



**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESERT SPORT RACING S.A.C.
PARA EL PERÍODO 2018-2020”**

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

Presentado por

**Srta. Rosa María Lagos Maraví
Sr. Gabriel Enrique Granda Odría
Sr. Toshío Choy Huamantínco**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2018

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al Sr. Roberto Belmonte, por su colaboración, dedicación y apoyo.

Resumen ejecutivo

La presente tesis consiste en elaborar el plan estratégico de los años 2018 al 2020 de la empresa Desert Sport Racing S.A.C. (DSR), dedicada a la venta de motocicletas, repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas. El plan tiene como objetivo revertir la continua disminución de las utilidades netas, siendo el problema principal de la empresa.

El sector en el que se desarrolla es el de comercialización de motocicletas, repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas, que ha tenido tendencia decreciente entre los años 2013 al 2015 en un 5.45%, recuperándose desde el 2016 aproximadamente en un 4%.

En el ámbito externo, el análisis Pestel del macroentorno muestra que éste es favorable para el crecimiento del sector y el desarrollo del negocio. Mientras tanto, el análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que el sector tiene un nivel de atracción medio, caracterizado por productos que no tienen sustitutos. Por ello, el ámbito externo ofrece mayores oportunidades que amenazas.

De acuerdo con el análisis interno, DSR tiene una posición competitiva débil dentro de su grupo estratégico, colocándose en el tercer lugar respecto a su competencia debido a la variedad, calidad y precios de sus productos. Sin embargo, se aprecia que existe la necesidad de implementar estrategias que permitan lograr un mejor posicionamiento en el sector y un mejor manejo de sus gastos, lo que contribuye a aumentar las utilidades.

De acuerdo con los resultados económicos de DSR del 2012 al 2016, DSR muestra solvencia y liquidez, lo que le permite cubrir todos sus pasivos con los activos corrientes, sin embargo, muestra una caída de la utilidad neta en relación con las ventas netas de un 8% desde el 2012 a un 4% en el 2016.

A partir del plan estratégico formulado, la estrategia genérica se mantendrá con una combinación de enfoque en costos y en diferenciación y la estrategia de crecimiento principal sería la penetración de mercado. Esto requerirá el incremento de la participación en mercados actuales, la sistematización de procesos y el desarrollo del canal de ventas virtuales. Con esto se logrará un crecimiento de ventas netas del 15% anual, un incremento de las utilidades netas a partir del segundo año y el fortalecimiento de la empresa para afrontar de manera sostenible las amenazas de su entorno.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. La empresa.....	2
1. Descripción del negocio.....	2
2. Identificación del problema	3
3. Evaluación de la situación y la solución estratégica	3
Capítulo III. Análisis externo.....	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político-legal	4
1.2 Entorno social y demográfico	4
1.3 Entorno económico	5
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	6
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.5 Rivalidad entre competidores de la industria.....	10
2.2.6 Análisis consolidado de las cinco fuerzas de la industria	12
3. Evaluación de factores externos (Matriz EFE)	12
4. Evaluación mediante la matriz de perfil competitivo	13

Capítulo IV. Análisis interno de la organización	15
1. Análisis de áreas	15
2. Análisis de la cadena de valor.....	15
3. Análisis del modelo de negocio	17
4. Análisis de recursos y capacidades	19
5. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI).....	21
Capítulo V. Conclusión del análisis situacional.....	23
Capítulo VI. Estudio de mercado	24
1. Productos	24
2. Segmentos de mercado	25
2.1 Regiones geográficas	25
2.2 Tipos de motociclistas.....	25
3. Los competidores	26
4. Estimación del tamaño y comportamiento del mercado	27
5. Estimación de la demanda del mercado.....	28
6. Conclusiones.....	29
Capítulo VII. Planeamiento estratégico	30
1. Visión, misión y objetivos estratégicos	30
2. Formulación de estrategias	31
2.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	31
2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	31
2.3 Matriz de la gran estrategia (GE).....	33
3. Alineamiento de estrategias a los objetivos estratégicos	34
4. Estrategia competitiva, de crecimiento e internacional.....	35
5. Lineamientos de los planes funcionales.....	35
Capítulo VIII. Plan de marketing.....	37
1. El mercado	37
2. Objetivos y metas de marketing.....	37
3. Formulación del plan de marketing	39
3.1 Segmentación.....	39
3.2 Determinación del mercado meta	39

3.3 Posicionamiento.....	40
3.4 Combinación de marketing.....	40
3.4.1 Producto.....	41
3.4.2 Precio	41
3.4.3 Plaza.....	41
3.4.4 Promoción.....	42
3.4.5 Personas	42
3.4.6 Procesos	43
3.4.7 Evidencia física (physical evidence).....	44
4. Presupuesto del plan de marketing	44
Capítulo IX. Plan de gestión humana.....	45
1. Objetivo del plan de gestión humana.....	45
2. Objetivos y metas de gestión humana.....	45
3. Presupuesto del plan de gestión humana.....	45
Capítulo X. Plan de operaciones	48
1. Objetivo del plan de operaciones	48
2. Objetivos de operaciones	48
3. Presupuesto del plan de operaciones.....	48
Capítulo XI. Plan de responsabilidad social empresarial	51
1. Objetivo del plan de responsabilidad social empresarial	51
2. Objetivos y metas responsabilidad social empresarial.....	51
3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	51
Capítulo XII. Plan financiero.....	53
1. Objetivos del plan financiero	53
2. Desarrollo del plan financiero.....	53
3. Objetivos y metas financieras	53
4. Supuestos y consideraciones.....	54
4.1 Consideraciones.....	54
4.2 Supuestos	54
5. Breve análisis financiero preliminar	55
6. Las tasas de descuento	55

7. Evaluación financiera.....	56
8. Análisis de sensibilidad a las ventas	58
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	66
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables de entorno político, económico, social y demográfico, tecnológico, ecológico y global (Pestelg)	7
Tabla 2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter sobre la industria.....	11
Tabla 3.	Análisis consolidado de las cinco fuerzas de la industria.....	12
Tabla 4.	Evaluación de factores externos (EFE)	13
Tabla 5.	Matriz de perfil competitivo	14
Tabla 6.	Cadena de valor de DSR.....	16
Tabla 7.	Modelo de negocio de DSR.....	19
Tabla 8.	Análisis VRIO de DSR.....	21
Tabla 9.	Matriz EFI	22
Tabla 10.	Importaciones de motocicletas por tipos (en miles US\$ CIF).....	26
Tabla 11.	Importaciones de implementos, accesorios y repuestos por categorías (en miles US\$ CIF)	27
Tabla 12.	Importaciones de implementos, accesorios y repuestos por empresas del grupo estratégico de DSR (en miles US\$ CIF).....	27
Tabla 13.	Evolución de ventas de motocicletas, importación de motocicletas, partes y demás y variación porcentual de PBI (en miles US\$ CIF).....	27
Tabla 14.	Tamaño de mercado de comercio de motocicletas, sus accesorios, repuestos e implementos (en miles US\$)	28
Tabla 15.	Matriz FODA de DSR.....	32
Tabla 16.	Matriz Peyea de DSR	32
Tabla 17.	Alineamiento de estrategias formuladas en matrices FODA, Peyea y GE.....	34
Tabla 18.	Alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos de DSR	35
Tabla 19.	Lineamientos de planes funcionales	36
Tabla 20.	Objetivos y actividades del plan de marketing	38
Tabla 21.	Segmento meta	39
Tabla 22.	Estimación del mercado meta de accesorios y repuestos de motocicletas e implementos	40
Tabla 23.	Presupuesto de marketing para el período 2018-2020.....	44
Tabla 24.	Objetivos y actividades del plan de gestión humana.....	46
Tabla 25.	Presupuesto de plan de gestión humana en el período 2018-2020	47
Tabla 26.	Objetivos y actividades del plan de operaciones	49
Tabla 27.	Presupuesto de plan de operaciones 2018-2020	50

Tabla 28.	Objetivos y actividades del plan de responsabilidad social empresarial	52
Tabla 29.	Presupuesto de plan de responsabilidad social empresarial en el período 2018-2020.....	52
Tabla 30.	Objetivos y actividades del plan financiero.....	54
Tabla 31.	Flujo de caja proyectado sin aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses).....	56
Tabla 32.	Flujo de caja proyectado con aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses).....	57
Tabla 33.	Comparación de flujos de caja descontados	57
Tabla 34.	Variación de flujos de caja descontados en relación con las variaciones de ventas netas (en dólares estadounidenses).....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Desarrollo de modelo de negocio para cliente motociclista	18
Gráfico 2.	Desarrollo del modelo de negocio para cliente organizacional	18
Gráfico 3.	Matriz Peyea.....	33
Gráfico 4.	Matriz GE.....	33

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama actual de la empresa	67
Anexo 2.	Organigrama propuesto de la empresa	67
Anexo 3.	Modelo de encuesta	68
Anexo 4.	Determinación de tamaño de muestra	70
Anexo 5.	Resultados de encuesta	71
Anexo 6.	Resultados de encuesta (continuación).....	72
Anexo 7.	Estimado de potencial de ventas.....	73
Anexo 8.	Porcentaje de participación de marcas de vehículos menores	73
Anexo 9.	Modelo de posicionamiento de marca de DSR	74
Anexo 10.	Detalle de presupuesto del plan de marketing con aplicación de estrategias ..	75
Anexo 11.	Características de un objetivo Smart	75
Anexo 12.	Cálculo de la tasa COK	76
Anexo 13.	Ratios financieros del período 2013-2016.....	77
Anexo 14.	Estado de resultados de DSR del 2012 al 2016 (en dólares estadounidenses)	77
Anexo 15.	Estado de situación financiera del 2013 al 2016	78
Anexo 16.	Proyección de estado de resultados de DSR del 2017 al 2020 sin aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses)	79
Anexo 17.	Proyección de estado de resultados de DSR del 2017 al 2020 con aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses)	80
Anexo 18.	Cálculo de valor de perpetuidad en el flujo de caja descontado.....	81
Anexo 19.	Priorización de stakeholders	81

Capítulo I. Introducción

Desert Sport Racing S.A.C. es una empresa comercializadora de motocicletas, repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas; fue fundada en 1994 en el distrito de Miraflores, en Lima, por iniciativa de Roberto Belmonte, un conecedor, amante y practicante del motociclismo de competencia. Con los años, la empresa fue consolidando su popularidad entre los motociclistas aficionados y deportistas, incrementando sus ventas y la gama de productos que ofrecía. En la actualidad, atiende a distintos motociclistas, sobre todo aficionados y usuarios convencionales, principalmente en Lima, la costa norte y la selva norte. Aunque las ventas anuales de los últimos tres años registran un crecimiento, la empresa no ha cambiado su estilo de operación desde su creación y tiene que enfrentar a competidores de mayor envergadura, además de una gran disponibilidad de diversos productos de bajo costo.

Por ello, el presente estudio se basa en Desert Sport Racing S.A.C. y tiene por objetivos:

- Analizar y comprender el entorno en el que se desempeña la compañía.
- Identificar la situación actual interna de la empresa y los problemas que están afectando su desempeño.
- Plantear una estrategia adecuada a la realidad de la compañía y sus respectivas acciones concretas para cumplir los objetivos estratégicos.

El trabajo hace una breve descripción de la empresa en el capítulo II, mostrando las características principales en relación con sus estrategias actuales y el estilo de operación, para luego presentar los problemas que afronta, los cuales son el motivo del desarrollo del plan estratégico. Los capítulos III, IV y V presentan el análisis de factores externos e internos, los cuales conforman el análisis situacional, siendo éste fundamental para el planteamiento de soluciones adecuadas. El capítulo VI es el sondeo del mercado en el que opera la empresa.

A partir del análisis situacional se formulan y evalúan las estrategias que formarán parte de los planes a implementar para que la compañía dé solución a los problemas identificados, como se muestra en el capítulo VII. Dichas estrategias se concretarán en planes funcionales para áreas específicas de la empresa, los que contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos definidos para el período de estudio. Estos planes se describen desde el capítulo VIII en adelante. Finalmente se recogen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Capítulo II. La empresa

1. Descripción del negocio

Desert Sport Racing S.A.C. (DSR) es una empresa importadora y comercializadora de motocicletas, repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas, con más de veinte años en el mercado peruano. Siendo un importante representante de la marca japonesa Honda, cuenta con una tienda minorista en la ciudad de Lima y con operaciones en la costa norte del Perú (Tumbes, Piura y Lambayeque), en Iquitos y en Puno.

Inició sus actividades basándose en la experiencia y conocimiento de su fundador, originalmente orientado a motociclistas de competencia en trocha. Con el paso del tiempo, redirigió su enfoque hacia los motociclistas aficionados (con fines de entretenimiento) y usuarios (con fin utilitario). Para ello, se cuenta con la tienda minorista a la vez que se efectúa la venta y despacho en provincias por medio de agentes de ventas, ubicados en Lima. Estos agentes visitan a los clientes y recopilan sus necesidades de mercadería, para luego enviar los productos desde Lima.

De acuerdo con Sherman *et al.* (2007:162-171), DSR tiene un perfil estratégico con las siguientes características:

- Personalidad estratégica orientada por una estrategia competitiva de mejor valor (“best value”) y aproximación reactiva hacia al mercado (“reactor”)¹.
- Estructura organizacional simple, con varias áreas funcionales independientes, pero que dependen de la decisión centralizada en el gerente general y dueño de la empresa.
- Estilo de liderazgo transaccional principalmente enfocado en el cumplimiento de tareas, con una ligera inclinación a la construcción de vínculos humanos.
- Cultura organizacional diferenciada, en la cual existen ambigüedades y contradicciones entre un grupo cercano al dueño y otros que no son tan cercanos, generando resistencias a cambios en estrategias o estructuras.

¹ Sherman *et al.* (2007), en el artículo “Developing a Strategic Profile: The Pre-Planning Phase of Strategic Management”, definen el término “best value” como una combinación de bajo costo y diferenciación para un mercado objetivo específico, y “reactor” como la alternativa caracterizada por la falta de aproximación estratégica al mercado y con cambios forzados por éste.

2. Identificación del problema

Si bien DSR ha operado de forma continua y con resultados positivos durante su existencia, sus estados financieros muestran que en los últimos cinco años, las utilidades netas han disminuido gradualmente en relación a las ventas netas, aún cuando éstas se han recuperado en 2015 y 2016. Esto también se evidencia en el ratio de utilidades operativas sobre ventas netas, el cual también disminuye a la mitad en el mismo período (ver ratios de rentabilidad en el anexo 13).

Por tal motivo, la disminución del margen neto es el problema a afrontar mediante el plan propuesto. Para ello se plantean acciones futuras que permitan a DSR mejorar su gestión interna y establecer las ventajas competitivas que le permitan incrementar sus ventas y a la vez disminuir sus gastos operativos, lo que permitirá incrementar sus márgenes.

3. Evaluación de la situación y la solución estratégica

De acuerdo con el modelo de administración estratégica planteado por Hitt *et al.* (2015), una compañía que busca competir y lograr rendimientos superiores al promedio dentro del sector en el que se desempeña debe desarrollar un conjunto de decisiones y acciones que le permitan explotar sus competencias centrales. Para ello, el punto de partida es la identificación de la situación actual de la compañía en relación con las condiciones del entorno en el que opera y su condición interna real. Esta etapa se conoce como el análisis situacional e involucra factores externos e internos de la empresa, permitiendo evaluar de forma cualitativa y cuantitativa los factores particulares que suponen fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. El análisis de los factores externos se desarrolla en detalle en el capítulo III y el análisis de factores internos, en el capítulo IV.

A partir del análisis situacional se formulan y evalúan las estrategias que formarán parte de los planes a implementar para que la compañía dé solución a los problemas identificados. Dichas estrategias se concretarán en planes funcionales para áreas específicas de la empresa, los que conducirán a alcanzar los objetivos estratégicos definidos para el período de estudio. El desarrollo de las estrategias y los planes funcionales se describen del capítulo VII en adelante.

Capítulo III. Análisis externo

Permite identificar la situación del entorno en el que se desempeña la empresa, teniendo en cuenta dos dimensiones que condicionan su desarrollo en el mercado: el macroentorno, o entorno general, y el microentorno.

1. Análisis del macroentorno

Se enfoca en los factores que afectan a la actividad comercial de la empresa, y sobre los que no puede ejercer control. Para ello, se ha utilizado la herramienta Pestelg que permite analizar los entornos político, económico, social y demográfico, tecnológico, ecológico, legal y global (Hitt *et al.* 2015).

1.1 Entorno político-legal

Dado el sistema político actual y las políticas económicas vigentes, el Perú es visto como un país democrático estable, lo cual es muy favorable. Sin embargo, se encuentra afectado por altos niveles de corrupción, en diferentes instituciones del Estado y agrupaciones políticas. En el 2015 se registraron más de 28.000 casos de corrupción en funcionarios públicos, con reparaciones civiles mayores a S/ 1.400 millones (Redacción Gestión 2016a), perjudicando el progreso institucional y económico del país al afectar proyectos de diversa envergadura en el ámbito público y privado.

En el aspecto legal, se ha promovido paulatinamente la adopción de normas y buenas prácticas que regulan con mayor rigor las diversas actividades económicas. En ese sentido, una legislación más estricta para tránsito y uso de vehículos puede brindar oportunidades al generar nuevas necesidades por parte de los usuarios.

En resumen, el entorno político y legal se muestra favorable para el sector (ver tabla 1).

1.2 Entorno social y demográfico

En la última década, la población nacional muestra un crecimiento sostenido, aunque con tasas decrecientes, con un incremento de la población en edad laboral frente a una disminución de la población menor a 18 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016).

Por otro lado, el parque automotor de vehículos livianos y pesados continuó la tendencia creciente, superando ligeramente los 2,5 millones de unidades (INEI 2016). Sin embargo, no se cuenta con planes de transporte urbano eficaces ni con suficiente infraestructura vial, lo que contribuye notoriamente al incremento de la congestión vehicular, con impactos en costos por pérdidas de horas/hombre y por contaminación ambiental.

Finalmente, a febrero de 2017 se identificaron 212 conflictos sociales, en su mayoría por motivos socioambientales (67,9%) ligados principalmente a la minería (Defensoría del Pueblo 2012) y que ponen en riesgo inversiones de decenas de miles de millones de dólares estadounidenses (Redacción Gestión 2016b).

Por ello, para el comercio de vehículos menores, se presentan oportunidades en el crecimiento poblacional y el incremento del tráfico de vehículos ligeros; mientras tanto, el poco control de los conflictos sociales representaría una amenaza indirecta (ver tabla 1).

1.3 Entorno económico

En general, el entorno económico es favorable debido a que el país ha mostrado estabilidad económica durante la última década, manteniendo un crecimiento promedio anual del producto interno bruto (PBI) de 2,9% (Banco Mundial 2017) y una inflación controlada, a pesar de la crisis financiera de 2008. Esto ha permitido que el consumo interno se expanda de manera constante en sectores como el comercio de vehículos menores (motocicletas y similares), que en 2016 registró un aumento de las ventas en 3% (Asociación Automotriz del Perú [AAP] s.f.) respecto al año anterior, generando expectativas de crecimiento.

En línea con el crecimiento moderado del PBI y la disminución de la pobreza y pobreza extrema en la última década, el nivel de ingreso promedio mensual real y la población económicamente activa (PEA) ocupada crecieron, ésta última sobre todo en empleo adecuado. Sin embargo, la tasa de desempleo en 2016 creció levemente, de 4,0% a 4,4% (Organización Internacional del Trabajo [OIT] 2016), manteniéndose aún como una de las más bajas de América Latina y el Caribe (ver tabla 1).

1.4 Entorno tecnológico

El Perú es importador de tecnología y, en los últimos años, se ha visto un crecimiento sostenido en telecomunicaciones, sobre todo en acceso a Internet y telefonía celular, lo que es una

oportunidad para el sector, dadas las ventajas en las operaciones virtuales, como se describe en la tabla 1.

En cuanto al comercio automotriz, incluyendo motocicletas hay muchos productos de distintas tecnologías y calidades; sin embargo, las tecnologías empleadas son importadas de países desarrolladores y fabricantes, siguiendo la tendencia mundial.

1.5 Entorno ecológico

En los últimos años, el factor ecológico ha tomado fuerza a través de regulaciones ambientales, nacionales e internacionales con el fin de reducir los impactos ambientales negativos que modifiquen o perjudiquen al ambiente o a la comunidad. Sin embargo, las regulaciones relacionadas al uso de vehículos menores, como las motocicletas, tendrían implicancias económicas que afectarían negativamente al consumo, tal como se describe en la tabla 1.

1.6 Entorno global

El entorno global presenta factores mixtos, entre favorables y desfavorables. La globalización, la apertura de los mercados, la tecnología, las tendencias, Internet y otros factores, han facilitado la generación de relaciones globales del tipo comercial, cultural, académico, y otros, entre diferentes actores en distintas partes del mundo. A nivel global, así como en el Perú, aún se mantiene la tendencia de los mercados abiertos, lo cual es favorable para el comercio.

China y Estados Unidos de América son dos actores principales que influyen a nivel mundial. El desempeño económico del país norteamericano y su actual estilo de gobierno contribuyen a que se mantenga la volatilidad del tipo de cambio del dólar estadounidense, lo cual es una amenaza debido a que los productos automotrices son importados. Por el lado de China, su moderada pero sostenida mejora en el crecimiento económico impulsa la tendencia al alza del precio internacional de commodities, tales como el petróleo o el cobre. Esto representa una amenaza dados los posibles incrementos en costos de materia prima y productos terminados (tabla 1).

