

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



“EVALUACION Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AUTO MOTORS
IMPORT DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2015”

**Tesis para obtener el título de
Licenciado en Administración**

AUTOR:

Br. Freddy Eduardo Castillo Valdez

ASESOR:

Dr. Heyner Marquez Yauri

Trujillo – Perú

2015

PRESENTACION

Señores miembros del jurado, el presente trabajo de investigación denominado: “Evaluación y propuestas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo” tuvo como objetivo principal establecer las iniciativas para mejorar la competitividad de la empresa.

Para ello la primera tarea fue evaluar el nivel de competitividad alcanzada por la empresa Auto Motors Import, para luego pasar a definir y establecer iniciativas para mejorar la competitividad de la misma.

Con las pautas definidas y el análisis de la matriz FODA de la empresa elaboramos las propuestas de mejora para la competitividad y esperamos la puesta en marcha por la empresa.

Basándonos en nuestro marco teórico y conceptual procedimos a interpretar los resultados obtenidos después de aplicar las encuestas a la muestra del presente trabajo de investigación.

Finalmente he plasmado conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del largo análisis, comprendido a lo largo de estos meses de arduo trabajo.

Sometemos a su evaluación nuestro presente trabajo, esperando puedan considerar que cumple con los requisitos para ser aprobado.

DEDICATORIA

A mis padres, a mi hermana y a todos los que hicieron posible este logro.

Freddy

AGRADECIMIENTO

A los que hicieron posible este logro académico en mi vida, mis padres y
hermana que con su apoyo incondicional ahora y siempre.

Gracias

RESUMEN

El presente trabajo busca responder, con una solución, a una necesidad de mejora manifestada en la empresa Auto Motors Import S.A.C. Se parte de la evaluación del nivel de competitividad alcanzado por la empresa Auto Motors Import en el año 2015, a partir de ello se ha desarrollado a nivel de propuesta el direccionamiento estratégico y un conjunto de iniciativas orientadas a mejorar la competitividad de la empresa.

Han participado en la investigación 14 colaboradores de la empresa Auto Motors Import, a quienes se les aplicó el cuestionario y a 6 clientes corporativos la entrevista para obtener información referida a la variable de estudio como también se consideró como parte de la población a los principales clientes que ocasionalmente visitan la empresa para recibir un servicio del taller mecánico automotriz. Se ha utilizado el diseño de contrastación no experimental transversal de una sola casilla y para el análisis de los datos se hace uso de la estadística descriptiva.

Los resultados de la investigación han permitido determinar que el nivel de competitividad alcanzado por la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015 es bajo, siendo una de las principales debilidades y amenazas que no cuenta con un gerente encargado de velar por el crecimiento de la empresa y el incremento indiscriminado de pequeños oleocentros que brindan precio muy módicos en mantenimientos, así como el incremento de talleres técnicos informales. Y las fortalezas y oportunidades que presenta la empresa son que cuenta con capacidad económica y de endeudamiento a largo

plazo y el desarrollo de convenios con corporativos e instituciones públicas y privadas.

A partir de ello se ha elaborado a nivel de propuesta el direccionamiento estratégico para la empresa y un conjunto de iniciativas orientadas a mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import en la ciudad de Trujillo.

Palabras clave: Evaluación, nivel de competitividad, iniciativas para mejorar la competitividad.

ABSTRAC

This paper seeks to answer, a solution, a need for improvement in the company manifested Motors Auto Import SAC It is part of the evaluation of the level of competitiveness achieved by the company Import Auto Motors in 2015, after it was developed to level the strategic direction and proposed a set of initiatives aimed at improving the competitiveness of the company.

They have participated in the investigation 14 employees of Auto Motors Import, who were administered the questionnaire and interview to obtain information related to the study variable as it was considered as part of the population to major customers of the company occasionally visit the company to receive a service auto repair shop. We used non-experimental design contrasting cross one box and the data analysis using descriptive statistics ago.

The research results have established that the level of competitiveness of Auto Motors Import of Trujillo in the current year is low, the main weaknesses and threats that do not have a manager in charge of ensuring growth the company and the indiscriminate increase in small oleocentros that offer very reasonable price maintenance, as well as the increase in informal technical workshops. And the strengths and opportunities of the company are to have financial capacity and long-term debt and development agreements with corporate and public and private institutions.

From this we have developed a level of proposed strategic direction for the company and a series of initiatives aimed at improving the competitiveness of Auto Import Motors in the city of Trujillo.

Keywords: Evaluation, competitiveness, initiatives to improve competitiveness.

INDICE

PRESENTACION	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRAC	7
INDICE	9
1 INTRODUCCION	14
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Realidad problemática	14
1.2.2 Enunciado del Problema	16
1.2.3 Antecedentes del problema	16
1.2.4 Justificación	21
1.3 Hipótesis	22
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo principal	22
1.4.2 Objetivos secundarios	22
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	24
2.1. MARCO TEORICO	24
2.1.1. Introducción	24
2.1.2. Acerca de la competitividad	25
2.1.3. ¿Qué fomenta la competitividad?	30
2.2. MARCO CONCEPTUAL	34
2.2.1. Amenazas	34
2.2.2. Análisis DAFO	34
2.2.3. Análisis de los grupos de interés	34
2.2.4. Análisis externo de la empresa	34
2.2.5. Análisis interno de la empresa	35
2.2.6. Análisis del entorno de la empresa	35
2.2.7. Análisis ETOP	35
2.2.8. Benchmarking	35
2.2.9. Calidad	35
2.2.10. Capacidad gerencial	35

2.2.11.	Capacidad productiva	36
2.2.12.	Competencia	36
2.2.13.	Control	36
2.2.14.	Control estratégico	36
2.2.15.	Cultura estratégica	37
2.2.16.	Cultura organizacional	37
2.2.17.	Datos internos	37
2.2.18.	Datos externos	37
2.2.19.	Debilidades	38
2.2.20.	Directivo	38
2.2.21.	Efectividad	38
2.2.22.	Eficiencia	38
2.2.23.	Eficacia	38
2.2.24.	Entorno de la empresa	39
2.2.25.	Estrategia de la empresa	39
2.2.26.	Estructura orgánica	40
2.2.27.	Evaluación	40
2.2.28.	Formulación de la estrategia	41
2.2.29.	Fortalezas	41
2.2.30.	Gestión empresarial	41
2.2.31.	Gestión estratégica	41
2.2.32.	Grupos de interés	42
2.2.33.	Indicador	42
2.2.34.	Innovación	42
2.2.35.	Innovación sistemática	43
2.2.36.	Macro proceso	43
2.2.37.	Matriz de McKinsey	43
2.2.38.	Misión	43
2.2.39.	Oportunidades	44
2.2.40.	Organigrama	44
2.2.41.	Organización	44
2.2.43.	Planes de acción	45
2.2.44.	Plan táctico	45
2.2.45.	Potencial de la empresa	45

2.2.46.	Presupuesto	45
2.2.47.	Procedimiento	45
2.2.48.	Proceso	46
2.2.49.	Proyecto:	46
2.2.50.	Subproceso	46
2.2.51.	Visión	47
3.	MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	49
3.1.	Material	49
3.1.1.	Población.....	49
3.1.2.	Muestra	49
3.1.3.	Fuentes, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	49
3.1.3.1.	Fuentes de recolección de datos.....	49
3.1.3.2.	Técnicas de recolección de datos.....	50
3.1.3.2.1.	Encuesta	50
3.1.3.2.2.	Entrevista.....	50
3.1.3.2.3.	Matriz FODA	51
3.1.3.2.4.	Instrumentos de recolección.....	51
3.2.	Procedimientos	51
3.2.1.	Método.....	51
3.2.2.	Diseño de contrastación.....	52
3.2.3.	Procesamiento y análisis de información.....	52
3.2.4.	Operacionalización de variables.....	52
4.	PRESENTACION DE EMPRESA AUTO MOTORS IMPORT SAC	55
5.	PRESENTACION DE RESULTADOS	58
5.1.	Evaluación de la competitividad actual de Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.	58
5.2.	Resultados de la entrevista a los clientes sobre la competitividad actual de Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.	65
5.3	Análisis FODA de la empresa AUTO MOTORS IMPORT de la ciudad de Trujillo.	70
5.3.1	FORTALEZAS	70
5.3.2	DEBILIDADES.....	70
5.3.3	OPORTUNIDADES	71
5.3.4	AMENAZAS	72
5.4	Elaboración del Direccionamiento Estratégico para la empresa AUTO MOTORS IMPORT de la ciudad de Trujillo:	72

5.6	Discusión de resultados	87
	CUADRO DE OPERATIVIDAD DE INICIATIVAS	93
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	98

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCION

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Realidad problemática

La competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como de países en vías de desarrollo, el contexto internacional y sobre todo el proceso de globalización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen.

La presente investigación pretende abordar aspectos teóricos fundamentales en el ámbito de la competitividad para el desarrollo del ámbito empresarial. Es así como en primer término se estudiará la competitividad, su definición e importancia en el contexto empresarial, para luego hacer una evaluación de la de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo con el ánimo de elaborar propuestas que permita mejorar su competitividad.

Auto Motors Import es un taller de servicio de mecánica automotriz MULTIMARCAS, el sector donde opera la empresa denominado: Sector Automotriz, específicamente talleres de mecánica automotriz, es un sector bastante competitivo, siendo los principales talleres de mecánica automotriz de la ciudad de Trujillo el Grupo Autonort, Anorsa, Grupo

Gildemeister, Grupo Interamericana Trujillo, Grupo Autoshop Peru SAC, B Motors, Grupo Neo Motors SAC, Manucci Diesel, Grupo SGS Trujillo que son los principales competidores directos de Auto Motors Import, también existen un gran número de talleres de mecánica automotriz informales ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Trujillo, los que se convierten en competidores indirectos de Auto Motors Import.

En este contexto Auto Motors Import es un taller de servicio de mecánica automotriz MULTIMARCAS autorizado por Bosch en la categoría Bosch Car Service / Bosch Diesel Service. Se encuentra ubicado en Panamericana Norte Km 557, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. Su gerente general es el Sr. Fernando Vásquez. Auto Motors Import cuenta con un área aproximada de 4000m², dividido en dos lotes de áreas similares.

El taller no cumple con la imagen corporativa del concepto BCS (Bosch Car Service / Bosch Diesel Service.). Se ve mucho desorden y suciedad, paredes con tierra y con manchas. La recepción y la sala de espera no cumplen con el concepto. Tampoco cuenta con vestuarios para el personal del taller.

Auto Motors Import consigna un flujo mensual de 75 unidades, el cual no cubre los gastos del taller, siendo su óptimo de flujo mensual de 600 unidades. Si bien se cuenta con un laboratorio Diesel implementado, no

se cuenta con el encargado mecánico que tenga destreza en el manejo del laboratorio Diesel.

Actualmente los estados de resultados dan cifras negativas, lo que genera retrasos en pago de impuesto y planillas. No cuentan con un jefe de taller y tienen sólo dos técnicos calificados.

Estos aspectos indicados le restan competitividad a la empresa Auto Motors Import, es por ello que se emprende la presente investigación que busca no solamente abordar aspectos teóricos fundamentales en el ámbito de la competitividad para el desarrollo del ámbito empresarial, sino también hacer una evaluación de la competitividad actual de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo y a partir de ello elaborar propuestas que permita mejorar la competitividad de la empresa.

1.2.2 Enunciado del Problema

¿Cuál es el nivel de competitividad alcanzado por la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015?

1.2.3 Antecedentes del problema

Se han identificado varios trabajos de investigación relacionados con la competitividad y el nivel de satisfacción. Así por ejemplo, tenemos:

Antecedentes bibliográficos a nivel nacional

La tesis de Córdova Mostacero Lisette (2007) realizada en la Escuela de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, denominada “Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural – La Libertad – Sede principal de Trujillo”; nos deja las siguientes conclusiones:

En el mundo empresarial la calidad está a la orden del día, cualquier empresa o institución que quiera permanecer exitosamente en el mercado debe ser consciente de la necesidad de producir servicios que satisfagan a sus clientes y esto solo puede lograrse mediante una estrategia de calidad. (Conseco Terry 2007).

El cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado servicio. Ese grado de satisfacción influye en su comportamiento y en sus relaciones futuras con la empresa. Si se analiza el perfil del cliente de ayer, se puede mejorar el servicio para el cliente de hoy y el negocio del cliente de mañana. (El Comercio).

Por otro lado, la tesis realizada por Cubas Chávez, Jacobita Giovanna y Flores Costa, Ana Lucía (2008) titulada “La Satisfacción de los clientes a través de estrategias de calidad de servicio aplicada al área de informes y matrícula en el Centro Peruano EL CULTURAL” resalta lo siguiente:

La empresa que pueda lograr la satisfacción de sus clientes será la más competitiva en el mercado y lograr la lealtad de los clientes, para ello se requiere de la realización de modelos específicos para la medición de la satisfacción del cliente, tales como SERVQUAL, modelo QUO y Modelo KANO.

Cuando se habla de la calidad de servicio se refiere a la totalidad de los detalles y características del servicio, que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas. Los principales componentes de la calidad de servicio expuestos en esta tesis manifiestan al carácter intangible, fiabilidad, rapidez, competencia, rapidez, credibilidad, comunicación y conocimiento del cliente.

Edgar Orlando Loyola Laurencio y Omar Alexis Rabanal Loyola (2006) en su tesis titulada "El nivel de satisfacción de los clientes de A Serviban SA Western Unión – Trujillo con respecto a la calidad de servicio"; plantean lo siguiente:

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda "El fin de cualquier negocio, - según dice Theodore Levitt - es el de hacer y conservar clientes" sino; porque podemos advertir

a manera de mención simplemente; que en el caso de atención de reclamos de los consumidores hacia la empresa.

Las instituciones pueden evitar el daño que pueden originar los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas.

Gordillo Andrade Elizabeth, (2004), en su tesis para optar el título de licenciada en Administración “DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING FARMACEUTICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE FARMABOLIVAR”. Llego a la siguiente conclusión:

El estudio realizado confirma que la imagen y el posicionamiento actual de Farma Bolívar no es fruto del azar, sino consecuencia directa tanto de acciones estratégicas que se diseñan por parte de la empresa, como de experiencias de los propios consumidores en su proceso de vinculación con la farmacia.

