ 600,00
			S/17.960,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

El recurso humano es el activo más importante de la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos. En el presente capítulo presentaremos el plan de recursos humanos alineado a las estrategias definidas en los planes de *marketing*, operaciones y responsabilidad social.

1. Objetivos del plan

Los objetivos generales del plan de recursos humanos son los siguientes:

- Reorganización de la empresa para optimizar los procesos y las funciones del personal, así como aumentar las ventas
- Establecer una política de ventas que permita cumplir con los objetivos del plan de *marketing*

Tabla 42. Objetivos del plan recursos humanos

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		2018	2019	2020
Definir nuevos puestos y funciones del personal	# puestos de trabajo evaluados /# total de puestos * 100	100%	---	---
Establecer una política de ventas	Documento: política de venta	1	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategia de administración de recursos humanos

2.1 Reestructuración de las áreas de la empresa

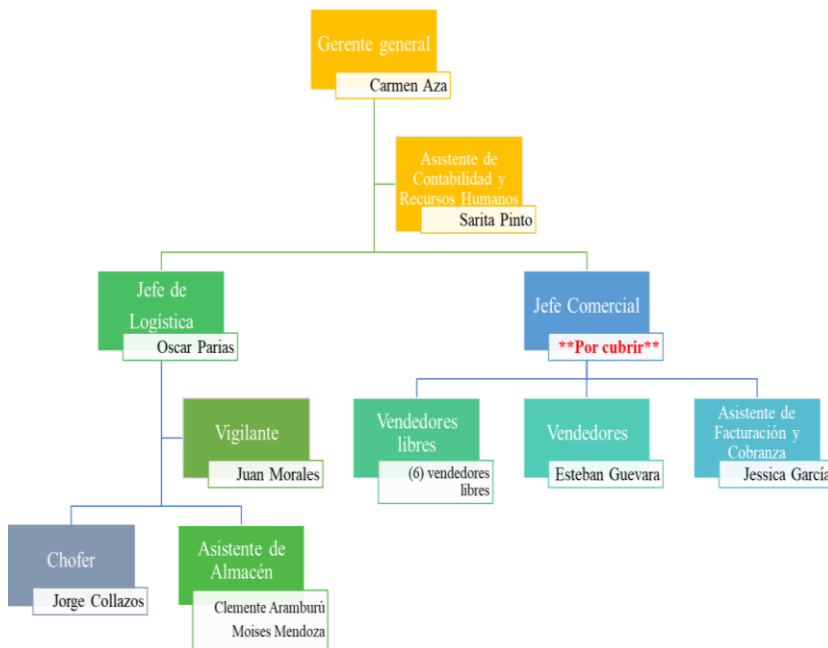
Actualmente, la empresa es una organización de tipo empresarial (Mintzberg 1979), con un fuerte liderazgo del ápice estratégico, que coordina directamente con los trabajadores las estrategias a seguir. Esta estructura está generando demasiada dependencia de la gerente general para la toma de decisiones, desde las más simples hasta las más complejas, por lo que su ausencia genera complicaciones.

En tal sentido, con el objetivo de optimizar los procesos y aumentar las ventas, se plantea una nueva estructura organizacional, que busca (i) dar mayor impulso al área comercial para que se encargue netamente de funciones de ventas, para lo cual será necesario contratar a un jefe comercial, quien se encargará de dirigir y ejecutar las nuevas estrategias de *marketing*; y (ii)

desarrollar un área de logística que se encargue del proceso de compra, almacén y despacho, para ello, se hará una reorganización en las funciones, designando al actual asistente de gerencia como jefe de Logística, toda vez que actualmente la mayoría de sus funciones corresponden a compras a los proveedores.

El organigrama propuesto se muestra a continuación:

Gráfico 12. Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Política de ventas

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro vendedores, uno en la planilla de la empresa con sueldo fijo y tres vendedores libres que no tienen vínculo laboral y solo reciben comisiones por ventas (3% en Lima y 4% en provincia del valor venta). No se ha definido objetivos de ventas mensuales ni anuales, por lo que su desempeño es bastante irregular.

Asimismo, como se observa en los estados financieros, el monto de cuentas por cobrar es bastante elevado, por lo que con el fin de mejorar los procesos de cobranza y aumentar las ventas, se establece la siguiente política:

- Cada vendedor tendrá asignada una meta de venta trimestral, alineada al crecimiento proyectado de la empresa. Esta meta corresponde al 10% adicional del promedio de ventas realizado en los últimos tres años.
- Si el vendedor supera la meta establecida, recibirá una bonificación adicional del 5% por el diferencial de dichas ventas.
- Las comisiones se dividirán en dos partes: comisión inicial correspondiente al 50% de la comisión, pagado durante el mes que se realizó la facturación; y el resto de la comisión será pagada durante el mes en el que el cliente realizó el pago correspondiente.
- A los vendedores que a fin de año alcancen su meta, se les dará un premio, que podrá ser un viaje, cena o alguna actividad similar en función del monto alcanzado, para lo cual se considerará un presupuesto de S/ 10.000 en total para ser dividido en forma proporcional.

3. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto anual por concepto de planilla del personal fijo, para el primer año, sería el que se muestra a continuación. No se ha considerado un aumento de sueldo en los próximos tres años; por la reorganización de la empresa, solo se podría considerar el aumento por la inflación. Es importante indicar, que sólo se necesitará como parte de la inversión del proyecto, la remuneración de los tres primeros meses del Jefe comercial, el tiempo restante (S/. 22,678.67), será cubierto por los flujos que genere la implementación del proyecto.

Tabla 43. Presupuesto del plan de recursos humanos - planilla fija

CARGO	SUELDO FIJO MENSUAL	PLANILLA FIJA MENSUAL	PLANILLA FIJA ANUAL
Gerente general	S/ 16.500,00	S/ 24601.83	S/ 295,222.00
Asistente contable y de recursos humanos	S/ 1.810,00	S/ 2698.75	S/ 32,384.96
Jefe de Logística	S/ 4.000,00	S/ 5964.08	S/ 71,568.97
Vigilante	S/ 2.400,00	S/. 3578.45	S/ 42,941.38
Chofer	S/ 2.800,00	S/ 4171.86	S/ 50,098.28
Asistente de almacén (1)	S/ 2.400,00	S/ 3578.45	S/ 42,941.38
Asistente de almacén (2)	S/ 1.800,00	S/ 2683.84	S/ 32,206.04
Jefe comercial (**puesto por cubrir**)	S/ 4.500,00	S/ 7559.56	S/ 90,714.68
Vendedor (planilla)	S/ 4.510,00	6724.50	S/ 80,694.01
Asistente de facturación y cobranza	S/ 3.000,00	S/ 4473.06	S/ 53,676.73
TOTAL		S/ 66,037.37	S/ 792,448.42

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los pagos por comisiones de ventas para el primer año se muestran a continuación, los mismos que se pagarán con los flujos que origine el proyecto:

Tabla 44. Presupuesto del plan de recursos humanos - comisiones por ventas

CARGO	PROMEDIO VENTAS MENSUAL	META DE VENTAS - TRIMESTRAL (10% adicional de promedio de ventas mensual)	META DE VENTAS ESPERADA - TRIMESTRAL (8,6% adicional de la meta de ventas)	BONIFICACIÓN TRIMESTRAL (incluida comisión de venta)	COMISIÓN ANUAL
Vendedor 1	S/ 121.072,00	S/ 399.537,60	S/ 433,883.90	S/ 15,962.72	S/ 63,850.89
Vendedor 2	S/ 2.430,29	S/ 8.019,94	S/ 8,709.38	S/ 320.42	S/ 1,281.68
Vendedor 3	S/ 48.627,27	S/ 160.470.00	S/ 174,264.83	S/ 6,411.26	S/ 25,645.03
Vendedor 4	S/ 955,22	S/ 3.152,22	S/ 3,423.20	S/ 125.94	S/ 503.76
Vendedor 5	S/ 24.933,79	S/ 82.281,49	S/ 89,354.83	S/ 3,287.39	S/ 13,149.57
Vendedor 6	S/ 1.115,59	S/ 3.681,46	S/ 3,997.94	S/ 147.09	S/ 588.34
Premio					S/ 10,00
TOTAL					S/ 115,019.28

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

La empresa ha considerado que, durante los tres años de alcance del presente plan estratégico, se dispondrán, como parte del plan de responsabilidad social, políticas internas que contribuyan al cuidado del medio ambiente, utilizando de forma eficiente los recursos.