Tabla 1. Variables de entorno político, económico, social y demográfico, tecnológico, ecológico y global (Pestelg)

Entorno	Variable	Situación actual	Fuente	Tendencia	Impacto
Político-legal	Corrupción	La corrupción en el Perú es alta y aumentó en los últimos cinco años.	Redacción Gestión, 2017a	Mayor número de casos en distintos niveles de gobierno y bajo estructuras complejas.	A
	Estabilidad de gobierno	El Perú es visto como un país estable en los ámbitos del sistema político y políticas económicas.	Redacción LR, 2017.	Con el régimen actual se espera la continuidad de los modelos político y económico.	O
	Revisiones técnicas	Existe el Reglamento Nacional de Inspecciones aprobado mediante Decreto Supremo N°025-2008-MTC e iniciativas para su modificación y adecuación.	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2008.	Paulatino fortalecimiento de las normas en cuanto a requisitos técnicos.	O
	Seguridad ciudadana en tránsito y transporte	Esporádicas iniciativas legislativas como el Decreto Legislativo N°1216, que fortalece la seguridad ciudadana en materia de tránsito y transporte.	Presidencia de la República, 2015.	Paulatino fortalecimiento de las normas vigentes de seguridad vial.	O
Social y demográfico	Población	Crecimiento poblacional constante con incremento en porcentaje de población en edad de trabajar.	INEI, 2016.	Incremento de población en edad de trabajar y con capacidad de gasto.	O
	Conflictos sociales	Numerosos y continuos conflictos de índole socio ambiental con impacto negativo en grandes inversiones.	Defensoría del Pueblo, 2012.	Incremento de conflictos sociales con motivaciones ambientales y políticas alrededor de inversiones de gran envergadura.	A
	Congestión vehicular	Número creciente de automóviles en las mismas redes viales, lo que genera intenso tráfico vehicular.	INEI, s.f.a.	Continuo incremento de congestión vehicular.	O
Ecológico	Normas en sector ambiental	El Decreto Supremo N°009-2015-MINAM, establece que a partir del 01 de enero del 2017 se hace obligatorio el uso de motores que cumplan con la norma Euro IV.	Ministerio del Ambiente (Minam), 2015.	Se espera que la norma entre en vigencia en 2018, restringiendo la importación de vehículos que no cumplan los requisitos.	A
	Manejo de residuos sólidos	El Decreto Legislativo N°1278 que aprobó la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, establece responsabilidades en el uso y manejo de residuos peligrosos para el ambiente.	Presidencia de la República, 2016.	Ligera tendencia a una mayor atención a actividades que generen residuos, por ejemplo, baterías y neumáticos.	A
Tecnológico	Acceso a Internet	Constante incremento del acceso a Internet mediante conexiones fijas y móviles.	INEI, s.f.b.	Mayor número de conexiones a Internet y creciente uso de canales virtuales.	O
Económico	Incremento de PBI	El PBI registró un crecimiento de 4,0% en 2016 y se proyecta alrededor de 3,0% para 2017.	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a.	Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el PBI crecería alrededor de 4% en el período 2019-2021.	O
	Incremento de PBI del sector comercio	El PBI del sector comercio creció 1,80% en 2016 y se proyecta alrededor de 1,0% para 2017.	BCRP, 2017a.	Se espera un crecimiento del comercio en línea con el crecimiento del PBI.	O
	Inflación	En 2016 la inflación se situó en 3,2%, manteniéndose controlada.	BCRP, 2017b.	Se proyecta una inflación cercana a 2,0% a partir de 2018.	O
	Ingreso y desempleo	En línea con el crecimiento del PBI, el ingreso promedio de la población aumentó ligeramente; sin embargo, el desempleo también se incrementó.	INEI, 2016.	Se espera disminución del desempleo e incremento de la capacidad de gasto de la población.	O
Global	Tipo de cambio del dólar estadounidense	El dólar se ha debilitado frente a la mayoría de monedas a lo largo de 2017.	BCRP, 2017b.	Las políticas del actual gobierno de Estados Unidos y el desempeño de su economía contribuirían a la volatilidad del dólar.	A
	Comercio internacional	Existe un dinámico comercio internacional, promovido por organismos de alcance global, como la Organización Mundial de Comercio (OMC).	Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.	Se prevé el incremento de acuerdos comerciales a nivel mundial, en particular con el Perú.	O
	Precio internacional de commodities	El petróleo se encuentra estable en alrededor de US\$ 50.00 por barril de petróleo, ligera tendencia al alza, al igual que el cobre y zinc.	BCRP, 2017b.	Tendencia al alza dada la proyección de crecimiento moderado y sostenido de China.	A

Fuente: Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.; BCRP, 2017a, 2017b; BCRP, 2018; Defensoría del Pueblo, 2012; INEI, s.f.a.; INEI, s.f.b.; INEI, 2016; Ministerio del Ambiente (Minam), 2015; Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2008; Presidencia de la República, 2015; Presidencia de la República, 2016; Redacción Gestión, 2017a; Redacción LR, 2017. Elaboración: Propia, 2018.

2. Análisis del microentorno

Involucra la identificación del sector económico en el que se desarrolla la empresa y sus características particulares, con el fin de establecer su impacto e influencia en la estrategia de la compañía.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Según la clasificación de North American Industry Classification System (NAICS), DSR se ubica en el sector comercio y en el subsector de comercio mayorista y minorista de partes nuevas de motocicletas (NAICS 423120) (United States Census Bureau s.f.), coincidiendo con la clasificación establecida por INEI según la revisión 4 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Sección G, clase 4540 (INEI 2010:117).

En general, el sector comercial de partes y piezas de motocicletas ha evolucionado a través de los años en dos aspectos principales. Por un lado, ha mostrado un crecimiento sostenido en ventas, con aceleración en los años 2010 al 2015 (excepto en el 2014) y una desaceleración en 2016. Por otro lado, ha mejorado la variedad y calidad de productos y el nivel técnico de las empresas del sector. A diferencia de décadas anteriores, éste cuenta hoy con agentes comerciales especializados en sus categorías de productos y servicios.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) permite evaluar las interacciones entre las fuerzas generadas por los proveedores, los clientes, los potenciales nuevos competidores, los productos sustitutos y las empresas competidoras dentro del sector. Con esto se puede estimar el grado de atracción de la industria, analizando el poder de negociación de los actores mencionados (tabla 2), con lo cual la empresa puede identificar oportunidades a explotar y amenazas a evitar, o al menos a reducir sus efectos.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el comercio de repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas, los proveedores son extranjeros, provenientes principalmente de Estados Unidos, China y Europa. Suelen estar especializados en ciertos tipos de productos, por ejemplo, partes metálicas, lubricantes, neumáticos, entre otros. Las características dentro de la industria son:

- Gran número de proveedores de productos estándar, de diversas marcas y calidades.
- Sin sustitutos, tanto para la actividad comercial como para los productos para motocicletas. Este análisis no considera a los vehículos en sí porque éstos pueden tener sustitutos tales como otros vehículos o medios de transporte.
- Pocos proveedores capaces de ofrecer productos exclusivos para ciertos modelos de motocicletas, haciendo que el poder de negociación de estos sea bajo.
- Bajo costo de cambio de proveedor; se puede cambiar de proveedor sin ninguna restricción.
- Baja posibilidad de integración vertical hacia adelante debido a que se necesita crear redes de comercialización y posicionarse *in situ* a nivel local.

En la tabla 2 se observa un valor promedio de 4,6, lo que representa un bajo poder de negociación de los proveedores, haciendo que sector sea más rentable y muy atractivo.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En el sector se tienen dos tipos principales de clientes: motociclistas y organizaciones. Los primeros son los usuarios finales, mientras que los segundos pueden ser distribuidores minoristas, talleres, empresas e instituciones. Las características dentro de la industria son:

- Número elevado de clientes, por lo que existe oportunidad de ventas en el sector.
- Facilidad por parte del cliente para cambiar de proveedor, haciendo al sector poco atractivo.
- Baja fidelidad a las marcas por parte del cliente.
- Bajos volúmenes de compra, a excepción de algunas instituciones; sin embargo, el elevado número de clientes hace que el grado de atracción del sector sea neutral.

La tabla 2 muestra un valor promedio de 3,0, representando un poder de negociación medio de los clientes y una atracción neutral del sector, básicamente debido a la variedad de marcas de productos que existen en el mercado.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Ciertas condiciones de la industria podrían hacerla suficientemente atractiva como para motivar el ingreso de nuevos competidores. La disponibilidad de proveedores, la baja fidelidad de los clientes y el nulo costo para los mismos al cambiar de alternativas representan muy bajas barreras de ingreso a esta industria. Las características dentro de ella son:

- Baja identificación de los clientes con marcas específicas y bajo costo para cambiar de

proveedor, haciendo que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

- Bajo capital requerido para entrar a la industria. Los costos fijos son bajos y la inversión se refleja, sobre todo, en costos de venta, incrementado la amenaza de nuevos competidores.
- Bajas barreras en cuanto a requisitos legales y políticas gubernamentales, incrementado la amenaza de nuevos competidores.
- Ventas con tendencia al crecimiento, favoreciendo el ingreso de nuevos competidores.
- Baja capacidad de reacción de los titulares de la industria cuando decide ingresar un nuevo competidor, siendo ésta una amenaza.

En la tabla 4 se observa el valor resultante de 2,0, lo que representa una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores, haciendo que el sector tenga un bajo nivel de atracción.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Dado que los repuestos, accesorios e implementos son específicos según los tipos, modelos y categorías de motocicletas, no se identifican productos sustitutos, es decir, aquellos que provienen de otra industria y que tienen funciones similares o iguales a los originales. De igual modo, la actividad comercial de los productos tampoco tiene sustituto, entendido como otra actividad industrial que cubra las necesidades de los motociclistas. Las características dentro de la industria son:

- Nula disponibilidad o alternativa de productos sustitutos.
- Nula tendencia o proyección de productos o servicios sustitutos.
- Bajo costo para el cliente por cambio de producto.

En la tabla 2 se muestra una baja amenaza del ingreso de productos sustitutos, por lo que la industria es muy atractiva.

2.2.5 Rivalidad entre competidores de la industria

Los competidores más representativos, con mayor tamaño y experiencia en la industria o con características semejantes son Socopur S.A.C., Barbacci Motors S.A.C., Representaciones Tecnimotors E.I.R.L, Defendi Motors S.A. y Biker House S.R.L. Cuentan con las mismas categorías de productos que DSR ofrece más no las mismas marcas, permitiendo que cliente tenga varias alternativas para su compra. En la tabla 5, matriz de perfil competitivo, se muestran los factores de éxito y la posición que ocupa DSR frente a sus competidores. Las características de la industria en cuanto a los competidores son:

- Gran número de competidores, provocando la amenaza constante entre ellos.
- Ventas del sector con tendencia al crecimiento, lo que atenúa la rivalidad entre competidores de la industria.
- Productos y precios variados, elevando la rivalidad entre competidores.
- Bajo compromiso de los clientes con las marcas, provocando mayor rivalidad entre competidores.

En la tabla 2 se muestra una rivalidad entre competidores de intensidad media, por lo que la industria no deja de ser atractiva.

Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter sobre la industria

Característica	VI	Grado de atracción					VS	Total
		MPA	PA	AN	A	MA		
		1	2	3	4	5		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES								
Disponibilidad y/o número de proveedores	Bajo					√	Alto	5
Existencia de productos sustitutos	Alto					√	Bajo	5
Productos diferenciados/exclusivos	Alto				√		Bajo	4
Facilidad y costo para cambio de proveedor	Bajo					√	Alto	5
Posibilidad de integración vertical hacia adelante	Alto				√		Bajo	4
Valor promedio								4,60
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE								
Clientes numerosos, variados y dispersos	Bajo					√	Alto	5
Costo o facilidad del cliente para cambiar de empresa	Bajo		√				Alto	2
Fidelidad a marcas y alternativas de aprovisionamiento	Alto		√				Bajo	2
Volúmenes de compra por parte del cliente	Alto			√			Bajo	3
Valor promedio								3,00
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES								
Identificación con la marca o la empresa por parte del cliente	Alto	√					Bajo	1
Costo para el cliente por cambio de proveedor	Alto		√				Bajo	2
Capital requerido	Alto		√				Bajo	2
Requisitos legales/Política gubernamental	Alto		√				Bajo	2
Crecimiento en ventas en el sector	Bajo			√			Alto	3
Capacidad de reacción de los titulares de la industria	Alto		√				Bajo	2
Valor promedio								2,00
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS								
Disponibilidad de productos sustitutos	Alto					√	Bajo	5
Tendencia del mercado hacia productos sustitutos	Alto					√	Bajo	5
Costo para el cliente por cambio de producto	Alto					√	Bajo	5
Valor promedio								5,00
NIVEL DE RIVALIDAD DE COMPETIDORES								
Cantidad de competidores	Alto		√				Bajo	2
Crecimiento en ventas en el sector	Bajo			√			Alto	3
Variedad de productos y precios	Alto		√				Bajo	2
Fidelidad del cliente	Bajo		√				Alto	2
Valor promedio								2,25

Notas: Los valores del poder de negociación son VI, valor inferior; VS, valor superior. Los grados de atracción son: MPA, muy poco atractivo; PA, poco atractivo; AN, atracción neutral; A, atractivo; MA, muy atractivo.

Fuente: Porter, 1982.

Elaboración Propia, 2018.

2.2.6 Análisis consolidado de las cinco fuerzas de la industria

En la tabla 3 se presenta la evaluación cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Luego de evaluarlas, se obtuvo un puntaje promedio de 3,37, lo que demuestra que el sector tiene una atracción neutral debido a que no existen productos sustitutos actualmente, al bajo poder de negociación de los proveedores y a una rivalidad media entre los competidores actuales.

Tabla 3. Análisis consolidado de las cinco fuerzas de la industria

Característica	Valor inferior	Grado de atracción del sector					Valor superior	Total
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Atracción neutral	Atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		
Poder de negociación de los proveedores	Bajo					√	Alto	4,60
Poder de negociación de los clientes	Alto			√			Bajo	3,00
Amenaza de nuevos competidores	Alto		√				Bajo	2,00
Amenaza de los productos sustitutos	Alto					√	Bajo	5,00
Nivel de rivalidad de los competidores	Alto		√				Bajo	2,25
Valor promedio							3,37	

Notas: Los valores del poder de negociación son VI, valor inferior; VS, valor superior. Los grados de atracción son MPA, muy poco atractivo; PA, poco atractivo; AN, atracción neutral; A, atractivo; MA, muy atractivo.

Fuente: Porter, 1982, tabla 2.

Elaboración: Propia, 2018.

3. Evaluación de factores externos (Matriz EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) (David 2008), permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo de la empresa y la forma en que ella está aprovechando a las primeras y minimizando el efecto de las segundas. La tabla 4 consolida el análisis del entorno general (Pestelg) y el análisis de las cinco fuerzas de la industria en particular.

De acuerdo con el análisis de los factores externos, la empresa cuenta con una puntuación de 1,85 que indica que tiene una respuesta deficiente frente a las oportunidades y amenazas que encuentra en su entorno. Significa que la empresa necesita definir e implementar estrategias para mejorar la eficiencia y saber aprovechar las oportunidades de índole externo, antes que las amenazas crezcan y la dejen sin posibilidad de reaccionar.

Tabla 4. Evaluación de factores externos (EFE)

Factores exteriores primordiales		Ponderado	Calificación	Puntaje ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento del mercado	0,10	2	0,20
2	Creciente congestión de vehículos livianos, aumentando mercado de vehículos menores.	0,10	2	0,20
3	Cambios legales que aumentan la demanda en autopartes de vehículos menores.	0,05	2	0,10
4	Aumento en canales de comercialización con el uso de Internet a nivel nacional	0,05	1	0,05
5	Políticas tributarias y arancelarias	0,15	3	0,45
6	Bajo poder de negociación de los proveedores	0,05	2	0,10
7	Ausencia de productos sustitutos	0,05	2	0,10
AMENAZAS				
8	Entrada de nuevos competidores en el sector	0,10	1	0,10
9	Cambios legales que implican cambios en los procesos organizacionales	0,05	2	0,10
10	Mayor variación del tipo de cambio	0,15	2	0,30
11	Aumento de precio de commodities para la elaboración de autopartes (llantas, lubricantes y baterías)	0,15	1	0,15
TOTAL		1,00		1,85

Notas: El factor de ponderación oscila entre 0 (no importante) a 1 (muy importante). Los valores de calificación son los siguientes: 1, la respuesta es deficiente; 2, la respuesta es promedio; 3, la respuesta está encima del promedio; 4, la respuesta es superior.

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Evaluación mediante la matriz de perfil competitivo

«La Matriz de Perfil Competitivo identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra» (David 2008:110). Esto permite centrarse más en DSR y los competidores directos dentro del mismo grupo estratégico, con el fin de identificar un conjunto de factores primordiales para alcanzar el éxito con los que se podrá verificar las posiciones relativas entre ellos y, por lo tanto, la posición competitiva de DSR. Se ha considerado cuatro empresas adicionales, siendo Socopur S.A.C. y Barbacci Motors S.A.C. las de mejor posicionamiento competitivo debido -sobre todo- a la notoria presencia a nivel nacional con locales propios y con distribuidores, y a la fortaleza financiera que poseen. En tercer lugar, se encuentra DSR (con un puntaje de 2,2), seguida por Representaciones Tecnimotors E.I.R.L. y Defendi Motors S.A. En la tabla 5 no se ha considerado a Biker House S.R.L. debido a su menor volumen de operación a comparación de las cinco empresas indicadas.

La tabla 5 muestra que DSR no cuenta con un buen desempeño de su equipo humano y no ha realizado mayor inversión en innovación o desarrollo. Por otro lado, es competitivo en la variedad, calidad y precios de sus productos.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

EMPRESAS		Socopur S.A.C.		Barbacci Motors S.A.C.		Desert Sport Racing S.A.C.		Representaciones Tecnimotors E.I.R.L.		Defendi Motors S.A.	
Factores críticos para el éxito	VP	CA	PP	CA	PP	CA	PP	CA	PP	CA	PP
Calidad de los productos y servicios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Competitividad en el precio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Cobertura de atención en todo el país (locales)	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Fortaleza financiera	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Variedad de productos	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Investigación y desarrollo	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Talento humano	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3,25		2,6		2,2		1,8		1,4

Notas: Los significados son VP, factor de ponderación; CA, calificación; PP, puntaje ponderado. Los valores de las calificaciones son 1, debilidad importante; 2, debilidad menor; 3, fortaleza menor; 4, fortaleza importante. El factor de ponderación oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante)

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

El análisis interno se realizará a través de la definición del modelo de negocio de DSR y su cadena de valor, identificando a los clientes y las actividades claves que aportan al desarrollo de la propuesta de valor de la organización. Asimismo, se identificarán factores de éxito que permitan valorizar el posicionamiento entre DSR y su competencia, e identificar la posición interna que opta a través del análisis de sus fortalezas y debilidades.

1. Análisis de áreas

Actualmente, DSR cuenta con 26 trabajadores organizados en cinco áreas descritas a continuación:

- **Alta Gerencia.** Conformada por la Gerencia General, que se encarga de la aprobación de los pagos y transacciones que demande la organización. Asimismo, promueve y ejecuta las negociaciones con proveedores y, en algunas oportunidades, con los clientes.
- **Contabilidad, Créditos y Cobranzas.** Encargados de la elaboración y cierre de los estados financieros de la compañía. Asimismo, es el responsable de gestionar los recursos necesarios para las diferentes áreas.
- **Ventas.** A cargo de los procesos de asignación de ventas, órdenes de pedido y cierre de los mismos. Son los encargados de atender a los clientes actuales y de buscar nuevas oportunidades y/o clientes a nivel nacional. DSR cuenta con una tienda para la atención directa a sus clientes ubicada en una zona céntrica, concurrida y de alto poder adquisitivo.
- **Importaciones.** Área que se encarga de las importaciones de los diferentes productos, así como el diseño y elaboración de la imagen institucional y Marketing de la empresa a través de las redes sociales, publicidad entre otros.
- **Almacenes.** Encargados del almacenamiento y administración física de los productos de la compañía. Envía al área de importaciones reportes continuos de condición y movimiento de inventarios.

2. Análisis de la cadena de valor

Según el modelo planteado por McKinsey (Deloitte University Press [DUP] 2015:24), se pueden distinguir los procesos claves del negocio en la cadena de valor de DSR, tal como se muestra en el gráfico 1.

Tabla 6. Cadena de valor de DSR

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
	Dirección general y financiamiento de operaciones					
	COMPRAS Y ABASTECIMIENTO					
	Adquisición de productos y servicios					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA SALIDA	MARKETING Y VENTAS	POST VENTA	MARGEN
	Proceso de recepción, control de calidad y codificación de los productos nacionales e importados.	Proceso de registro y almacenamiento de todos los productos recibidos.	Proceso de separación de productos y empaquetado, procesamiento de pedidos y distribución.	Proceso de impulsación de productos, publicidad, Fuerza de Ventas y desarrollo de propuestas de venta.	Proceso de atención al cliente y ofrecer nuevos productos (reclamos y quejas).	

Fuente: Porter, Michael (2013)
 Elaboración: Propia, 2018.

De la tabla anterior observamos lo siguiente:

- **Actividades primarias:**
 - **Logística de entrada:** Las actividades reconocidas son aquellas relacionadas con la identificación de productos que son requeridos en mayor necesidad por los clientes, la gestión del stock para atender los pedidos a la brevedad posible y la adecuada recepción o llegada de los productos al momento de la importación.
 - **Operaciones:** Actividad relacionada con la gestión adecuada de los productos que se reciben en el almacén. Dicha gestión incluye el registro, desempacado, verificación de los productos recibidos y colocación en los racks del almacén.
 - **Logística de salida:** Actividades vinculadas a la atención de los pedidos realizados por los diferentes tipos de clientes que tienen, involucra empaquetado y distribución de los pedidos.
 - **Marketing y Ventas:** Relacionado con la promoción y venta de productos, a través de la venta directa a los clientes o mediante las redes sociales.
 - **Post-venta:** Esta actividad tiene que ver con lo que realizan los vendedores para verificar que sus pedidos fueron atendidos y recibidos; además, levantan posibles nuevos pedidos o alguna queja o reclamo que se tenga

- Actividades de apoyo:
 - Infraestructura: La dirección y financiamiento de los recursos de la empresa están a cargo del gerente general, que es el accionista mayoritario de la empresa, el mismo que tiene una política del mínimo endeudamiento con las entidades financieras.
 - Abastecimiento: Las actividades identificadas son aquellas relacionadas con la compra de materiales para el equipo de trabajo en la oficina y el equipo de trabajo de ventas de campo.