Ponce de León Mannucci, Luis Alejandro y Tinedo López, Pedro David (2003), en su tesis para optar el título de Licenciado en administración “ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL SERVICIO DORADO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES LINEA S.A. A LA CIUDAD DE CHICLAYO.” Llegando a la siguiente conclusión:

La falta de publicidad que Línea S.A. brinda al público en general, genera un desconocimiento de algunos de sus servicios, limitando así el aumento de sus ventas. Por ello el público usuario del transporte interprovincial opta por la competencia sin saber que Línea S.A. ofrece un servicio más cómodo, seguro y garantía a comparación de otras agencias.

Camus Vidal, Juan Luis y Pretell Díaz, José Luis (2003) en su tesis para optar el título de Licenciados en Administración “FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION EN LA EMPRESA AUTOMOTORS IMPORT S.A.C. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2003”. Llegando a las siguientes conclusiones:

Proponen para el incremento de las ventas de los servicios de mantenimiento y reparación las siguientes estrategias: Estrategia dirigida a la organización, estrategia de implementación del departamento de ventas, estrategia de mejora a la calidad de los productos y servicios, estrategia de lanzamiento de nuevos productos o prestación de nuevos servicios.

Los objetivos relacionados con ventas son con el fin de ampliar la participación del mercado, incrementar el volumen de ventas y mejora de imagen institucional, vía procesos de un posible departamento de ventas encargado de poner en marcha esfuerzo reflejado en ventas.

Antecedentes bibliográficos a nivel internacional

Yamil A. (2005) Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de México “Evaluación de la calidad en el servicio en la refaccionaria Peregrina de San Martín Texmelucan”.

La investigación tuvo como finalidad, evaluar la calidad en el servicio en la refaccionaria Peregrina de San Martín Texmelucan. La verdadera importancia en cuanto al contenido de la misma es ser una herramienta de aplicación en las empresas de este tipo o relacionados en este sector, para hacerlas más rentables y seguras.

1.2.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista práctico en razón de que permitirá conocer y evaluar la competitividad actual de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo y a partir de ello elaborar un plan de mejora que se refleje posteriormente en la competitividad de la empresa

Desde el punto de vista teórico se pretende abordar aspectos fundamentales en el ámbito de la competitividad para el desarrollo del ámbito empresarial. Es así como en primer término se estudiará la competitividad, su definición e importancia en el contexto empresaria.

Finalmente debemos señalar que el presente trabajo servirá como fuente de información a investigadores, estudiantes y a los interesados en general en tema de la competitividad empresarial.

1.3 Hipótesis

Dado el entorno competitivo del sector el nivel de competitividad por la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015 es bajo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo principal

Evaluar el nivel de competitividad alcanzado por la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo al año 2015.

1.4.2 Objetivos secundarios

- ✓ Realizar un análisis FODA para la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.

- ✓ Elaborar el Direccionamiento Estratégico para la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.

- ✓ Establecer las iniciativas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO Y

CONCEPTUAL

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Introducción

La gerencia actual sabe que debe establecer adecuadamente las ventajas competitivas en sus productos o servicios, de modo que le permitan no solo mantenerse en los mercados conquistados, sino además que le permitan el logro de otros nuevos. Hoy, ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de Planeación, Organización, Dirección y Control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente. ¿Qué demandan nuestros usuarios?, ¿Cómo estamos respondiendo nosotros y nuestra competencia a las nuevas necesidades? Estas son algunas de las muchas preguntas que la empresa deberá ser capaz de contestar. De poco o nada serviría generar productos o servicios a un bajo costo si no se toman en consideración estos aspectos.

Las empresas deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación, que estén enfocadas al alcance diario de la competitividad. Estos factores o estrategias ayudan a medir que tan competitiva puede ser una organización o empresa frente a un mercado nacional e internacional. Las empresas tienen que estar en constante

cambio para enfrentar el mundo de la globalización y determinar qué tan competitiva o no puede ser en el mercado.

2.1.2. **Acerca de la competitividad**

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”¹.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

A la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta tanto la interna como la externa. “La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y

¹ PORTER, Michael. La competitividad, www.gestiopolis.com

los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo”².

La competencia es el principal estimulante de la competitividad. Es la rivalidad entre las empresas la que lleva a éstas a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar. Un diseño adecuado de planificación estratégica en una organización constituye la base para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, algunas empresas con frecuencia confunden posicionamiento con permanencia en el mercado, generándose un estancamiento, debido a que sus esfuerzos no se enfocan en el aumento de la productividad o la búsqueda de alianzas estratégicas, sino en reestructuraciones laborales con el fin de reducir los costos, manteniendo constante la tecnología.

Como lo expresa Michael Porter, “la competitividad está determinada por la productividad”³, es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen; por ejemplo, dada una cantidad fija de trabajo y de capital, como obtener una mayor producción de la que se obtenía anteriormente con la misma cantidad de ambos factores. Desde el punto de vista microeconómico, la empresa que ofrezca un precio menor al del mercado absorbería toda la demanda del bien, generando que sus competidores se vean obligados a reducir el precio; y es en este momento donde algunas empresas ante la incapacidad de ser más productivas, incurrirían necesariamente en pérdidas si ofrecieran al nuevo precio, por lo que algunas preferirían cerrar. La productividad aumenta la capacidad de respuesta de las empresas ante cambios surgidos en el mercado.

² PELAYO, Carmen María. Horizonte de la competitividad, www.monografias.com

³ PORTER, Michael. La competitividad, www.gestiopolis.com

Una empresa es competitiva en el mercado global cuando sus productos han sido hechos pensando en el cliente, con la confiabilidad y duración especificadas garantizadas, y con un eficiente servicio de mantenimiento posventa; son aquellos productos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que influyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y que son vendibles en el mercado. “Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país”⁴. Las primeras es decir, las que dependen intrínsecamente del manejo interno de las empresas, como la atención a los clientes, las redes de comercialización y distribución, la diferenciación de los productos, la organización del trabajo y la introducción de nuevas tecnologías, refleja la capacidad competitiva de la empresa. Las segundas dependientes de la política económica, son encargadas de generar un entorno que permita aprovechar las ventajas del país, tanto las naturales como las construidas, otorgando la estabilidad a la inversión y fomentando la adaptabilidad a las condiciones de la demanda, promoviendo las exportaciones y la expansión de aquellos sectores y empresas con capacidad de innovar y de competir en nichos exigentes del mercado.

El aumento de la productividad, es el camino que deben seguir las empresas para lograr un crecimiento sostenible que les permita el fortalecimiento y la expansión hacia nuevos mercados. Éste puede darse gracias a mejoras tecnológicas y técnicas, a la introducción de cambios incorporados y desincorporados en la producción y al mejor aprovechamiento de los recursos, que permitan generar la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible y con un mínimo de errores; y además tener una función de costos inferior o suficientemente competitiva en comparación con las demás empresas competidoras, con el fin de maximizar beneficios.

⁴ S. Bustamante y otros. La competitividad: desafío para la Industria en América Latina, mayo de 1994. Pág. 29.

Como ya ha sido mencionado antes, la competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. La ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros.

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio de la tecnificación sino además aumentar la productividad laboral. Una forma de lograrlo es la capacitación, que permite incrementar la eficiencia de los trabajadores y disminuir el tiempo de los procesos productivos, por otro lado un trabajador capacitado puede influir en la manera de agregar más valor a los recursos que posee la empresa. Se debería invertir en gestión del conocimiento.

Para alcanzar un mayor grado de competitividad no solo se requiere del compromiso de las empresas, también es necesario que éstas tengan un continuo acompañamiento estatal. Se requiere, que el Estado pueda proveer un ambiente de estabilidad macroeconómica y además que garantice la seguridad, la educación, la infraestructura, la calidad de la gestión oficial y la justicia, que enfocados en realizar seguimiento riguroso a los planes de acción, faciliten el mejor desempeño de éstos. La estimulación estatal es necesaria para que los diferentes sectores de un país sean más competitivos.

Si se lograra la construcción de un Estado fuerte, capaz de generar confiabilidad, cooperación y responsabilidad sería factible la competitividad internacional. Se captarían capitales y tecnología extranjera, que crearán un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar, reproducir y crear tecnología, adaptándose a los cambios en el contexto internacional, que las llevarán a exportar productos con mayor valor agregado. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado

ser los más dinámicos en los mercados mundiales. En el caso específico de Perú, aun no se ha dado un proceso intensivo de especialización industrial que permita la expansión a los mercados internacionales y la participación representativa en los mismos.

Sin embargo la capacidad competitiva estará determinada por características estructurales como: el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los distintos sectores productivos, el nivel de concentración en las distintas industrias, las relaciones que se establecen entre las diversas empresas más allá del mercado, la infraestructura científica y tecnológica, la tasa de ahorro y de inversión, el sistema de subsidios y transferencias de ingresos, el sistema de financiamiento, el nivel educativo y la calificación de la mano de obra, entre otras.

Uno de los mayores problemas de la industria es la falta de estandarización en sus procesos productivos, esto causa mayores fuentes de improductividad. En las falencias identificadas en las empresas, se destacan los altos costos de funcionamiento, los perjuicios por la deficiente calidad de los insumos, el incumplimiento de los proveedores y la falta de una contabilidad sistemática. Con respecto a los productos, los puntos más críticos se refieren a los altos costos de producción y la entrega no oportuna, debido al largo ciclo de los procesos. Es importante que día a día las empresas o organizaciones se centren en implementar la rutina que implica la estandarización, los mejoramientos, el direccionamiento estratégico, en lo que está asociado a despliegue de objetivos estratégicos y mejoramientos de innovación.

No solo la estandarización juega un papel importante en la baja competitividad de las empresas peruanas, también se encuentran relacionadas otras causas tales como: "Ausencia de visión a largo plazo, falta de espíritu de equipo en el país, normatividad legal, económica y tributaria inadecuada, ausencia de vocación de mercadeo, recurso

humano subvalorado, infraestructura física y de servicios deficiente, inseguridad”⁵.

2.1.3. ¿Qué fomenta la competitividad?

Con lo mencionado anteriormente los empresarios y las empresas se preguntarán entonces ¿Qué fomenta la competitividad? “Algunos de los factores claves que fomentan la competitividad son: productividad, actitud mental general positiva, gestión efectiva de todas las organizaciones, normativa institucional y legal propia, factor humano, infraestructura física y de servicios, información, desarrollo equilibrado y armónico de los distintos eslabones de la cadena productiva, los gremios deben ser activos en la capacitación de la productividad, calidad y planeación estratégica, generadores de información que permita comparación entre los afiliados, base para la transferencia de tecnología e intercambio de experiencia y una representación proactiva en defensa de sus afiliados”⁶.

Así mismo, si una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "**planificación estratégica**". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia.

El uso de este concepto supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de

⁵ PEREA QUEZADA, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional, www.monografias.com

⁶ NUÑEZ MENDOZA, Alberto. En busca de la competitividad, www.gestiopolis.com

competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para hablar de excelencia las empresas deben pensar en el concepto de **“estrategias competitivas”**. De acuerdo con Michael E. Porter “la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de sus sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.”⁷

Una estrategia íntimamente ligada con la excelencia es la de calidad total como estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

⁷ PORTER, Michael, La competitividad, www.gestiopolis.com

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

No solo se puede enfatizar en la calidad total, una empresa u organización también debe tener en cuenta la ventaja competitiva la cual no puede ser comprendida viendo a una empresa como a un todo. “Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.”⁸

En el ejercicio de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, con miras a determinar las fuentes de la ventaja competitiva, la Cadena de valor constituye una herramienta básica para tomar decisiones basadas en la excelencia. La cadena de valor desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo o mejor que sus competidores.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa

⁸ S. Bustamante y otros. La competitividad: desafío para la Industria en América Latina, mayo de 1994. Pág. 29.

interactúa con sus compradores. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

Con todo lo mencionado anteriormente, se tiene entonces que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; por el contrario, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Teniendo en cuenta los factores claves que fomentan la competitividad es importante que las empresas se orienten en la búsqueda continua de mercados locales, nacionales e internacionales, con el objetivo fundamental de ser competitivas tanto interna como externamente.

Las empresas y organizaciones deben tener como objetivo fundamental la competitividad, permanencia y posicionamiento en un mercado, logrando así un desarrollo económico tanto para ellas como para un el país.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. **Amenazas** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

2.2.2. **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)** su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

2.2.3. **Análisis de los grupos de interés (stakeholders)** el análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.

2.2.4. **Análisis externo de la empresa** se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.

- 2.2.5. **Análisis interno de la empresa** consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.
- 2.2.6. **Análisis del entorno de la empresa** el análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.
- 2.2.7. **Análisis ETOP** el análisis que constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la empresa.
- 2.2.8. **Benchmarking** el proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.
- 2.2.9. **Calidad** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- 2.2.10. **Capacidad gerencial** es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

2.2.11. **Capacidad productiva** es la estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.

2.2.12. **Competencia** es la información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

2.2.13. **Control** Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.

2.2.14. **Control estratégico** tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

2.2.15. **Cultura estratégica** es un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

2.2.16. **Cultura organizacional** es un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

2.2.17. **Datos internos** es cuando la fuente de datos se encuentra dentro de nuestra empresa. Estos tipos de datos pueden ser muy interesantes para realizar análisis que optimicen el funcionamiento de nuestra empresa.

2.2.18. **Datos externos** son datos que podemos obtener de otra fuente. Aquí se incluyen todos los datos primarios que reuniremos para resolver nuestras necesidades de información.

2.2.19. **Debilidades (también llamadas puntos débiles)**

son factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

2.2.20. **Directivo** Es quien toma las decisiones para una estrategia conjuntamente con los otros directivos de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control.

2.2.21. **Efectividad** es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

2.2.22. **Eficiencia** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

2.2.23. **Eficacia** valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad

(adecuación al uso, satisfacción del cliente). Ejes estratégicos son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional. En esas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones al largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje. Se puede decir que los ejes estratégicos son cada uno de los ámbitos de actuación en los que se pretende introducir un cambio importante en los próximos años.

2.2.24. **Entorno de la empresa** es un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación. Entorno estable: sus elementos experimentan pocos cambios. La empresa los puede prever con técnicas de previsión, haciendo estudios de las tendencias, etc. Entorno turbulento: sus elementos experimentan muchos cambios, que se dan de una forma rápida y muy difícil de prever. Las empresas, para convertirse en cada vez más fuertes, se van haciendo cada vez mayores y se van interrelacionando.