1. Objetivos del plan

Los objetivos generales del plan de responsabilidad social empresarial son los siguientes:

- Disminuir el consumo de energía eléctrica
- Implementar un programa de reciclaje de papel

Tabla 45. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		2018	2019	2020
Disminuir el consumo de energía eléctrica	Consumo de energía 2018 <i>versus</i> consumo de energía 2017	-2%	-3%	-3%
Implementar un programa de reciclaje	Kg. de papel reciclados por trimestral / Kg. de papel comprado trimestral * 100	30%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Plan de acción

Para cumplir con los objetivos del presente plan, que en esta primera etapa está enfocado en el cuidado del medio ambiente con el uso racional de los recursos, se realizarán charlas de concientización a todos los trabajadores, a cargo de la Gerencia General, para disminuir el consumo de energía en la empresa. Asimismo, se implementará el programa de reciclaje de papel, que estará a cargo del nuevo asistente de contabilidad y recursos humanos. El papel que se recicle será donado a una organización no gubernamental (ONG), encargada de brindar ayuda social.

3. Presupuesto

Las actividades propuestas en el presente plan no requieren un presupuesto adicional.

Capítulo X. Plan financiero

El presente plan financiero tiene como finalidad determinar cuál será la rentabilidad al aplicar el plan estratégico propuesto; como indicadores de valuación se consideran la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

1. Objetivos

Los objetivos del presente plan son los siguientes:

- Incrementar el margen comercial
- Incrementar la rentabilidad

Tabla 46. Objetivos del plan financiero

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		2018	2019	2020
Incrementar el margen comercial	Porcentaje de incremento de margen comercial respecto al 2017	4,75%	8,56%	13,07%
Incrementar la rentabilidad	Porcentaje de EBITDA	11,80%	12,16%	12,36%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Inversión

Para la ejecución del plan estratégico, será necesario realizar inversiones, las cuales se describirán brevemente a continuación:

Tabla 47. Inversión inicial

N°	Planes Funcionales	Año 0
1	Plan de recursos humanos	22.678,67
2	Compra de mercadería	144.108,31
3	Impresión de catálogos y tarjetas	4.075,00
4	Software para código de barras	7.960,00
5	Software para toma de pedido	10.000,00
6	Diseño web	3.000,00
Total		191.821,98

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Financiamiento

La inversión se financiará con recursos propios, la tasa efectiva anual será del 15%.

4. Evaluación financiera

A través de la evaluación financiera se podrá determinar la viabilidad financiera del proyecto. En esta evaluación se valoriza todas las estrategias descritas en otros acápite para así poder evaluar la rentabilidad del proyecto.

A continuación, se detallarán las principales variables utilizadas para la evaluación del proyecto y que permitieron proyectar el estado de resultado que se muestra en el anexo 10. Según los cálculos, realizados se tiene como resultado una TIR de 16.42%, considerando que para descontar el flujo de caja económico se ha considerado la tasa exigida por los inversionistas, 15%.

4.1 Proyección del estado de resultados

En la proyección del estado de resultados, se ha tomado como base la estimación de la demanda y la estrategia descrita en el plan de *marketing*.

4.1.1 Ventas

Se está proyectando un incremento de las ventas de faros del 10%, 15% y 20% en los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Por otro lado, en relación con la venta de focos se está proyectando un incremento de 7%, 10% y 15% en los años 2018, 2019 y 2020 en ese orden.

4.1.2 Descuentos

Con la finalidad de aumentar las ventas y disminuir las cuentas por cobrar se está considerando emitir descuentos a los clientes, bajo los siguientes supuestos:

- Establecer metas trimestrales basadas en el promedio de las ventas de los tres últimos años con un incremento del 7% en relación con esta base; de cumplirlo el cliente se hará acreedor de un descuento de 1% del total de las ventas. Además de cumplir estas metas trimestrales durante el año, se hará de un descuento del 1% adicional por todas las ventas del año.

- Si el cliente realiza las compras al contado, se le aplicará un descuento del 1% respecto del valor de venta del producto.

4.1.3 Comisiones

Las comisiones por ventas tendrán nuevas políticas para mejorar los procesos de cobranza y aumentar las ventas, a continuación, se detalla cada una de ellas:

- Establecer metas trimestrales basadas en el promedio de las ventas de los tres últimos años con un incremento del 10%, aplicado a esta base, por el cual se pagará el 3% por las ventas en Lima y el 4% en provincias; de superar estas metas, se le pagará al vendedor una comisión del 5% por el excedente.
- Las comisiones se pagarán el 50% al momento de la venta y el 50% restante, cuando el cliente realice el pago.
- Se considera un presupuesto anual total de S/ 10.000 para gastos de incentivo al personal que cumplan sus metas durante el año.

4.1.4 Uso de descuento de letras

Debido a los altos índices de ventas al crédito, muchas veces se ha tenido el problema de poder cumplir obligaciones al corto plazo, por lo que la gerencia decidía descontar las letras de cambio al banco a una tasa del 6%, lo que generaba un costo aproximado de S/ 100.000 al año. Como estrategia se está planteando reducir el uso de esta herramienta durante los años 2018 y 2019, y dejar de utilizarla en el 2020.

4.1.5 Tasa de inflación

Para poder tener una mejor estimación de los costos operativos y costos administrativos, se está considerando aplicar la proyección de la tasa de inflación para los años proyectados (2018-2020), según reporte de inflación del mes de setiembre del 2017 emitido por el Banco Central de Reservas del Perú se estima que este será del 2% en cada año proyectado.

Tabla 48. Flujo de caja económico

	Inv. Inicial	2018	2019	2020	Liquidación
INGRESOS					
- Ventas		744.926,69	1.111.552,10	1.538.185,81	
- Descuentos		-60.134,64	-62.477,47	-65.203,76	
EGRESOS					
Inversión total	191.821,98				191.821,98
- Plan de recursos humanos	22.678,67				22.678,67
- Compra de mercadería	144.108,31				144.108,31
- Impresión de catálogos y tarjetas	4.075,00				4.075,00
- <i>Software</i> para código barras	7.960,00				7.960,00
- <i>Software</i> para toma decisiones	10.000,00				10.000,00
- Diseño web	3.000,00				3.000,00
Costo de venta		-576.433,24	-853.767,27	-1.174.631,65	
Gasto de venta		-41.579,86	-51.461,16	-62.863,63	
Gasto administrativo		-114.866,35	-114.610,82	-134.129,38	
Gasto financiero		49.757,22	49.757,22		
Impuesto a la Renta (29,5%)		-492,60	-23.302,82	-29.900,43	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-191.821,98	1,177.23	55,689.79	71,456.96	191.821,98

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Resultados obtenidos

La metodología utilizada para determinar los resultados e indicadores de rentabilidad son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), la ratio de relación costo-beneficio y el periodo de recuperación; a continuación, se presentan los resultados:

Tabla 49. Resultado de análisis financiero

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
COK	15,00%
VPNE	S/ 6,930.54
TIRE	16.42%
B/C E	1.13
Período Rec.	2.51 años
VAC	S/ 191.821,98
VAB	S/ 216,243.33

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Valor actual neto (VAN): Esta ratio es aceptable si su valor actual neto es igual o superior a cero; es la diferencia entre los ingresos y egresos, y es un indicador que considera el valor del dinero en el tiempo. En este proyecto el VAN obtenido es S/ 6930.54.
- Tasa interna de retorno (TIR): Esta ratio muestra la tasa de interés más alta que podría pagarse sin obtener pérdidas económicas. Se obtiene en función a la tasa de descuento. La TIR es aceptable si esta es mayor que la tasa de descuento (15%). En este proyecto, la TIR obtenida es 16.42%.
- Periodo de recuperación: Expresa los números de periodos necesarios para la recuperación de la inversión inicial del proyecto. En este caso, el periodo de recuperación será de 2,51 años.
- Relación costo-beneficio: Esta ratio compara de forma directa los beneficios descontados traídos al presente en relación con los costos iniciales, si este es mayor a la unidad el proyecto es viable. En este proyecto, la relación costo-beneficio obtenida es 1,13.
- Ratio de liquidez: Estos ratios muestran la capacidad de la empresa de poder afrontar sus obligaciones con terceros en el corto plazo, el ratio capital de trabajo muestra que hay una disminución del 54.70% en el 2020 respecto al 2017, este ratio se ve disminuido principalmente debido a la alta rotación inventario y el incremento de las cuentas por pagar por aumento de las compras.
- Ratio de endeudamiento: Muestra la relación entre las deudas y el capital de la empresa, se puede mostrar una notoria disminución de los deudas de corto y largo plazo, las cuales pueden ser cubiertas con el capital de la empresa.
- Ratio de rentabilidad: Los ratios de rentabilidad con relación a los activos, patrimonio y ventas muestran un continuo crecimiento desde los años 2018 al 2020, el año 2017 muestra un alto crecimiento debido a la venta de un departamento que pertenecía a la empresa.
- El ciclo de conversión de efectivo: Este ratio permite determinar el tiempo que tarda una compañía en transformar sus compras de inventario en efectivo; la implementación de esta propuesta permitiría disminuir su ciclo de conversión de efectivo de 258 días que es lo que actualmente demora (año 2017), a 238 días, 203 días, 166 días por los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente. (Anexo 12).