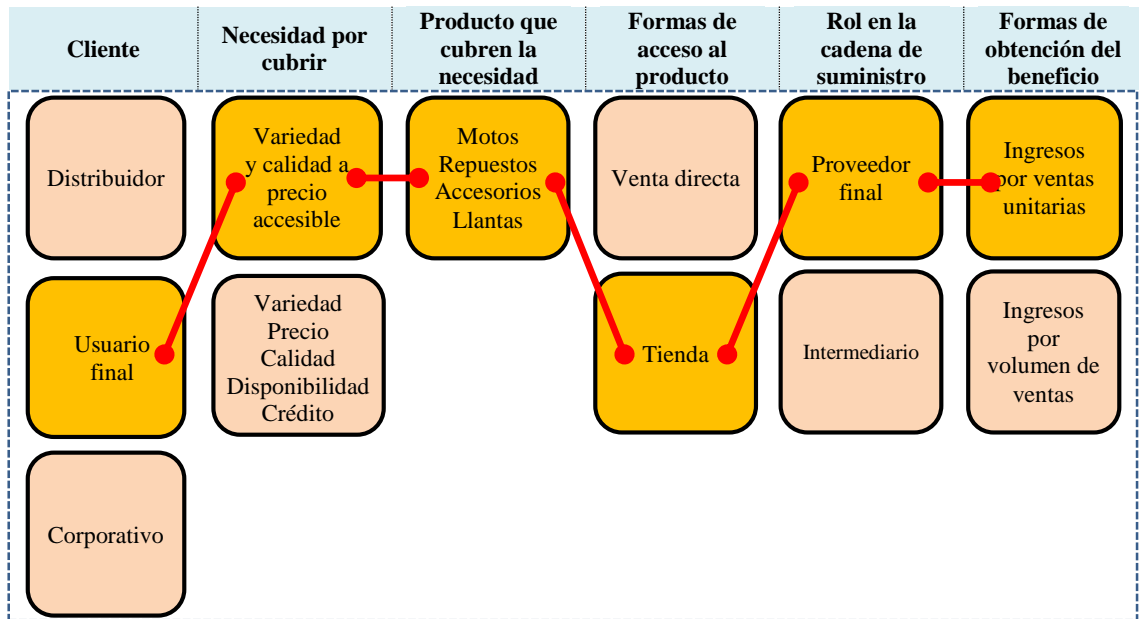
Los procesos que mejoran la posición de DSR en comercialización de motocicletas, repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas son los de logística de entrada, operaciones, marketing y ventas y post ventas que contribuyen con los cuatro factores siguientes:

- Capacidad para importar variedad de productos de acuerdo con la necesidad del cliente.
- Disponibilidad de productos variados de la marca Honda, la marca de respaldo.
- Buenas relaciones con los proveedores debido al buen cumplimiento de pagos.
- Reputación de compañía representante líder en ventas a nivel nacional de repuestos Honda.

3. Análisis del modelo de negocio

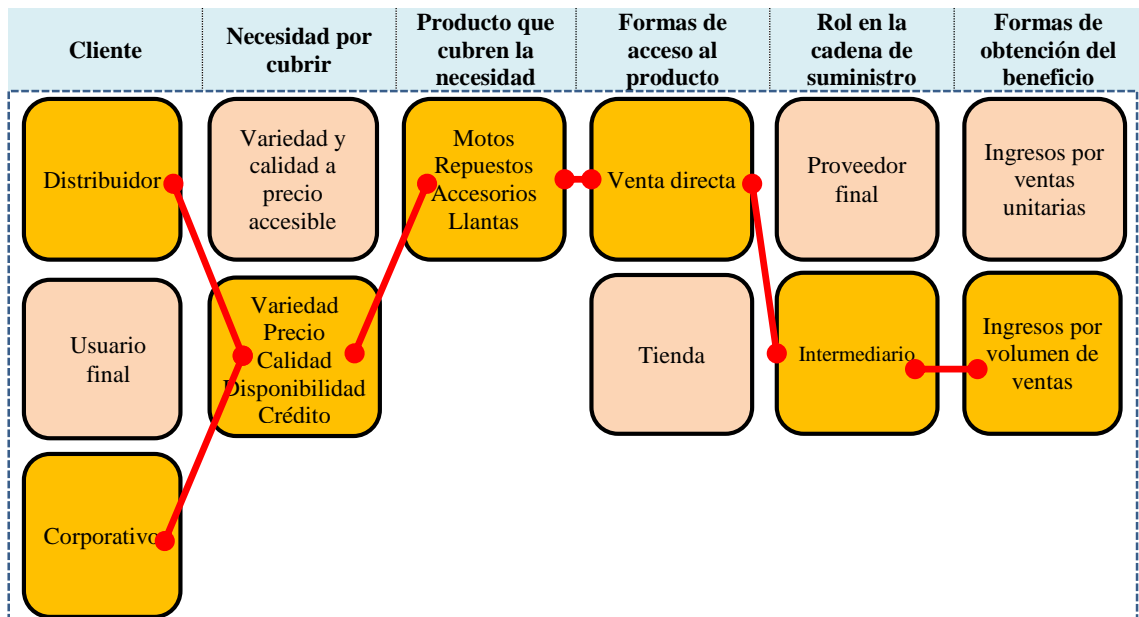
DSR tiene dos tipos de clientes: motociclistas, quienes son los usuarios finales, y organizaciones tales como talleres, tiendas, distribuidores minoristas, mayoristas y, a veces, instituciones. Si bien la empresa ofrece los mismos productos, atiende de forma distinta a cada tipo de cliente, según sus necesidades particulares. En el caso de los motociclistas, la atención se da por medio de una tienda que brinda variedad de productos a precios accesibles. Mientras tanto, para las organizaciones, la atención es mediante la fuerza de ventas y se busca satisfacer necesidades de disponibilidad, variedad, precio, calidad y acceso al crédito. La diferencia radica en el valor que la empresa ofrece a cada cliente en particular. Los gráficos 1 y 2 muestran el desarrollo del modelo de negocio por cada cliente.

Gráfico 1. Desarrollo de modelo de negocio para cliente motociclista



Fuente: Sinfield *et al*, 2012.
Elaboración: Propia, 2018.

Gráfico 2. Desarrollo del modelo de negocio para cliente organizacional



Fuente: Sinfield *et al*, 2012.
Elaboración: Propia, 2018.

El modelo de negocio queda entonces consolidado en el modelo del lienzo, o Canvas (Osterwalder y Pigneur 2004), en donde se diferencian los tipos de clientes y la propuesta de valor única para cada uno, tal como muestra la tabla 7.

Tabla 7. Modelo de negocio de DSR

6) Socios clave - Proveedores de repuestos, insumos, accesorios e implementos - Fabricantes de accesorios - Honda del Perú	7) Actividades clave - Compra local e importaciones - Promoción de tienda y marcas - Ventas - Distribución local	2) Propuesta de valor Motociclistas - Variedad de productos - Calidad a precios accesibles ----- Organizaciones - Variedad de productos - Descuentos por volumen y frecuencia - Disponibilidad de productos - Productos de calidad - Acceso a crédito	3) Comunicación con el cliente - Redes sociales digitales - Visitas a tiendas de clientes - Eventos promocionales	1) Segmentos de clientes Usuarios: - Motociclistas aficionados - Motociclistas utilitarios Clientes: - Motociclistas - Organizaciones (talleres, tiendas de repuestos, empresas e instituciones)
9) Estructura de costos Costos de ventas Costos fijos Gastos generales y de ventas		5) Estructura de ingresos Venta de repuestos Venta de accesorios Venta de motocicletas		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

Elaboración: Propia, 2018.

En la tabla anterior, la propuesta de valor de la empresa para los motociclistas se basa en la variedad de categorías y productos, así como productos de calidad certificada a precios accesibles para el usuario promedio de motocicletas. Para ello, la tienda es un recurso clave y los fabricantes y proveedores son socios clave, sobre todo Honda del Perú.

Por otro lado, la propuesta de valor para las organizaciones se basa en la variedad de productos, disponibilidad, precios, calidad y acceso a crédito. El recurso clave es la fuerza de ventas mientras que los proveedores y fabricantes son también socios clave.

4. Análisis de recursos y capacidades

Según Grant (2006), la ventaja competitiva sostenible permite conseguir rendimientos mayores al promedio. Este tipo de ventaja se fundamenta en la forma como la organización emplea sus recursos y capacidades, incluyéndolos en sus estrategias a largo plazo. En el caso de DSR, los recursos, tangibles o intangibles, más importantes son:

- **Recursos tangibles financieros.** Tiene disponibilidad de crédito, pero no lo utiliza.
- **Recursos tangibles físicos.** Cuenta con local comercial propio ubicado en una zona estratégica del distrito de Miraflores, con buena y amplia exhibición en un lugar de alto

tránsito de personas y vehículos. Aunque tiene clientes fuera de Lima, no cuenta con oficinas o instalaciones en otros distritos o departamentos.

- **Recursos intangibles humanos.** Tiene una estructura organizacional funcional muy básica y sin plan de sucesión. Las jefaturas cuentan con experiencia y conocimiento sobre los productos; sin embargo, el personal comercial no atiende adecuadamente al cliente y adolece de actitud y compromiso para promover las ventas.
- **Recursos intangibles tecnológicos.** No utiliza tecnologías informáticas de apoyo a la gestión de inventarios, seguimiento de compras o soporte de ventas.
- **Recurso intangible de buena reputación.** DSR ha consolidado una cartera de clientes minoristas y mayoristas, generalmente satisfechos. Así también tiene una muy buena reputación ante Honda del Perú, quien la respalda con su logo, atención rápida de productos, disponibilidad de crédito e, incluso, exclusividad de distribución de algunos productos.

La combinación adecuada de los recursos genera capacidades que también permiten crear valor y, a su vez, aprovechar mejor a aquellos. El uso estratégico de ambos elementos debería permitir a la empresa distinguirse de los competidores en su grupo estratégico y lograr alguna ventaja. En cuanto a capacidades y recursos, DSR distribuye y entrega productos con eficacia, tiene capacidad comercialización y cuenta con fuentes de financiamiento, propias y externas. Así también, junto con su gran experiencia en el rubro, cuenta con una importante reputación ganada con Honda del Perú, lo que no le impide manejar marcas exclusivas; por ello puede ofrecer variedad de productos y precios mientras que mantiene una buena calidad, utilizando su local propio. En contraste, no tiene más locales a nivel nacional y su personal, aunque con mucho conocimiento de los productos, no se siente comprometido con la empresa.

Según el denominado análisis VRIO, propuesto por Barney (1995), un recurso o capacidad debe cumplir cuatro atributos para ser una fuente de ventaja competitiva sostenible: valioso (V), debe permitir aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas, y ayudar a incrementar la percepción de valor por parte del cliente; raro (R), adquirido por muy pocos o ningún competidor; difícil de imitar (I), es decir con muy altos costos para que un competidor lo adquiriera; y con una organización (O) estructurada para aprovechar estos recursos específicos.

Del análisis VRIO de recursos y capacidades (tabla 8), se distingue que DSR está a la par con sus competidores dada su efectividad en la distribución y entrega de productos a nivel nacional, a pesar de no tener locales fuera de Lima; así también por su capacidad de comercialización y por

contar con recursos financieros propios. Sin embargo, está en desventaja al no poder gestionar la apertura y funcionamiento de otros locales comerciales.

Por otro lado, la experiencia y conocimiento de los productos permite a DSR atender a los clientes según sus diversos requerimientos, apoyándose en el prestigio de la calidad de los productos que comercializa. Estos dos elementos proporcionan una ventaja temporal frente a sus competidores, en la medida que alguno también desarrolle las mismas ventajas. Felizmente, DSR cuenta con el respaldo de Honda del Perú, siendo uno de los mejores distribuidores de repuestos a nivel nacional. Así también, es representante exclusivo de marcas internacionales, maneja de marcas propias y utiliza su local comercial propio, céntrico y accesible, obteniendo ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores.

Tabla 8. Análisis VRIO de DSR

CAPACIDADES	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Capacidad para ampliar sus locales a nivel nacional	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Eficacia en distribución y entrega de productos	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Capacidad de comercialización	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Capacidad de financiamiento propio	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Experiencia en el rubro, que permite cubrir variadas necesidades de los clientes	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Prestigio de la marca DSR por la garantía en la calidad y precio de sus productos	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Respaldo de la marca Honda, con sus clientes y proveedores nacionales e internacionales	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Variedad de precios y productos en la marca concesionaria, otras marcas y marcas propias	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación propia y accesible, con alto nivel de exhibición de los productos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Barney, 1995.

Elaboración: Propia, 2018.

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

La matriz de evaluación de factores internos sirve para evaluar las fortalezas y debilidades más importantes en las distintas áreas funcionales. En la tabla 9, la matriz EFI muestra que la empresa cuenta con una posición interna débil, debido a que la puntuación ponderada es de 2,25, siendo un punto medio dentro de la calificación, lo que daría una inestabilidad en la organización debido a que, al existir esta situación, podría generar que cualquier descuido en una o más fortalezas puede generar debilidades importantes que pongan en riesgo la sostenibilidad de la empresa. De igual manera, si logran afianzar u optimizar alguna fortaleza puede tener una mejora considerable y crear fortalezas importantes, lo que daría mayores oportunidades de desarrollo y rentabilidad a la organización.

Tabla 9. Matriz EFI

Factores internos primordiales		Ponderado	Calificación	Puntaje ponderado
FORTALEZAS				
1	Conocimiento del sector	0,10	3	0,3
2	Producto de calidad y variedad en precios	0,10	3	0,3
3	Variedad de productos y marcas	0,15	4	0,6
4	Estrecha relación con los proveedores	0,05	3	0,15
5	Marcas propias y exclusivas	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
6	Fuerza de ventas no efectiva	0,15	1	0,15
7	Cultura organizacional no definida	0,10	2	0,2
8	Falta de organización de las áreas/procesos y sus funciones	0,10	2	0,2
9	Tecnología deficiente	0,15	1	0,15
10	Ausencia de un planeamiento a largo plazo	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00		2,25

Notas: El factor de ponderación oscila de valor 0 (no importante) a 1 (muy importante). Los valores de calificación son los siguientes: 1: debilidad importante, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, 4: fortaleza importante.

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo V. Conclusión del análisis situacional

Después de realizar el análisis situacional interno de DSR, se concluye que la empresa se encuentra en una posición intermedia entre un desempeño deficiente y uno bueno. Dispone de buenas oportunidades para buscar un mejor posicionamiento respecto a su competencia, de modo que pueda ganar participación de mercado. Sin embargo, es necesario tomar acciones que optimicen recursos para superar su debilidad organizacional e ineficiencias, así como aprovechar su larga experiencia, su conocimiento del sector y el valor de una prestigiosa marca de respaldo, que le permite competir con jugadores de mayor tamaño.

Por otro lado, respecto a la cadena de valor de DSR, se aprecia que ha logrado mantener -de manera eficiente- el abastecimiento de sus productos, ya que mantiene buenas relaciones con sus proveedores para realizar las compras e importaciones, no solo de la marca Honda, sino de otras marcas que le permiten tener variedad de productos y precios para sus clientes.

Finalmente, en cuanto al análisis situacional externo, se ha encontrado que el sector de comercialización de repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas es atractivo y tiene una tendencia hacia el crecimiento. Existe un alto nivel de competencia y diversidad de propuestas dentro del sector; sin embargo, se conoce que el sector aún tiene posibilidades de seguir creciendo, porque la industria es atractiva.

Capítulo VI. Estudio de mercado

Debido a las características de los mercados de motocicletas, repuestos y accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas, el estudio de mercado se elaboró a partir de reportes estadísticos, datos de fuentes expertas y encuestas a usuarios y potenciales usuarios. Se identificaron los siguientes puntos:

1. Productos

- **Motocicletas.** Vehículo de dos ruedas que, por lo general, cuenta con motor de combustión interna, diseñado principalmente para el transporte de una persona, o en ocasiones dos.
 - De competencia. Usualmente con motores de alta potencia y diseño específico para competencias deportivas. Pueden ser de trocha (motocross u off-road) o de velocidad.
 - Turismo y aventura. Suelen tener estructura y motor de gran tamaño, diseñadas para viajes largos en terrenos variados o que demandan potencia elevada (mayores a 800 cc).
 - Todoterreno. Vehículos con motores de cilindrada entre 150 cc y 250 cc, con diseños que permiten el tránsito en trochas o terrenos accidentados.
 - Deportivas. Vehículos con cilindrada similar al tipo todoterreno, con diseño aerodinámico para mayor velocidad con potencias comparables. Son muy útiles para tránsito en ciudad y suficientemente versátiles para paseos de corta y media distancia.
 - Utilitarias. Motocicletas convencionales con muy variados modelos y amplio rango de potencias, pero con cilindrada menor a 150 cc. Son muy útiles para tránsito en ciudad. Se les conoce también como street.
 - Paseo. Motocicletas de motor pequeño, útiles para transporte liviano en ciudad. Los modelos más pequeños se conocen como scooters.
- **Accesorios.** Son componentes de la estructura de la motocicleta que pueden mejorar el desempeño o agregar capacidades. Incluye las partes que se pueden reemplazar en el vehículo.
- **Repuestos.** Son componentes de la motocicleta que suelen estar sujetos a desgaste por el uso normal del vehículo, y que puede ser reemplazados. Sin ellos, la motocicleta no puede funcionar o no funciona correctamente.
- **Implementos.** Son elementos que mejoran o proporcionan alguna función adicional para el piloto o pasajero; pueden ir instalados en la estructura de la motocicleta o ser portados por el motociclista.

2. Segmentos de mercado

Según Kotler y Keller (2012), es posible dividir el mercado por sus ubicaciones geográficas y por la conducta de los motociclistas, basados en sus necesidades y beneficios.

2.1 Regiones geográficas

El mercado peruano suele ser dividido en tres regiones (costa, sierra y selva), de las cuales costa y selva son las regiones con mayores ventas a nivel nacional. Asimismo, dependiendo de la población, la región puede ser mayoritariamente urbana o rural, lo cual influye en el tipo de motocicleta de mayor uso y, por lo tanto, de los repuestos y accesorios de mayor demanda.

2.2 Tipos de motociclistas

Los motociclistas dan distintos usos a las motocicletas y mantienen diversas actitudes hacia la costumbre, en ocasiones estilo de vida, y el transporte en este tipo de vehículo. En base a la conducta de los motociclistas se definieron cinco segmentos de mercado:

- **Deportistas.** Motociclistas profesionales con plenos conocimientos técnicos del vehículo. Son muy sofisticados y exigentes en cuanto a productos y están guiados por las innovaciones tecnológicas, las que deben mejorar el desempeño a nivel de competencia. Suelen tener elevado poder adquisitivo y moverse en círculos de competencia deportiva.
- **Apasionados.** Disfrutan de la pasión de transportarse en una motocicleta. Son conocedores técnicos, por lo cual son exigentes con los productos, pero no al nivel profesional. Pueden adquirir vehículos de potencia media y están dispuestos a comprar repuestos y accesorios más caros, que les ofrezcan mejoras y comodidad frente a los modelos estándar.
- **Aficionados.** Disfrutan conducir motocicletas y, aunque no tienen muchos conocimientos, consideran que pueden conseguir mejoras sin gastos significativos. Por lo general invierten en un vehículo deportivo de potencia baja/media y en repuestos de marcas conocidas.
- **Usuarios.** Usan continuamente el vehículo debido a las ventajas prácticas que les proporciona, casi siempre para trabajo. No están dispuestos a gastar en motocicletas de mejor desempeño o en partes y accesorios más caros.
- **Herederos.** Cuentan con una motocicleta, pero no la consideran suficientemente eficaz o segura para el transporte. La usan ocasionalmente y solo adquieren productos conocidos.

3. Los competidores

Más de 250 empresas a nivel nacional participan en la importación y comercialización de motocicletas, implementos, repuestos y accesorios, en su gran mayoría provenientes de China e India², lo que muestra la gran dispersión de la oferta. En cuanto a vehículos, Edwin Derteano indica que existen más de 50 marcas formales y alrededor de 295 empresas comercializadoras de motocicletas, siendo Honda la marca más vendida, seguida de Italika, Bajaj, Wanxin, Yamaha, Lifan, Zongshen y otros, siendo Lima el departamento con mayores ventas a nivel nacional (36,7% del total de unidades vendidas en el primer semestre de 2017)³.

Adicionalmente, Honda del Perú cuenta con una planta de ensamblaje de motocicletas y trimotos con capacidad de producción de 53.000 unidades por año y que actualmente opera cerca al 85%. Cabe resaltar que DSR es representante de Honda del Perú S.A. y que, aunque vende motocicletas de esta marca, está enfocado en el comercio de implementos, repuestos y accesorios. La tabla 10 muestra el valor de importaciones anuales por tamaño de motocicleta del período 2012-2016.

Tabla 10. Importaciones de motocicletas por tipos (en miles US\$ CIF)

	2012	2013	2014	2015	2016
Con motor de cilindrada de 50 a 250 cc	228.239,86	186.306,81	141.544,66	158.717,17	150.188,70
Con motor de cilindrada mayor a 800 cc	2.456,18	3.385,59	2.638,30	3.180,80	3.546,72
Con motor de cilindrada de 500 a 800 cc	2.638,87	2.797,06	1.557,53	4.111,48	2.276,34
Con motor de cilindrada de 250 a 500 cc	1.619,00	2.311,69	2.487,40	2.705,88	2.272,83
Con motor de cilindrada menor a 50 cc	50,57	36,04	70,37	97,79	67,10
Total:	235.004,48	194.837,19	148.298,26	168.813,12	158.351,69

Fuente: Sunat, 2017a.

Elaboración: Propia, 2017.

Por el lado de implementos, repuestos y accesorios, las empresas consideradas en el grupo estratégico de DSR constituyen cerca del 30% del volumen de importación. De ellas, Socopur S.A.C. y Representaciones Tecnimotors E.I.R.L. manejan los mayores volúmenes (al 2016). En ese sentido, son los que mayor posicionamiento tienen a nivel nacional, cubriendo las regiones con mayor número de motocicletas, como son Lima, Lambayeque, San Martín, Piura y Ucayali. La tabla 11 señala los montos de importación totales en dólares estadounidenses, para el mismo período, de implementos, repuestos y accesorios. La tabla 12 muestra la evolución de importaciones de las empresas del grupo estratégico de DSR.