2.2.25. **Estrategia de la empresa** un programa de actuación a largo plazo, que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y que muestra

cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

2.2.26. **Estructura orgánica** es la distribución, la disposición o el orden según el cual están organizados los individuos que forman parte de una empresa. Evaluación de la competitividad del sector según las cinco fuerzas de M.PORTER - el enfoque de las cinco fuerzas es un esquema para analizar la estructura de los sectores en los cuales operan las organizaciones, distinguiendo cinco fuerzas: 1) la rivalidad entre competidores; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la amenaza de productos sustitutos; 4) el poder de los compradores; 5) el poder de los proveedores.

2.2.27. **Evaluación** es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados. Tyler considera que la evaluación es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas. En el modelo de evaluación que propone este autor, se consideran las intenciones del programa, las metas y objetivos de comportamiento y los procedimientos que son necesarios poner en práctica para ejecutarlo con éxito. Por su

parte, Suchman define la evaluación como el proceso para juzgar el mérito de alguna actividad y de esa manera, conocer los procesos aplicados y las estrategias, que permiten su comprensión y redefinición, en el caso de que esta última sea necesaria. De acuerdo con este autor, el propósito principal de la evaluación es descubrir la efectividad de un proyecto y/o programa y para esto, se toma como base de comparación sus objetivos, a la luz de la relación entre los objetivos y sus presuposiciones.

2.2.28. **Formulación de la estrategia** es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa.

2.2.29. **Fortalezas** (también llamadas puntos fuertes) – son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

2.2.30. **Gestión empresarial** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz

2.2.31. **Gestión estratégica** (o dirección estratégica o administración estratégica) podemos definir como: “el

proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior.

2.2.32. **Grupos de interés** (Stakeholders) Son los colectivos que ejercen una influencia (o potencialmente pueden ejercerla) sobre la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos, sobre los medios de comunicación, sobre los recursos de la empresa, etc.

2.2.33. **Indicador** Es un valor o conjunto de valores que proveen una medida para ponderar el resultado de un proceso. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, los primeros se expresan numéricamente como una relación de valores o como un valor porcentual, los segundos mediante adjetivos o expresiones tales como: excelente, bueno, regular, malo, se cumple en su totalidad, se cumple parcialmente, no se cumple, etc.

2.2.34. **Innovación** introducción de algo nuevo, original, de un cambio en estructuras existentes.

- 2.2.35. **Innovación sistemática** una búsqueda organizada de cambios, y un análisis metódico de las oportunidades que estos cambios ofrecen para aplicar innovaciones sociales o económicas.
- 2.2.36. **Macro proceso** Agrupa y articula los procesos propios de una de las áreas en que se clasifican las responsabilidades sustantivas de la organización.
- 2.2.37. **Matriz de McKinsey** (o de Posición competitiva/Atractivo del sector).– el objetivo de esta matriz consiste en situar los distintos negocios de la organización según el doble criterio de su posición competitiva en el conjunto de la industria y el nivel del atractivo de la propia industria. Si distinguimos en la matriz tres zonas para cada dimensión (alta, media y baja), podremos identificar nuevas posiciones relativas de las que se deducen distintas opciones estratégicas para los negocios en ellas ubicados.
- 2.2.38. **Misión** es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”. Objetivos estratégicos denominados también objetivos generales son aquellos que se pretenden lograr a largo

plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia. Objetivos operativos que son los que definen las acciones inmediatas que se han de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.2.39. **Oportunidades** es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

2.2.40. **Organigrama** es la representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa con el objeto de identificar las relaciones entre los diferentes elementos.

2.2.41. **Organización** Utilización racional y coordinada de las diversas partes de una empresa para conseguir la máxima eficacia de los medios utilizados.

2.2.42. **Planificación** se define como una función básica de la gerencia; que determina el futuro deseado; que supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada.

2.2.43. **Planes de acción** conjuntos de programas y proyectos propuestos los cuales pueden ser tanto de un horizonte a corto plazo como una formulación a largo plazo. El propósito de estos planes es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en la práctica.

2.2.44. **Plan táctico** Conjunto de decisiones que desarrollan las operaciones de cada día. Es posterior a la estrategia.

2.2.45. **Potencial de la empresa** el potencial de la empresa está constituido por los recursos por los que entendemos los activos productivos de la empresa. Los tres principales tipos de recursos de la empresa son: 1) Tangibles: financieros y físicos. 2) Intangibles: tecnológicos y reputación. 3) Recursos humanos. Una evaluación de dichos recursos le puede permitir a la empresa determinar los puntos fuertes y los débiles y, además, explorar las posibilidades futuras.

2.2.46. **Presupuesto** Expresión contable del plan económico para un ejercicio económico, generalmente de un año de duración.

2.2.47. **Procedimiento:** Especifica la forma de llevar a cabo una actividad, que debe hacerse y quien la hace. Un

proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo hacerlo

2.2.48. **Proceso** Es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que, mediante la aplicación de métodos, recursos, técnicas y procedimientos, transforman elementos de entrada (input) en elementos de salida con valor agregado (output), Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

2.2.49. **Proyecto:** Es la organización de actividades interdependientes que buscan una solución útil y racional a una necesidad o problema con el fin de alcanzar un objetivo institucional en el desarrollo y ejecución de las líneas estratégicas que conforman un Plan. Para cada proyecto se hace una descripción, el período, los resultados esperados, el costo estimado de todo el proyecto y los responsables del mismo. Los Proyectos tienen una duración predeterminada; esta característica “temporal” los distingue de las actividades rutinarias o funcionales; además se diferencian de los procesos y los procedimientos por no ser repetitivos.

2.2.50. **Subproceso** Partes bien definidas de un proceso, cuya identificación resulta útil para establecer responsabilidades específicas.

2.2.51. **Visión** representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las informaciones sólidas.

CAPÍTULO III

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

3. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1. Material

3.1.1. Población

La población para el presente estudio se ha dividido en dos.

P1: que representa a los colaboradores de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo, el mismo que estuvo integrado por 14 colaboradores que obran en la base de datos de la empresa.

P2 que representa a los principales clientes corporativos de la empresa que ocasionalmente visitan la empresa para recibir un servicio del taller mecánico automotriz, según base de datos de la empresa los clientes corporativos son en total 9 empresas.

3.1.2. Muestra

Para la muestra se ha tomado en cuenta a las poblaciones arriba indicadas:

M1: Para el cálculo de la muestra de colaboradores se ha tomado en cuenta el número total de ellos, cuyo detalle se consigna en el cuadro N° 01 del anexo (14 colaboradores).

M2: Para el caso de los clientes corporativos se ha decidido trabajar con 6 clientes frecuentes a quienes se les aplicó la entrevista.

3.1.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

3.1.3.1. Fuentes de recolección de datos

Para extraer información se usó:

Fuentes primarias: estuvo constituida por los 14 colaboradores de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo y los 6 clientes corporativos frecuentes del primer semestre del año 2015.

Fuentes secundarias: estuvo constituida por documentos de gestión y normativos de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.

3.1.3.2. Técnicas de recolección de datos

Para el siguiente estudio se usó las siguientes técnicas de recolección de datos:

3.1.3.2.1. Encuesta

Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. Esta herramienta utilizó los cuestionarios como medio principal para recolectar información. Las encuestas se aplicaron a los colaboradores, para que estos plasmen por sí mismo sus apreciaciones con respecto a la empresa Auto Motors Import.

3.1.3.2.2. Entrevista

Permitió analizar la opinión de los principales clientes involucrados, lo cual nos dio una idea de la percepción los clientes de la empresa Auto Motors Import.

3.1.3.2.3. Matriz FODA

Permite analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

3.1.3.2.4. Instrumentos de recolección

Como instrumento de recolección de datos se elaboró un cuestionario el mismo que será administrado a los colaboradores de empresa Auto Motors Import, asimismo se elaborará una guía de entrevista, el cual orientará las conversaciones con los involucrados.

3.2. Procedimientos

3.2.1. Método

Se utilizó los siguientes métodos: analítico, sintético, comparativo, deductivo y científico.

El método analítico se utilizó para realizar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos; el método sintético se utilizó en la redacción de la introducción así como del resumen y conclusiones; el método comparativo sirvió para realizar la comparación de la información que se obtenga en el universo de la investigación; el método deductivo sirvió para redactar las conclusiones y recomendaciones; y el método científico se aplicó durante todo el desarrollo de la investigación, puesto que se dio un enfoque holístico, es decir unitario e interrelacionado.

3.2.2. Diseño de contrastación

El diseño de contrastación fue “No Experimental – Transversal” de una sola casilla, ya que recolectamos y analizamos datos en un periodo de tiempo pre determinado, con la finalidad de hacer inferencias respecto a la variable.

La representación gráfica es como sigue:



Dónde:

M = representa la población muestra de estudio.

O = representa la observación e información extraída de la muestra que servirá de base para determinar el nivel de competitividad alcanzado por la empresa

3.2.3. Procesamiento y análisis de información

Los resultados del trabajo de campo se consolidaron en la elaboración del informe, para procesar la información se hizo uso del programa Excel y de acuerdo a la información recolectada se elaboró cuadros y gráficos,

Para el análisis de los resultados se hizo uso de la estadística descriptiva.

3.2.4. Operacionalización de variables

El siguiente cuadro resume la variable y los indicadores de la presente investigación:

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALA
<p>Variable: Competitividad de la empresa Auto Motors Import</p>	<p>"la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física • Infraestructura administrativa • Recursos humanos • Tecnología • Condiciones de la demanda • Competencia 	<p>Ordinal</p>

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV

PRESENTACION DE

RESULTADOS

4. PRESENTACION DE EMPRESA AUTO MOTORS IMPORT SAC

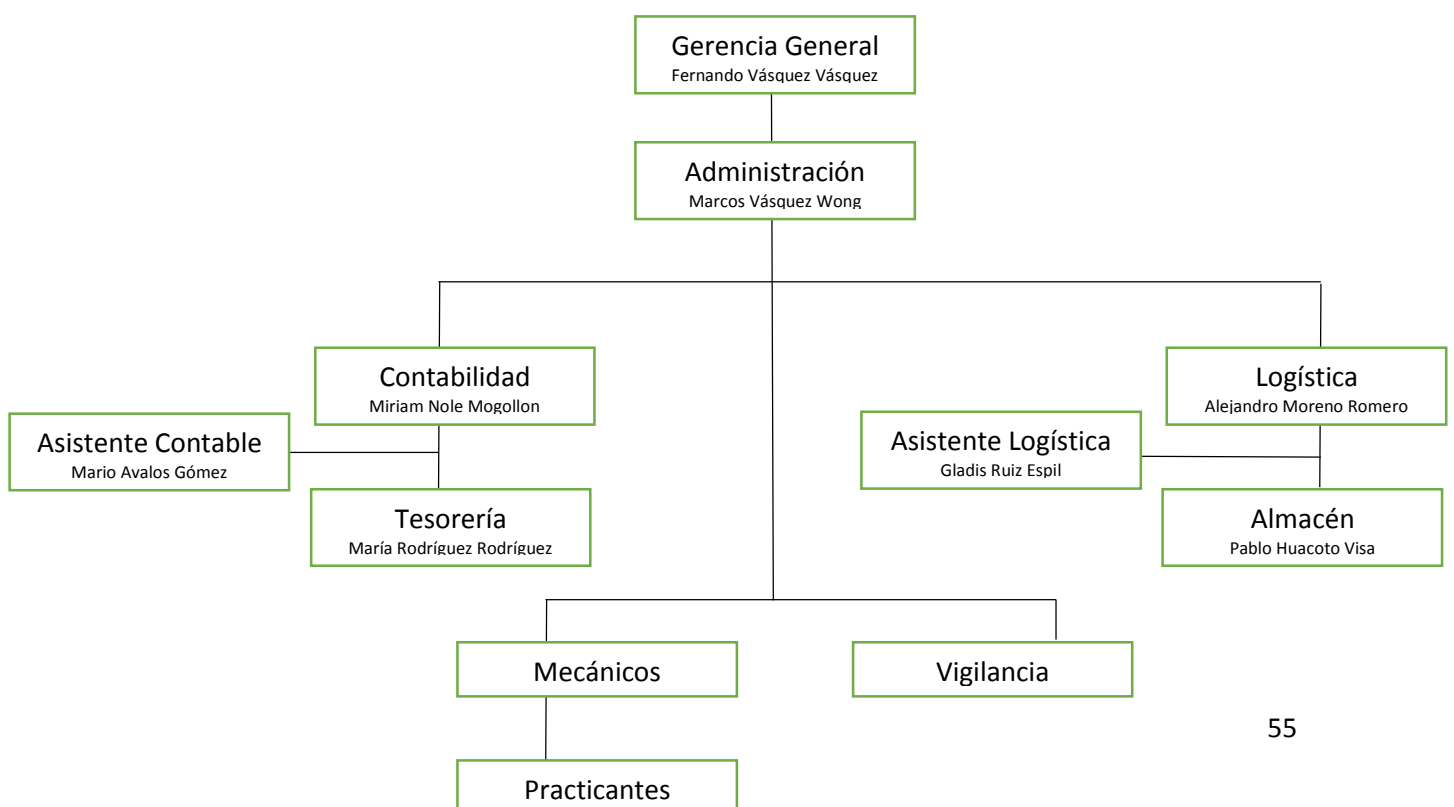
Auto Motors Import S.A.C.

AUTO MOTORS IMPORT SAC fue fundada el 06 mayo de 1993 en la ciudad de Trujillo, la empresa fue fundada por Fernando Máximo Vásquez Vásquez, eta ubicada en el Km 557 de la Carretera Panamericana (frente a Transportes Carranza). Así mismo, la empresa tiene un área de servicio especializado para realizar mantenimiento preventivo y correctivo a automóviles, camiones y buses, dentro de esta área cuenta con un laboratorio para bombas de inyección Bosch.

Descripción de infraestructura

Auto Motors Import cuenta con un área de más de 4000 m2, distribuidos entre el área de servicio técnico, área de exhibición y área administrativa. La infraestructura de Auto Motors Import le permite ser el único taller automotriz con 7 elevadores de unidades, un amplio área de lavado, un área de planchado y pintura por construir en sus mismas instalaciones.

Organigrama de Auto Motors Import



Servicio que brinda:

- Mecánica automotriz
- Electricidad automotriz
- Planchado y pintura
- Escaneado individualizado por marca
- Mantenimiento preventivo y correctivo – unidades pesadas y livianas
- Reparación de motores multimarcas.