4.4 Conclusiones

Los resultados obtenidos en el plan financiero son positivos, por lo tanto, se considera viable la aplicación de la estrategia propuesta. Con la aplicación de estas estrategias, se permitirá incrementar las ventas y mantener un crecimiento constante.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las conclusiones del presente plan estratégico son las siguientes:

- El presente plan permitirá mejorar la competitividad de la empresa, con la implementación de las estrategias de penetración y desarrollo de mercados y con la disminución de los gastos operativos y financieros.
- Existe un mercado con un gran potencial de crecimiento en la venta de faros para los próximos años y la participación actual de la empresa en el mercado es solo 6,5%, con la implementación del plan de marketing, la participación de la empresa en el mercado de faros, al tercer año, sería 12.5%
- El tamaño del mercado de focos ha disminuido en 21% en los últimos años y la empresa ha disminuido sus ventas en 32% desde el año 2012 al 2016, debido al ingreso de nuevas tecnologías, como los focos led, los cuales poseen de mayor durabilidad y tiempo de vida, y no son ofertados por la empresa, con la implementación del plan de marketing, se espera un incremento de ventas, al tercer año, de 15%, y una participación en el mercado del 20%.
- La empresa es una organización de tipo empresarial; sin embargo, debido al crecimiento a lo largo de los años, ésta debe convertirse en una organización de tipo maquinal para mejorar la fluidez en los procesos y reducir los tiempos de espera por la dependencia en la toma de decisiones
- No existe una política de ventas con metas establecidas para cada vendedor, solo se entregan comisiones por las ventas conseguidas; asimismo, no hay un trabajo coordinado ni reuniones periódicas de seguimiento con los vendedores, para conocer sus necesidades y analizar nuevas oportunidades en el mercado, esta situación se puede revertir con la implementación del plan de recursos humanos, donde se detalla la política de ventas y la contratación de un jefe comercial, quien liderará el área de ventas, para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de marketing.
- El proceso operativo de toma de pedido y despacho se realiza de forma manual, lo que conlleva un tiempo significativo para el personal; además, ocasiona, en algunos pedidos, errores en la entrega al cliente, con la implementación del plan operativo, el tiempo en la toma de pedidos se reduciría en 70% y el de despacho de productos en 30%, al final de los 3 años

- La empresa mantiene un *stock* de productos mayor al necesario para atender los pedidos de los clientes, lo que genera altos costos financieros y operativos, con la implementación del plan de operaciones, el tiempo de rotación de mercadería disminuiría en 34%, al finalizar el tercer año
- La empresa genera altos costos financieros, debido al descuento de las letras que son otorgadas por sus clientes para poder cumplir con sus obligaciones a terceros, con la implementación del plan financiero se eliminará los gastos relacionados por la emisión de estas letras.

2. Recomendaciones

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que desea alcanzar la empresa, se recomienda:

- Implementar las estrategias definidas en el presente plan.
- Para incrementar las ventas en general, es necesario dar mayor impulso al área comercial, con la contratación de un jefe comercial, quién dirigirá y ejecutará las estrategias de *marketing*, asimismo, es necesario realizar una reorganización de las funciones de los trabajadores con el objetivo de optimizar los procesos.
- Para incrementar la venta de focos y faros, es necesario desarrollar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercados geográficos, aprovechando la representación exclusiva con las que cuenta la empresa en productos de las marcas Autopal y Multipartes.
- Definir una política de ventas para el área comercial, estableciendo metas y bonificaciones por su cumplimiento, así como una participación más activa del vendedor en el proceso de cobranza a los clientes.
- Realizar un acuerdo comercial con los clientes más importantes, estableciendo bonificaciones por cumplimiento de meta y por pagos al contado.
- Implementar un *software* que permita realizar el pedido de forma directa por parte del cliente a través de la página web y por parte del vendedor mediante una aplicación móvil.
- Implementar un sistema utilizando lectores de código de barras para hacer más eficiente el proceso de despacho para mejorar los tiempos y disminuir la probabilidad de error.
- Definir el punto de reposición de los productos para ser eficientes en el manejo de inventario.

Bibliografía

Adex (2017). *Portal institucional Adex*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<http://www.adexperu.edu.pe/>>

Asociación Automotriz del Perú (2017). *Portal institucional Asociación Automotriz del Perú*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<http://aap.org.pe/>>

BBVA Research (2017). *Tensiones políticas y su impacto en variables financieras y reales* [En línea]. Fecha de consulta: 08/12/2017. Disponible en: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/05/Peru_tensiones_politicas_economia.pdf>

David, Fred (2013). *Administración estratégica*. Décimo cuarta edición

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). “Empleo”. En: *Portal institucional INEI*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Marco macroeconómico multianual 2018-2021*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/12/2017. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf>

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (2017). *Portal institucional Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<http://www.mtc.gob.pe/>>

Organización Mundial de Comercio (2017). “Se prevé una recuperación del comercio en 2017 y 2018, en un contexto de incertidumbre sobre las políticas”. En: *Portal Organización Mundial de Comercio*. 12 de abril de 2017. Fecha de consulta: 08/12/2017. <https://www.wto.org/spanish/news_s/pres17_s/pr791_s.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). *Estudio multidimensional del Perú. Volumen 2. Análisis detallado y recomendaciones*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/12/2017. Disponible en: <https://www.oecd.org/dev/americas/RESUMEN_EJECUTIVO_MDCR_Peru.pdf>

Anexos

Anexo 1. Parque automotor a nivel nacional según departamento

Departamento	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014**	2015**
TOTAL	1.440.017	1.473.530	1.534.303	1.640.970	1.732.834	1.849.690	1.979.865	2.137.837	2.287.875	2.423.696	2.544.133
Amazonas	2.020	2.103	2.168	2.218	2.292	2.390	2.407	2.400	2.351	2.314	2.275
Áncash	19.382	19.757	20.354	21.001	21.309	22.086	23.322	25.418	27.542	29.573	31.213
Apurímac	3.816	3.879	3.916	3.934	3.973	3.969	3.966	4.039	4.083	4.139	4.192
Arequipa	79.544	81.293	84.829	91.674	98.270	106.521	118.985	134.533	149.892	164.302	176.315
Ayacucho	3.919	3.969	4.153	5.404	5.572	5.716	5.784	5.941	5.968	6.021	6.022
Cajamarca	9.501	10.256	11.255	12.383	13.563	15.107	17.320	19.673	21.461	22.664	23.740
Cuzco	35.705	36.204	37.592	39.688	42.175	45.090	48.491	53.675	59.459	64.820	69.213
Huancavelica	1.061	1.080	1.103	1.216	1.291	1.319	1.317	1.323	1.300	1.315	1.286
Huánuco	10.886	10.836	10.892	11.255	11.382	11.864	12.576	13.476	14.261	14.911	15.648
Ica	22.753	22.834	23.170	25.498	25.691	26.135	26.419	26.551	26.398	26.439	26.715
Junín	43.648	44.454	46.091	47.769	49.404	51.094	53.118	56.237	59.019	61.933	64.576
La Libertad	153.777	152.847	153.251	155.411	156.646	158.672	162.026	167.325	172.968	178.433	183.931
Lambayeque	38.263	38.744	39.930	41.920	43.689	45.881	49.440	53.902	58.142	61.896	65.160
Lima 1/	885.636	912.763	957.368	1.036.850	1.106.444	1.195.353	1.287.454	1.395.576	1.498.037	1.590.755	1.674.145
Loreto	5.286	5.215	5.154	5.132	5.089	5.089	5.211	5.313	5.443	5.533	5.501
Madre de Dios	819	827	870	913	941	986	1.027	1.062	1.123	1.136	1.161
Moquegua	9.622	10.394	11.418	12.202	12.692	13.348	14.003	14.608	14.944	14.979	14.931
Pasco	5.232	5.514	6.075	6.807	7.187	7.351	7.292	7.238	7.108	6.956	6.804
Piura	31.734	31.828	32.314	33.497	34.650	36.367	39.099	42.404	46.029	49.576	52.390
Puno	25.874	26.452	28.062	29.889	31.645	34.169	37.074	40.543	43.477	45.056	46.200
San Martín	10.156	10.033	9.969	9.917	9.977	10.151	10.418	10.926	11.271	11.648	12.047
Tacna	31.119	32.011	33.944	35.911	38.457	40.465	42.318	44.430	45.960	47.180	48.201
Tumbes	3.009	3.025	3.042	3.040	3.054	3.086	3.119	3.257	3.320	3.372	3.415
Ucayali	7.255	7.212	7.383	7.441	7.441	7.481	7.679	7.987	8.319	8.745	9.052

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017.