² Según reportes aduaneros de importación, más del 90% de partes y accesorios importados provienen de China, incluyendo Taiwán y Hong Kong (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], s.f.).

³ Entrevistas realizadas por El Comercio a Edwin Derteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú (Álvarez, 2017a y 2017b).

Tabla 11. Importaciones de implementos, accesorios y repuestos por categorías (en miles US\$ CIF)

	2012	2013	2014	2015	2016
Accesorios	40.061,61	36.318,38	36.724,19	38.768,74	40.308,61
Repuestos	22.646,25	19.606,19	21.856,00	25.398,47	26.633,06
Implementos	2.175,13	2.262,33	2.933,53	2.857,06	3.091,25
Total:	64.882,99	58.186,90	61.513,72	67.024,27	70.032,92

Fuente: Sunat, 2017a.

Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 12. Importaciones de implementos, accesorios y repuestos por empresas del grupo estratégico de DSR (en miles US\$ CIF)

	2012	2013	2014	2015	2016
Desert Sport Racing S.A.C.	1.316,28	1.243,14	1.129,18	1.174,06	1.177,98
Socopur S.A.C.	7.249,74	7.355,89	8.357,46	8.605,32	7.582,46
Barbacci Motors S.A.C.	2.338,25	1.959,84	2.155,80	1.196,39	868,61
Representaciones Tecnimotors E.I.R.L.	7.372,13	7.854,91	9.036,56	8.380,58	8.633,03
Defendi Motors S.A.	1.802,98	1.446,65	1.501,79	1.238,21	972,67

Fuente: Sunat, 2017a.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Estimación del tamaño y comportamiento del mercado

Derteano indica que el Perú tiene un parque de motocicletas cercano a 2,2 millones de unidades (AAP 2017), de las cuales más del 90% son de cilindrada entre 50 a 250 cc. La tabla 10 muestra que entre 2012 y 2016, las importaciones de este tamaño disminuyeron y luego se recuperaron en los últimos dos años, mientras que las unidades de mayor cilindrada mostraron variadas tendencias al alza. Esto señala que, aunque la demanda de motocicletas de 50 a 250 cc es mayoritaria por su versatilidad para uso laboral, las de mayores tamaños cobran dinamismo porque se les aprecia cada vez más como medio de transporte, de paseo y de viaje. A su vez, al ser un bien de capital, la adquisición de una motocicleta depende del entorno económico, como muestra la tabla 13 donde las importaciones tienen un comportamiento similar a la variación del PBI mientras que las ventas, similares al PBI del sector comercio.

Tabla 13. Evolución de ventas de motocicletas, importación de motocicletas, partes y demás y variación porcentual de PBI (en miles US\$ CIF)

	2012	2013	2014	2015	2016
Venta de motocicletas (en unidades)	280.073	281.965	272.095	266.587	267.512
Importación de motocicletas	235.004,48	194.837,19	148.298,26	168.813,12	158.351,69
Importación de repuestos, implementos y accesorios	64.882,99	58.186,90	61.513,72	67.024,27	70.032,92
Variación porcentual PBI Comercio	7,2	5,9	4,4	3,9	1,8
Variación porcentual PBI	6,0	5,8	2,4	3,3	3,9

Fuente: AAP, 2017; BCRP, 2017; Sunat, 2017a.

Elaboración: Propia, 2018.

Por el lado de accesorios, implementos y repuestos, luego de una ligera baja, hubo una recuperación e incremento de demanda, atendida por una extensa y variada oferta, aprovechando cierto incremento en el poder adquisitivo de los adultos jóvenes y la facilidad del acceso a los medios virtuales.

Dada la gran cantidad de competidores y productos, el tamaño de mercado al 2017 fue estimado en base a los montos de importación de 2016. Mediante el criterio experto se estimó el tamaño de mercado en casi US\$ 228,5 millones, tal como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Tamaño de mercado de comercio de motocicletas, sus accesorios y repuestos e implementos (en miles US\$)

	Importación en 2016 (mil US\$ CIF)	Uso de material importado (%)	Estimado costo de ventas (mil US\$)	Margen estimado (%)	Ventas estimadas (tamaño de mercado – mil US\$)
Motocicletas	158.351,69	90	142.516,42	14	162.468,72
Repuestos, accesorios e implementos	70.032,92	80	56.026,34	18	66.111,08
Mercado total					228.579,80

Fuente: Información de la Gerencia de Ventas DSR, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

5. Estimación de la demanda potencial

Además del tamaño de mercado, es necesario estimar el crecimiento potencial del mismo en los años siguientes. Para esto se realizó una encuesta orientada a identificar las preferencias e intenciones de compra de motocicletas, sus repuestos y accesorios e implementos de motociclistas, sobre todo de los usuarios a quienes apunta el grupo estratégico al que pertenece DSR y sus competidores (ver anexo 3). Con la encuesta se busca calcular el número de personas que no tienen una moto y están dispuestas a comprarla.

Para la realización de la encuesta, se consideró el número de hogares del nivel socioeconómico B y C de Lima Metropolitana que tendría o que podría tener una motocicleta, por lo que el universo a investigar fue de 1.774.410 hogares (APEIM 2017); estos hogares están representados por una persona mayor de edad y en capacidad de decidir la compra de un bien. Se asume que los resultados de la encuesta en Lima Metropolitana se pueden aplicar a nivel nacional, sabiendo que existen variaciones por la mayor concentración poblacional en la costa del país o mayor uso de motocicletas en la selva.

El análisis se llevó a cabo sobre 351 encuestas válidas, basadas en un tamaño de muestra de 384 (ver anexo 4). De los resultados de la encuesta (ver anexo 5 y 6) se identificó que la gran mayoría de personas no cuenta con una motocicleta (87,18%). De los encuestados, la mayoría son varones (76,07%) de entre 25 y 40 años de edad (52,99%) y prefieren motocicletas de entre 50 y 250 cc (72,36%), seguidas de las de 250 a 500 cc, muy útiles para transporte y paseos fuera de la ciudad. Honda es la marca más preferida y los modelos deportivos son los de mayor aceptación (56,41%), lo que se relaciona con la elevada intención de uso de la motocicleta para transporte y paseo (42,17% y 13,96%) y con una mediana aceptación de accesorios e implementos de buena calidad y/o de marca. Los potenciales usuarios otorgan una muy elevada importancia a la interacción vía internet (redes sociales con 88,89% y compras vía internet con 94,30%) por parte de las tiendas y concesionarios, seguida por la variedad de productos y precios. Es de esperar que el canal virtual sea muy apreciado en Lima dada la mayor conectividad y acceso internet., en comparación con el resto del país

El potencial crecimiento en ventas de motocicletas se estimó en 9,24% (ver anexo 7); lo que representa 163.993 unidades en Lima. Asimismo, el potencial de ventas de accesorios e implementos es de 9,14%, es decir 162.097 potenciales compradores también en Lima. Si se considera un promedio de venta anual de S/ 500,00 de accesorios e implementos, se proyecta alrededor de US\$ 25 millones de ventas potenciales en el segmento al que apunta DSR. Estos porcentajes se pueden proyectar a nivel nacional considerando que Lima concentra cerca de la tercera parte de la poblacional nacional, así como la tercera parte de las ventas del sector.

6. Conclusiones

Si bien las importaciones de motocicletas disminuyeron en los últimos cinco años, se incrementó la demanda de las de mayor cilindrada debido a su versatilidad para trabajo, paseo y transporte en ciudad. Múltiples marcas, muchas provenientes de China, se encuentran disponibles a precios accesibles. A su vez, los motociclistas van incrementando el consumo de accesorios e implementos, aprovechando la gran cantidad de proveedores en el mercado y los nuevos canales no convencionales de ventas, tales como las redes sociales. Estas últimas encuentran gran aceptación entre los potenciales usuarios, quienes valoran el acceso rápido a información y transacciones comerciales mediante internet. Finalmente, los usuarios aprecian cada vez más el uso de la motocicleta como vehículo para transporte urbano y trabajo, con una imagen juvenil y deportiva.

Capítulo VII. Planeamiento estratégico

«Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa» (David 2008:5). Y este plan debe ser suficientemente bueno para que pueda competir con éxito. Por ello, primero se plantean los objetivos estratégicos a partir de la visión y misión de DSR, luego se formulan las estrategias viables y se identifican las que están alineadas a los objetivos estratégicos. Estos, finalmente, se plasmarán en planes de acción para áreas funcionales específicas.

1. Visión, misión y objetivos estratégicos

La visión debe señalar hacia donde se dirige la organización mediante una declaración breve y memorable de los objetivos máximos a futuro. A la par, la misión debe dirigirse hacia el cliente y transmitir la razón de ser de la empresa de una manera flexible y clara⁴. DSR exhibe su misión en su sitio electrónico; sin embargo en conjunto con la alta dirección, se formularon las siguientes declaraciones de visión y misión, y los objetivos estratégicos.

- **Visión.** “Ser el referente a nivel nacional, reconocidos por clientes y socios por la calidad en el producto y servicio, además de la variedad de productos y precios”.
- **Misión.** “DSR busca satisfacer las necesidades de los aficionados, usuarios del transporte motorizado, distribuidores, talleres e instituciones, por medio del suministro de vehículos menores, repuestos y accesorios de calidad certificada, con precios accesibles, gran variedad de alternativas y en un mismo lugar, tanto de forma directa como a través de una sólida red de distribución a nivel nacional.

La organización está comprometida con el trabajo íntegro y responsable, de manera que se obtengan ganancias y crecimiento sostenibles en el tiempo; para ello, promueve el desarrollo de su fuerza de ventas con el fin de contar con las competencias requeridas para identificar y cubrir las necesidades de los clientes”.

- **Objetivos estratégicos.** Con el fin de establecer aquello que la empresa quiere lograr en el período 2018-2020, de manera que se cumpla con la misión y se encamine hacia la visión, se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos, basándose en los tipos de objetivos naturales planteados por Sallenave (1985), es decir, objetivos de supervivencia, de rentabilidad y de crecimiento:

⁴ El portal web Strategic Management Insight señala que una declaración de misión puede estar orientada al producto o al cliente, siendo esta última la forma que provee mayor flexibilidad y adaptación al entorno cambiante (Strategic Management Insight, 2013).

- Consolidar los productos en mercados actuales (OE1). Presencia constante y activa en Lima y provincias.
- Excelencia operativa (OE2). Buscar las mejores opciones de desarrollo de los procesos operativos.
- Talento Humano empoderado y comprometido (OE3). Mejora en las capacidades del personal en la gestión de sus funciones en la empresa

2. Formulación de estrategias

Según David (2008), la formulación de la estrategia incluye el desarrollo de la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Para la formulación de estrategias se utilizaron tres matrices distintas tomando en cuenta diversos aspectos relacionados a la empresa y su entorno.

2.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Permite generar estrategias al entrelazar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para la compañía a partir de los factores externos e internos. Constituye una primera etapa de formulación de estrategias viables de acuerdo con las características y condiciones particulares de aquélla. La tabla 15 muestra las estrategias generadas mediante la matriz FODA de DSR.

2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea)

Esta matriz se obtiene de la interrelación de dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) con dos externas (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria), permitiendo identificar el tipo de estrategia más adecuado para la empresa (David 2008). La tabla 16 muestra los factores de las dimensiones y sus valores numéricos.

Tabla 15. Matriz FODA de DSR

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del sector 2. Productos de calidad y variedad de precios 3. Variedad de productos y marcas 4. Estrecha relación con proveedores 5. Cartera de clientes a nivel nacional 6. Marcas propias y exclusivas 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerza de ventas poco efectiva 2. Cultura organizacional no definida 3. Falta de organización de áreas y funciones 4. Tecnología deficiente 5. Empresa familiar
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de mercado 2. Creciente congestión de automóviles 3. Cambios legales que impulsan la demanda de autopartes de motocicletas 4. Difusión de canales virtuales por internet a nivel nacional 5. Disminución de barreras tributarias y arancelarias 6. Bajo poder de negociación de proveedores 7. Ausencia de productos sustitutos 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación en mercados actuales. 2. Introducir nuevos productos con marcas propias. 3. Desarrollar un canal de ventas virtuales. 4. Extender operaciones a otras regiones del país. 5. Introducir el servicio de mantenimiento delivery. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un equipo humano comprometido en todos los niveles de la organización. 2. Sistematización de procesos, utilizando el soporte informático para las operaciones. 3. Instaurar un gobierno corporativo.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores 2. Cambios legales que obligan a nuevos procesos 3. Mayor volatilidad del tipo de cambio 4. Mayor precio internacional de commodities 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar alianzas estratégicas de compras a largo plazo. 2. Implementar un sistema de fidelización y seguimiento de los clientes. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una organización basada en procesos. 2. Desarrollar el nivel de servicio de atención al cliente. 3. Incrementar las ventas para los distribuidores e instituciones.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 16. Matriz Peyea de DSR

Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rentabilidad	5	Desarrollo de tecnologías de venta	-4
Respaldo financiero	5	Gama de precios de la competencia	-3
Rotación de inventario	4	Barreras para entrar en el mercado	-4
Endeudamiento	3	Presión de productos de diferentes marcas	-4
Fuerza financiera promedio (FF)	4,3	Estabilidad del entorno promedio (EE)	-3,8
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-5	Potencial del crecimiento	4
Calidad del productos y variedad	-3	Potencial de ganancias	4
Lealtad de los clientes	-6	Estabilidad financiera	4
Conocimientos del sector	-3	Facilidad para entrar al mercado	1
Estrecha relación con proveedores	-3	Poder de negociación de los fabricantes	2
Ventaja competitiva promedio (VC)	-4,0	Fuerza de la industria promedio (FI)	3,0
Coordenadas:		Eje(x): 4,3 + (-3,8) = 0,5 Eje(y) : (-4,0) + 3,0 = -1,0	

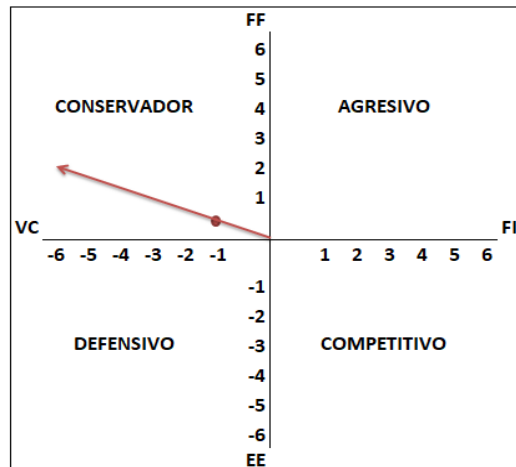
Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Basados en los resultados de las coordenadas x e y de la tabla 16, en el gráfico 3 se ve que DSR mantendría una estrategia conservadora, debido a que combina desventajas competitivas con

fuerte respaldo financiero dentro de una industria económicamente estable con bajo crecimiento. Por ello, DSR deberá evitar riesgos excesivos y reducir costos, apostando por penetrar mercado, y desarrollar nuevos mercados.

Gráfico 3. Matriz Peyea



Fuente: David, 2008. Elaboración: Propia, 2018.

2.3 Matriz de la gran estrategia (GE)

Finalmente, la matriz GE permite formular estrategias a partir de la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Para DSR, el crecimiento moderado-alto del mercado y una posición competitiva relativamente débil la ubican en el cuadrante II, como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. Matriz GE



Fuente: David, 2008. Elaboración: Propia, 2018.

Por lo tanto, las principales estrategias recomendadas para la empresa serían penetración de mercado y, luego, desarrollo de mercado.

3. Alineamiento de estrategias a los objetivos estratégicos

Una vez que se formularon las estrategias viables para la compañía mediante la matriz FODA, se selecciona aquéllas que coinciden con los perfiles u orientaciones de las matrices Peyea y GE (tabla 17). Luego, las estrategias identificadas se alinean con los objetivos estratégicos, dando como resultado las estrategias que formarán parte del plan estratégico de DSR, las cuales serán las más relevantes o de mayor influencia para el plan.

Tabla 17. Alineamiento de estrategias formuladas en matrices FODA, Peyea y GE

Tipo de estrategia	Estrategia FODA	Matrices		Total
		PEYEA	GE	
FO	Incrementar la participación en mercados actuales.	X	X	2
	Introducir nuevos productos con marcas propias.	X	X	2
	Desarrollar un canal de ventas virtuales.	X	X	2
	Extender operaciones a otras regiones del país.	X	X	2
	Introducir el servicio de mantenimiento delivery.	X	X	2
FA	Conformar alianzas estratégicas de compras a largo plazo.	X	X	2
	Implementar un sistema de fidelización y seguimiento de los clientes.	-	X	1
DO	Desarrollar un equipo humano comprometido en todos los niveles de la organización.	X	X	2
	Desarrollar un sistema informático para el soporte de las operaciones.	X	X	2
	Instaurar un gobierno corporativo.	-	X	1
DA	Desarrollar una sistematización de procesos.	X	X	2
	Desarrollar el nivel de servicio de atención al cliente.	-	X	1
	Incrementar las ventas para los clientes distribuidores e instituciones.	X	X	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De la tabla anterior, las estrategias con puntaje 2 son las que se alinean mejor con las orientaciones estratégicas sugeridas en Peyea y GE. Estas, a su vez, se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa, tal como indica la tabla 18. Finalmente, se identifican las estrategias que están mejor alineadas con los objetivos estratégicos y aquellas son aplicables para alcanzar los objetivos planteados:

- E1: Incrementar la participación en mercados actuales.
- E2: Desarrollar un canal de ventas virtuales.
- E3: Sistematización de procesos
- E4: Desarrollar un equipo Humano comprometido en todos los niveles de la empresa

Tabla 18. Alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos de DSR

Tipo de estrategia	Estrategia	OE1	OE2	OE3	Puntuación total
FO	Incrementar la participación en mercados actuales.	X	X	X	3
	Introducir nuevos productos con marcas propias.	X	-	X	2
	Desarrollar un canal de ventas virtuales.	X	X	X	3
	Extender operaciones a otras regiones del país.	X	X	-	2
	Introducir el servicio de mantenimiento delivery.	-	X	-	1
FA	Conformar alianzas estratégicas de compras a largo plazo.	X	-	X	2
	Implementar un sistema de fidelización y seguimiento de los clientes.	-	-	X	1
DO	Desarrollar un equipo humano comprometido en todos los niveles de la organización.	X	X	X	3
	Desarrollar un sistema informático para el soporte de las operaciones.	-	-	-	0
	Instaurar un gobierno corporativo.	X	-	X	2
DA	Desarrollar una sistematización de procesos.	X	X	X	3
	Desarrollar el nivel de servicio de atención al cliente.	-	-	-	0
	Incrementar las ventas para los clientes distribuidores e instituciones.	X	-	-	1

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Estrategia competitiva, de crecimiento e internacional

Para la implementación del plan estratégico, de acuerdo con David (2008), DSR mantendrá la estrategia genérica de enfoque de mejor valor como una oferta de la mejor relación entre el precio y el valor de los productos orientados al segmento de motociclistas apasionados, aficionados y usuarios. Asimismo, según indica David, la estrategia de crecimiento será la de penetración de mercado, buscando fortalecer las regiones en donde opera actualmente con la introducción de productos nuevos y novedosos.

Finalmente, DSR no tiene operaciones y no planea extenderse fuera de Perú por lo que no aplicará una estrategia de internacionalización; sin embargo, dado que todos los productos que comercializa son adquiridos en el extranjero, mantendrá el abastecimiento de sus proveedores internacionales, conocido como “offshoring” de acuerdo con Peng (2011).

5. Lineamientos de los planes funcionales

Una vez establecidas las estrategias para DSR, se elaboran planes de acción que se vinculan a un área funcional en particular; de este modo las actividades específicas conducen al logro de los objetivos de cada área y a los objetivos estratégicos. La tabla 19 muestra los lineamientos principales de cada área de la empresa.

Tabla 19. Lineamientos de planes funcionales

Objetivos estratégicos	Estrategias	Lineamientos	Área
Consolidar los productos en mercados actuales	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación en los mercados actuales. Desarrollar un canal de ventas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Reorganizar el área de ventas en tienda y regiones Rediseñar el uso de canales directos y virtuales. Explotar los medios virtuales actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing y Ventas
Excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el uso de recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas
		<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el uso de recursos operativos. Disminuir gastos generales y operativos. Estructurar mapas de procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones
Talento Humano empoderado y comprometido	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un equipo humano comprometido en todos los niveles de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Reordenar las funciones del personal y medir el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Humana
		<ul style="list-style-type: none"> Transparencia en la información 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan de marketing y Ventas

A fin de contribuir con los objetivos estratégicos de DSR, se formula un plan para el área de marketing con los siguientes objetivos principales:

- Mejora de la organización de la fuerza de ventas.
- Incremento de ventas.

Para lograr ambos objetivos, el plan inicia con el conocimiento del mercado y el establecimiento de los objetivos específicos y acciones para conseguirlos. Luego continúa con la definición de la estrategia de marketing y ventas y de la combinación de marketing. Por último, se describen los conceptos y montos del presupuesto para el período del plan.

1. El mercado

Como se indica en el capítulo VI, el mercado nacional de casi 2,2 millones de motocicletas se encuentra muy fragmentado, con gran cantidad de competidores que importan productos de diversas calidades y precios, principalmente desde China e India. Los clientes son múltiples y dispersos, son motociclistas, casas de repuestos, talleres, pequeños distribuidores, empresas e instituciones.

Si bien el volumen total de importación de motocicletas ha disminuido desde 2012, se nota un incremento en las motocicletas de mayor potencia, lo que indica una creciente preferencia por vehículos de mayor tamaño, lo que a su vez impulsa el crecimiento de una gama de accesorios, repuestos e implementos, tal como muestra la tabla 11. Finalmente, la tabla 14 muestra el tamaño de mercado estimado de motocicletas de US\$ 162,47 millones y el de accesorios, repuestos e implementos de US\$ 64,77 millones.