Entre su equipamiento de taller podemos listar los siguientes equipos:

- 5 elevadores de dos columnas
- 2 elevadores de cuatro columnas
- 1 regloscopio/luxómetro
- 1 analizador dual de gases
- 1 cargador de baterías
- 1 rectificadora de discos y tambores
- 1 sistema de alineamiento
- 1 desmontadora de llantas
- 1 balanceadora de llantas
- 1 analizador de baterías
- 1 limpiador de inyectores a gasolina

Entre su equipamiento del laboratorio diesel podemos listar los siguientes equipos:

- 1 banco Bosch EPS-707
- 1 probador de inyectores electrónicos EPS-200
- 1 probador de inyectores EPS-100
- 1 exhaustor
- 1 limpiador de piezas por ultrasonido
- 1 kit de despiece de inyectores

Horarios de atención:

- ❖ Lunes a Viernes de 8:00 am a 1:00 pm y de 3:00 pm a 6:30 pm.
- ❖ Sábados de 8:00 am a 1:30 pm

Principales competidores

Los principales competidores directos de Auto Motors Import son los talleres mecánicos automotrices de las siguientes empresas:

- Grupo Autonort
- Anorsa
- Grupo Autonort
- Grupo Gildemeister
- Grupo Interamericana Trujillo
- Grupo Autosshop Peru SAC
- B Motors
- Grupo Neo Motors SAC
- Manucci Diesel
- Grupo SGS Trujillo

Principales Clientes

Los principales clientes corporativos de Auto Motors Import son las siguientes empresas:

- Costa Gas
- Transportes Carranza
- Inca Power
- Grupo Lari Contratistas
- Transporte Interprovincial 10 Ases
- G4S Peru S.A.C.
- Infopyme Peru S.A.C.
- Cruz del Sur
- Emtrafesa

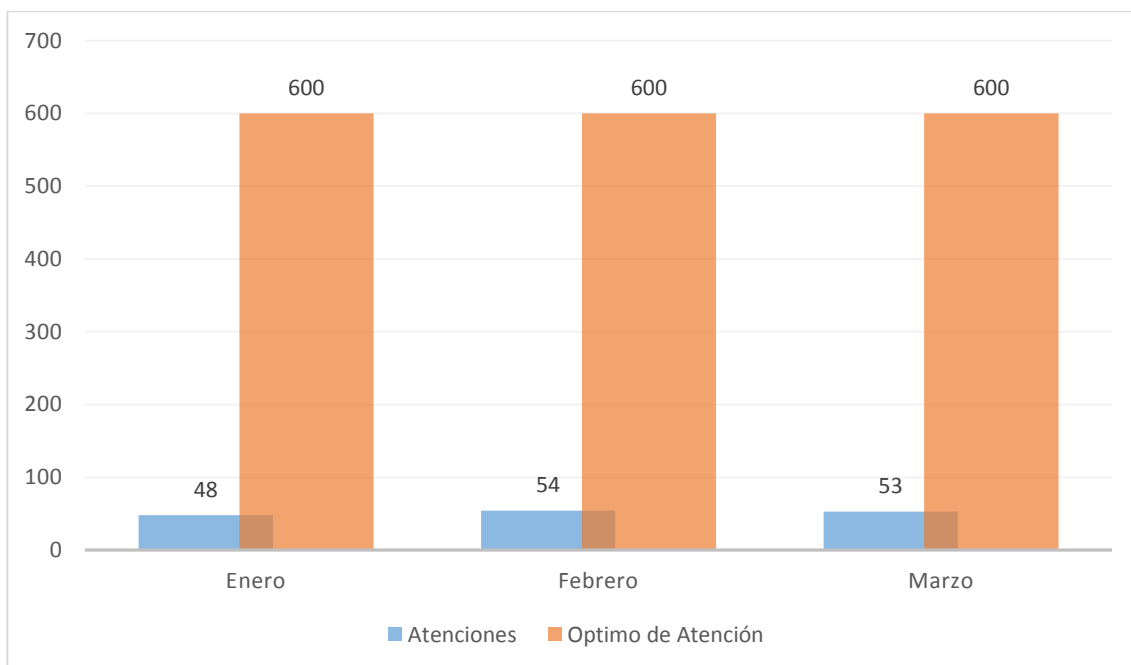
5. PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1. Evaluación de la competitividad actual de Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.

Auto Motors Import consigna un flujo mensual de 75 unidades, el cual no cubre los gastos del taller. La capacidad instalada del taller es de 600 unidades al mes, la misma que se haya mediante una fórmula de capacidad instalada automotriz, actualmente Auto Motors Import atiende una pequeña parte de esta capacidad, lo cual no lo hace, actualmente, rentable.

Gráfico N°01

Atención a vehículos por mes en el 2015 en Auto Motors Import en la ciudad de Trujillo



Fuente: Auto Motors Import
Elaboración: Propia

Interpretación:

El gráfico N°01 corresponde a la cantidad de vehículos atendidos por Auto Motors Import en cada mes, obteniendo en Enero una atención a 48 vehículos, en Febrero una atención de 54 vehículos y finalmente en Marzo una atención de 53 vehículos, pero vemos que el óptimo de atención a vehículos al mes es de 600 vehículos, entonces se sabe que en promedio Auto Motors Import no cubre ni el 10% de su capacidad instalada.

Tomando como valor de venta promedio de una orden de trabajo la cantidad de S/.400, se podría alcanzar a facturar, conservadoramente hablando, mensualmente la suma de S/.240,000 atendiendo el total de nuestra capacidad instalada , aproximadamente US\$80,000. Pero actualmente con el flujo mensual de servicio a unidades que tenemos se llega a facturar aproximadamente S/. 30,000 mensual, que solo llega a cubrir los costos directos e indirectos de la empresa como planillas, deudas, tributos, predios, entre otros. Estas cifras no incluyen las facturaciones por planchado y pintura ni tampoco reparaciones de bomba de inyección en el moderno laboratorio diésel con el que cuenta Auto Motors Import, sino, solo por servicio mecánico automotriz.

Gráfico N°02

Ingresos generados vs ingresos pronosticados en función a la capacidad instalada de Auto Motors Import en la ciudad de Trujillo.



Fuente: Auto Motors Import SAC.

Elaboración: Propia

Interpretación:

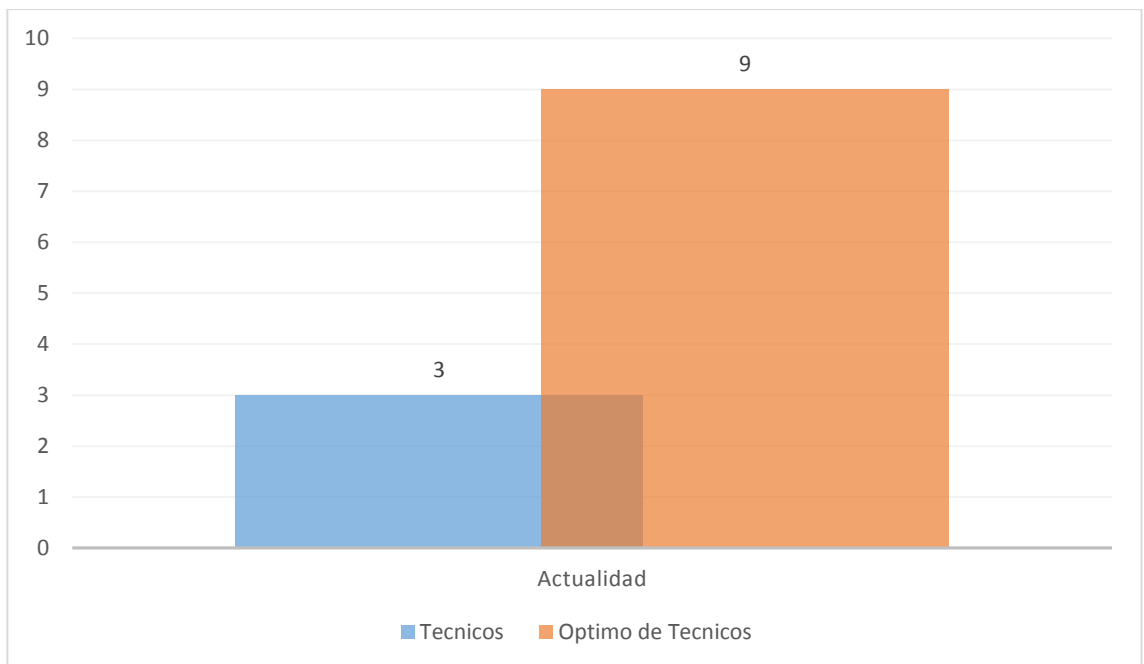
El gráfico N°04 corresponde a la comparación de los ingresos reales que genera Auto Motors Import debido a su baja afluencia de clientes que es en promedio S/. 30`000.00 mensuales y los ingresos pronosticados en función al cumplimiento en su totalidad de atención a vehículos respecto a la capacidad instalada que es de S/. 240`000.00. No llega a cumplir ni con el 15% de los ingresos que debe generar Auto Motors Import.

El capital humano con el que cuenta actualmente Auto Motors Import es aceptable por el flujo de vehículos mensuales que frecuenta el taller pero no es el óptimo con el que debe contar el taller. Los trabajadores con los que cuenta se hayan mediante una fórmula de número de técnicos, lo que

nos indica que la empresa debe contar con un mínimo de 8 técnicos. Actualmente, Auto Motors Import tiene un grave déficit de personal. Tienen tan sólo 3 técnicos en el taller, cuando deberían de contar con 8 técnicos, sin considerar practicantes. Esto, sin considerar el personal necesario para planchado y pintura, lavadero y laboratorio diésel.

Gráfico N°03

Número de técnicos automotrices con los que se cuenta vs óptimo número de técnicos automotrices con los que se debería contar Auto Motors Import en la ciudad de Trujillo.



Fuente: Auto Motors Import SAC.

Elaboración: Propia

Interpretación:

El gráfico N°02 corresponde a la cantidad de técnicos calificados con los que cuenta Auto Motors Import para la operativa, que es de 3 mecánicos,

pero vemos que el óptimo de técnicos automotrices con los que debe contar es de 9, considerando 8 técnicos automotrices y un Ing. que opere el laboratorio diesel, entonces se sabe que Auto Motors Import no cumple con la cantidad de técnicos que debe tener para operativa en función a su capacidad instalada.

Actualmente, no cuentan con un jefe de taller y tienen sólo dos técnicos calificados. Uno de los técnicos hace las veces de jefe de taller, el mismo que no está capacitado para desarrollar dicha función ya que no tienen dominio en la comunicación con el cliente.

La imagen corporativa de la empresa hace ver un notorio descuido de la misma, lo que es absolutamente nada agradable a la vista de los clientes ni de prospectos de clientes corporativos. Los exteriores e interiores de Auto Motors Import se encuentra sucio y no siguen los parámetros de colores que rigen los BCS, así como también lo letreros y tótems se encuentran en mal estado y sucios.

Básicamente todo taller automotriz en la actualidad debe contar con un equipado y moderno salón de planchado y pintura, Auto Motors Import no cuenta con una cabina de pintura, sino, cuenta con un área abierta donde se viene desarrollando el pintado de vehículos, presentando inconvenientes en los acabados y por consiguiente, clientes insatisfechos con el servicio brindado. Ahora referido al área de planchado, una empresa como Auto Motor Import debe contar con una mesa de traccionamiento, a lo que Auto Motors Import no cuenta con dicha mesa

de traccionamiento, ni con un área específica para el servicio de planchado y pintura, actualmente este servicio se viene desarrollando en el mismo área de pintura presentando las mismas deficiencias respecto a los clientes.

Auto Motor Import no cuenta con una buena distribución de sus áreas de recepción de clientes, sala de espera y caja. Auto Motors Import cuenta con un amplio espacio para ser distribuido en sus diferentes áreas pero actualmente la caja se encuentra en el segundo piso, aislado totalmente del taller, sin señalética que indique donde se ubica la caja, esto hace que el cliente no lo ubique con facilidad y se torne un fastidio para el mismo. La sala de espera no se encuentra implementada con lo básico y necesario para hacer ameno y/o menos aburrido la espera del cliente por su vehículo.

La participación de mercado de Auto Motors Import en comparación de sus principales competidores en el primer trimestre del 2015 se ve reflejada en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 04

Participación de mercado de los talleres que ofrece servicio de mecánica automotriz

Seg				
Departamento				
Etiquetas de fila	ENE.	FEB.	TOT.	
INTERAMERICANA TRUJILLO S	22.9%	22.1%	22.5%	
AUTONORT SA	21.3%	22.4%	21.9%	
AUTOMOTORES GILDEMEISTER	16.8%	15.2%	15.9%	
B MOTORS	8.9%	15.7%	12.6%	
NEO MOTORS SAC	11.2%	10.7%	11.0%	
MANUCCI DIESEL	12.6%	9.2%	10.8%	
AUTOSHOP	1.4%	1.3%	1.3%	
AGP TRUJILLO	0.8%	1.7%	1.3%	
SGS MOTORS	1.2%	0.7%	0.9%	
CC AVENTURA MALL PLAZA	1.4%	0.2%	0.7%	
AUTOSHOP PERU SAC	0.8%	0.7%	0.7%	
SUC. AGP TRUJILLO	0.2%	0.2%	0.2%	
AUTO MOTORS IMPORT SAC	0.4%	0.0%	0.2%	
BRAILLARD SA	0.2%	0.0%	0.1%	
MULTICENTRO SANTA CATALIN	0.0%	0.0%	0.0%	
SERVI EQUIPOS INTERNACION	0.0%	0.0%	0.0%	
PREMIER MOTORS SA	0.0%	0.0%	0.0%	
VIDA MOTORS INTERNATIONAL	0.0%	0.0%	0.0%	

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú
Elaboración: ARAPER

El siguiente cuadro ilustra los servicios ofrecidos por los principales talleres de mecánica automotrices en la ciudad de Trujillo en los meses de Enero y Febrero del año 2015 en la cual se muestra en el puesto N°13 de un total de 18 empresas que brindan el servicio de mecánica automotriz con una participación del mercado del 0.4% en el mes de Enero y 0.0% en el mes de Febrero, mostrándonos un ponderado de 0.2% en participación de mercado. Así también el cuadro N°4 nos indica que el líder del sector es la empresa Interamericana Trujillo SAC con una participación de mercado del 22.5%.

5.2. Resultados de la entrevista a los clientes sobre la competitividad actual de Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo.

Para considerar la opinión de los clientes se aplicó una entrevista cuyos resultados se presentan a continuación, cabe indicar que para orientar mejor la entrevista se tomaron en cuenta 5 enfoques, siendo el primero relacionado al equipamiento de taller, el segundo correspondiente a la distribución del taller, el tercero indicando la seguridad e higiene del taller, el cuarto correspondiente al nivel de conocimiento de los mecánicos y por último en enfoque referido a la atención al cliente que brinda Auto Motors Import.