Anexo 2. Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Representación exclusiva en Perú de productos de las marcas Autopal y Multipartes	1. Deficiente estrategia en la gestión de ventas: escaso seguimiento de ventas, escasa fuerza de ventas para penetrar en el mercado, falta de capacitación al personal de ventas
		2. Diversidad de productos (focos y faros) para toda clase de vehículos livianos y para maquinarias del sector minería y construcción	2. Falta de evaluación a clientes para el otorgamiento de créditos. Solo se investiga en Infocorp que no tengan créditos morosos y que tengan buena calificación crediticia. Solicitar: estados financieros y declaraciones de impuestos a la Sunat.
		3. Disponibilidad de <i>stock</i>	3. Deficiente gestión de cobranzas
		4. Atención oportuna de los pedidos de los clientes	4. Sobreendeudamiento con entidades financieras
		5. Facilidades en el otorgamiento de créditos a clientes	5. Falta de un plan estratégico
		6. Posicionamiento de la empresa por su trayectoria de 27 años en el mercado, siendo especialistas en faros y focos	6. Exceso de stock en algunos artículos con baja rotación
		7. Innovación de productos, contando siempre con nuevos ítems de los carros modernos y las nuevas tecnologías como la iluminación led	7. Solo 5 de 522 clientes representan el 21% de las ventas (2016)
		8. Acceso a créditos financieros	
AMENAZAS	1. Pérdida de clientes importantes, solo 5 de 522 clientes representan el 21% de las ventas (2016)	Captar nuevos clientes	Establecer una política de ventas: capacitación, comisiones, bonificación, programa de recompensa. Contar con un personal para realizar seguimientos a ventas
	2. Perder alguna representación.	Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva, resaltando las ventajas del producto	Establecer políticas de financiamiento y cobranza a los clientes
	3. Ingreso al mercado de nuevos productos (led), o productos con bajos precios.	Búsqueda permanente de productos innovadores	Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva, resaltando las ventajas del producto
	4. Factores exógenos: políticas y crisis financiera, económica internacionales (baja de tasa de interés EE. UU, metales, burbujas etc.).	Diversificar el portafolio de proveedores (buscarlos en distintos países)	
OPORTUNIDADES	1. Exigencia de normativa legal para vehículos	Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva, resaltando las ventajas del producto	
	2. Crecimiento en el sector automotriz, en ciudades como Lima, Arequipa, Lambayeque, La Libertad, Piura, Cuzco, Huancayo, Cajamarca, entre otras.	Captar clientes en provincias	Establecer un plan de viaje, para la captación de clientes en provincias
	3. Reactivación de la economía (reconstrucción del norte, carreteras, proyectos mineros, metro, Aeropuertos del Cuzco y Jorge Chávez, etc.)	Diversificar el portafolio de proveedores (buscarlos en distintos países)	
	4. Siniestralidad de vehículos en el Perú	Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva, resaltando las ventajas del producto	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Selección de estrategias

NÚMERO	TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	F,O,D,A
E01	FO (AGRESIVAS)	Captar distribuidores en provincia	F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2
E02		Contar con un personal para seguimiento a ventas	F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2
E03		Realizar acuerdos comerciales con clientes, definiendo bonificaciones por cumplimiento de metas	F1, F2, F3, F4, F5, F6, O5
	DO (ACOMODAMIENTO)		
E04	FA (REACTIVAS)	Captar nuevos clientes Realizar acuerdos comerciales con clientes, definiendo bonificaciones por cumplimiento de metas	F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1
E05		Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> agresiva de los productos que tenemos representación exclusiva	F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2
E06		Diversidad el portafolio de productos (focos led)	F6, A3
E07	DA (DEFENSIVAS)	Establecer una política de ventas: capacitación, comisiones, bonificación, programa de recompensa	D1, A1
E08		Establecer políticas de financiamiento y cobranza a los clientes	D2, D3, D4

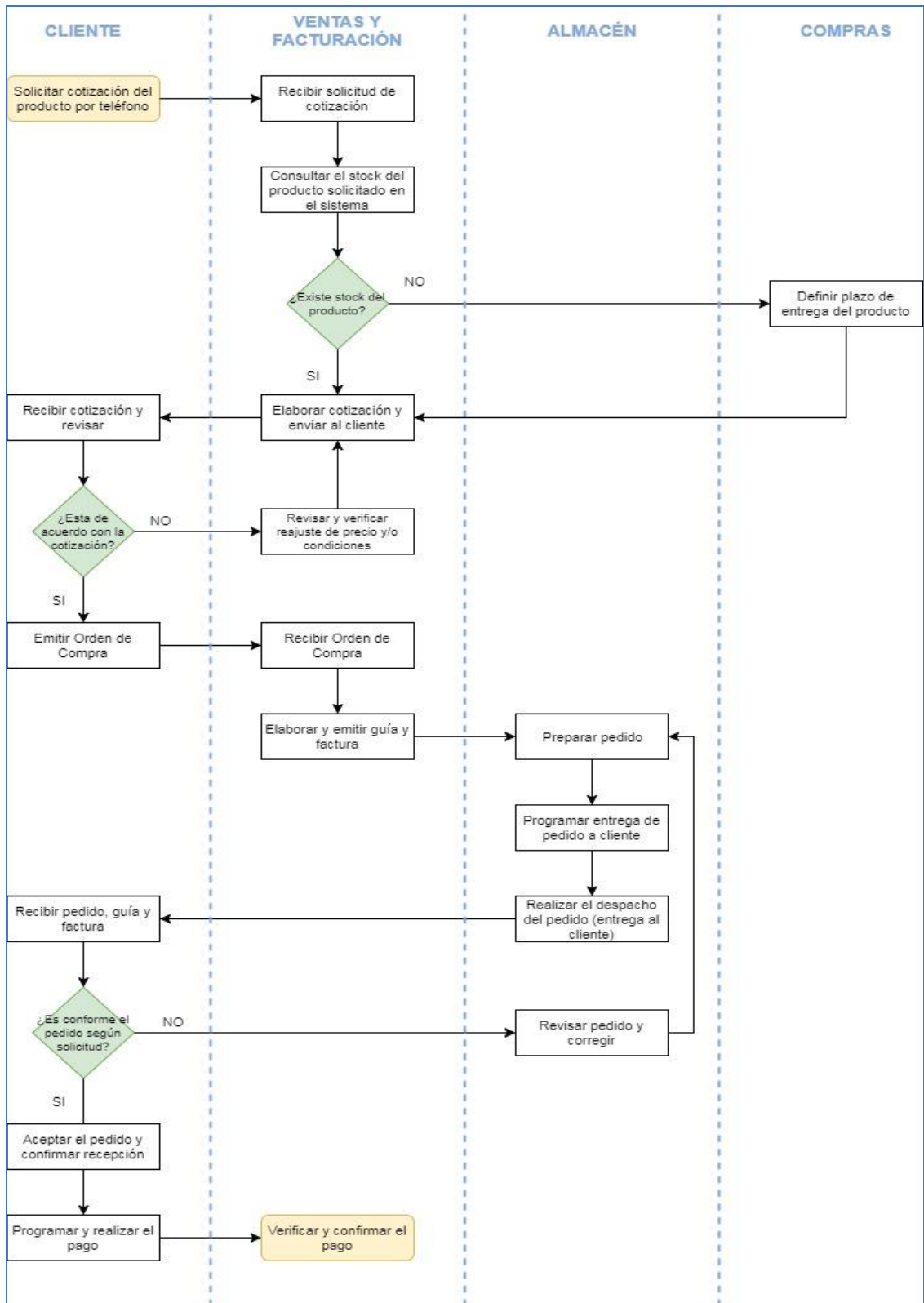
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Matriz Peyea

Posición estratégica interna	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	
Rendimiento sobre la inversión	2
Apalancamiento	1
Liquidez	2
Capital de trabajo	1
Flujos de efectivo	2
Facilidad para salir del mercado	2
Riesgos implícitos del negocio	2
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	
Participación en el mercado	-3
Calidad del producto	-5
Ciclo de vida del producto	-5
Lealtad de los clientes	-3
Disponibilidad de <i>stock</i>	-5
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre los proveedores	-3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2
Representación exclusiva del producto	-5
Posición estratégica externa	
<i>Estabilidad del ambiente (EA)</i>	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-1
Variabilidad de la demanda	-2
Escala de precios de productos competidores	-4
Barreras para entrar en el mercado	-3
Presión competitiva	-3
Elasticidad de la demanda	-4
<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	5
Conocimientos tecnológicos	4
Intensidad de capital	5
Facilidad para entrar en el mercado	3