2. Objetivos y metas de marketing

El plan de marketing establece un conjunto de objetivos específicos de marketing y las metas a lograr durante el período del presente plan estratégico, así como una serie de acciones concretas a realizar para alcanzar las metas trazadas (tabla 20), poniendo especial énfasis en el comercio de repuestos, accesorios e implementos.

Tabla 20. Objetivos y actividades del plan de marketing

Objetivos estratégicos	Estrategias	Objetivos específicos	Meta	Ratio	Actividades
Consolidar los productos en mercados actuales	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación en los mercados actuales Desarrollar un canal de ventas virtuales 	Incremento de ventas	10% anual	Diferencia ventas (actual - anterior) / ventas (anterior)	<p><u>EQUIPO DE VENTAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar a 2 vendedores en el 1er año, presupuestado por Gestión Humana. Reorganizar equipos de ventas en tienda y en regiones actuales, asignando el 50% del personal en la región Lima y el 50% a provincia en el 1er año. Entrenar al personal de ventas en nuevas funciones (antiguos y nuevos) en el 1er año. Entrenar al personal en tácticas de ventas según tienda o regiones, presupuestado por Gestión Humana anualmente. <p><u>PUBLICIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Rediseñar la presentación de la tienda en el primer año; mantener en el 2do y 3er año. Rediseñar publicidad física para tienda y regiones en el 1er año. Mantenimiento y/o ajustes en el 2do y 3er año. Rediseñar página web para compras en línea y ventas vía redes sociales en el 1er año. Mantenimiento y/o ajustes en el 2do y 3er año. Publicidad de paneles en carretera y mantenimiento del mismo anualmente. Presencia en eventos especializados, al menos 5 al año. <p><u>RETROALIMENTACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar y seguir tendencias y modas de motociclistas mediante encuestas por cada compra (en tienda – canal retail y directo) y otros clientes cada 3 meses (canal mayorista y minorista).
		Satisfacción del cliente	85% anual	Encuestas satisfacción / Total encuestas	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar grupo de clientes que generen el mayor número de ingresos a la organización cada año. Realizar encuesta de satisfacción de clientes seleccionados trimestralmente. Elaborar planes de acciones para la mejora según los resultados de la encuesta de satisfacción.
		Incremento de ventas de productos de mayor margen	5% anual	Ventas productos de mayor margen / Ventas productos de mayor margen (periodo anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el número de códigos de artículos (SKU) e identificar los SKUs por categoría que generan el mayor margen de utilidad para la organización, durante el 1er año.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Formulación del plan de marketing

Kotler y Keller (2012) indican que el plan de marketing tiene un nivel estratégico y un nivel táctico. El nivel estratégico se basa en la determinación del segmento de mercado y del mercado meta a los que se apunta, así como el posicionamiento distintivo de DSR. Mientras tanto, el nivel táctico está constituido por la combinación de un conjunto de variables de marketing, conocida como las 7P. Cabe recordar que el nivel estratégico está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, y éstos a su vez se originan de la misión de aquélla. A continuación, se presenta el desarrollo del plan de marketing.

3.1 Segmentación

En base a las características descriptivas de segmentación explicadas por Kotler y Keller (2012), el segmento meta para DSR queda identificado como se indica en la tabla 21.

Tabla 21. Segmento meta

Característica	Descripción
Geográfica	Norte (Tumbes, Piura, y Lambayeque); Centro (Lima); Sur (Puno); Selva (Iquitos)
Demográfica	Edades: 25 – 50 años Sexo: hombres y mujeres Nivel socioeconómico: B y C ⁵
Conductual	Apasionados, aficionados y usuarios Estatus de lealtad: Leales divididos y leales cambiantes

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Determinación del mercado meta

«El mercado meta es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender» (Kotler y Keller 2012:85). En este caso, el esfuerzo principal de marketing está dirigido a los repuestos, accesorios e implementos, por lo que la estimación del mercado meta parte del mercado potencial, estimado en US\$ 64,7 millones. Luego, el mercado disponible excluye a las motocicletas de competencia, mientras que el mercado disponible calificado tampoco toma en cuenta las motocicletas de lujo con representación exclusiva. Finalmente, el mercado meta, considerando las características del segmento meta, queda indicado en la tabla 22.

⁵ El informe de Niveles Socioeconómicos 2017 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2017) indica que, en los NSE B y C, 8,3% y 10,4% de los hogares cuentan con una motocicleta.

Tabla 22. Estimación del mercado meta de accesorios y repuestos de motocicletas e implementos

Tipo de mercado	Descripción	Tamaño estimado (en miles US\$)
Mercado potencial	Motociclistas a nivel nacional	66.111
Mercado disponible	Motociclistas a nivel nacional, a excepción de pilotos de motocicletas de competencia ⁶	62.361
Mercado disponible calificado	Motociclistas a nivel nacional, exceptuando pilotos de motocicletas de competencia y de marcas de lujo con representación exclusiva ⁷	60.135
Mercado meta	Motociclistas apasionados, aficionados y usuarios que buscan mejor desempeño, seguridad y comodidad con buena calidad a precios razonables	39.268

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Radio Uno, 2017; Revista Perú Tuning, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

El tamaño estimado para el mercado meta tomó como referencia el porcentaje de participación de mercado de las siete marcas más importantes del país, 65,3% (anexo 8), considerando que los modelos comercializados calzan con las características del segmento meta.

3.3 Posicionamiento

Luego de identificar el segmento meta y el mercado meta, DSR buscar posicionarse en sus clientes meta como una empresa líder capaz de proveer una amplia gama de repuestos, accesorios e implementos de calidad certificada, a precios razonables y accesibles, contribuyendo a aprovechar al máximo la experiencia del transporte en cualquier tipo de motocicleta. La experiencia de la dirección, el conocimiento del mercado y fuertes vínculos con los proveedores permitirán a DSR lograr el posicionamiento descrito. El anexo 9 contiene el modelo del posicionamiento de marca de DSR, de acuerdo con Kotler y Keller (2012).

3.4 Combinación de marketing

Involucra un conjunto de elementos o variables que la empresa puede controlar con el fin de crear una respuesta esperada en el cliente, y así alcanzar sus objetivos. Vallet y Frasquet (2005:141-

⁶ En 2017 se registraron 180 pilotos en el Campeonato Nacional de Motocross y Minicross y 32 pilotos de velocidad del Campeonato ACT 2017 (Radio Uno, 2017; Revista Perú Tuning, s.f.). Se asume un total de 250 pilotos, una motocicleta por cada piloto y un costo promedio anual de US\$ 15.000,00 de repuestos y partes.

⁷ En 2016 se importaron 318 motocicletas con cilindrada mayor a 800cc, consideradas de lujo. Se asume un costo promedio anual de US\$ 7.000,00 de repuestos y partes (Sunat, 2017a).

167) describen el modelo conocido como las 7P, propuesto por Booms y Bitner en 1981, el cual es aplicable a empresas de servicios como DSR.

3.4.1 Producto

Los accesorios, repuestos e implementos son bienes duraderos, de compra comparada heterogénea, debido a la variedad de atributos y precios relacionados. En función de atributos de calidad, durabilidad y fiabilidad, DSR cuenta con productos diferenciados que son valorados por motociclistas apasionados, aficionados y, principalmente, usuarios interesados en una mejora de prestaciones, seguridad y comodidad. En ese sentido, la jerarquía de valor para los clientes se muestra a través de los niveles de productos siguientes:

- **Producto básico.** Los usuarios encuentran en los productos buen funcionamiento de la motocicleta, seguridad y comodidad.
- **Producto genérico.** Representado por los productos en sí mismos, sean accesorios, repuestos o implementos, de la marca y modelo requerido.
- **Producto esperado.** Repuestos, accesorios e implementos duraderos, de calidad y buen funcionamiento.
- **Producto ampliado.** Repuestos, accesorios e implementos de calidad certificada, de marcas de prestigio y a precios razonables, tanto para tienda como para minoristas.
- **Producto potencial.** Productos accesibles vía virtual para operaciones en tienda y mayor variedad de diseños para minoristas.

3.4.2 Precio

Los precios se fijan con base en el valor percibido (Kotler y Keller 2012). Esto debido a que DSR tiene definido competir con productos de buena calidad, ofrecidos a clientes que valoran los beneficios o ventajas de los atributos característicos. Este es un punto central de la diferenciación que DSR busca marcar frente a sus competidores.

En el caso particular de neumáticos y lubricantes, el precio es fijado mediante márgenes, tomando usualmente como referencia los precios de la competencia para el mismo tipo y categoría de producto. El margen de estos productos varía entre 5% y 10% del valor de venta.

3.4.3 Plaza

DSR mantendrá los dos canales bien definidos:

- **Retail.** Por medio de la tienda ubicada en la ciudad de Lima. Asimismo, y en vista de la

masificación de medios electrónicos, se implementarán y consolidarán las ventas directas virtuales, con entregas en tienda o entrega directa en algunos distritos de Lima.

- **Minoristas.** Es el canal convencional y de mayor actividad, siendo impulsado por la fuerza de ventas, sobre todo en provincias.

En casos excepcionales, se puede utilizar un canal con dos intermediarios; es decir, el cliente es un mayorista; sin embargo, DSR no tiene como objetivo fomentar este canal.

Asimismo, los canales se abastecerán desde la sede de Lima, manteniendo un exceso de inventario de 20% para productos convencionales de mayor rotación. Para los demás productos, el inventario a mantener será del 10% en exceso en función de las ventas del período anterior.

3.4.4 Promoción

Está orientada a difundir y consolidar la imagen de DSR como empresa proveedora de productos de calidad a precios razonables y accesibles, principalmente orientada a los motociclistas apasionados, aficionados y usuarios que buscan un mejor desempeño durante el uso de la motocicleta. El principal medio es la publicidad, a través de los siguientes elementos:

- **Medios impresos.** Folletos, trípticos, catálogos genéricos para uso en tienda y paneles en la vía pública. Catálogos genéricos y detallados, afiches y similares para distribución selectiva entre clientes minoristas.
- **Medios virtuales.** Principalmente a través de página web y por redes sociales.
- **Eventos.** Participación en ferias, exposiciones, competencias y actividades de moteros. No se tiene previsto, dentro del período del plan, el auspicio a eventos o personas.

Un aspecto particular que tomar en cuenta es la buena posición de DSR como representante de Honda del Perú, lo cual será resaltado en los medios de publicidad antes indicados, enfatizando el respaldo de la marca con productos exclusivos y promociones de ventas especiales.

3.4.5 Personas

DSR tiene dos niveles de contacto con el cliente. El primer nivel es directo, por medio de los equipos de ventas, sean de tienda y de regiones. El segundo nivel es indirecto y se da por medio del personal de áreas de apoyo, como cobranzas o logística. La distinción de DSR se fortalecerá en la medida que los niveles de contacto satisfagan las necesidades de los clientes.

Por el lado de los equipos de ventas, y en vista que constituyen el primer de contacto de la empresa con el cliente/usuario, su compromiso, actitud y conocimientos son fundamentales para la difusión de la imagen de DSR, los cuales serán reforzados por medio de lo siguiente:

- **Vendedores en tienda.** Capacitación y entrenamiento para asistir a los clientes/usuarios a encontrar en la tienda un ambiente agradable dónde satisfacer sus necesidades de solución de calidad, de moda y de novedad. Contarán con la asistencia de un asesor técnico.
- **Vendedores en regiones.** Muy fuerte capacitación técnica y entrenamiento en tácticas de ventas, negociación e identificación de oportunidades. Contarán con la asistencia periódica de su supervisor de ventas.

En cuanto al personal de apoyo, y dado que asisten al cliente después de la venta, la actitud para brindar soluciones es fundamental. Por ello, la comprensión de los objetivos de la empresa, permitirán mejorar la atención al cliente y su percepción de la calidad de servicio de DSR.

3.4.6 Procesos

Ser una empresa basada en procesos es una de las estrategias que DSR impulsará para lograr una ventaja competitiva sostenible. Ciertos procesos de marketing representan la forma cómo DSR gestiona su relación con el cliente; éstos son de dos tipos: principales y de soporte.

Los procesos principales de marketing relacionan directamente a DSR con el cliente, y le permiten transmitir su propuesta de valor con el fin de concretar la venta de los productos o servicios. Para ello, estos procesos requieren estar bien definidos, ser simples y a la vez flexibles, de modo que el cliente perciba una atención de calidad y distinta de los competidores, explotando las capacidades técnicas y comerciales del personal. Los procesos principales son:

- Proceso de atención al cliente (en tienda y en regiones, presencial o virtual).
- Proceso de ventas (en tienda y en regiones, presencial o virtual, productos o servicios).

Los procesos de soporte de marketing, a su vez, relacionan a DSR con el cliente en etapas posteriores o alrededor de la venta. Aunque no están dirigidos a concretar la venta, son muy importantes porque contribuyen en buena medida a mejorar la experiencia del cliente y a facilitar el despliegue de los procesos principales. Los procesos de soporte son:

- Proceso de facturación y cobranzas.

- Proceso de despacho y envío.
- Proceso de atención de reclamos.

3.4.7 Evidencia física (physical evidence)

Constituye el entorno físico y los medios físicos con los que se llevan a cabo las ventas o servicios, y por los cuales los clientes pueden percibir un servicio distintivo. En la tienda, los muebles, vitrinas, luminarias, mostradores y la presentación de los vendedores están orientados a generar un ambiente de comodidad y fresca para infundir confianza en el cliente, propiciar el entendimiento de sus necesidades y ofrecer los productos adecuados.

Por otro lado, para las ventas en regiones, la presentación de los vendedores y la calidad y estilo de los materiales promocionales deben crear en el cliente la seguridad de contar con la atención de una empresa con experiencia en productos, sólidos conocimientos técnicos y respaldo confiable, fortaleciendo la imagen de DSR como empresa fuerte y segura.

4. Presupuesto del plan de marketing

Las acciones por tomar en el plan de marketing involucran incrementos en el presupuesto para cubrir la renovación de material publicitario, la incursión en medios virtuales y mejoras físicas en la tienda, mientras que se mantienen los costos de participación en ferias y eventos (tabla 23). El detalle del presupuesto de marketing se describe en el anexo 10.

Tabla 23. Presupuesto de marketing para el período 2018-2020

Concepto	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Remodelación de tienda	26.620	2.800	2.800
Material promocional (rediseño y fabricación)	12.415	5.880	7.055
Publicidad en paneles de carretera	6.246	8.346	10.496
Publicidad virtual (Facebook y motores de búsqueda)	3.320	5.920	5.920
Participación en ferias y eventos especializados	5.380	5.380	5.380
Total por año	53.981	28.326	31.651

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IX. Plan de gestión humana

David (2008) indica que el trabajo de la gerencia de gestión humana cambia conforme la empresa se reestructura y reorganiza. Actualmente en DSR no existe un área o proceso de gestión humana en donde se analice y desarrolle el talento humano de la organización. La selección y la evaluación del personal se realizan en forma empírica bajo decisión de la gerencia general y los jefes inmediatos del puesto a ocupar. Por tal motivo, en la tabla 24 se establecen los objetivos y actividades específicas en cuanto a gestión humana.

1. Objetivo del plan de gestión humana

El objetivo central del plan de gestión humana es crear compromiso y aumentar las competencias del personal en sus actividades que desarrolla acorde a la misión y visión de la empresa.

2. Objetivos y metas de gestión humana

El plan de gestión humana establece un conjunto de objetivos específicos y metas a lograr durante el período del presente plan estratégico, lo que implica una serie de acciones concretas a realizar para alcanzar las metas trazadas, como se muestra en la tabla 24.

3. Presupuesto del plan de gestión humana

Para el cumplimiento de las actividades de gestión humana, se requiere de un presupuesto específico que está destinado principalmente a cubrir los siguientes gastos:

- Remuneración de asistente para el área de gestión humana.
- Remuneraciones de dos nuevos vendedores.
- Capacitaciones.

El detalle de gastos presupuestados se muestra en la tabla 25.

Tabla 24. Objetivos y actividades del plan de gestión humana

Objetivo estratégico	Estrategia	Objetivos específicos	Meta	Ratio	Actividades
Talento humano empoderado y comprometido.	Desarrollar un equipo humano comprometido en todos los niveles de la empresa	Capacitar al personal	95%	Núm. de asistentes / Núm. de asistentes programados (cada año)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa de capacitaciones anualmente Definir línea base de competencias de vendedores en el 1er año. Evaluar el desempeño en 4 meses (tiempo de prueba) y en 1 año. Implementar la medición de eficacia de las capacitaciones anualmente.
		Reducción de brecha de competencias	15%	Competencia inicial – Competencia final / Competencia final (cada año)	
		Desarrollar estructura de sueldos y remuneraciones	80%	Número posiciones estructuradas por / Número total de posiciones (en 2 años)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Manual de Organización y Funciones, con habilidades mínimas en el primer año. Ajustar sueldos según el mercado actual. 1er año a Fuerza de Ventas, 2do año Operativo y 3er año Administrativo. Implementar un control de asistencia del personal en el 1er año.
		Mejor clima laboral	85%	Trabajadores satisfechos / trabajadores encuestados	<ul style="list-style-type: none"> Definir los valores de la organización en el 1er año. Establecer un plan de comunicación en el 1er año. Realizar integración del personal cada año. Incorporar la evaluación de valores en la contratación del personal cada año.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 25. Presupuesto de plan de gestión humana en el período 2018-2020

Concepto	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Remuneraciones de dos vendedores nuevos	9.240	9.240	9.240
Remuneración de asistente de gestión humana	10.624	10.624	10.624
Ajuste Remunerativo	1.200	600	600
Capacitaciones en habilidades blandas – Fuerza de Ventas	4.620	7.690	4.650
Capacitación en uso de software de gestión de almacenes (integrado)	1.240	924	308
Sistema de marcación de asistencia (01 unidad)	465	0	0
Muebles para oficina de asistente de gestión humana	1.080	0	0
Equipos de cómputo y oficina (01 unidad)	2.309	0	0
Materiales para integración	2500	2500	2500
Total por año	33.278	31.578	27.922

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo X. Plan de operaciones

Se entiende por operaciones a las actividades directamente relacionadas con tres procesos fundamentales:

- Compra de productos para motociclistas y motocicletas.
- Importación y almacenamiento de productos.
- Despacho de productos a la tienda y a clientes a nivel nacional.

Un proceso en particular que requiere ser organizado y reforzado es el de almacenamiento de productos y gestión de inventarios, los cuales no han permitido hasta el momento mantener información histórica actualizada debido a la falta de recursos físicos y humanos para recopilar y almacenar la información de los productos que entran y salen de DSR. Por ello, además de organizar varios aspectos de la parte operativa, se hace especial énfasis en la implementación de un sistema informático (software) que permita almacenar y administrar datos de productos, costos, precios, cantidades, etcétera, siendo esto un muy importante soporte para las compras y ventas, y para decisiones gerenciales.

1. Objetivo del plan de operaciones

El plan de operaciones surge con el objetivo principal de organizar los procesos operativos para realizarlos de manera efectiva y eficiente. En base a ello, las actividades específicas se plantean para mejorar el desempeño operativo.

2. Objetivos de operaciones

Las actividades específicas consideradas en el presente plan de operaciones para el período 2018 a 2020 se indican en la tabla 26.

3. Presupuesto del plan de operaciones

En la tabla 27 se observa que la mayor parte del gasto presupuestado está destinado a la implementación del software para manejo de inventarios y de soporte de compras, ventas y envíos. Con esto se espera una mejora significativa del manejo de productos mediante la creación de una base de datos que considere los tres procesos mencionados.

Tabla 26. Objetivos y actividades del plan de operaciones

Objetivo estratégico	Estrategia	Objetivos específicos	Meta	Ratio	Actividades
Excelencia operativa.	Sistematización de Procesos	Implementación de Sistema informático de gestión de almacenes y pedidos	90% (en un año)	Actividades desarrolladas/ Total de actividades de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar mapas de procesos organizacionales. Realizar inventario del almacén Migrar datos históricos a base de datos electrónica. Instalación del software informático integrado. Capacitar al personal para el manejo del sistema (software) presupuestado por Gestión Humana
		Aumentar la Rotación de Inventario	15% (a partir del 2do año)	Costo de mercaderías vendidas en un periodo / Promedio del Saldo inicial de inventarios y Saldo Final de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Realizar inventario físico cada 15 días vs. el sistema de gestión de almacenes. Ajustar la proyección de compras por SKU de acuerdo al plan de marketing y ventas.
		Reducción de Tiempos de atención al cliente	25% (a partir del 2do año)	(Tiempo promedio de atención al cliente año presente - Tiempo promedio de atención al cliente año anterior) *100	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal para el manejo del sistema (software) presupuestado por Gestión Humana Compra de dispositivos inalámbricos para venta en provincia
		Reducción de costos por devolución por calidad y despacho de otro producto.	15% (a partir del 2do año)	(Costo de devolución por calidad de producto y despacho por otro/ventas de producto) *100	<ul style="list-style-type: none"> Implementar Sistema de Selección y Evaluación de Proveedores Implementar Plan de Calidad para control de artículos por lote. Enlazar el sistema de gestión de almacenes desde la solicitud de pedido del cliente hasta el despacho vía sistema. Capacitar al personal para el manejo del sistema (software) presupuestado por Gestión Humana
		Reducción de costos de distribución	15% (a partir del 2do año)	(Costo de distribución/Ventas totales) *100 (A partir del 2do año)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el reparto diario en Lima metropolitana, con contratos a largo plazo con la empresa distribuidora. Para mercadería pequeña y compras on-line, realizar asociación con la empresa de reparto "Glovo" y establecer un acuerdo comercial para la venta de repuestos a sus unidades de reparto. Consolidar pedidos para provincia, repartiendo 2 veces por semana.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 27. Presupuesto de plan de operaciones 2018-2020

Concepto	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Implementación de Software para gestión de almacenes, compras, ventas y contabilidad	27.736	0	0
Mantenimiento de software de gestión	0	2.079	2.079
Dispositivos POS inalámbricos	2.648	3.178	3.178
Total por año	30.384	5.257	5.257

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo XI. Plan de responsabilidad social empresarial

Marquina indica que «Porter y Kramer (2006) plantean la aplicación de la responsabilidad social empresarial estratégica como una herramienta para que una empresa pueda hacer el bien y, al mismo tiempo, ‘hacerlo bien’ (manteniendo con éxito sus objetivos de rentabilidad, ventas y participación de mercado, por ejemplo). Subrayan que la responsabilidad social empresarial puede ser mucho más que costo, restricciones y acciones caritativas si es que se implementa estratégicamente, puesto que generan oportunidad, innovación y ventajas competitivas, solucionando en paralelo problemas de presión social» (Marquina 2013:183).