Los resultados de esta entrevista se describen a continuación:

ENFOQUE: EQUIPAMIENTO DE TALLER,

Preguntas

1.- ¿Considera usted que Auto Motors Import se encuentra bien equipada para brindar un buen servicio técnico automotriz? ¿Por qué?

La respuesta de los clientes con respecto a este ítem fue mayoritariamente que el taller si bien es cierto cuenta con Laboratorio Diesel y es un factor importante que valoran los clientes sin embargo estos señalan considerar que no es suficiente, puesto que un taller automotriz de dicha envergadura debe contar con mayores y mejores equipos, con lo cual queda claro que la percepción de los clientes respecto este enfoque no es el más adecuado.

2.- ¿Auto Motors Import siempre atiende todos los servicios por los que viene a atender su vehículo? Si la respuesta es no, ¿Qué servicios no fue atendido?

Al respecto, los clientes señalan, que si bien es cierto, Auto Motors Import brinda todos los servicios por los que vienen al taller, también se han percatado que en el taller atienden solo algunos servicios tales como reparaciones de motor, mantenimientos correctivos y/o preventivos y limpieza del vehículo pero otros servicios como enlantes, suspensiones, planchado y pintura son tercerizados, demostrando lo antes mencionado, que Auto Motors Import no cuenta con el equipamiento necesario y debido para atender todo tipo de servicio automotriz.

ENFOQUE: DISTRIBUCIÓN DE TALLER

Preguntas

3.- ¿Está usted conforme con la distribución de las áreas en Auto Motors Import? ¿Por qué?

Con respecto a esta pregunta los clientes señalaron que la distribución no es la más adecuada indicando que la sala de recepción se encuentra muy alejada y carece de algunos complementos como televisión, música, revistas, etc, solo se encuentran algunos muebles. Así mismo se hizo evidente en opinión de los mismos clientes que las áreas no estaban correctamente señalizadas para su rápida ubicación. Confirmando la debilidad existente en este aspecto.

4.- Para brindarle una mejor atención ¿Cómo usted sugeriría reubicar las áreas?

Lo clientes coinciden que en primer lugar que las áreas de Caja y Recepción deberían funcionar en un mismo lugar, también manifiesta que la sala de espera debería tener un mayor equipamiento, así mismos los clientes señalan que se debe mejorar o implementar mobiliario, señalética, banner de las distintas áreas.

ENFOQUE: HIGIENE Y SEGURIDAD DE TALLER

Preguntas

5.- ¿Cuál es su perspectiva de la higiene que presenta Auto Motors Import partiendo por los técnicos automotrices hasta los servicios higiénicos de la instalación?

Los clientes tienen una percepción negativa de este aspecto, uno de los cuales es porque se ha corroborado que los servicios higiénicos carecen de limpieza y existe presencia de insectos, por cuanto estos no se encuentran debidamente aseados, lo mismo ocurre con los diferentes ambientes, carecen de orden y limpieza, también existe la precepción que los técnicos no mantiene el orden adecuado con sus herramientas de trabajo por lo que se percibe que estas están todas distribuidas por distintos ambientes de trabajo lo que dificulta su rápido desempeño en la atención al vehículo.

6.- ¿Considera usted que Auto Motors Import le brinda la seguridad ante cualquier ocurrencia hacia su vehículo o su persona?

Los clientes han evidenciado que no existe señalización de seguridad en los ambientes del taller o tal vez indicaciones sobre alguna zona de seguridad o algún protocolo a seguir, tampoco instrumentos de seguridad en cuanto a incendios tales como extintores en las zonas donde se trabaja con gasolina, lo cual pone de manifiesto un total descuido con la ley de seguridad e higiene industrial.

ENFOQUE: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL MECANICO

Preguntas

7.- Cuando usted fue atendido ¿Evaluaron en su totalidad el vehículo indicándole otras posibles averías o el correcto estado de su vehículo?

Los clientes opinan que la empresa, si bien atendió en su totalidad al vehículo tratando la avería por la que llegó al taller automotriz podrían ir más allá que solo enfocarse en la avería por la que llegó y revisar el vehículo en su totalidad para ver posibles nuevas averías y darles una solución oportuna e instantánea, estos indican que dicho servicio podría ser considerado como su valor agrado y fidelizarlos.

8.- Cuando recibió su vehículo después de ser atendido ¿Repararon la avería, presento la misma avería o quizás una nueva avería?

Los clientes indican que siempre los servicios son completos sin embargo en algunas ocasiones muy raras los vehículos presentaban las mismas fallas, no siempre pero en algunas oportunidades ha ocurrido de que los problemas han persistido, y esto ha motivado que las quejas de los clientes no tengan eco ya que si fue realizado por un tercero, no pudo aplicársele un control de calidad y no hubo a quien reclamar el trabajo mal hecho, o simplemente Auto Motors Import muestra la carencia de especialistas que garanticen la calidad de los servicios.

ENFOQUE: ATENCIÓN AL CLIENTE

Preguntas

9.- ¿Está usted conforme con la atención brindada por los técnicos automotrices de Auto Motors Import? ¿Por qué?

En términos generales si están satisfechos, sin embargo es insuficiente la cantidad de técnicos que tiene Auto Motors Import y se percibe la falta de algunos especialistas en algunos servicios que ofrece. Sería mejor que consideren contratar expertos en determinados servicios que ofrece pero los terceriza.

10.- ¿Está usted conforme con la atención brindada por las encargadas de la recepción y caja de Auto Motors Import? ¿Por qué?

Los clientes en su mayoría coinciden que el servicio ofrecido por el área de caja y recepción no es el adecuado por parte del personal de estas áreas lo que pone en manifiesto la falta de capacitaciones por parte del

personal en temas de atención al cliente y también la falta de interés por la gerencia en capacitar a su personal para una buena atención al cliente.

5.3 Análisis FODA de la empresa AUTO MOTORS IMPORT de la ciudad de Trujillo.

5.3.1 FORTALEZAS

- ✓ Muy amplia infraestructura con más de 4000 m².
- ✓ Cuenta con un moderno Laboratorio Diésel que solo tiene 2 talleres más en Trujillo.
- ✓ Forma parte del Grupo Costa Gas Perú, empresa que es el colchón de Auto Motors Import.
- ✓ Cuenta con capacidad económica y capacidad de endeudamiento a largo plazo.
- ✓ Cuenta con 7 elevadores que le permiten atender una mayor cantidad de servicios al día en comparación a la competencia.
- ✓ Actualmente tienen a cargo la atención de toda la flota de vehículos de Costa Gas a nivel nacional, tanto en unidades mayores como menores.

5.3.2 DEBILIDADES

- × No se cuenta con personal idóneo en todas las áreas.
- × Inadecuada distribución de la planta.
- × Presentación de los ambientes en términos de imagen no es la más adecuada.

- × No se cuenta con técnico especialista en el manejo del Laboratorio Diésel.
- × Temor al no retorno de la inversión de la inversión por parte del Gerente General.
- × Debido a la baja atención de vehículos, Auto Motros Import no genera ingresos que cubran el punto de equilibrio por ello demoran en pagar planillas, lo que genera incomodidad de trabajadores tanto del área administrativa, como del área técnica.
- × No se tiene definido un organigrama ni un manual de organización y funciones.
- × No cuenta con un gerente encargado de velar por el crecimiento de la empresa.

5.3.3 OPORTUNIDADES

- ✓ Incremento de la flota vehicular a nivel regional.
- ✓ Desarrollo de relaciones corporativas con empresas de grandes flotas vehiculares tales como: Gloria, Danper, Campo Sol, Avícola Chimú, Avícola JB, Almapo, Morava, Sesuveca del Perú, etc.
- ✓ Desarrollo de relaciones institucionales que atiendan la gran flota vehicular de sus integrantes, instituciones tales como: Universidades como UPAO, UCV, UPN, Clubs como Country Club, Club de Leones, Asoc. de caballos de paso, colegios profesionales como Colegio de Médicos, Odontólogos, Abogados, Contadores, Administradores, Comunicadores, etc.

- ✓ Negociación con alguna marca nueva para poder ser su taller autorizado o su concesionario en Trujillo.

5.3.4 AMENAZAS

- ✗ La incursión en mantenimientos (cambio de fluidos y filtros) de vehículos de empresas netamente encargadas a neumáticos, tal es el caso de Pimentel.
- ✗ El incremento indiscriminado de pequeños oleocentros que brindan precio muy módicos en mantenimientos.
- ✗ El incremento de talleres técnicos informales.
- ✗ Los planes de mantenimientos de vehículos nuevos comprados en tiendas autorizadas obligan al comprador a realizar todo mantenimiento preventivo o correctivo en sus mismos talleres automotrices.
- ✗ Baja participación de mercado en el sector mecánico automotriz.

5.4 Elaboración del Direccionamiento Estratégico para la empresa AUTO MOTORS IMPORT de la ciudad de Trujillo:

5.4.1 Visión

Ser el Bosh Car Service más admirado del norte del país por la calidad de servicio técnico brindado a nuestros clientes a partir de nuestra amplia tecnología de punta, atendiendo todas las marcas de vehículos.

5.4.2 Misión

Ser agentes de soluciones integrales que permitan a nuestros clientes obtener los mejores resultados sin importar las marcas de sus vehículos.

5.4.3 Valores

5.4.3.1 Compromiso

Estamos comprometidos en generar nuevas fuentes de empleo, de acuerdo al crecimiento que se tenga. También cumplir a cabalidad con nuestras obligaciones laborales, así mismo cumplir en tiempo y forma los requerimientos de la empresa y brindar apoyo a las áreas involucradas.

5.4.3.2 Innovación

En Auto Motors Import avocamos nuestros esfuerzos en crear nuevos proyectos para una mejora constante y sustentable, esto se logra creando e implementando programas de capacitación para todo el personal.

5.4.3.3 Desarrollo y bienestar del recurso humano

El desarrollo de una empresa comienza por su fuerza de trabajo, nuestros colaboradores. Creando e implementando programas de capacitación para todo el personal, al capacitar al personal se logra fomentar la creatividad y aportes de nuevas rutas de acción, procesos y retos.

5.4.3.4 Responsabilidad

Cumplir con las tareas asignadas para el puesto, así como con las políticas que marca la empresa, delegar a cada integrante una función para la toma de decisiones y asumir con seriedad nuestros valores.

5.4.3.5 Servicio

Brindar el apoyo requerido por nuestros clientes y proveedores de manera oportuna, sobre todo resolver oportunamente los requerimientos de nuestros clientes y proveedores, con una actitud positiva y cordial.

5.4.4 Objetivos

5.4.4.1 Objetivo general de Auto Motors Import:

Conocer los procesos aplicados por los líderes del sector en la región, estudiar que ofrecen ellos y que podemos adaptar y mejorar de ellos a nuestra empresa y al mismo tiempo identificar cual es el problema que genera que nuestra empresa haya descendido en aceptación de mercado; para luego establecer técnicas y tácticas para recuperar el prestigio y calidad de la empresa y así mismo brindar un excelente servicio que permita fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.

5.4.4.2 Objetivos específicos de Auto Motors Import:

- Obtener información para lograr conservar el ritmo del mercado con el fin de manejar más eficientemente los gustos de los clientes.
- Adquirir contratos fijos, abarcando nuevos mercados, mercados corporativos. Brindando servicio técnico de calidad a flotas de grandes empresas.
- Crear estrategias para aumentar la participación de mercado y así mismo medir la eficacia de dichas estrategias a través de indicadores.

5.5 Iniciativas para mejorar la competitividad de la empresa AUTO MOTORS IMPORT de la ciudad de Trujillo:

5.5.1 Mejora de la imagen corporativa a partir de Brand book de un Bosh Car Service

5.5.1.1 Mantenimiento de taller y letreros de acuerdo al concepto Bosh Car Service

Las paredes deben ir pintadas del piso hasta 1 metro de altura con el color Bosch Service Petrol y de un metro hacia

arriba en color blanco. El portón y otras puertas que dan a la calle también deben ir con estos colores. Se recomienda utilizar una pintura resistente y fácil de lavar.

Las puertas interiores deben ir pintadas en color Bosch Service Azul, salvo que sean de vidrio o algún material transparente.

Los elevadores que requieran repintado, deben ser pintados en color Bosch Service Azul. Lo mismo para otros equipos, enmallados, etc.

El letrero de la puerta principal debe ser limpiado y evaluar el estado del mismo.

El tótem ha sido ocultado parcialmente por una pared levantada por el local vecino, por lo que éste debe ser reubicado para poder cumplir con su objetivo de atraer clientes.

Se debe colocar un letrero de servicios, así como un letrero de empresas colaboradoras.

5.5.1.2 Implementación de mobiliario, señalética, banner y posters de acuerdo al concepto Bosh Car Service

El mobiliario deberá estar acorde con el concepto BCS, para lo cual Auto Motors Import se guiara de un Brand book de un Bosch Car Service.

Es importante la identificación de las áreas y de las estaciones de trabajo.

La señalética del taller debe estar acorde con el concepto BCS. Los letreros deben ser de color BCS Azul y las letras o símbolos de color blanco.

También debe estar debidamente señalado el uso de equipos de protección personal, como también los dispositivos de seguridad y emergencia (extintores, botiquines, rutas de escape, zonas seguras, entre otros).

Adicionalmente, se deben colocar banners y posters relacionados al Bosch Car Service y repuestos Bosch como parte de una estrategia de marketing visual.

5.5.1.3 Implementación de uniformes a colaboradores

El personal de taller, de recepción, laboratorio diésel y administrativo debe vestir los uniformes de acuerdo al concepto Bosch Car Service lo que permitirá una mejor apreciación ante los clientes y prospectos de clientes dando una imagen de orden en todas las áreas de la empresa.

5.5.2 Mejora del área de planchado, área de pintura, laboratorio diésel y lavadero de vehículos

5.5.2.1 Reacondicionamiento e implementación del área de planchado y pintura

Auto Motors Import debe separar cada área de tal manera que sea independiente una de otra, así mismo debe considerar la compra de una cabina de pintura que brindará un acabado en el servicio excepcional, son pocos los talleres que brindan el servicio de pintura en cabina, considerando por esa perspectiva se diferenciaría de la competencia. Auto Motors Import debe considerar también la compra de una mesa de traccionamiento para el área de planchado.

Una vez que Auto Motors Import cuente con ello se debe afiliarse con las compañías de seguros, para poder atender unidades siniestradas aseguradas por estas compañías ya que estas aseguradoras exigen que el taller cuente con una cabina de pintura y una mesa de traccionamiento.