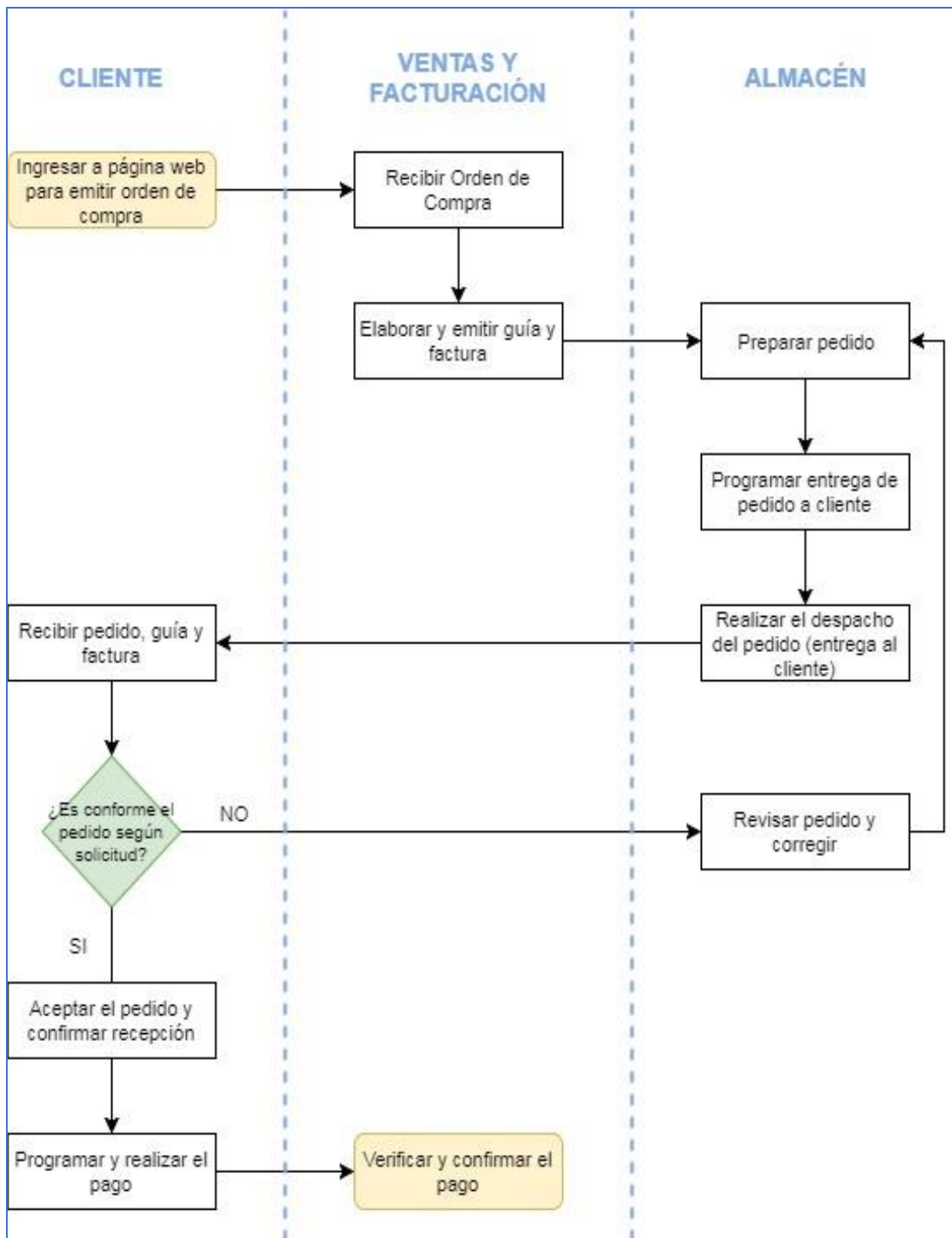
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Diagrama de flujo actual del proceso de venta directa



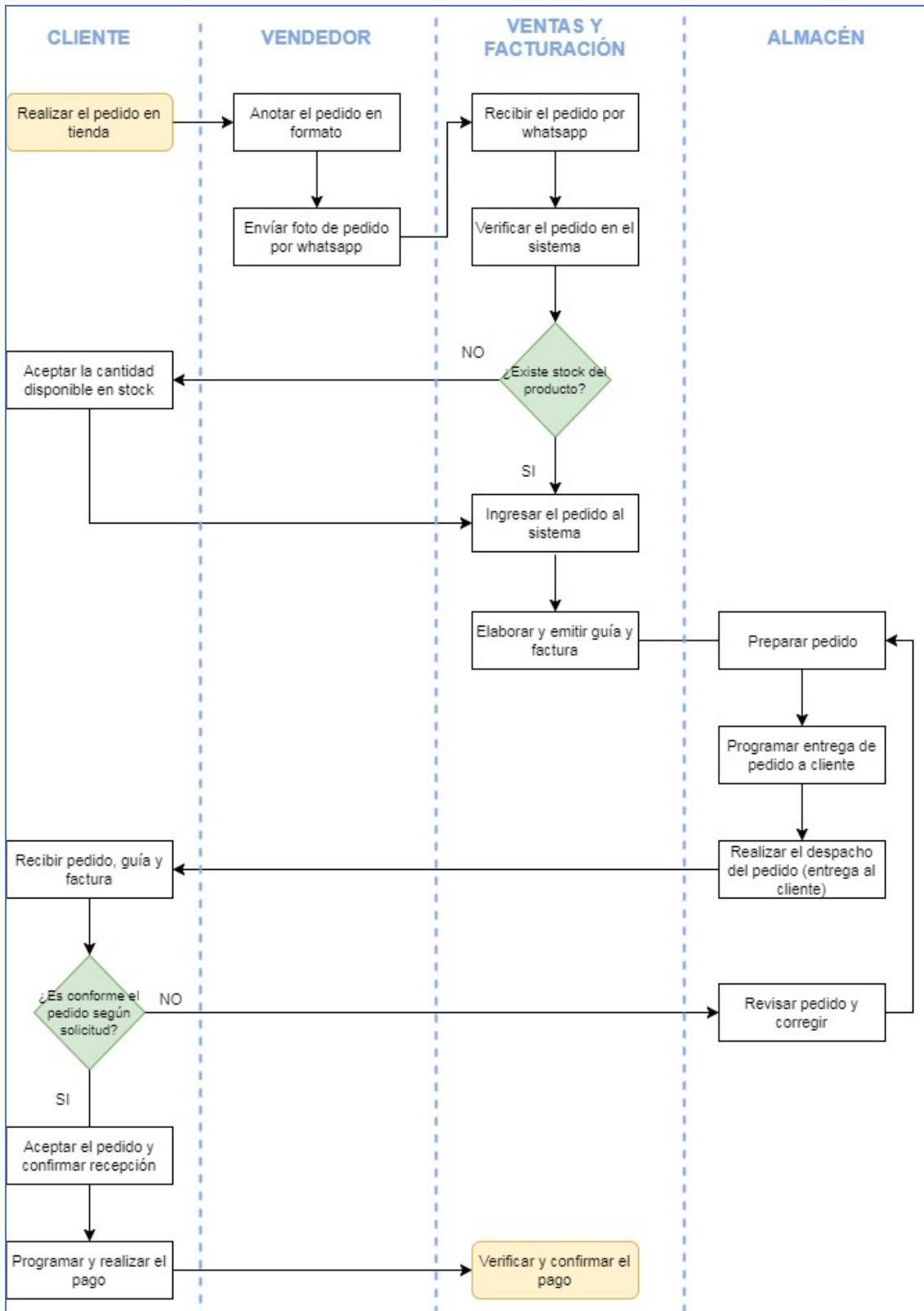
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Diagrama de flujo propuesto del proceso de venta directa