En DSR no se ha desarrollado ninguna gestión de responsabilidad social desde su creación. En este caso, se ha evaluado a los stakeholders y los intereses de los mismos para la identificación de aquéllos que tengan mayor prioridad en la organización, denominándose definitivos, de acuerdo con Baro (2011:135-162), quien utiliza el modelo de Atributos y Prominencia desarrollado por Mitchell, Agle y Wood en 1997. Los resultados se muestran en el anexo 19.

1. Objetivo del plan de responsabilidad social empresarial

En vista de la falta de gestión de responsabilidad social empresarial, el objetivo principal del plan para DSR es crear relaciones fuertes con trabajadores y accionistas, basándose en los stakeholders identificados en el anexo 19.

2. Objetivos y metas responsabilidad social empresarial

Los objetivos, metas y actividades específicas del plan de responsabilidad social empresarial se indican en la tabla 28. Todos estos se encuentran organizados según el tipo de stakeholder al que están enfocados. Un tipo de stakeholder en particular es el conformado por los accionistas dado que en el caso de DSR, el accionista mayoritario es el actual gerente general.

3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

El plan contempla acciones específicas para atender el aspecto de responsabilidad social empresarial, cuyos costos relacionados se describen en la tabla 29.

Se establecieron los stakeholders en el Anexo 19, priorizando su atención a los Trabajadores y Accionista. El plan de trabajo para la atención a los trabajadores, se detalla en el plan de Gestión Humana.

Tabla 28. Objetivos y actividades del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Objetivos Específicos	Meta	Ratio	Actividades
Talento Humano comprometido	Desarrollar un equipo Humano Comprometido en todos los nivel de la organización	Confianza de los accionistas en la información financiera	100%	Revisiones realizadas / Reuniones anuales programadas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estados financieros. • Presentación y revisión de estados financieros a los accionistas (trimestralmente). • Realizar auditorías externas contables. • Comunicación de los proyectos y situación financiera a los trabajadores.
			100%	Cumplimiento del programa anual de auditorías	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 29. Presupuesto de plan de responsabilidad social empresarial en el período 2018-2020

Concepto	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Auditoría financiera externa y comunicaciones	2.539	2.539	2.539
Total por año	2.539	2.539	2.539

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo XII. Plan financiero

El plan estratégico no tendría razón de ser si no lograra incrementar la rentabilidad de la empresa. Por ello, es necesario evaluar el impacto económico que aquél generará al aplicar las estrategias y planes proyectados, haciendo necesario definir un plan financiero que permita evaluar la viabilidad del plan estratégico y hacer seguimiento al desempeño económico de DSR.

1. Objetivos del plan financiero

En vista de lo anterior, el plan financiero tiene los siguientes objetivos principales, en línea con el plan estratégico elaborado para DSR:

- Mejora del uso de recursos económicos.

2. Desarrollo del plan financiero

El plan financiero compara el valor actual neto (VAN) de la compañía calculado mediante el método del flujo de caja descontado, considerando dos condiciones: sin aplicar las estrategias, y aplicando las estrategias. La aplicación de las estrategias implica la inclusión de los presupuestos indicados en cada plan funcional.

Para esto, se toma como punto de partida el estado de resultados y el estado de situación financiera del período 2013-2016, a partir del cual se proyectará el flujo de caja del período 2018-2020. Para elaborar las proyecciones es necesario tomar en cuenta supuestos y consideraciones bajo las dos condiciones indicadas en el párrafo anterior. Finalmente, al comparar los flujos descontados, deberá encontrarse una diferencia positiva del VAN a favor del flujo que incluye al plan estratégico, haciendo que éste sea viable.

3. Objetivos y metas financieras

El plan financiero contempla objetivos y metas específicas de finanzas para el período 2018-2020 según se indica en la tabla 31, siempre de acuerdo con los objetivos estratégicos y las estrategias de la compañía.

Tabla 30. Objetivos y actividades del plan financiero

Objetivos estratégicos	Estrategias	Objetivos específicos	Meta	Indicador	Actividades
Excelencia operativa.	Sistematización de Procesos	Disminución de efectivo en el activo corriente.	15% anual	Efectivo / activo corriente	<ul style="list-style-type: none"> Disponer uso de efectivo para pago de deudas.
		Disminución de la rotación de cuentas por pagar	10%	Cuentas por pagar / año	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas de pago a los proveedores
		Aumento de la rotación de cuentas por cobrar.	15%	Cuentas por cobrar /año	<ul style="list-style-type: none"> Establecer acuerdos con los bancos para la generación de Forwards. Establecer políticas de cobranzas.
		Mayor utilidad bruta.	5% anual	$(\text{Utilidad bruta actual} - \text{Utilidad bruta anterior}) / \text{Utilidad bruta anterior}$	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los gastos de ventas que no ayudan a mejorar las ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Supuestos y consideraciones

El plan financiero toma en cuenta consideraciones y supuestos formulados a partir de la experiencia de la alta dirección de DSR, como se indica a continuación.

4.1. Consideraciones

- Los estados financieros del período 2013-2016 proporcionados por DSR se encuentran en soles y, para fines del plan financiero, fueron convertidos a dólares estadounidenses.
- La proyección del año 2017 se ajustó en base a los resultados estimados por el gerente general y el contador principal.
- El flujo de caja con aplicación de estrategias será proyectado a partir del 2018, dado que el plan no es aplicable aún en el 2017.

4.2. Supuestos

- Sin estrategias se contempla un crecimiento de ventas netas de 5% anual a partir de 2017. Aplicando las estrategias, se contempla un crecimiento de ventas netas de 15% anual.
- El promedio de la proporción del costo de ventas respecto a las ventas del 2013 al 2016 es de 79,55%. Se asume esta misma proporción para la proyección de los años 2017 al 2020.

- El estado de resultados proyectado del 2017 al 2020 sin aplicación de estrategias contempla gastos administrativos correspondientes al 7,67% de las ventas y gastos de ventas correspondientes a 7,22% de las ventas.
- Para el período de evaluación, no se consideran otros gastos u otros ingresos.
- La tasa impositiva es 29,5% de acuerdo con lo indicado por Sunat a partir de 2017.
- El capital social se mantendrá constante durante el período de evaluación.
- Se asume que no habrá distribución de rentas.

5. Breve análisis financiero preliminar

En base a los estados financieros y a los ratios de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad (anexo 13), se observa que DSR es una empresa solvente debido al pequeño porcentaje de pasivo respecto al patrimonio y a los activos. Cuenta con mucha liquidez, pudiendo cubrir todos sus pasivos con sus activos corrientes, e incluso solo con efectivo, lo cual concuerda con la rotación de cuentas por cobrar. Sin embargo, la baja rotación de inventario puede señalar una acumulación desatendida de productos que se venden muy despacio o que se quedan en almacén, sin control. Por último, el ROE recién se recuperó en 2016 ante un fuerte incremento en la utilidad neta, el cual pudo ser mejor de no ser por el constante incremento en gastos administrativos, los cuales deben ser controlados.

6. Las tasas de descuento

Para la evaluación financiera, los flujos de caja económico y financiero son descontados utilizando las tasas de descuento de costo medio ponderado de capital (en inglés weighted average cost of capital, o WACC) y costo de oportunidad de capital (COK), respectivamente. En el caso de DSR, no se incurrirá en deuda financiera para la aplicación de las estrategias, por lo que la tasa WACC será igual a la tasa COK y el flujo de caja descontado será el flujo de caja económico. La tasa COK, en este caso WACC, fue establecida por los accionistas entre 13 y 15%; se tomará la tasa de 15% para el descuento de los flujos de caja.

Adicionalmente, se calculó la tasa COK aplicando el modelo de valoración de activos financieros, denominado en inglés capital asset pricing model (CAPM) en mercados emergentes (anexo 12) para comparar la tasa definida por los accionistas y la tasa calculada. La tasa COK calculada fue 10,98%, menor a la exigida por los accionistas. Este resultado corrobora el uso de la tasa mayor, más conservadora, dada la percepción de riesgo del negocio.

7. Evaluación financiera

Las tablas 31 y 32 muestran los flujos de caja sin aplicación y con aplicación de estrategias, elaborados a partir del estado de resultados y de situación financiera (anexos 14 y 15).

Tabla 31. Flujo de caja proyectado sin aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses)

	2017	2018	2019	2020
Ventas	3.944.024	4.141.225	4.348.287	4.565.701
Costo de ventas	-3.137.535	-3.294.412	-3.459.133	-3.632.089
Utilidad bruta	806.489	846.813	889.154	933.612
Gastos de ventas	-284.742	-298.979	-313.928	-329.625
Gastos administrativos	-302.416	-317.537	-333.413	-350.084
Gastos por estrategias	0	0	0	0
Ahorros por estrategias	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0
Utilidad operativa (EBIT)	219.331	230.297	241.812	253.903
Tasa impositiva (T)	29,50%	29,50%	29,50%	29,50%
Impuestos	-64.703	-67.938	-71.335	-74.901
EBIT x (1-T)	154.628	162.360	170.478	179.002
Depreciación	-16.149	-16.709	-16.709	-16.709
NOPAT	170.777	179.069	187.187	195.711
Gastos financieros	-35.746	-37.533	-39.410	-41.381
Ingresos financieros	24.941	26.188	27.498	28.873
Inversiones	0	0	0	0
Variación de capital de trabajo	3.983	37.417	38.539	39.696
Ahorro fiscal	3.187	3.347	3.514	3.690
Flujo de caja económico	167.143	208.487	217.328	226.588

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 32. Flujo de caja proyectado con aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses)

	2017	2018	2019	2020
Ventas	3.944.024	4.535.628	5.215.972	5.998.368
Costo de ventas	-3.137.535	-3.608.165	-4.149.390	-4.771.799
Utilidad bruta	806.489	927.462	1.066.582	1.226.569
Gastos de ventas	-284.742	-327.454	-376.572	-433.057
Gastos administrativos	-302.416	-347.778	-399.945	-459.937
Gastos por estrategias	0	-83.388	-30.844	-30.452
Ahorros por estrategias	0	38.273	61.654	66.695
Otros ingresos	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0
Utilidad operativa (EBIT)	219.331	207.116	320.875	369.818
Tasa impositiva (T)	29,50%	29,50%	29,50%	29,50%
Impuestos	-64.703	-61.099	-94.658	-109.096
EBIT x (1-T)	154.628	146.017	226.217	260.721
Depreciación	-16.149	-16.149	-16.149	-16.149
NOPAT	170.777	180.963	261.164	295.668
Gastos financieros	-35.746	-41.108	-47.274	-54.365
Ingresos financieros	24.941	28.682	32.985	37.932
Inversiones	0	0	0	0
Variación de capital de W	3.983	37.417	38.539	39.696
Ahorro fiscal	3.187	3.666	4.215	4.848
Flujo de caja económico	167.143	190.822	270.831	304.981

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego, aplicando la tasa de descuento WACC de 15% a ambos flujos, se obtienen los VAN de la tabla 33. En ambos casos el valor de futuros incluye una perpetuidad calculada con una gradiente de crecimiento de flujos de 5%, manteniendo una postura conservadora (ver detalle en anexo 18).

Tabla 33. Comparación de flujos de caja descontados

	2017	2018	2019	2020	Futuros	VAN
Flujo de caja sin estrategias	167.143	208.487	217.328	226.588	2.736.052	2.226.099
Flujo de caja con estrategias	167.143	190.822	270.831	304.981	3.682.644	2.843.956
Variación de VAN	617.857	(VAN con estrategia – VAN sin estrategia)				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tal como se observa en la tabla 33, el incremento de VAN de US\$ 617.857 a favor de la aplicación de las estrategias planteadas es una razón por la cual su implementación es viable y favorable.

8. Análisis de sensibilidad a las ventas

Los flujos proyectados pueden variar dependiendo de los factores que se vean afectados. Uno de ellos corresponde a las ventas netas de la empresa, las cuales pueden disminuir o incrementar por factores externos como, por ejemplo, la demanda o el nivel de ingresos de los consumidores. La tabla 34 muestra los VAN calculados para un incremento de 5% y una disminución de 5% en las ventas netas para el mismo período establecido en el plan estratégico.

Tabla 34. Variación de flujos de caja descontados en relación con las variaciones de ventas netas (en dólares estadounidenses)

Escenario	Concepto	2017	2018	2019	2020	Futuros	VAN	Diferencia l de VAN
Optimista	Ventas netas (+5%)	3.944.02 4	4.762.40 9	5.476.77 1	6.298.28 6	---	2.943.188	717.089
	Flujo de caja	167.143	199.276	280.552	316.160	3.817.63 4		
Proyectado	Ventas netas (0%)	3.944.02 4	4.535.62 8	5.215.97 2	5.998.36 8	---	2.843.956	617.857
	Flujo de caja	167.143	190.822	270.831	304.981	3.682.64 4		
Pesimista	Ventas netas (-5%)	3.944.02 4	4.308.84 6	4.955.17 3	5.698.44 9	---	2.744.724	498.449
	Flujo de caja	167.143	182.369	261.110	293.802	3.547.65 5		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla también se aprecia el diferencial de VAN para cada escenario proyectado, en relación con el VAN sin implementación de estrategias. Este diferencial es favorable en todos los casos, lo cual refuerza la viabilidad del plan estratégico planteado.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Dada la atracción neutral de la industria, la tendencia al crecimiento de la misma motivará el ingreso de nuevos competidores, aumentando la rivalidad y dificultando aún más la posición de DSR.
- DSR mantendrá la estrategia competitiva de enfoque de mejor valor, dirigida a los motociclistas apasionados, aficionados y usuarios; priorizará una estrategia de crecimiento de penetración de mercado y, por lo pronto, no se extenderá al extranjero.
- La implementación del Software de Gestión de Almacenes mejorará el manejo y control de inventarios, optimizando recursos, mejorando el tiempo de atención al cliente y construyendo una base de datos para conocer cuales son los productos de mayor y menor rotación y margen. Esto permite establecer mejores estrategias en marketing y ventas.
- Los medios electrónicos y virtuales actuales son un poderoso canal para promocionar la marca DSR y alcanzar nuevos usuarios y clientes. Su funcionamiento no tradicional implica desafíos a nivel de aptitudes del personal y de la organización.
- Las principales ventajas que DSR debe explotar son la ubicación física de su local comercial propio y el respaldo de la marca Honda. Este último recurso debe ser protegido y mantenido cuidadosamente, evitando que otros competidores reciban el mismo respaldo.
- La creciente congestión vehicular es una oportunidad consistente para el incremento del uso de la motocicleta como medio de transporte, favoreciendo al aumento de ventas de todo el sector.
- El desarrollo del talento humano es esencial en este sector para fidelizar al equipo de ventas y mantenerlo en la organización. Para esto, la capacitación y actualización en herramientas de ventas permite generar capacidades diferenciadoras para atender y conservar el mercado objetivo.
- El análisis de sensibilidad a las ventas, con resultados positivos en escenarios optimistas y pesimistas, muestra que el plan estratégico propuesto es viable y genera beneficios económicos importantes para DSR, justificando su implementación.

2. Recomendaciones

- Con el fin de que DSR se adapte con facilidad a los cambios en el entorno, se debería establecer un proceso de planeamiento estratégico, posiblemente entre el segundo y tercer año de cada período. Este proceso debe ser liderado por el gerente general, en vista que el entorno general tiende rápidamente a ser inestable.
- Se recomienda implementar los cambios de acuerdo a los tiempos establecidos en las actividades a desarrollar en cada plan funcional.
- Se recomienda invertir más en las actividades marketing y ventas para mejorar la organización de las fuerzas de ventas. Su mejor organización va a generar mayores ventas y mejor reconocimiento de la marca en el sector.
- Se recomienda en un siguiente plan estratégico, considerar la renovación de la imagen de la empresa, actualizando el logo y potenciando la exposición de la marca en medios digitales.
- Siendo un factor importante la fuerza de ventas (stakeholder interno) de DSR, se recomienda el diseño de una línea de carrera para los vendedores, lo que será reforzado por las capacitaciones y entrenamientos de acuerdo con los perfiles de puesto identificados con el plan de gestión humana propuesto.

Bibliografía

Acuerdos Comerciales del Perú. (s.f.). “El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC”. En: *acuerdoscomerciales.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/10/2017. Disponible en: <<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>>.

Álvarez, I. (2017a). “Salón Internacional de la Motocicleta de Lima abrió puertas con más de 50 marcas”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 13 de julio de 2017. Fecha de consulta: 25/07/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/salon-internacional-motocicleta-lima-abre-puertas-50-marcas-442010>>.

Álvarez, I. (2017b). “Las motocicletas de lujo que sorprenderán en la Expomoto 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 13 de julio de 2017. Fecha de consulta: 25/07/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/motocicletas-lujo-sorprenderan-expomoto-2017-441687>>.

Asociación Automotriz del Perú (AAP). (2017). “Con gran éxito culminó Expomoto AAP 2017”. En: *aap.org.pe*. [En línea]. 19 de julio de 2017. Fecha de consulta: 19/07/2017. Disponible en: <<http://aap.org.pe/expomoto-aap-culmina-con-exito/>>.

Asociación Automotriz del Perú (AAP). (s.f.). “Venta e Inmatriculación de Vehículos Nuevos”. En: *aap.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/07/2017. Disponible en: <http://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2017). “Niveles socioeconómicos 2017”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Agosto de 2017. Fecha de consulta: 19/09/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a). “Cuadro 84. Producto Bruto Interno y Demanda Interna (Variaciones porcentuales anualizadas con respecto a similar periodo en el año anterior)”. En: *bcrp.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 10/08/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). *Reporte de Inflación. Setiembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Lima: BCRP. [PDF]. Fecha de consulta: 22/11/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>>.

Banco Mundial. (2017). “Perú Panorama general”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 17 de abril de 2017. Fecha de consulta: 17/04/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

- Barney, J. (1995). "Looking inside for competitive advantage". En: *Academy of Management Executive*. Vol 9 (4).
- Baro, M. (2011). "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones". En: *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*. (4).
- Damodaran, A. (2018a). "Annual Returns on Stock, T. Bonds and T. Bills: 1928 – Current". En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/11/2017. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html>.
- Damodaran, A. (2018b). "Betas by Sector (US)". En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/11/2017. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (2012). *Violencia en los conflictos sociales. Informe Defensorial N°156*. Lima: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad.
- Deloitte University Press (DUP). (2015). *The retail transformation: Cultivating choice, experience, and trust*. DPU.
- Desert Sport Racing S.A.C. (DSR). (2014). Estados financieros 2013. Documento privado.
- Desert Sport Racing S.A.C. (DSR). (2015). Estados financieros 2014. Documento privado.
- Desert Sport Racing S.A.C. (DSR). (2016). Estados financieros 2015. Documento privado.
- Desert Sport Racing S.A.C. (DSR). (2017). Estados financieros 2016. Documento privado.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Thompson.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Décimoprimer edición. México D.F.: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. Revisión 4*. Lima: Dirección de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). [PDF]. Fecha de consulta: 06/08/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Perú. Síntesis estadística 2016*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.a). “19.31 Lima Metropolitana: tráfico vehicular mensual registrado por centro de recaudación y garitas, 2003-2012 (unidades)”. En: *inei.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 06/05/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.b). “Población que accede a Internet. Población de 6 y más años de edad que hace uso de Internet, según ámbito geográfico, 2007-2016 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)”. En: *inei.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México D.F.: Pearson Educación.

Marquina, P. (2013). *Responsabilidad social. Tarea pendiente*. Lima: Pearson Educación del Perú S.A.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2008). “Decreto Supremo N°025-2008-MTC, Aprueban Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 24 de agosto de 2008. Fecha de consulta: 03/06/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-reglamento-nacional-de-inspecciones-tecnicas-vehicu-decreto-supremo-n-025-2008-mtc-242674-9>>.

Ministerio del Ambiente (Minam). (2015). “Decreto Supremo N°009-2015-MINAM, Aprueban medidas destinadas a la mejora de la calidad ambiental del aire a nivel nacional”. En: *minam.gob.pe*. [En línea]. 07 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 03/06/2017. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/disposiciones/decreto-supremo-n-009-2015-minam/decreto-supremo-n-009-2015-minam/>>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Panorama Laboral 2016: América Latina y el Caribe*. Lima: Oficina Regional para América Latina y el Caribe. [PDF]. 23 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 07/05/2017. Disponible en: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Paredes, C. (2016). “Costo del Capital (COK)”. Curso: Finanzas Corporativas. Apuntes de clase.

- Peng, M. (2011). *Global Business*. Decimotercera edición. Ohio: South Western CENGAGE Learning.
- Porter, Michael (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review América Latina*. 1-15.
- Porter, Michael (2013). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Décimoprimer edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Presidencia de la República. (2015). “Decreto Legislativo N°1216, Decreto Legislativo que fortalece la Seguridad Ciudadana en materia de Tránsito y Transporte”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 23 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 14/04/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-fortalece-la-seguridad-ciudadana-en-decreto-legislativo-n-1216-1291565-6/>>.
- Presidencia de la República. (2016). “Decreto Legislativo N°1278, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 22 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 14/04/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gestion-integral-d-decreto-legislativo-n-1278-1466666-4/>>.
- Radio Uno. (2017). “Estos son los resultados del Campeonato de Motociclismo ACT 2017”. En: *radiouno.pe*. [En línea]. 01 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 01/11/2017. Disponible en: <<http://radiouno.pe/noticias/66732/estos-son-resultados-campeonato-motociclismo-act-2017>>.
- Redacción Gestión. (2016a). “La corrupción en el Perú”. En: *gestion.pe*. [Video]. 10 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 16/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/gestion-tv/corrupcion-peru-2154294>>.
- Redacción Gestión. (2016b). “Las Bambas: ¿Cuáles son las cifras que genera la paralización de la mina?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 23 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 16/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/bambas-cuales-son-cifras-que-traeria-paralizacion-proyecto-minero-2173045>>.
- Redacción Gestión. (2017a). “Perú retrocede en ranking mundial de la corrupción”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 25 de enero de 2017. Fecha de consulta: 13/04/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/politica/peru-retrocede-ranking-mundial-corrupcion-2180596>>.
- Redacción LR. (2017). “PPK: ‘Perú es visto como una isla de estabilidad en el mundo’”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 30 de enero de 2017. Fecha de consulta: 17/03/2017. Disponible en:

<<http://larepublica.pe/politica/844111-ppk-peru-es-visto-como-una-isla-de-estabilidad-en-el-mundo>>.