Esta afiliación generaría un importante flujo de vehículos para este servicio, los cuales podrían también ser fidelizados como clientes habituales de Auto Motors Import.

El planchado y pintura deja un margen de entre 50 y 60%, lo que le daría mucha liquidez al taller para futuras inversiones.

Es importante contar con centro de matizado, pues que un pintor esté saliendo del taller para conseguir la pintura y hacer las pruebas de color, tarda mucho tiempo. Los centros de matizados son instalados por un proveedor de pinturas bajo el marco de un contrato.

5.5.2.2 Capacitación de encargados del Laboratorio diésel

Es importante tener no sólo los equipos necesarios para realizar reparaciones diésel, sino contar con personal especializado en estas funciones. Con este fin, el encargado del laboratorio diesel deberá ser enviado a Lima y al extranjero para ser capacitado en las reparaciones que se pueden realizar con los equipos con los que cuenta Auto Motors Import.

5.5.2.3 Reacondicionamiento del área de lavado de vehículos

Viendo la precaria situación en la que se encuentra el lavadero de auto se propone habilitar dos lavaderos para vehículos ligeros usando cortinas de plástico y contando con

una hidrolavadora Kärcher. Conviene tener un centro de lavado SONAX y ofrecer lavado de salón. Este servicio de lavado de salón será el valor agregado que brinde Auto Motors Import por cualquier servicio que brinde a sus clientes, obteniendo la fidelización de clientes sin afectar sus costos.

5.5.3 Inversión en nuevo equipamiento para taller y mantenimiento de equipos.

Un taller bien equipado es una garantía para los clientes de que sus vehículos serán bien atendidos.

A fin de contar con equipos que permitan realizar diagnósticos precisos, comodidad para realizar los trabajos y seguridad, se sugiere a Auto Motors Import adquirir los siguientes equipos:

5.5.3.1 En el corto plazo (menos de 1 año), inversión de US\$50,183:

1 Cabina de pintura (US\$17,500)

1 Mesa de traccionamiento (US\$25,000)

1 Scanner G-Scan (US\$2,600)

1 Analizador de líquido de frenos Bosch (US\$370)

1 Analizador de líquido refrigerante OTC (US\$60)

1 Booster Clarion (US\$160)

1 Hidrolavadora Kärcher HD517 (US\$4,500)

**5.5.3.2 En el mediano plazo (1 a 2 años), inversión de
US\$45,600:**

1 Scanner Bosch KTS-570 (US\$3,100)

1 Adaptador piezo-eléctrico para Bosch EPS-200
(US\$5,900)

1 Equipo para carga de aire acondicionado Mastercool
(US\$4,600)

1 Línea de inspección Bosch 3 en 1 (US\$32,000)

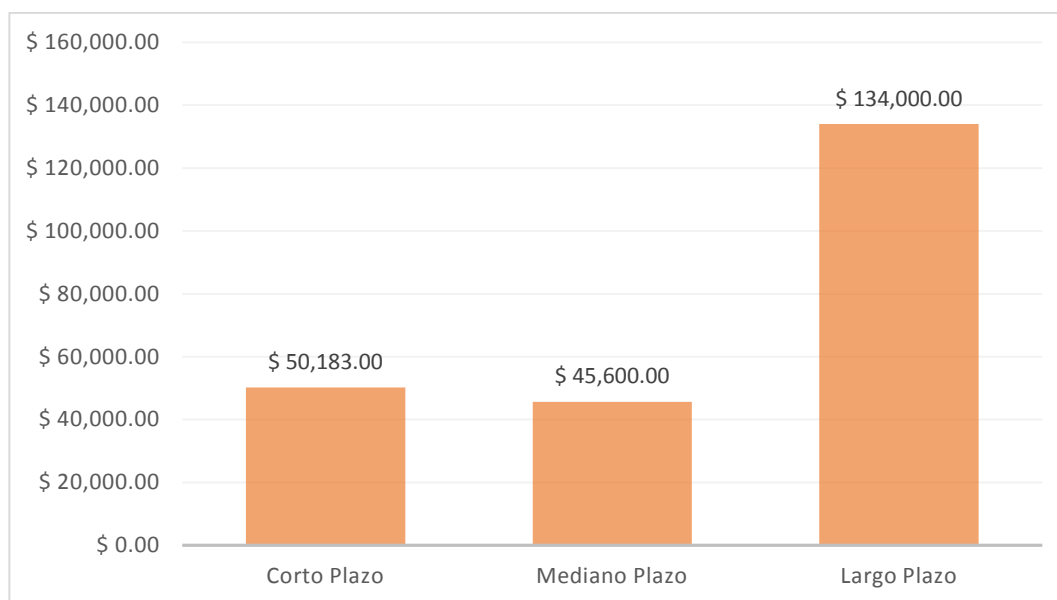
**5.5.3.3 En el largo plazo (3 a 5 años), inversión de
US\$134,000:**

1 Sistema de alineamiento computarizado 3D (US\$14,000)

1 Banco de pruebas Bosch EPS-815 + kit common-rail
(US\$120,000)

Gráfico N°05

Inversión a corto, mediano y largo plazo para las mejoras de Auto Motors Import en la ciudad de Trujillo.



Fuente: Auto Motors Import SAC.

Elaboración: Propia

Interpretación:

El gráfico N°03 corresponde a la cantidad de inversión que se tiene que hacer en Auto Motors Import, que es de \$ 50`183.00 a corto plazo, monto que abarca requerimientos necesarios con grado de urgencia para la operatividad del taller en un plazo menor a 1 año, de \$ 45`600.00 a mediano plazo que abarca un lapso de tiempo entre 1 a 2 años y finalmente la inversión más fuerte que es de \$ 134`000.00 con un lapso de tiempo de 3 a 5 años.

Ahora también cabe resaltar que es importante que los equipos reciban un mantenimiento adecuado y oportuno. Para esto, se debe

preparar un plan de mantenimiento, pudiendo incluir un contrato de mantenimiento con los proveedores de los equipos o con personal especializado.

Ojo los scanners y equipos electrónicos del laboratorio diesel deben siempre contar con la última actualización de sus sistemas debido a la constante evolución tecnológica de los vehículos referente a su marca.

5.5.4 Brindar servicios adicionales que permitan integrar el rubro automotriz.

Los servicios adicionales le dan al taller una mejor imagen frente al cliente de trabajar en detalles que otros talleres no realizan.

Es por ello que se indica los siguientes posibles servicios adicionales

- Auxilio mecánico 24 horas
- Servicio de enllante y desenllante
- Reparaciones de tubos de escape
- Venta e instalación de aire acondicionado
- Tunning (timones, butacas, pedales, palancas de cambios, etc.)
- Sistemas de posicionamiento global (GPS)
- Venta e instalación de sistemas de alarmas

- Venta e instalación de sistemas de audio/video
- Venta e instalación sistemas de retroceso con cámara
- Diseño de tapizado
- Venta de asientos para niños

5.5.5 Marketing y campañas

Una situación a resolver con urgente celeridad es la falta de clientes. Para esto, es imprescindible tomar acciones inmediatas para captar y retener nuevos clientes, como por ejemplo contar con un área de planchado y pintura afiliada a compañías de seguros y realizar otras acciones como las que se detallan a continuación:

5.5.5.1 Plan Estratégico de Marketing: Es importante tener muy clara la importancia de la estrategia para el logro de los objetivos de la empresa. El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Este plan debe estar perfectamente unido al resto de departamentos del taller (administración, finanzas, taller, almacén, personal, etc.)

5.5.5.2 **CRM (Customer Relationship Management):**

Una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, el CRM puede ser considerado como un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. La base fundamental del CRM es contar con una buena base de datos de cliente, que contenga información como edad, género, estado civil, si tiene hijos y de qué edades, distrito de residencia, ocupación, distrito donde trabaja, deportes, hobbies, etc. De este modo, aprender más acerca de cada uno de ellos, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso, incrementará el valor de la empresa.

5.5.5.3 **Relaciones institucionales:** Es importante, como parte del Plan Estratégico de Marketing, crear relaciones con instituciones, tales como: Empresas (descuentos para sus empleados y para sus flotas), asociaciones sociales y deportivas, gimnasios, universidades, etc. Se

debe trabajar con ellos descuentos y contratos de mantenimiento de flotas, según sea el caso.

5.5.5.4 Relaciones corporativas: Al igual que se desarrolla convenios estratégicos con instituciones, se considera como una muy buena estrategia la de realizar relaciones corporativas con grandes empresas que cuentan con grandes flotas de vehículos, vehículos a lo que se les puede dar mantenimiento, servicio técnico especializado, atención las 24 horas al día y auxilio mecánico en toda la región norte del país. Todo ello a precios módicos que sean atractivo para las empresas corporativas, ya que con esta estrategia nuestros ingresos están direccionados al volumen de unidades.

5.5.5.5 Convenios con socios estratégicos: Se deben hacer convenios comerciales con proveedores de productos que atraigan una mayor cantidad de clientes. Por ejemplo, proveedores de localizadores, alarmas, lubricantes, audio/video, tuning, seguridad, servicio de grúa, entre otros.

5.6 Discusión de resultados

Con el propósito de profundizar el análisis de los resultados presentados en el ítem anterior a continuación planteamos algunas acotaciones que ayudarán a entender mejor los resultados de la presente investigación:

Considerando la definición dada por el profesor Michael Porter (1990), cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”. Con respecto al nivel de competitividad alcanzada por la empresa Auto Motor Import en el año 2015, puedo señalar que existe un bajo nivel de competitividad en la empresa, en tanto no se supere las limitantes que presenta la empresa Auto Motors Import, como son: el taller no cumple con la imagen corporativa del concepto BCS, también se ve mucho desorden y suciedad, paredes con tierra y con manchas, la recepción y la sala de espera no cumplen con el concepto y tampoco cuenta con vestuarios para el personal del taller, así mismo no se cuenta con el encargado mecánico que tenga destreza en el manejo del laboratorio Diesel así como tampoco cuenta con un jefe de taller y tienen sólo dos técnicos calificados. Aspectos que también son corroborados por la opinión de los clientes tal como se evidencia en los resultados de la entrevista realizada (Item 5.2). Y por último los estados de resultados dan cifras negativas, lo que genera retrasos en pago de impuesto y planillas. Es por ello muy importante mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar

iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Es por ello que al analizar la competitividad empresarial de Auto Motors Import, se ha tenido en cuenta aspectos internos como externos, tal como lo señala Porter (1990) cuando indica que “La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo”.

Considerando el diagnóstico realizado se ha elaborado a nivel de propuesta el direccionamiento estratégico para la empresa Auto Motors Import, el mismo que busca superar las falencias detectadas, no solo por los colaboradores si también por los clientes corporativos de la empresa, con ellos se pretende elevar el nivel de competitividad de la empresa, para lo cual la empresa deberá implementar las iniciativas estratégicas descritas en el ítem anterior.

Por otro lado con respecto a lo planteado por Córdova Mostacero Lisette (2007) en su trabajo de investigación titulado, “Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural – La Libertad – Sede principal de Trujillo”, donde indica que en el mundo

empresarial actual, la calidad está a la orden del día, cualquier empresa o institución que quiera permanecer exitosamente en el mercado debe ser consciente de la necesidad de producir servicios que satisfagan a sus clientes y esto solo puede lograrse mediante una estrategia de calidad. (Conseco Terry 2007). Considero que las iniciativas elaboradas para Auto Motors Import están orientadas en ese sentido, por lo que se sugiere la implementación de los mismos para mejorar la calidad del servicio ofrecido en Auto Motors Import. Así mismo se sugiere evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Auto Motors Import a efectos de que se incorpore la opinión de estos en las decisiones relacionadas con la mejora.

Así también Cubas Chávez, Jacobita Giovanna y Flores Costa, Ana Lucía en su trabajo de investigación titulada “La Satisfacción de los clientes a través de estrategias de calidad de servicio aplicada al área de informes y matrícula en el Centro Peruano EL CULTURAL” plantean lo siguiente: “La empresa que pueda lograr la satisfacción de sus clientes será la más competitiva en el mercado y lograr la lealtad de los clientes, para ello se requiere de la realización de modelos específicos para la medición de la satisfacción del cliente, tales como SERVQUAL, modelo QUO y Modelo KANO”. En ese sentido considero que es importante conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Auto Motors Import, es por ello que dentro de las iniciativas de mejora de la competitividad para la empresa se ha considerado la implementación de un CRM, estrategia que busca por un lado tener un registro oficial de nuestro clientes y por otro lado conocer sus gustos, preferencias y su nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que presta la empresa. Esto en razón a que los clientes señalan

que si bien es cierto Auto Motors Import cumple con atender las averías por las que envían sus vehículos a la empresa, los clientes quisieran que la atención sea de manera integral y que no solo se limite a atender el área afectada sino que brinde sugerencias de otras posibles futuras averías para así realizar un mantenimiento preventivo del mismo.

Además Edgar Orlando Loyola Laurencio y Omar Alexis Rabanal Loyola (2006) en su tesis titulada "El nivel de satisfacción de los clientes de A Serviban SA Western Unión – Trujillo con respecto a la calidad de servicio"; sugieren lo siguiente: "Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda "El fin de cualquier negocio, - según dice Theodore Levitt - es el de hacer y conservar clientes" sino; porque podemos advertir a manera de mención simplemente; que en el caso de atención de reclamos de los consumidores hacia la empresa". No obstante considero que Auto Motors puede evitar el daño que originan los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas, o en todo caso generando un valor agregado cuando los empleados del taller sugieran algunas recomendaciones y/o posibles daños colaterales, estos aspectos también se va complementar con la estrategia CRM planteada en las iniciativas, cuyo propósito es conocer mejor a los clientes a efectos de poder adecuar nuestros servicios a las diferentes necesidades que

tienen nuestros clientes. No hay mejor consideración para el cliente que la de hacerlo sentir que nos importa y tomamos en cuenta sus peticiones y/o quejas para poder mejorar el servicio con el único fin de satisfacer su necesidad. Con ello no solo se da solución a un problema ocurrido sino que incluso se puede fidelizar un cliente a Auto Motors Import.