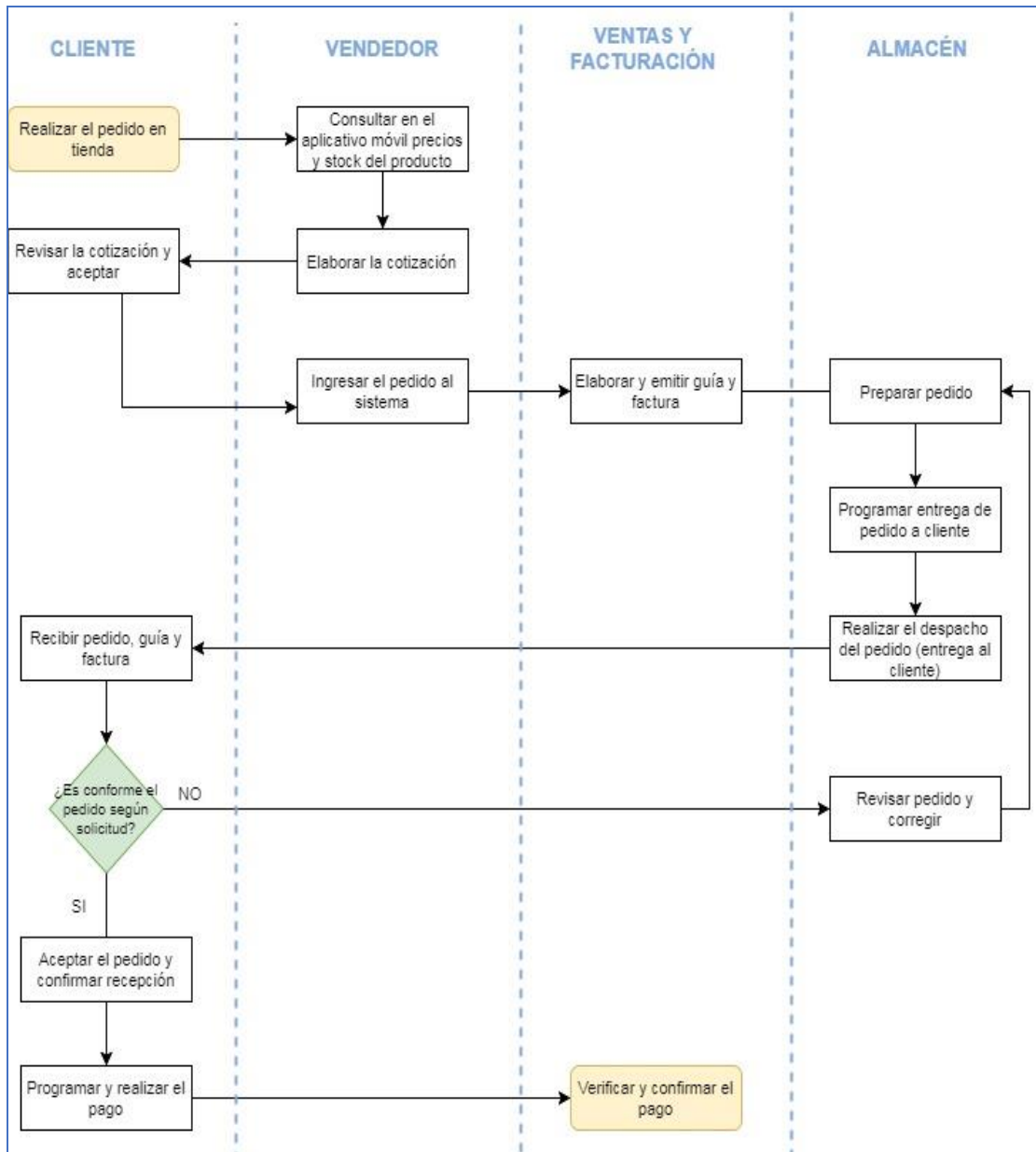
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Diagrama de flujo actual del proceso de venta en tienda



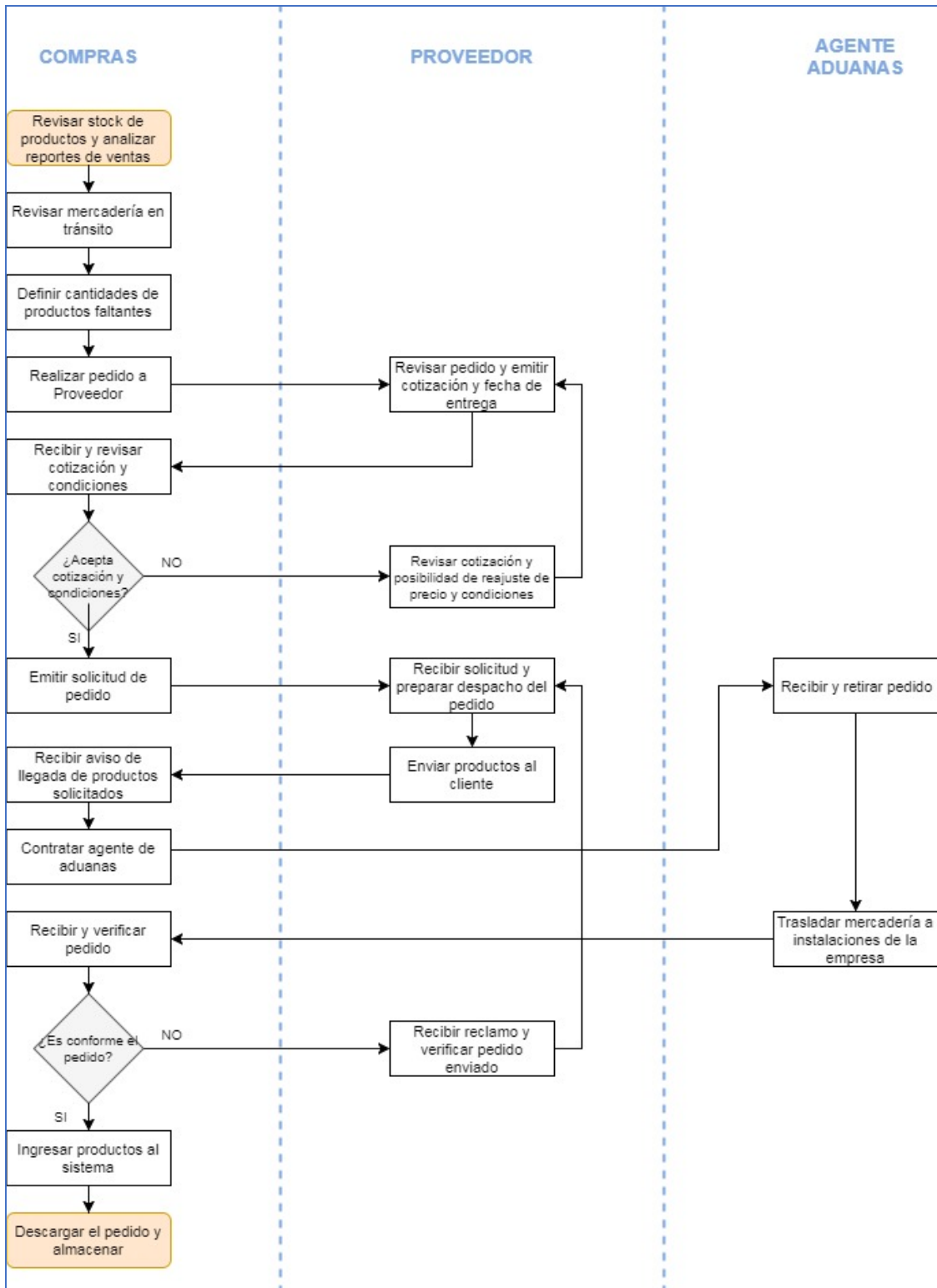
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Diagrama de flujo propuesto del proceso de venta en tienda del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Diagrama de flujo actual del proceso de compras



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Estado de resultado histórico y proyectado