Revista Perú Tuning. (s.f.). “Motocross. Ian Salazar triunfa por partida doble en la primera fecha del Campeonato Nacional de Motocross”. En: *perutuning.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/11/2017. Disponible en: <<http://www.perutuning.com.pe/motos/motocross/1235-ian-salazar-triunfa-por-partida-doble-en-la-primera-fecha-del-campeonato-nacional-de-motocross>>.

Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.

Sherman, H.; Rowley, D., y Armandi, B. (2007). “Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management”. En: *Business Strategy Series*. Vol. 8 (3).

Sinfield, J.; McConnell, B.; Calder, E., y Colson, S. (2012). “Cómo Descubrir Nuevos Modelos de Negocio”. En: *Harvard Deusto Business Review*. Mayo de 2012.

Strategic Management Insight. (2013). “Mission Statement for Success”. En: *strategicmanagementinsight.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mission-statement.html>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (2017a). “Descarga de información por subpartida nacional importación/exportación”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en base de datos: <<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itsuministro/descargaS01Alias?accion=cargarFrmDescargarResultado>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “Manual para descarga”. En: *aduanet.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/07/2017. Disponible en: <<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (2017b). “03. Tasas para la determinación del impuesto a la renta anual”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/11/2017. Disponible en: <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>>.

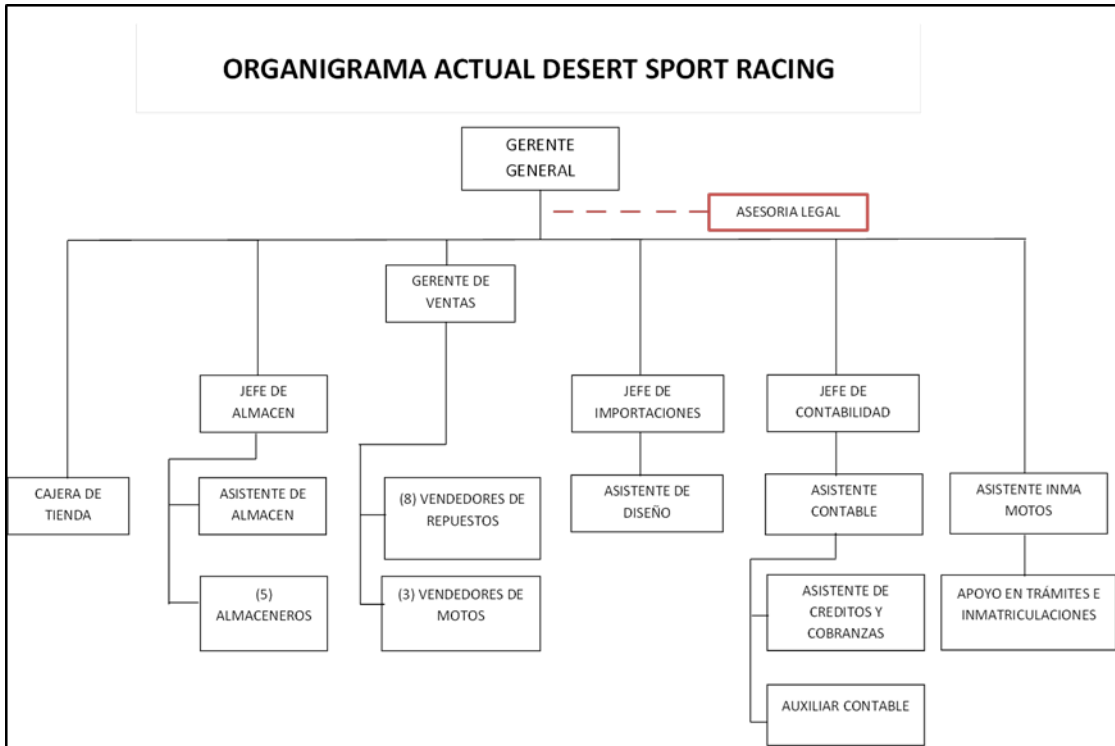
United States Census Bureau. (s.f.). “NAICS Key Word Search”. En: *census.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/05/2017. Disponible en: <<https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch>>.

Value Based Management.net. (s.f.). “MBO Drucker”. En: *valuebasedmanagement.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/01/2018. Disponible en: <http://valuebasedmanagement.net/methods_smart_management_by_objectives.html>.

Vallet, T., y Frasquet, M. (2005). “Auge y declive del marketing-mix. Evolución y debate sobre el concepto”. En: *Revista Científica Esic Market*. (121), mayo-agosto de 2005.

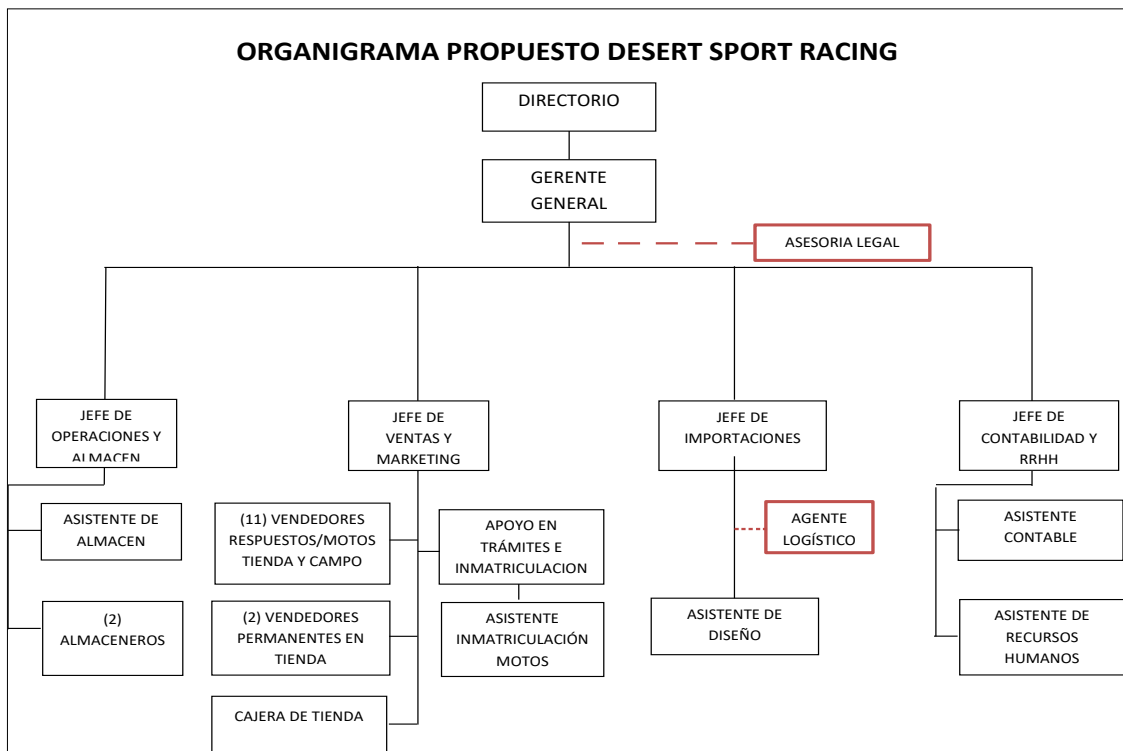
Anexos

Anexo 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Documentos reservados de DSR, 2017.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 2. Organigrama propuesto de la empresa



Fuente: Documentos reservados de DSR, 2017.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 3. Modelo de encuesta

Cuestionario

Investigación sobre el uso y preferencias de motocicletas y sus accesorios e implementos de motociclistas. Agradecemos su apoyo con la realización del siguiente cuestionario:

* Campos Obligatorios.

Edad *: _____

Sexo *: () Femenino () Masculino

INDICADOR DE TENDENCIA DE COMPRA DE MOTOCICLETAS

1. ¿Posee Ud. una motocicleta? * Seleccione una alternativa.

() Sí () No

2. ¿Qué tamaño de motocicleta posee? Responder si la pregunta 1 ha sido "SI" *

Seleccione una alternativa.

() Menor a 50 cc () Mayor a 500 cc hasta 800 cc
() Mayor a 50 hasta 250 cc () Mayor a 800 cc
() Mayor a 250 cc hasta 500 cc

3. ¿Cuál es el uso más frecuente que da a su motocicleta? Responder si la pregunta 1 fue "SI" * Seleccione una alternativa.

() Transporte urbano () Competencia
() Trabajo () Utilitaria
() Viaje y/o aventura () Otros _____

4. ¿Cuáles son las marcas de motocicletas de su preferencia o cuáles conoce? * Puede seleccionar más de una alternativa.

() Honda () WanXin () Bajaj
() Yamaha () Suzuki () KTM
() Itálíka () Otros

5. ¿Qué tipo de motocicleta es de su preferencia? * Seleccione una alternativa.

() Scooters () Utilitarias
() Deportivas () Off-road
() Aventura () Competencia

6. Si tuviera la posibilidad de adquirir una motocicleta nueva, ¿qué tamaño de motocicleta compraría? * Seleccione una alternativa.

() Menor a 50 cc () Mayor a 500 cc hasta 800 cc
() Mayor a 50 hasta 250 cc () Mayor a 800 cc
() Mayor a 250 cc hasta 500 cc

7. Si tuviera la oportunidad de comprar una motocicleta, ¿cuál sería su principal uso? *

Seleccione una alternativa

() Transporte urbano () Competencia
() Trabajo () Utilitaria
() Viaje y/o aventura () Otros _____

8. ¿Cuán importante es para Ud. adquirir una motocicleta? * Seleccione una alternativa.

() Muy importante () Importante
() Poco importante () Nada importante

9. ¿Estaría dispuesto a adquirir una motocicleta? * Seleccione una alternativa

() Definitivamente sí () Probablemente no
() Probablemente sí () Definitivamente no

INDICADORES DE COMPRA IMPLEMENTOS Y ACCESORIOS

10. **¿Cuán importante es para Ud. el uso de accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas?** * Seleccione una alternativa.
() Importante () Poco importante () Nada importante
11. **Si pudiera comprar un accesorio o implemento nuevo ¿Qué ayudaría a definir el tipo de producto que compraría?** *
Seleccione una alternativa.
() El más barato () De marca conocida sin importar el precio
() El que está de moda () El de precio razonable y de calidad
() El de mejor calidad sin importar el precio
12. **¿Compraría accesorios o implementos que permitan mejorar el uso de la motocicleta?** * Seleccione una alternativa.
() SI () NO
13. **¿Tiene Ud. algún concesionario, tienda de repuestos o taller de preferencia a donde acude con frecuencia?** * Seleccione una alternativa.
() SI () NO
14. **¿Cuáles cree que son los beneficios esperados para un concesionario de motocicletas o una tienda de repuestos, implementos y accesorios?** * Puede seleccionar más de una opción.
() Amplia variedad de productos de distintos precios y calidades
() Precios al alcance de mi economía
() Local con ubicación de fácil acceso
() Atención vía redes sociales
() Que brinde asistencia técnica en caso de consultas
() Que permita hacer compras vía internet
() Que cuente con servicios adicionales como asistencia domiciliaria
15. **¿Cuál es el estimado de gasto anual en que Ud. Incurre o incurriría, considerando únicamente repuestos de motocicletas?** * Seleccione una alternativa.
() No más de S/ 1.000 () Entre S/ 1.000 y S/ 2.000
() Entre S/ 2.000 y S/ 2.500 () Más de S/ 2.500
16. **¿Cuál es el estimado de gasto anual en que Ud. incurre, considerando únicamente accesorios de motocicletas e implementos de motociclista? O ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en accesorios de motocicletas e implementos de motociclista?** *
Seleccione una alternativa.
() No más de S/ 500 () Entre S/ 500 y S/ 1.000
() Entre S/ 1.000 y S/ 1.500 () Más de S/ 1.500
17. **¿Cuánto pagaría Ud. por una motocicleta que cubra sus expectativas de uso?** *
Seleccione una alternativa.
() Menos de US\$ 1.000 () Entre US\$ 1.000 y 2.000
() Entre US\$ 2.000 y 4.000 () Entre US\$ 4.000 y 6.000
() Más de US\$ 6.000

Anexo 4. Determinación de tamaño de muestra

Se consideró la ecuación siguiente para el cálculo de tamaño de muestra, según Hernandez *et al.* (1997):

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar)

N: Tamaño de población o universo (número total de posibles encuestados)

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q: Proporción de individuos que no poseen la característica de estudio

k: Constante según el nivel de confianza

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Para la encuesta realizada en Lima Metropolitana, de un total de 2.713.165 de hogares, se consideraron los hogares de niveles socioeconómicos B y C, 662.012 (24,4%) y 1.112.398 (41%) según APEIM 2017:

N: 1.774.410 (se considera un potencial usuario de motocicleta por cada hogar)

p: 0,5 (valor que representa la máxima dispersión de datos para la población en estudio)

q: 0,5

k: 1,96 (para un nivel de confianza de 95%)

e: 0,05 (1 - k)

Reemplazando los valores en la ecuación indicada se obtiene:

$$n: 384,077$$

Por lo tanto, el número de encuestas a realizar es 384.

Anexo 5. Resultados de encuesta

FICHA TÉCNICA

Tipo de estudio: Cualitativo

Técnica: Encuesta en formato electrónico

Universo: Decisores de compra de bienes para el hogar, residentes en viviendas independientes o propiedades horizontales, de NSE B (medio) y C (bajo-superior), poseedores y no poseedores de motocicletas, de 18 años a más.

Tamaño de universo: 1.774.410

Tamaño de muestra: 384

Número de encuestas válidas: 351

Período de trabajo: Del 25 de Abril al 18 de Mayo 2018

EDAD:

Alternativa	18-25	25-30	30-40	40-50	Más de 50	Total
Cantidades	68	92	94	56	41	351
Porcentajes	19.37%	26.21%	26.78%	15.95%	11.68%	100.00%

SEXO:

Alternativa	Masculino	Femenino	Total
Cantidades	267	84	351
Porcentajes	76.07%	23.93%	100.00%

1. ¿Posee Ud. una motocicleta?

Alternativa	SI	NO	Total
Cantidades	45	306	351
Porcentajes	12.82%	87.18%	100.00%

2. ¿Qué tamaño de motocicleta posee? Responder si la pregunta anterior ha sido "SI"

Alternativa	0-50 cc	50-250 cc	250-500 cc	500-800 cc	>800 cc	Total
Cantidades	5	29	8	3	0	45
Porcentajes	11.11%	64.44%	17.78%	6.67%	0.00%	100.00%

3. ¿Cuál es el uso más frecuente que da a su motocicleta? Responder si la pregunta N°1 fue "SI"

Alternativa	Transporte	Trabajo	Paseo	Viaje	Competencia	Otros	Total
Cantidades	15	16	11	3	0	0	45
Porcentajes	33.33%	35.56%	24.44%	6.67%	0.00%	0.00%	100.00%

4. ¿Cuáles son las marcas de motocicletas de su preferencia o cuáles conoce?

Alternativa	Honda	WanXin	Bajaj	Yamaha	Suzuki	KTM	Italika	Otros	Total
Cantidades	58	52	49	34	23	16	56	63	351
Porcentajes	16.52%	14.81%	13.96%	9.69%	6.55%	4.56%	15.95%	17.95%	100%

5. ¿Qué tipo de motocicleta es de su preferencia?

Alternativa	Scooters	Utilitarias	Deportiva	Off-road	Aventura	Competencia	Total
Cantidades	39	46	198	42	16	10	351
Porcentajes	11.11%	13.11%	56.41%	11.97%	4.56%	2.85%	100.00%

6. Si tuviera la posibilidad de adquirir una motocicleta nueva, ¿qué tamaño de motocicleta compraría?

Alternativa	0-50 cc	50-250 cc	250-500 cc	500-800 cc	>800 cc	Total
Cantidades	19	254	58	15	5	351
Porcentajes	5.41%	72.36%	16.52%	4.27%	1.42%	100.00%

7. Si tuviera la oportunidad de comprar una motocicleta, ¿cuál sería su principal uso?

Alternativa	Transporte	Trabajo	Paseo	Viaje	Competencia	Otros	Total
-------------	------------	---------	-------	-------	-------------	-------	-------

Cantidades	148	142	49	3	9	0	351
Porcentajes	42.17%	40.46%	13.96%	0.85%	2.56%	0.00%	100.00%

Anexo 6. Resultados de encuesta (continuación)

8. ¿Cuán importante es para Ud. adquirir una motocicleta?

Alternativa	Muy import	Important	Poco Import	Nada Import	Total
Cantidades	130	169	47	5	351
Porcentajes	37.04%	48.15%	13.39%	1.42%	100.00%

9. ¿Estaría dispuesto a adquirir una motocicleta?

Alternativa	Definit SI	Prob SI	Prob NO	Definit NO	Total
Cantidades	97	146	71	37	351
Porcentajes	27.64%	41.60%	20.23%	10.54%	100.00%

10. ¿Cuán importante es para Ud. el uso de accesorios de motocicletas e implementos de motociclistas?

Alternativa	Importante	Poco Imp.	Nada Imp.	Total
Cantidades	108	214	29	351
Porcentajes	30.77%	60.97%	8.26%	100.00%

11. Si pudiera comprar un accesorio o implemento nuevo ¿Qué ayudaría a definir el tipo de producto que compraría?

Alternativa	Más barato	De marca	De moda	Precio y cal.	Mej.Cal.	Total
Cantidades	49	87	33	125	57	351
Porcentajes	13.96%	24.79%	9.40%	35.61%	16.24%	100.00%

12. ¿Compraría accesorios o implementos que permitan mejorar el uso de la motocicleta?

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Cantidades	292	59	351
Porcentajes	83%	17%	100.00%

13. ¿Tiene Ud. algún concesionario, tienda de repuestos o taller de preferencia a donde acude con frecuencia?

Alternativa	SI	NO	TOTAL
Cantidades	6	39	45
Porcentajes	13.33%	86.67%	100.00%

14. ¿Cuáles cree que son los beneficios esperados para un concesionario de motocicletas o una tienda de repuestos, implementos y accesorios?

Alternativa	Variedad	Precios	Local	Redes	Asistnc.	Internet	Adic.
Cantidades	299	252	191	312	276	331	43
Porcentajes	85.19%	71.79%	54.42%	88.89%	78.63%	94.30%	12.25%

15. ¿Cuál es el estimado de gasto anual en que Ud. Incurriría o incurriría, considerando únicamente repuestos de motocicletas?

Alternativa	< 1000	1000-2000	2000-2500	> 2500	Total
Cantidades	159	128	37	27	351
Porcentajes	45.30%	36.47%	10.54%	7.69%	100.00%

En soles

16. ¿Cuál es el estimado de gasto anual en que Ud. incurre, considerando únicamente accesorios de motocicletas e implementos de motociclista?

O ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en accesorios de motocicletas e implementos de motociclista?

Alternativa	< 500	500-1000	1000-1500	> 1500	Total
Cantidades	176	83	54	38	351
Porcentajes	50.14%	23.65%	15.38%	10.83%	100.00%

En soles

17. ¿Cuánto pagaría Ud. por una motocicleta que cubra sus expectativas de uso?

Alternativa	< 1000	1000-2000	2000-4000	4000-6000	> 6000	Total
Cantidades	87	122	88	35	19	351
Porcentajes	24.79%	34.76%	25.07%	9.97%	5.41%	100.00%

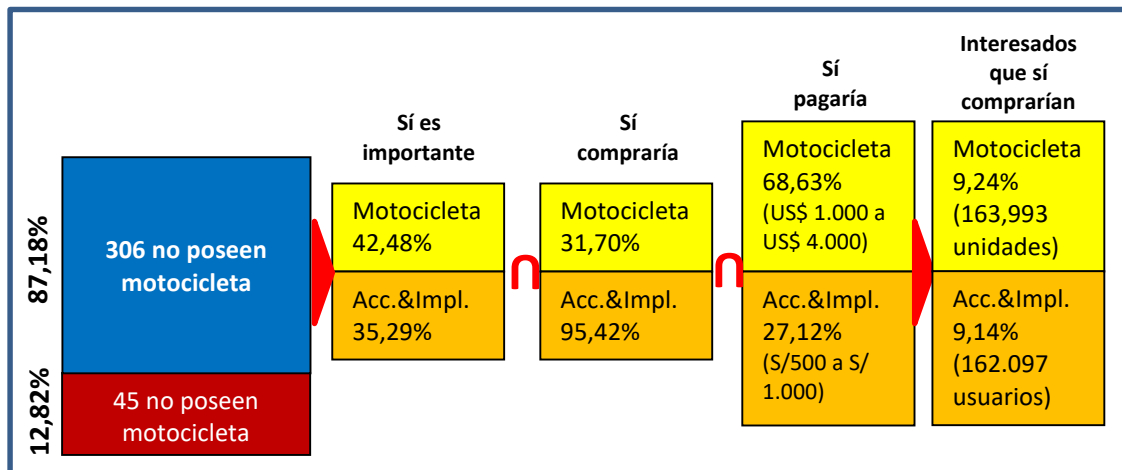
En dolares

Anexo 7. Estimado de potencial de ventas

A partir de los resultados de la encuesta, se tomaron en cuenta tres criterios principales para identificar la intención de compra de motocicletas y de accesorios e implementos para motociclistas:

- Importancia que le dan al producto
- Decisión de compra
- Rango de precio que estarían dispuestos a pagar

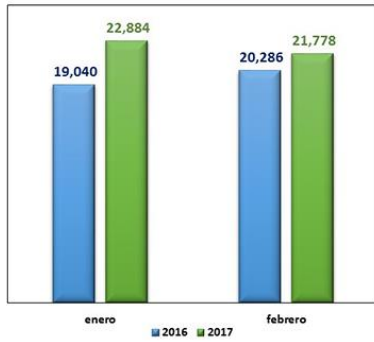
De acuerdo a estos criterios, se obtuvieron lo siguientes:



Fuente: Elaboración propia, 2018.