Y por último Ponce de León Mannucci, Luis Alejandro y Tinedo López, Pedro David (2003), en su proyecto de tesis titulado “ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL SERVICIO DORADO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES LINEA S.A. A LA CIUDAD DE CHICLAYO.” Llegando a la siguiente conclusión: “La falta de publicidad que Línea S.A. brinda al público en general, genera un desconocimiento de algunos de sus servicios, limitando así el aumento de sus ventas. Por ello el público usuario del transporte interprovincial opta por la competencia sin saber qué Línea S.A. ofrece un servicio más cómodo, seguro y garantía a comparación de otras agencias”. Llego a la conclusión que la principal deficiencia de Auto Motors es la falta de clientes y para esto, es imprescindible tomar acciones inmediatas para captar y retener nuevos clientes, realizando acciones consideradas entre las iniciativas propuestas, como la creación e implementación de un plan de marketing que es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Este plan debe estar perfectamente unido al resto de departamentos del taller (administración, finanzas, taller, almacén, personal, etc.), de esta manera

desarrollar estrategias de manera integral que brinde soluciones ante la realidad problemática de Auto Motors Import.

Finalmente con los resultados arriba indicados y con el análisis respectivo de los mismos puedo señalar que el nivel de competitividad alcanzado por la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo es bajo. Con lo cual la hipótesis planteada en la presente investigación queda plenamente demostrada.

CUADRO DE OPERATIVIDAD DE INICIATIVAS

CUADRO DE OPERATIVIDAD DE INICIATIVAS

INICIATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZOS	RESUPUEST
Mejora de la imagen corporativa a partir de Brand book de un Bosh Car Service.	Brindar una mejor imagen de Auto Motors Import, demostrando así orden y limpieza en todas las áreas administrativas e incluso el área de servicio técnico.	Mantenimiento de taller y letreros de acuerdo al concepto Bosh Car Service.	Jefe de Marketing y Contabilidad	2 Semanas	S/. 1,000.00
		Rediseño e implementación de mobiliario, señalética, banner y posters.	Jefe de Marketing y Contabilidad	2 Semanas	S/. 1,500.00
		Equipamiento de uniformes a todo el personal.	Jefe de Marketing y Contabilidad	2 1/2 Semanas	S/. 850.00
Inversión en nuevo equipamiento para taller y mantenimiento de equipos.	Garantizar una excelente atención a los vehículos de los clientes en función a equipos de primer nivel que permitan realizar diagnósticos precisos, comodidad para realizar los trabajos y seguridad.	Elaboración de presupuesto y análisis de inversión a corto plazo.	Contabilidad y Jefe logístico	2 Días	S/. -
		Elaboración de presupuesto y análisis de inversión a mediano plazo.	Contabilidad y Jefe logístico	2 Días	S/. -
		Elaboración de presupuesto y análisis de inversión a largo plazo.	Contabilidad y Jefe logístico	2 Días	S/. -
Mejora del área de planchado, área de pintura, laboratorio diésel y lavadero de vehículos .	Mejorando e implementando equipos a las áreas de planchado y pintura se lograra captar posibles contratos con empresas de seguros, generándonos nuevos ingresos y nuevos clientes.	Remodelación y equipamiento de área de planchado y pintura.	Jefe de Taller y Jefe logístico	2 Meses	\$ 42,600.00
		Remodelación y equipamiento del área técnica y de lavadero de vehículos	Jefe de Taller y Jefe logístico	2 Meses	\$ 7,690.00
		Mantenimiento de Laboratorio diésel y búsqueda de profesional encargado.	Jefe de RR.HH.	3 Semanas	\$ 900.00
Brindar servicios adicionales que permitan integrar el rubro automotriz.	Crear una percepción en los clientes y posibles clientes de los servicios brindados frente a los demás talleres automotrices.	Evaluación de servicios adicionales.	Jefe Comercial	2 Días	S/. -
		Implementación de servicios adicionales.	Jefe Comercial	4 Semanas	S/. 10,000.00
		Difusión de servicios agregados que se brindarían.	Jefe de Marketing	3 Días	S/. 1,500.00
Estrategias de marketing y desarrollo de campañas.	Tomar acciones inmediatas para captar y retener nuevos clientes, así como también mantener satisfechos a los ya fidelizados.	Desarrollo de un plan estrategia de Marketing.	Jefe de Marketing	2 Semanas	S/. -
		Desarrollo de relaciones institucionales y corporativas.	Jefe Comercial	3 Semanas	S/. 250.00
		Negociaciones con socios estratégicos y/o proveedores.	Jefe Comercial	3 Semanas	S/. 250.00

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONE

CONCLUSIONES

- Realizado la evaluación de competitividad en el año 2015 se ha encontrado que el nivel de competitividad de Auto Motors Import a la fecha es bastante bajo con respecto al sector y sus competidores, ese bajo nivel de competitividad se refleja evidentemente en el bajo flujo mensual de atención a vehículos, el grave déficit de personal con el que cuenta Auto Motors Import, la falta de un puesto elemental en un taller automotriz como es el de Jefe de Taller, la descuidada, deteriorada y precaria imagen corporativa que brinda Auto Motors Import.
- Sin embargo se ha encontrado que Auto Motors Import cuenta con algunas fortalezas, las más importantes son la amplia y propia infraestructura con más de 4000 m², infraestructura que le permite atender un flujo mensual de 600 unidades y así generar aproximadamente S/. 240`000.00 mensualmente. Otra de las grandes fortalezas que tiene Auto Motors Import es que forma parte del Grupo Costa Gas Perú, empresa que es el colchón financiero para Auto Motors Import y así poder contar con capacidad económica y capacidad de endeudamiento a largo plazo, sin contar que atendemos la flota de Costa Gas a nivel nacional.
- Las principales deficiencias o debilidades que presenta Auto Motors Import son que no cuenta con personal personal idóneo en todas las áreas, tanto técnicas como administrativas, así como tampoco se cuenta con técnico especialista en el manejo del Laboratorio Diésel, también una fuerte debilidad que tiene Auto Motors Import es la adversidad a la

inversión por parte del Gerente General, quien a pesar de tener como socio estratégico financiero a Costa Gas, empresa que es de su propiedad también; se rehúsa a invertir en Auto Motors Import, finalmente una fuerte debilidad es la ausencia de una gerencia encargada de velar por el progreso y solución de inconvenientes en Auto Motors Import, sin ello no se puede ver crecimiento en la misma.

- La principal amenaza es que algunas empresas están aumentando su líneas de negocio, tales como la empresa Pimentel, que en sus inicios estaba enfocada a brindar servicios de neumáticos y suspensiones pero en la actualidad están aperturando nuevas unidades de negocio brindando servicio de mantenimientos preventivos a los vehículos, así también el incrementos de oleocentros en la ciudad de Trujillo, establecimientos que brindan básicamente el mismo servicio pero con un precio muy por debajo de un taller automotriz.
- Sin embargo tiene las oportunidades de desarrollo de relaciones corporativas con empresas de grandes flotas vehiculares tales como: Gloria, Danper, Campo Sol, Avícola Chimu, Avícola JB, Almapo, Morava, Sesuveca del Perú, entre otras. También desarrollo de relaciones institucionales que atienda la gran flota vehicular de sus integrantes, instituciones tales como: Universidades como UPAO, UCV, UPN, Clubs como Country Club, Club de Leones, Asoc. de caballos de paso, colegios profesionales como Colegio de Médicos, Odontólogos, Abogados, Contadores, Administradores, Comunicadores y demás.

- La participación de mercado de Auto Motors Import es mínima, siendo en promedio 0.20% al primer trimestre del presente año. Lo cual corrobora el bajo nivel de competitividad por el que viene atravesando en la actualidad Auto Motors Import
- Se ha elaborado el direccionamiento estratégico para la empresa Auto Motors Import siendo los aspectos desarrollados su visión, misión, objetivos y valores.
- Se han elaborado un pull de iniciativas estratégicas orientadas a mejorar la competitividad de la empresa en el corto y mediano plazo, siendo la más urgente mejorar la imagen corporativa a partir de Brand Book de un Bosh Car Service, teniendo en cuenta el mantenimiento de todas las áreas y tótem, también el equipamiento de mobiliario, señalética banners y poster referentes a un Bosh Car Service, finalmente a corto plazo y en función a la imagen el uso de uniformes de todo el personal correspondiente a la función que desempeña y las de mediano plazo son las de independizar las áreas de planchado y pintura para así hacer reformas a cada área independientemente, como la compra de una cabina de pintura que brindara un servicio excepcional y la compra de una mesa de traccionamiento para el área de planchado.
- El escenario es bastante competitivo sin embargo es favorable para Auto Motors Import por cuanto los indicadores económicos sociales regional se mantiene en crecimiento.

RECOMENDACIONES

- Elevar a la alta dirección y/o Gerencia General los resultados de la presente investigación a efectos de formalizar el direccionamiento estratégico y las propuestas para mejorar la competitividad de Auto Motors Import así mismo que lo incluyan en su plan estratégico.
- Crear en la organización un área y un responsable encargado de la planificación de Auto Motors Import para que se haga responsable de la implementación, monitoreo y evaluación de las iniciativas de la empresa con cargo a dar cuenta a la alta dirección y/o Gerencia General.
- Se recomienda realizar un estudio sobre el clima laboral a efectos de identificar los factores de satisfacción e insatisfacción que afecta a la fuerza laboral de Auto Motors Import en todas sus áreas, técnicas y administrativas.
- También se sugiere hacer un estudio o evaluar de manera periódica el nivel de satisfacción de los clientes a efectos de ser tomado en cuenta y retroalimentar algunas decisiones internas de la empresa. Para lo cual se recomienda usar el formato que está en el anexo N°2
- Establecer como política de Auto Motors Import que la evaluación de la competitividad de la misma se realice de manera continua a efectos que se genere un sistema permanente de mejora continua para la empresa.

- Para la próxima evaluación del nivel de competitividad se sugiere considerar la opinión de los diferentes grupos de interés incluidos los clientes, la comunidad, proveedores, entre otros, para el desarrollo de estrategias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCO RIVERO, Luis Ernesto.(1999). Productividad: Factor estratégico de la competitividad a nivel global. 1.ed. Bogotá: Editorial escuela Colombiana de ingenieros, 1999. 15 Pág.
- BUSTAMANTE, S. Et.Al. (1994). La competitividad: desafío para la industria en América Latina. 1994.
- CAMUS VIDAL, Juan Luis; PRETELL DÍAZ, José Luis (2003); Formulación de estrategias para incrementar las ventas de mantenimiento y reparación en la empresa AutomotorsImport S.A.C. de la ciudad de Trujillo. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- CANSECO TERRY, Raúl (2007). Emprendedores formando emprendedores. Edición especial. Una publicación de la Organización San Ignacio de Loyola. Disponible en: http://www.usil.edu.pe/blog/revista_40osil_esp.pdf.
- CÓRDOVA, L. (2008). Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar la calidad de los servicios en la Caja Rural – La Libertad – Sede principal de Trujillo. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- GORDILLO ANDRADE, Elizabeth (2004), Diseño de estrategias de marketing farmacéutico para mejorar el posicionamiento de FarmaBolivar. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- LOYOLA L. & RABANAL O. (2009), Nivel de Satisfacción de los clientes de Western Unión Trujillo con respecto a la calidad de servicio. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- NIETO VICTORIA, Esmeralda. Competitividad. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/compe.htm>. Fecha de Consulta: marzo de 2007.
- PELAYO, Carmen María. La Competitividad. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. Fecha de consulta: marzo de 2007.
- PEREA QUEZADA, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional. Disponible en Internet en: www.monografias.com. Fecha de consulta : marzo de 2007.

- PONCE DE LEÓN MANNUCCI, Luis Alejandro; TINEDO LÓPEZ, Pedro David (2003), Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas del servicio dorado de la empresa de transportes Línea S.A. a la ciudad de Chiclayo”; Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- PORTER, Michael. (1991). La ventaja competitiva de las naciones.1.ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A. , 1991.108 P.
- PORTER Michael E. (1991), Estrategia Competitiva, Cía Editorial Continental, México. ANONIMO. La competitividad. Disponible en Internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>. Fecha de consulta: marzo de 2007.

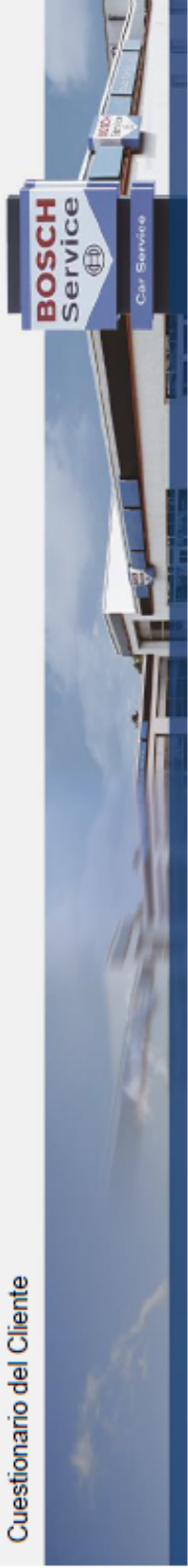
ANEXOS

Anexo N°1: Cuadro de personal y sus cargos de Auto Motors Import 2015.

<u>NUMERO DE TRABAJADORES</u>	
ADMINISTRACIÓN	Marcos Vasquez Wong
CONTABILIDAD	Myriam Nole Mogollon
TESORERIA	Maria Rodriguez Rodriguez
COMPRAS	Alejandro Moreno Romero
ASISTENTE CONTABLE	Mario Avalos Gomez
ASISTENTE ALMACEN	Gladys Ruiz Espil
ALMACEN	Pablo Huacoto Visa
MECANICOS	Elder Meregildo Acosta
	Wilmer Polo Ramirez
	Julio Alayo Muñoz
SENATIS	Jimmy Clavijo Diaz
	Jose Duran Loje
VIGILANCIA	Segundo Mercado Escobar
	Regulo Nuñez Gil

Anexo N°2: Cuestionario de satisfacción del servicio de un Bosh Car Service
Auto Motors Import 2015.