Ítem	Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	Ventas	6.565.396,33	7.534.601,75	7.207.288,48	7.860.110,83	8.171.650,22	8.665.449,45	9.410.376,14	9.777.001,55	10.203.635,26
	Devolución	-	-	-65.068,13	-68.054,28	-55.979,62	-61.536,24	-61.536,24	-61.536,24	-61.536,24
	Descuentos obtenidos	-	30.690,00	59.885,72	9.231,69	79.343,58	96.945,43	96.945,43	96.945,43	96.945,43
	Descuentos concedidos	-	-	-6.163,13	-678,97	-538,40	-685,45	-60.820,09	-63.162,92	-65.889,21
Total ventas		6.565.396,33	7.565.291,75	7.195.942,94	7.800.609,27	8.194.475,78	8.700.173,19	9.384.965,24	9.749.247,83	10.173.155,24
Costo de venta	Costo de venta	-4.755.455,00	-5.605.224,47	-5.383.733,36	-5.339.768,11	-6.039.159,28	-6.417.287,57	-6.993.720,80	-7.271.054,84	-7.591.919,21
Total costo de venta		-4.755.455,00	-5.605.224,47	-5.383.733,36	-5.339.768,11	-6.039.159,28	-6.417.287,57	-6.993.720,80	-7.271.054,84	-7.591.919,21
Margen comercial		1.809.941,33	1.960.067,28	1.812.209,58	2.460.841,16	2.155.316,50	2.282.885,63	2.391.244,44	2.478.192,99	2.581.236,03
Margen comercial /ventas		27,57%	25,91%	25,18%	31,55%	26,30%	26,24%	25,48%	25,42%	25,37%
Gasto de venta	Comisiones	-11.999,13	-35.310,34	-36.661,55	-67.817,35	-82.010,11	-85.541,73	-115.019,28	-124.231,21	-134.950,94
	Flete	-468,61	-462,75	-524,02	-491,02	-431,81	-435,71	-444,43	-453,32	-462,38
	Gastos de viaje	-2.644,38	-558,87	-1.387,25	-921,11	-753,27	-847,16	-8.447,16	-8.599,16	-8.754,20
	Mantenimiento	-3.438,97	-11.546,35	-2.777,95	-1.178,59	-20,00	-1.978,27	-2.017,84	-2.058,19	-2.099,36
	Servicios públicos	-6.163,37	-5.140,99	-5.900,30	-4.560,29	-9.070,79	-6.553,67	-6.684,74	-6.818,43	-6.954,80
	Gastos de representación	-14.243,22	-20.002,40	-18.685,71	-12.883,65	-17.217,80	-13.490,09	-13.490,09	-13.490,09	-13.490,09
	Seguros	-7.194,29	-3.925,39	-1.362,01	-2.918,73	-3.542,08	-3.612,92	-3.685,18	-3.758,88	-3.834,06
	Otros gastos	-534,86	882,39	-51,66	-413,13	-745,61	-559,21	-570,39	-581,80	-593,44
	Suministros	-11.012,92	-12.297,54	-1.202,39	-2.054,27	-2.675,35	-1.977,34	-2.016,88	-2.057,22	-2.098,37
	Combustible	-8.333,74	-9.134,49	-8.356,57	-5.739,67	-5.563,07	-6.248,64	-6.373,61	-6.501,09	-6.631,11
	Impresión catálogos y tarjetas							-4.075,00	-4.156,50	-4.239,63
	Total gasto de venta		-66.033,49	-97.496,73	-76.909,41	-98.977,81	-122.029,89	-121.244,73	-162.824,60	-172.705,89
Gasto de venta/ventas		-1,01%	-1,29%	-1,07%	-1,27%	-1,49%	-1,39%	-1,73%	-1,77%	-1,81%
Gastos administrativos	Salarios	-462.339,46	-514.396,45	-626.703,20	-710.205,54	-692.296,04	-701.733,74	-792.448,42	-808.297,38	-824.463,33
	Flete	-816,53	-1.665,99	-744,01	-1.469,47	-928,23	-801,42	-817,45	-833,80	-850,47
	Gastos de viaje	-3.815,17	-2.588,95	-1.697,00	-557,20	-461,83	-432,75	-441,41	-450,23	-459,24
	Consultoría	-25.832,74	-17.626,88	-41.400,78	-3.780,87	-6.337,79	-8.037,35	-8.037,35	-8.037,35	-8.037,35
	Mantenimiento	-18.374,61	-24.120,61	-22.838,24	-15.393,62	-11.598,56	-10.395,81	-10.603,73	-10.815,80	-11.032,12
	Alquileres	-37.377,82	-27.329,27	-30.033,26	-60.489,42	-98.852,26	-95.257,50	-97.162,65	-99.105,90	-101.088,02
	Servicios públicos	-7.566,14	-8.186,73	-8.853,42	-10.376,11	-6.938,30	-5.685,08	-5.798,78	-5.914,75	-6.033,05
	Publicidad	-3.238,99	-981,45	-1.741,55	-99,00	-660,52	-5.721,06	-5.721,06	-5.721,06	-5.721,06
	Gastos bancarios	-45.586,45	-73.261,50	-53.155,65	-64.928,28	-74.329,03	-63.801,77	-63.801,77	-63.801,77	-63.801,77
	Arbitrios - licencias	-120.504,87	-9.709,00	-13.216,10	-7.815,77	-13.390,43	-17.321,84	-17.321,84	-17.321,84	-17.321,84
	Seguros	-7.353,39	-17.148,84	-18.056,24	-17.477,88	-22.555,70	-19.363,27	-19.750,54	-20.145,55	-20.548,46
	Suscripciones	-4.015,08	-5.021,86	-6.988,21	-6.542,19	-4.946,24	-7.796,27	-7.952,19	-8.111,23	-8.273,46
	Donaciones	-300,00	-	-	-	-	-	-	-	-
	Multas	-3,28	-	-6.100,00	-	-	-	-	-	-
	Otros gastos	-4.033,17	-1.323,65	-2.008,22	-4.106,01	-1.184,50	-1.761,99	-1.797,23	-1.833,17	-1.869,84
	Incobrables	-18.304,29	-	-	-	-48.215,66	-	-	-	-
	Gastos notariales	-14.554,47	-16.968,42	-7.528,74	-4.763,91	-6.219,79	-14.898,22	-14.898,22	-14.898,22	-14.898,22
Suministros	-12.385,93	-9.857,37	-6.958,97	-4.670,37	-12.765,65	-8.718,01	-8.892,37	-9.070,22	-9.251,62	

	Salario directorio	-33.254,00	-	-	-	-	-	-	-	-
	Combustible	-7.922,29	-8.429,70	-5.718,03	-3.903,55	-4.055,18	-4.004,31	-4.084,40	-4.166,08	-4.249,41
	Servicios prestados por terceros	-52.460,64	-93.923,36	-86.299,61	-16.197,03	-18.542,38	-34.678,67	-34.678,67	-34.678,67	-34.678,67
	Software para código barra							-7.960,00	-600,00	-612,00
	Software toma pedido							-10.000,00	-1.000,00	-1.020,00
	Diseño web							-3.000,00	-	-
	Útiles de escritorio	-4.226,44	-7.566,63	-7.896,49	-4.426,53	-9.745,38	-5.367,20	-5.474,54	-5.584,03	-5.695,71
Total gastos administrativos		-884.265,76	-840.106,66	-947.937,72	-937.202,75	-1.034.023,47	-1.005.776,23	-1.120.642,58	-1.120.387,05	-1.139.905,61
Ítem	Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gasto administrativo/ventas		-13,47%	-11,10%	-13,17%	-12,01%	-12,62%	-11,56%	-11,94%	-11,49%	-11,21%
Ebitda		859.642,08	1.022.463,89	787.362,45	1.424.660,60	999.263,14	1.155.864,66	1.107.777,27	1.185.100,05	1.257.222,05
Ebitda/ventas		13,09%	13,52%	10,94%	18,26%	12,19%	13,29%	11,80%	12,16%	12,36%
Gasto financiero										
	Intereses	-247.743,88	-480.900,53	-603.243,04	-585.563,36	-611.644,21	-501.478,04	-501.478,04	-501.478,04	-501.478,04
	Comisión uso letras	-109.760,20	-126.709,37	-149.025,65	-126.094,62	-127.698,28	-99.514,44	-49.757,22	-49.757,22	-
Total gasto financiero		-357.504,08	-607.609,90	-752.268,69	-711.657,98	-739.342,49	-600.992,48	-551.235,26	-551.235,26	-501.478,04
Gasto financiero/ventas		-5,45%	-8,03%	-10,45%	-9,12%	-9,02%	-6,91%	-5,87%	-5,65%	-4,93%
Otros gastos e ingresos										
	Depreciación	-71.229,03	-67.282,26	-89.815,31	-92.453,88	-83.979,44	-48.373,08	-48.373,08	-48.373,08	-48.373,08
	Diferencia de cambio (neto)	89.303,13	-249.845,65	-221.005,52	-528.526,78	136.473,88	143.424,29	143.424,29	143.424,29	143.424,29
	Otros ingresos	770,19	768,28	1.228,54	774,28	-	373.301,49	-	-	-
Total beneficio neto		18.844,29	-316.359,63	-309.592,29	-620.206,38	52.494,44	468.352,70	95.051,21	95.051,21	95.051,21
Utilidad antes de impuestos		520.982,29	98.494,36	-274.498,53	92.796,24	312.415,09	1.023.224,88	651.593,22	728.916,00	850.795,22
Utilidad antes de impuestos/ventas		7,94%	1,30%	-3,81%	1,19%	3,81%	11,76%	6,94%	7,48%	8,36%
Impuesto										
	Impuesto a la Renta	-156.294,69	-29.548,31	-	-25.982,95	-87.476,23	-301.851,34	-192.220,00	-215.030,22	-250.984,59
Total impuesto		-156.294,69	-29.548,31	-	-25.982,95	-87.476,23	-301.851,34	-192.220,00	-215.030,22	-250.984,59
Utilidad neta		364.687,60	68.946,05	-274.498,53	66.813,29	224.938,86	721.373,54	459.373,22	513.885,78	599.810,63
Utilidad neta/ventas		5,55%	0,91%	-3,81%	0,86%	2,75%	8,29%	4,89%	5,27%	5,90%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Estado de situación financiero histórico