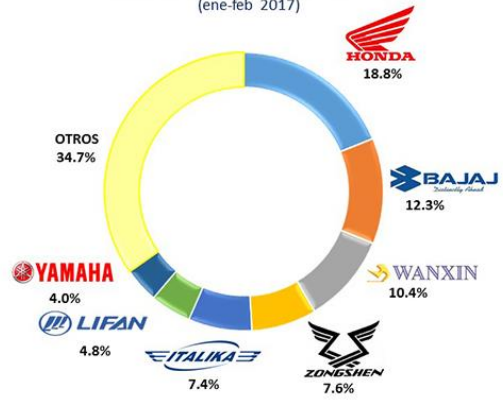
Anexo 8. Porcentaje de participación de marcas de vehículos menores

VENTA DE VEHICULOS MENORES
(ene-feb 2017)



Vehículos Menores: motocicletas y trimotos.

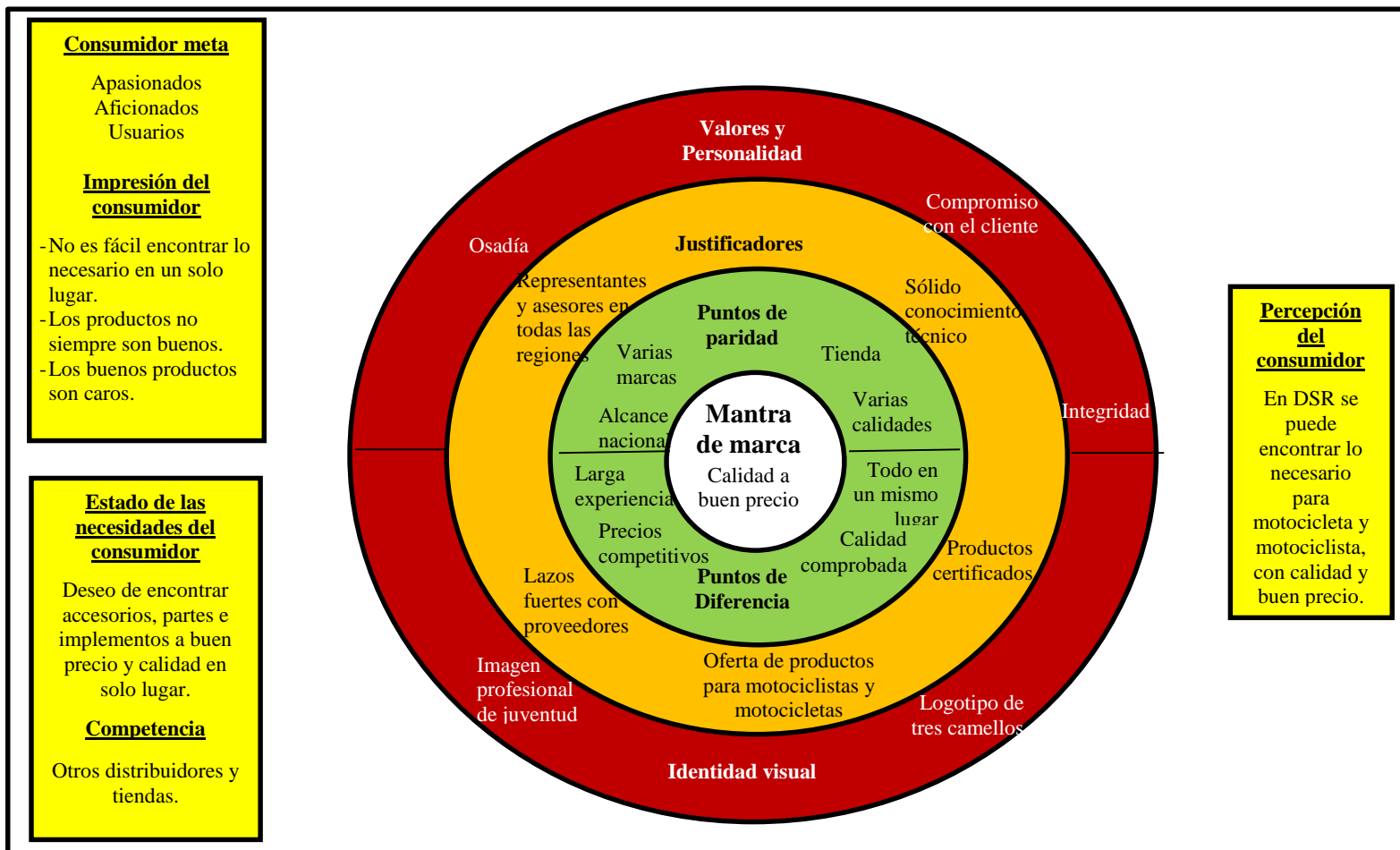
MARKET SHARE VEHICULOS MENORES
(ene-feb 2017)



Fuente: SUNARP - AAP

Fuente: AAP, 2017.

Anexo 9. Modelo de posicionamiento de marca de DSR



Fuente: Kotler y Keller, 2012.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 10. Detalle de presupuesto del plan de marketing con aplicación de estrategias

Concepto	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Remodelación de tienda	26.620	2.800	2.800
Remodelación de oficinas y sitios de tienda	11.270	0	0
Muebles, equipos y accesorios	10.200	1.000	1.000
Panel publicitario Honda	5.150	1.800	1.800
Material promocional (rediseño y fabricación)	12.415	5.880	7.055
Catálogos corporativos	4.160	1.870	1.870
Brochures de productos	1.600	800	800
Uniformes	1.175	0	1.175
Productos de publicidad (lapiceros, gorras, agendas)	5.480	3.210	3.210
Publicidad en paneles de carretera	6.246	8.346	10.496
Estructuras metálicas (fabricación e instalación)	3.150	3.150	3.150
Diseño y fabricación de banners	2.050	4.100	6.150
Autorizaciones y renovaciones municipales	1.046	1.096	1.196
Publicidad virtual (Facebook y motores de búsqueda)	3.320	5.920	5.920
Anuncios vía Facebook – Lima	3.320	3.320	3.320
Anuncios vía Facebook - Regiones	0	2.600	2.600
Participación en ferias y eventos especializados	5.380	5.380	5.380
Derechos de participación en eventos	2.500	2.500	2.500
Espacio en ferias y eventos	2.300	2.300	2.300
Souvenirs y gastos de ferias	580	580	580
Total por año	53.981	28.326	31.651

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Características de un objetivo Smart

Características	Descripción
Específico (Specific)	El objetivo debe ser claro y concreto, de manera que las personas involucradas sepan qué acciones realizar para algo en particular.
Medible (Measurable)	El objetivo debe basarse en parámetros o variables cuantitativas, cuya medida es un indicador claro del cumplimiento del objetivo.
Alcanzable (Achievable)	El objetivo debe representar un desafío posible de superar mediante pasos claros, de lo contrario generará desmotivación en perjuicio del objetivo.
Realista (Realistic)	El objetivo debe poder alcanzarse considerando los recursos actuales de la organización, de lo contrario excederá las capacidades reales.
Con rango de tiempos (Time-related)	Todo objetivo debe estar ligado a un tiempo límite o un período determinado de medición, de manera que pueda ser comparable.

Fuente: Peter Drucker citado en Value Based Management.net, s.f..

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 12. Cálculo de la tasa COK

De acuerdo con el modelo CAPM, la tasa COK se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\text{COK} = K_f + \beta_L \times (K_m - K_f) + \text{RP} \times \lambda$$

Donde se tiene:

Variable	Descripción	Valor	Fuente	Consideraciones
K _f	Tasa libre de riesgo	5,03%	Damodaran, 2018a.	Tasa de retorno de los bonos del tesoro estadounidense a diez años
β _L	Beta apalancado	0,63%	---	$\beta_L = \beta_U \times (1 + ((1-t) \times (D/E)))$
β _U	Beta desapalancado corregido por cash	0,63%	Damodaran, 2018b.	Industria: Retail (automotive) Modelo de Aswath Damodaran
t	Tasa impositiva	29,5%	Sunat, 2017b.	Tasa para la determinación del impuesto de renta anual
D	Deuda	US\$ 0,0	DSR, 2017.	Valor en millones de dólares estadounidenses
E	Patrimonio	US\$ 1,3	DSR, 2017.	Valor en millones de dólares estadounidenses
(K _f - K _m)	Prima de riesgo	3,62%	Damodaran, 2018a.	Prima de riesgo de acciones versus bonos del tesoro estadounidense
RP	Riesgo país	1,835%	BCRP, 2017a.	Promedio aritmético de los tres últimos años de diferenciales de rendimientos, octubre de 2014 a octubre de 2017
λ	Factor lambda	2	Paredes, 2016.	Volatilidad de las acciones del mercado local versus bonos del mercado local
COK	Costo de capital	10,98%	---	Calculado el 20 de noviembre de 2017

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Ratios financieros del período 2013-2016

RATIOS		2013	2014	2015	2016
RATIOS DE LIQUIDEZ					
	Razón corriente	4,05	5,52	5,03	5,39
	Margen de seguridad	3,05	4,52	4,03	4,39
	Razón ácida	2,38	1,44	1,72	1,91
	Razón absoluta	1,24	0,91	1,17	1,22
RATIOS DE GESTIÓN					
	Rotación de cuentas por cobrar	-	9,53	23,48	24,69
	Rotación de inventarios	-	2,64	2,61	3,34
	Rotación de cuentas por pagar	-	9,01	12,77	12,79
	Rotación de activos totales	2,04	2,05	1,98	2,36
RATIOS DE SOLVENCIA					
	Capital social sobre pasivo total	0,21	0,40	3,83	3,74
	Pasivo total sobre patrimonio total	0,31	0,21	0,24	0,22
	Pasivo total sobre pasivo total y patrimonio	0,24	0,17	0,19	0,18
RATIOS DE RENTABILIDAD					
	Costo de ventas sobre ventas netas	0,79	0,78	0,80	0,82
	Utilidad bruta sobre ventas netas	0,21	0,22	0,20	0,18
	Gastos operativos sobre ventas netas	0,13	0,16	0,16	0,14
	Utilidad operativa sobre ventas netas	0,08	0,06	0,04	0,04
	Costos totales sobre ventas netas	0,92	0,94	0,96	0,96
	Utilidad neta sobre capital social	2,67	1,28	0,08	0,13
	Utilidad neta sobre patrimonio (ROE)	0,17	0,10	0,07	0,11

Fuente: Desert Sport Racing S.A.C. (DSR), 2014; 2015; 2016; 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 14. Estado de resultados de DSR del 2012 al 2016 (en dólares estadounidenses)

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas	3,854,335	3,706,419	2,697,535	2,869,558	3,756,213
Costo de Ventas	-3,102,004	-2,915,128	-2,091,768	-2,301,390	-3,073,027
Utilidad Bruta	752,331	791,290	605,767	568,168	683,187
Gastos de Ventas	-163,942	-248,932	-206,886	-199,075	-283,790
Gastos Administrativos	-149,476	-238,494	-235,733	-256,537	-246,309
Utilidad Operativa	438,913	303,864	163,148	112,556	153,088
Gastos Financieros	-21,074	-29,026	-23,674	-29,197	-35,576
Ingresos Financieros	14,568	13,847	12,530	14,189	44,961
Otros Ingresos	30,022	81,037	11,344	20,544	30,878
Resultados Antes de la Participación	462,429	369,723	163,348	118,092	193,351
Distribución Legal de Renta	0	-29,584	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	462,429	340,139	163,348	118,092	193,351
Impuesto a la Renta	-138,729	-102,042	-49,004	-33,066	-54,138
Utilidad Neta	323,700	238,097	114,343	85,026	139,213

Notas: Cifras en dólares estadounidenses. Tipo de cambio: 3,2473 (S/ / US\$), consultado al Banco Central de Reserva del Perú el 28 de octubre de 2017. El impuesto a la renta hasta 2014 fue 30% según Sunat. El impuesto a la renta en 2015 y 2016 fue 28% según Sunat.

Fuente: Desert Sport Racing S.A.C. (DSR), 2014; 2015; 2016; 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 15. Estado de situación financiera del 2013 al 2016

	Al 31 de diciembre de 2013	Al 31 de diciembre de 2014	Al 31 de diciembre de 2015	Al 31 de diciembre de 2016
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	530.094	204.584	323.269	345.139
Cuentas por cobrar comerciales	459.387	106.559	137.871	166.415
Cuentas por cobrar a personal, accionistas y socios	7.660	5.150	10.026	20.838
Cuentas por cobrar a terceros	17.603	9.342	7.334	8.693
Mercaderías	714.340	871.880	889.250	950.104
Pagos anticipados	0	277	0	0
Otros activos corrientes	0	46.734	26.496	35.538
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.729.084	1.244.526	1.394.246	1.526.726
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, maquinaria y equipo	112.736	114.904	111.374	140.201
Depreciación, amortización y agotamiento acumulados	-27.740	-44.071	-56.170	-76.187
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	84.996	70.834	55.204	64.013
TOTAL ACTIVO	1.814.081	1.315.359	1.449.450	1.590.740
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Tributos y aportes de pensiones y salud	-59.657	26.423	7.729	12.952
Remuneraciones y participaciones por pagar	42.221	12.899	0	19.159
Cuentas por pagar comerciales	344.948	119.322	241.086	239.389
Cuentas por pagar diversas	37.260	53.075	12.571	11.981
Obligaciones financieras	61.750	13.672	3.154	0
Beneficios sociales de trabajadores	0	0	12.905	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	426.522	225.391	277.446	283.481
PASIVO NO CORRIENTE				
-----	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	426.522	225.391	277.446	283.481
PATRIMONIO				
Capital social	89.078	89.078	1.061.502	1.061.502
Reservas	13.069	13.069	13.069	13.069
Resultados acumulados	1.047.336	873.478	12.421	93.979
Resultados del ejercicio	238.075	114.343	85.011	138.708
TOTAL PATRIMONIO	1.387.558	1.089.968	1.172.004	1.307.259
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.814.081	1.315.359	1.449.450	1.590.740

Notas: Cifras en dólares estadounidenses. Tipo de cambio: 3,2473 (S// US\$), consultado al Banco Central de Reserva del Perú el 28 de octubre de 2017.

Fuente: Desert Sport Racing S.A.C. (DSR), 2014; 2015; 2016; 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 16. Proyección de estado de resultados de DSR del 2017 al 2020 sin aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses)

	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	3,944,024	4,141,225	4,348,287	4,565,701
Costo de Ventas	-3,137,535	-3,294,412	-3,459,133	-3,632,089
Utilidad Bruta	806,489	846,813	889,154	933,612
Gastos de Ventas	-284,742	-298,979	-313,928	-329,625
Gastos Administrativos	-302,416	-317,537	-333,413	-350,084
Utilidad Operativa	219,331	230,297	241,812	253,903
Gastos Financieros	-35,746	-37,533	-39,410	-41,381
Ingresos Financieros	24,941	26,188	27,498	28,873
Otros Ingresos	0	0	0	0
Resultados Antes de la Participación	208,526	218,952	229,900	241,395
Distribución Legal de Renta	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	208,526	218,952	229,900	241,395
Impuesto a la Renta	-61,515	-64,591	-67,820	-71,211
Utilidad Neta	147,011	154,361	162,079	170,183

Notas: Cifras en dólares estadounidenses. Tipo de cambio: 3,2473 (S/ / US\$), consultado al Banco Central de Reserva del Perú el 28 de octubre de 2017. El impuesto a la renta desde 2017 es 29,5% según Sunat. Incremento anual de ventas estimado en 5% para el período proyectado. Los costos de ventas corresponden al 79,55% de las ventas según promedio aritmético de las proporciones de 2013 a 2016. Los gastos de ventas son 7,22% de las ventas y los gastos administrativos son 7,67% de las ventas, según promedio aritmético de las proporciones de 2013 a 2016. Los gastos financieros e ingresos financieros son 0,91% y 0,63% de las ventas respectivamente, según promedio aritmético de las proporciones de 2013 a 2016. Se asume que no hay otros ingresos y que no se efectúa distribución legal de rentas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Proyección de estado de resultados de DSR del 2017 al 2020 con aplicación de estrategias (en dólares estadounidenses)

	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	3,944,024	4,535,628	5,215,972	5,998,368
Costo de Ventas	-3,137,535	-3,608,165	-4,149,390	-4,771,799
Utilidad Bruta	806,489	927,462	1,066,582	1,226,569
Gastos de Ventas	-284,742	-327,454	-376,572	-433,057
Gastos Administrativos	-302,416	-347,778	-399,945	-459,937
Gastos por estrategias		-83,388	-30,844	-30,452
Ahorros por estrategias		38,273	61,654	66,695
Utilidad Operativa	219,331	207,116	320,875	369,818
Gastos Financieros	-35,746	-41,108	-47,274	-54,365
Ingresos Financieros	24,941	28,682	32,985	37,932
Otros Ingresos	0	0	0	0
Resultados Antes de la Participación	208,526	194,690	306,585	353,385
Distribución Legal de Renta	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	208,526	194,690	306,585	353,385
Impuesto a la Renta	-61,515	-57,434	-90,443	-104,248
Utilidad Neta	147,011	137,256	216,143	249,136

Notas: Cifras en dólares estadounidenses. Tipo de cambio: 3,2473 (S/ / US\$), consultado al Banco Central de Reserva del Perú el 28 de octubre de 2017. El impuesto a la renta desde 2017 es 29,5% según Sunat. Incremento anual de ventas estimado en 15% para el período proyectado. Los costos de ventas corresponden al 79,55% de las ventas según promedio aritmético de las proporciones de 2013 a 2016. Los gastos de ventas son 7,22% de las ventas y los gastos administrativos son 7,67% de las ventas, según promedio aritmético de las proporciones de 2013 a 2016. Los gastos financieros e ingresos financieros son 0,91% y 0,63% de las ventas respectivamente, según promedio aritmético de las proporciones de 2013 a 2016. Se asume que no hay otros ingresos y que no se efectúa distribución legal de rentas.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Cálculo de valor de perpetuidad en el flujo de caja descontado

Para el cálculo de los flujos futuros en el flujo de caja descontado, se tomó en cuenta la siguiente ecuación de perpetuidad:

$$VP_F = \frac{A \cdot (1+g)}{(r-g)}$$

Donde:

VP_F: Valor presente de la perpetuidad

A: Valor de la última anualidad (o último flujo) -2020 x (1+g)

r: Tasa de descuento WACC (15%)

g: gradiente de crecimiento anual de flujos (5% desde 2021)

Entonces, dados los valores de los flujos con y sin estrategias, las perpetuidades son:

	2020	A	VP _F	Futuros = A + VP _F
Flujo sin estrategias	226.588	237.918	2.498.134	2.736.052
Flujo con estrategias	304.981	320.230	3.362.414	3.682.644

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 19. Priorización de stakeholders

Stakeholders	Interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Priorización
Cliente	Productos de calidad	x		x	Peligroso
	Cumplimiento de los plazos de entrega				
	Precio accesible				
	Stock y variedad de productos disponibles				
	Línea de crédito				
Trabajadores	Cumplimiento de las obligaciones laborales	x	x	x	Definitivo
	Crecimiento profesional				
Proveedores	Cumplimiento de pagos	x	x		Dominante
	Compras frecuentes				
Competidores	Mayor participación en el mercado	x			Durmiente
Accionistas	Mayor utilidad	x	x	x	Definitivo
	Transparencia de la información financiera				
Entidades financieras	Generar préstamos /Créditos		x		Discreto
Entidades gubernamentales	Cumplimiento de las leyes y normativas vigentes	x			Durmiente
	Pago de impuestos				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Notas biográficas

Toshío Choy Huamantínco

Ingeniero mecánico graduado de la Universidad Nacional de Ingeniería, con más de doce años de experiencia laboral, sobre todo en el segmento upstream del sector hidrocarburos, así como en el sector de manufactura metalmecánica. Tiene experiencia en sistemas de gestión de calidad basados en ISO 9001, en diseño de sistemas de completación de pozos de hidrocarburos y en planificación y gestión comercial. Actualmente continúa laborando para Baker Hughes, una compañía General Electric, como especialista líder de Ventas en la línea de productos de construcción y completación de pozos.

Gabriel Enrique Granda Odría

Comunicador Social, graduado de la Universidad de Piura, con larga experiencia en gestión humana, relaciones comunitarias y comunicación interna institucional en organizaciones estatales del sector hidrocarburos. Tiene más de ocho años de experiencia en comunicaciones, siendo especialista en gestión del cambio organizacional en proyectos de empresas del sector hidrocarburos; además, en los últimos tres años ha desarrollado actividades como coordinador principal de relacionamiento comunitario con comunidades urbano-marginales de la zona costera y con comunidades indígenas de la Amazonía peruana.

Rosa María Lagos Maraví

Ingeniera en Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). Especialista en Gestión de la Calidad Total y Productividad y Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Auditora líder ISO 9001:2015-CQI UDN 36330 y auditora interna trinorma. Individuo Calificado en Controles Preventivos (PCQI) por USDA y FSPCA. Con conocimientos en implementación de la norma BRC, Certificación Orgánica y FSMA. Gerente general y consultora principal de PROCAL A&C SAC. Tiene más de ocho años de experiencia liderando proyectos de transformación, reingeniería y mejora continua de procesos, así como implementación, mantenimiento y auditorías en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, Inocuidad HACCP/BPM/PBA//BRC/Orgánico/FSMA/IFS/SQF/FSSC 22000/ISO 22000, Seguridad y Salud en el Trabajo y ambiental a nivel legal aplicable al sector alimentario.