Cuestionario del Cliente

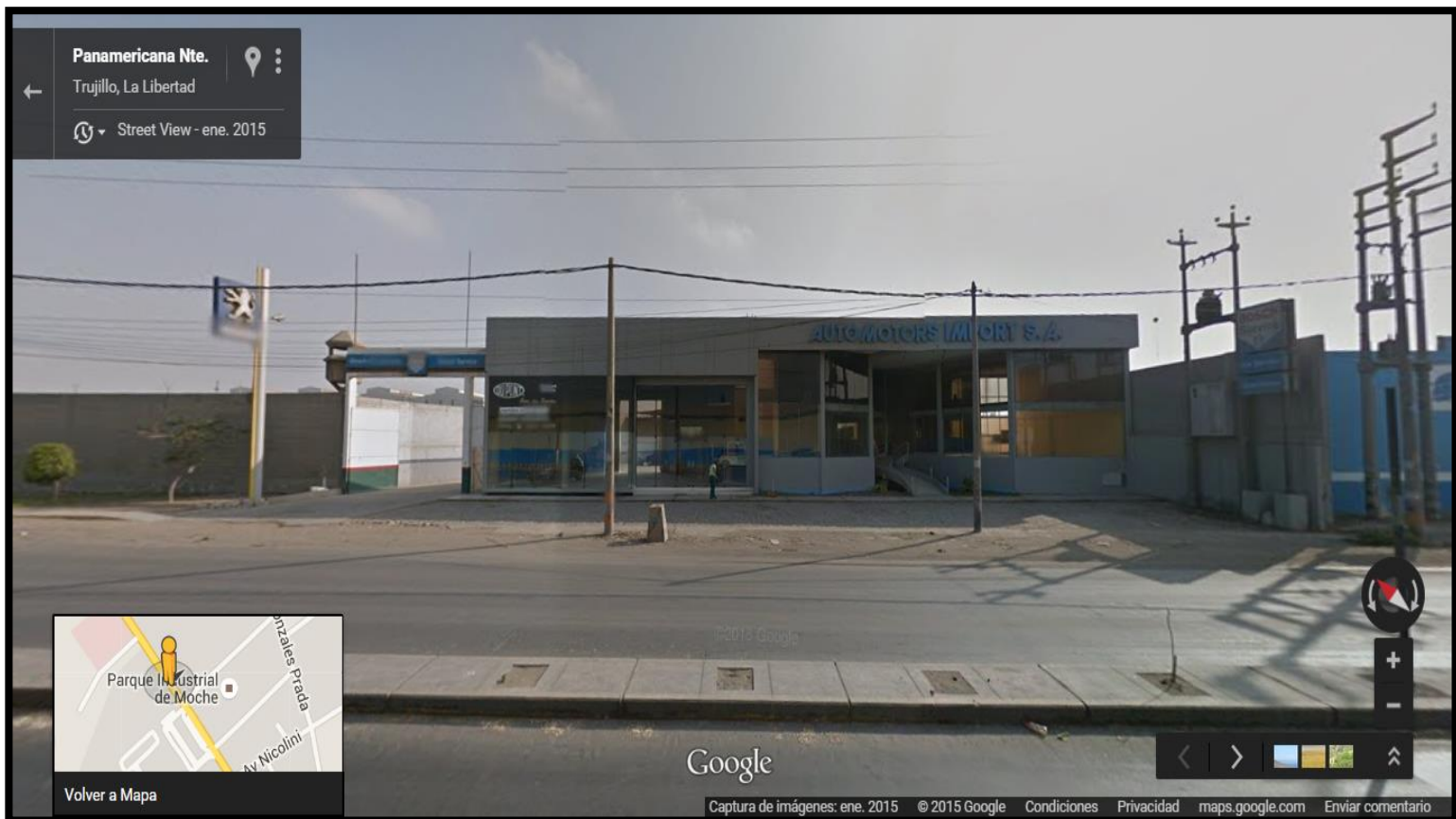


Cómo es la relación de su cliente con el Bosch Car Service ?

Femenino Cliente Particular Cliente - Empresa Fecha: _____
 Masculino

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Pésimo	Comentarios
1. ¿Fue usted recibido y atendido de una forma amistosa?						
2. ¿El BCS informó los trabajos que serían realizados en el vehículo cuando lo dejó en el taller?						
3. ¿El BCS se preocupó por su movilidad luego de dejar el vehículo para reparaciones o mantenimientos?						
4. ¿En su opinión el BCS se encuentra limpio y organizado?						
5. ¿Usted recibió el vehículo limpio?						
6. ¿El BCS le transmitió una imagen profesional?						
7. ¿El BCS resolvió todas sus solicitudes?						
8. ¿Usted recibió una copia de la orden de servicios?						
9. ¿Usted recibió documentación adicional como plan de mantenimiento?						
10. ¿Usted esta conforme con el servicio y atención recibido en el BCS?						
11. ¿Usted retornaría por otros servicios y recomienda el BCS para otras personas?						
12. ¿Usted ha recibido llamadas, cartas o emails promocionales del BCS en los últimos 12 meses?						
13. ¿Usted recibió una oferta especial en su última visita al BCS?						
14. ¿Usted percibió una buena atmósfera de trabajo en el BCS?						
15. ¿El tiempo de permanencia de su vehículo en el BCS fue adecuado?						
16. ¿El vehículo fue entregado por el BCS según lo acordado durante la recepción del mismo?						
17. ¿Fue ofrecida alguna bebida durante su espera en el BCS? ¿Encontró material de lectura?						

Anexo N°3: Cuadro de ubicación de Auto Motors Import por Google Maps 2015.



Anexo N°4: Entrada al taller automotriz de Auto Motors Import 2015.



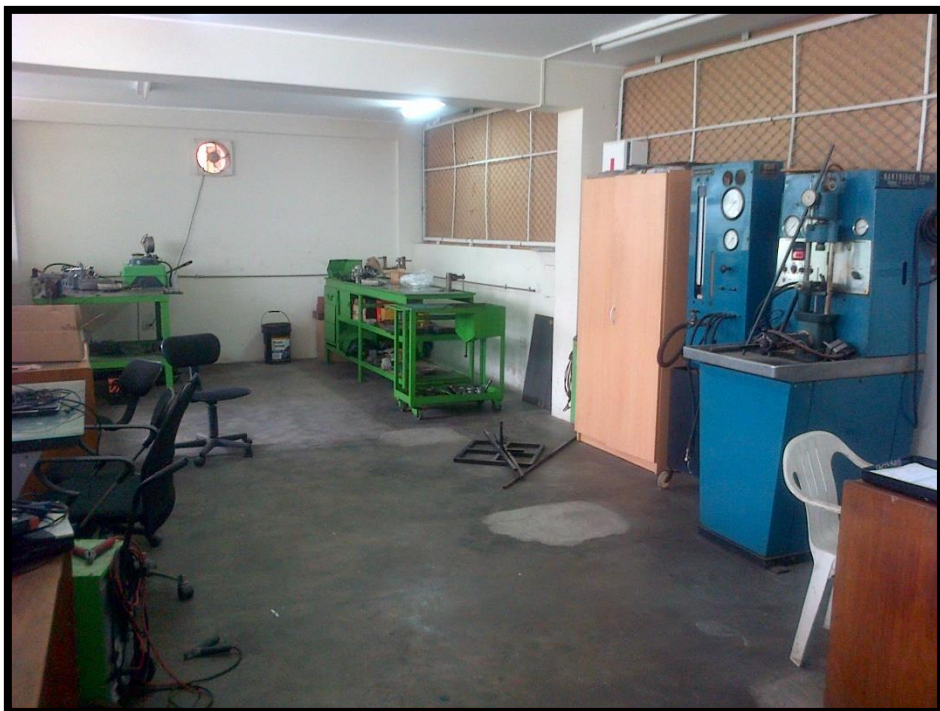
Anexo N°5: Tótem indicador de Bosh Car Service en Auto Motors Import 2015.



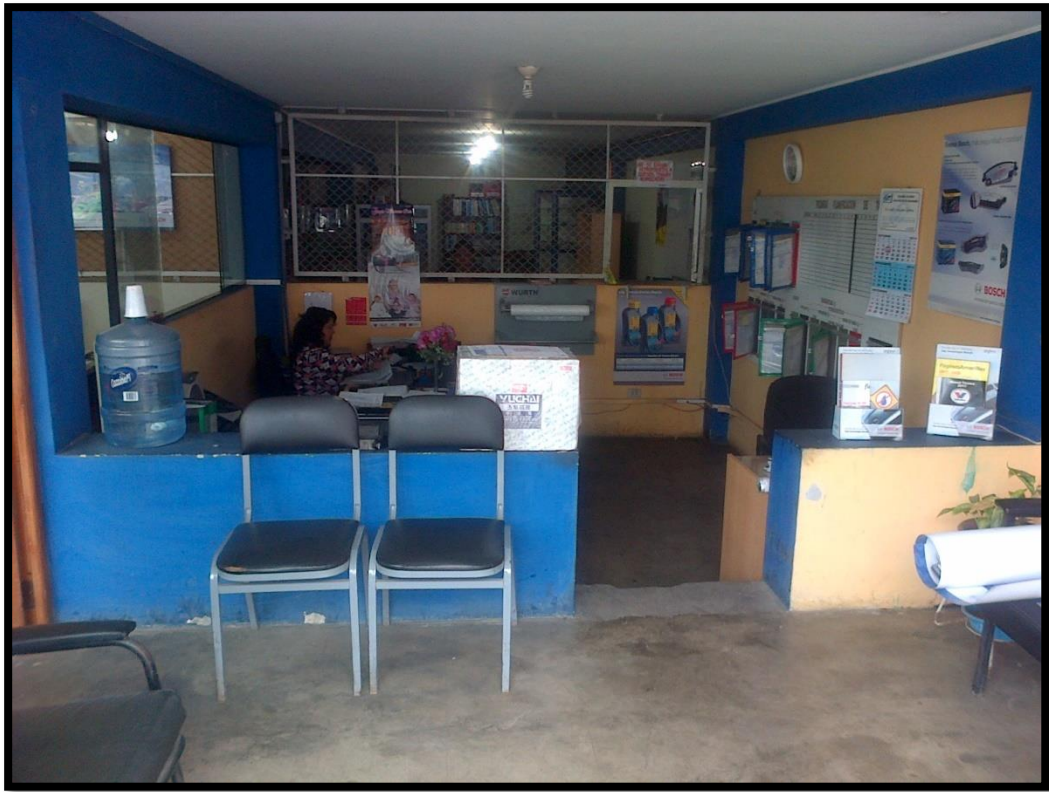
Anexo N°6: Laboratorio Diésel en Auto Motors Import 2015.



Anexo N°7: Laboratorio Diésel en Auto Motors Import 2015



Anexo N°8: Área de recepción en Auto Motors Import 2015



Anexo N°9: Área de espera en Auto Motors Import 2015



Anexo N°10: Área de lavado en notable deterioro en Auto Motors Import 2015.



Anexo N°11: Área de atención técnica automotriz en Auto Motors Import 2015.



Anexo N°12: Área de atención técnica automotriz en Auto Motors Import 2015.



**GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE AUTO
MOTORS IMPORT S.A.C.**

Tema: Competitividad en Auto Motors Import

Empresa: Auto Motors Import S.A.C.

Nombre: Fernando Vásquez Vásquez

Cargo: Gerente General

Fecha: 06 de Julio del 2015

Preguntas.

1. Actualmente ¿Considera competitiva a Auto Motors Import? ¿Por qué?
2. ¿Cómo ve usted a Auto Motors Import en comparación a la competencia en el sector?
3. ¿Tiene usted conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Auto Motors Import?
4. ¿Considera que se deben hacer mejorías integrales en la empresa?
5. ¿Qué mejoras considera que se deben realizar y en qué áreas se deben realizar?
6. ¿Es consciente que toda mejoría para Auto Motors Import demanda una inversión económica?

**GUÍA DE ENTREVISTA A PRINCIPALES CLIENTES
CORPORATIVOS DE AUTO MOTORS IMPORT S.A.C.**

Tema: Competitividad en Auto Motors Import

Empresa: Auto Motors Import S.A.C.

Nombre: -

Fecha: 16 de Octubre del 2015

ENFOQUE: EQUIPAMIENTO DE TALLER

Preguntas

- 1.- ¿Considera usted que Auto Motors Import se encuentra bien equipada para brindar un buen servicio técnico automotriz? ¿Por qué?
- 2.- ¿Auto Motors Import siempre atiende todos los servicios por los que viene a atender su vehículo? Si la respuesta es no, ¿Qué servicios no fue atendido?

ENFOQUE: DISTRIBUCIÓN DE TALLER

Preguntas

- 3.- ¿Está usted conforme con la distribución de las áreas en Auto Motors Import? ¿Por qué?
- 4.- Para brindarle una mejor atención ¿Cómo usted sugeriría reubicar las áreas?

ENFOQUE: HIGIENE Y SEGURIDAD DE TALLER

Preguntas

5.- ¿Cuál es su perspectiva de la higiene que presenta Auto Motors Import partiendo por los técnicos automotrices hasta los servicios higiénicos de la instalación?

6.- ¿Considera usted que Auto Motors Import le brinda la seguridad ante cualquier ocurrencia hacia su vehículo o su persona?

ENFOQUE: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL MECANICO

Preguntas

7.- Cuando usted fue atendido ¿Evaluaron en su totalidad el vehículo indicándole otras posibles averías o el correcto estado de su vehículo?

8.- Cuando recibió su vehículo después de ser atendido ¿Repararon la avería, presento la misma avería o quizás una nueva avería?

ENFOQUE: ATENCIÓN AL CLIENTE

Preguntas

9.- ¿Está usted conforme con la atención brindada por los técnicos automotrices de Auto Motors Import? ¿Por qué?

10.- ¿Está usted conforme con la atención brindada por las encargadas de la recepción y caja de Auto Motors Import? ¿Por qué?

CUESTIONARIO A PERSONAL DE AUTO MOTORS IMPORT
S.A.C.

Fecha:

Hora:

Lugar:

Preguntas

1) ¿Crees que Auto Motors Import es competitiva en la actualidad?

SI

NO

2) ¿Conoce usted la misión de Auto Motors Import?, de ser así por favor escribir en las líneas de abajo.

3) ¿Conoce usted la visión de Auto Motors Import?, de ser así por favor escribir en las líneas de abajo.

4) ¿Conoce usted algunos valores de Auto Motors Import?, de ser así por favor escribir las que recuerde en las líneas de abajo.

5) Señale usted las principales fortalezas que considera que tiene Auto Motors Import.

6) Señale usted las principales debilidades que considera que tiene Auto Motors Import.

7) Según su perspectiva, ¿Cuáles cree que son las oportunidades que tiene Auto Motor Import de ser una empresa competitiva?

8) ¿Conoce alguna amenaza que puedan afectar la puesta en marcha para mejorar la competitividad de Auto Motors Import?

9) Se está pensando dotar de uniformes al personal para mejorar la apariencia ante los clientes, ¿Está de acuerdo o no con esta iniciativa de mejora? ¿Por qué?

10) ¿Considera como tema urgente, la mejora de la imagen corporativa de Auto Motors Import? ¿Por qué?

11) ¿Se siente comod@ de cómo se vienen desarrollando las actividades en Auto Motors Import? ¿Por qué?