Ítem	Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo corriente	Caja y bancos	220.933,99	104.068,90	79.641,54	88.306,93	165.907,76	181.157,76	182.334,99	238.024,77	501.303,71
	Cuentas por cobrar a terceros	1.576.540,66	1.928.010,80	1.617.082,39	2.197.714,62	1.760.980,55	1.805.301,97	1.568.396,02	1.396.714,51	1.133.737,25
	Cuentas por cobrar del personal, accionistas y directores	34.848,15	230.642,09	35.036,20	261.991,65	47.995,10	47.995,10	47.995,10	47.995,10	47.995,10
	Servicio pagado por anticipado	648,91	9.071,05	9.444,03	12.684,42	11.873,26	11.873,26	11.873,26	11.873,26	11.873,26
	Inventario	2.504.860,10	2.210.243,85	1.837.626,90	2.622.524,45	1.934.337,52	1.917.049,96	1.723.329,15	1.552.274,32	1.460.355,10
Total activo corriente		4.337.831,81	4.482.036,69	3.578.831,06	5.183.222,07	3.921.094,19	3.963.378,04	3.533.928,52	3.246.881,95	3.155.264,42
Activo no corriente	Activos fijos	1.121.714,19	1.170.006,93	2.048.221,34	1.955.767,46	1.871.788,02	1.823.414,94	1.775.041,86	1.726.668,78	1.678.295,70
	Inversiones	317.987,21	3.468.707,21	3.960.611,64	4.231.753,73	4.231.753,73	4.231.753,73	4.231.753,73	4.231.753,73	4.231.753,73
Total activo no corriente		1.439.701,40	4.638.714,14	6.008.832,98	6.187.521,19	6.103.541,75	6.055.168,67	6.006.795,59	5.958.422,51	5.910.049,43
Pasivo corriente	Impuesto por pagar	-189.774,57	-245.049,16	-210.171,60	-242.840,79	-173.487,01	301.851,34	192.220,00	215.030,22	250.984,59
	Cuentas del personal por pagar	45.138,93	5.789,29	7.481,31	6.252,46	7.819,58	7.819,58	7.819,58	7.819,58	7.819,58
	Cuentas por pagar a terceros	177.362,63	49.296,46	312.703,90	1.282.305,77	615.963,18	584.592,02	690.371,46	751.599,74	909.188,04
	Otras cuentas por cobrar	-248.492,90	3.145,55	13.817,97	-3.138,02	9.451,95	9.451,95	9.451,95	9.451,95	9.451,95
Total pasivo corriente		-215.765,91	-186.817,86	123.831,58	1.042.579,42	459.747,70	903.714,89	899.862,99	983.901,48	1.177.444,16
Pasivo no corriente	Préstamo de instituciones bancarias	3.678.872,99	6.957.451,82	6.959.706,81	7.757.224,90	6.490.233,20	5.556.889,28	4.623.545,36	3.690.201,44	2.756.857,52
	Préstamo de accionistas	33.254,00	0,00	-	-	252.794,29	14.708,25	14.708,25	14.708,25	14.708,25
Total pasivo no corriente		3.712.126,99	6.957.451,82	6.959.706,81	7.757.224,90	6.743.027,49	5.571.597,53	4.638.253,61	3.704.909,69	2.771,565,77
Patrimonio	Capital social	1.912.634,37	1.912.634,37	2.631.274,37	2.631.274,37	2.631.274,37	2.631,274.37	2.631,274.37	2,631,274.37	2,631,274.37
	Resultados acumulados	3.850,16	368.536,45	147.349,81	-127.148,72	-34.352,48	190,586.38	911,959.93	1,371,333.14	1,885,218.92
	Resultado del ejercicio	364.687,60	68.946,05	-274.498,53	66.813,29	224.938,86	721,373.54	459,373.22	513,885.78	599,810.63
Total patrimonio		2.281.172,13	2.350.116,87	2.504.125,65	2.570.938,94	2.821.860,75	3,543,234.30	4,002,607.51	4,516,493.29	5,116,303.92

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Ratios financieros

Ratios financieros		Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ratios de liquidez							
Ratio de Liquidez Corriente	<u>Activo Corriente / Pasivo Corriente</u>	4.97	8.53	4.39	3.93	3.30	2.68
Prueba Acida	<u>(Activo Corriente - Existencias) / Pasivo Corriente</u>	2.46	4.32	2.26	2.01	1.72	1.44
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	4,140,643	3,461,346	3,059,663	2,634,066	2,262,980	1,977,820
Ratio de Endeudamiento							
Ratio de Endeudamiento Corto Plazo	<u>Pasivo Corriente / Patrimonio x 100</u>	0.41	0.16	0.26	0.22	0.22	0.23
Ratio de Endeudamiento Largo Plazo	<u>Pasivo No Corriente / Patrimonio x 100</u>	3.02	2.39	1.57	1.16	0.82	0.54
Ratio de Rentabilidad							
Ratio de Rentabilidad del Activo	<u>Utilidad Neta / Activos x 100</u>	0.59	2.24	7.20	4.81	5.58	6.62
Ratio de Rentabilidad del Activo	<u>Utilidad Neta / Patrimonio x 100</u>	2.60	7.97	20.36	11.48	11.38	11.72
Ratio de Rentabilidad Neta Sobre Ventas	<u>Utilidad Neta / Ventas x 100</u>	0.86	2.75	8.29	4.89	5.27	5.90
Ratio de Gestión en días							
Rotación de Cuentas por Cobrar	<u>Cuenta por Cobrar Comerciales / Ventas al crédito x 360</u>	100.66	77.58	75.00	86.96	79.12	66.67
Rotación de Cuentas por Pagar	<u>Cuentas por Pagar Comerciales / Compras al crédito x 360</u>	75.37	41.46	32.88	36.55	38.11	43.64
Rotación de Inventarios	<u>Inventario / Costo de Ventas x 360</u>	300.70	271.64	216.06	187.39	162.18	142.86
Ciclo Conversión de Efectivo	Tiempo Inventario + Cta. Por Cobrar - Cta. Por Pagar	325.98	307.76	258.17	237.80	203.19	165.88

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Flujo de caja económico

	Inv. Inicial	2018	2019	2020	Liquidación
INGRESOS					
- Ventas		744.926,69	1.111.552,10	1.538.185,81	
- Descuentos		-60.134,64	-62.477,47	-65.203,76	
EGRESOS					
Inversión total	191.821,98				191.821,98
- Plan de recursos humanos	22.678,67				22.678,67
- Compra de mercadería	144.108,31				144.108,31
- Impresión de catálogos y tarjetas	4.075,00				4.075,00
- <i>Software</i> para código barras	7.960,00				7.960,00
- <i>Software</i> para toma decisiones	10.000,00				10.000,00
- Diseño web	3.000,00				3.000,00
Costo de venta		-576.433,24	-853.767,27	-1.174.631,65	
Gasto de venta		-41.579,86	-51.461,16	-62.863,63	
Gasto administrativo		-114.866,35	-114.610,82	-134.129,38	
Gasto financiero		49.757,22	49.757,22		
Impuesto a la Renta (29.5%)		-492,60	-23.302,82	-29.900,43	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-191.821,98	1,177.23	55.689.79	71,456.96	191.821,98

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Matriz de Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Representación exclusiva en Perú de productos de las marcas “Autopal” y “Multipartes”.	0.07	4	0.28
Diversidad de productos (focos y faros) para toda clase de vehículos livianos y para maquinarias del sector minería y construcción.	0.08	4	0.32
Disponibilidad de stock.	0.08	4	0.32
Atención oportuna de los pedidos de los clientes.	0.08	3	0.24
Facilidades en el otorgamiento de créditos a clientes.	0.08	4	0.32
Posicionamiento de la empresa por su trayectoria de 27 años en el mercado, siendo especialistas en faros y focos.	0.04	3	0.12
Innovación de productos, contando siempre con nuevos ítems de los carros modernos y las nuevas tecnologías como la iluminación LED etc.	0.05	4	0.20
Acceso a créditos financieros.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Deficiente estrategia en la gestión de ventas: escasa fuerza de ventas para penetrar en el mercado, falta de capacitación al personal de ventas. Falta de seguimiento a ventas.	0.07	1	0.07
Falta de evaluación a clientes para el otorgamiento de créditos. Solo se investiga en Infocorp que no tengan créditos morosos y que tengan buenas calificación crediticia. Solicitar: estados financieros y declaraciones de impuestos a Sunat.	0.08	1	0.08
Deficiente gestión de cobranzas.	0.06	2	0.12
Sobreendeudamiento con entidades financieras.	0.06	1	0.06
Falta de un plan estratégico.	0.07	1	0.07
Exceso de stock en algunos artículos con baja rotación.	0.04	1	0.04
Solo 5 de 522 clientes representan el 21% de las ventas (2016).	0.09	1	0.09
			2.48

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Notas biográficas

Renzo Albatrino Aza

Nació en Lima, el 09 de diciembre de 1976. Ingeniero Electrónico, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con cursos de instrumentación y automatización industrial.

Posee más de diez años de experiencia en el desarrollo de proyectos en el sector saneamiento. Actualmente, es gerente de tecnología en la empresa Industrias Triveca S.A.C.

Brenda Huamaní Espinoza

Nació en Marcona, el 29 de abril de 1982. Ingeniera de Higiene y Seguridad Industrial, egresada de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con diplomaturas en Sistemas Integrados de Gestión y Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, con especialización en la prevención de riesgos laborales.

Posee más de nueve años de experiencia liderando la implementación y desarrollo de sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional en empresas de diferentes rubros, con el objetivo de prevenir los accidentes laborales. Actualmente, se desempeña como directora general de la consultora Valiossa by Plus Group Perú y es docente en la Universidad Tecnológica del Perú en la especialidad de Ingeniería de Seguridad Laboral y Ambiental.

Richard Mendoza Bravo

Nació en Lima, el 25 de octubre de 1985. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Cuenta con una diplomatura en Finanzas Corporativas de la Universidad ESAN y con estudios de especialización en Tributación de la Universidad de Lima.

Tiene más de nueve años de experiencia en contabilidad de costos y control de gestión en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de analista financiero en Grupo Junefield S.A.