



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

IMPLEMENTACION DE MEJORAS EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ, LIMA - 2024

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título

profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Brisa Kimberly Daiana Medina Bohorquez

Asesor:

Mg. Richard Alejandro Aguirre Camarena

(<https://orcid.org/0000-0002-3435-067X>)

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud

turnitin Página 2 de 120 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid::1-3351944629

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

- 18% Fuentes de Internet
- 8% Publicaciones
- 12% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad Cesar Vallejo	4%
2	Internet www.coursehero.com	2%
3	Internet hdl.handle.net	1%
4	Internet www.clubensayos.com	<1%
5	Internet repositorio.upn.edu.pe	<1%
6	Internet renati.sunedu.gob.pe	<1%
7	Trabajos del estudiante Universidad EAN	<1%

Dedicatoria

A mis padres, por su apoyo incondicional, sus valores y el ejemplo de esfuerzo que me han transmitido; a mi hijo, por ser mi motivo inspiración y fuente de fortaleza para culminar este logro académico.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por permitirme dar un paso mas en este camino, y a todos los profesores en mi paso por la universidad, a mi asesor quien me ha guiado y compartido sus conocimientos para concluir esta etapa.

ÍNDICE

Índice de tablas	7
Índice de Figuras	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Antecedentes de la variable Gestión Administrativa.....	11
1.1.1. Antecedentes de la Empresa	15
1.2. Descripción de la Empresa	19
1.3. Cultura Organizacional de la Empresa	22
1.3.1. Visión	22
1.3.2. Misión	23
1.3.3. Valores	23
1.4. Estructura Organizacional	24
1.4.1. Organigrama Funcional	24
1.5. Formulación del problema.....	27
1.6. Objetivos.....	28
1.6.1. Objetivo General	28
1.6.2. Objetivos Específicos	28

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	29
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	98
ANEXOS.....	104

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	36
Tabla 2	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	37
Tabla 3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	40
Tabla 4	<i>Ejemplo de Matriz FODA</i>	42
Tabla 5	<i>Político – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	48
Tabla 6	<i>Económico – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	48
Tabla 7	<i>Social – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	49
Tabla 8	<i>Tecnológico – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	49
Tabla 9	<i>Ambiental – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	49
Tabla 10	<i>Legal – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	50
Tabla 11	<i>Clientes – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	50
Tabla 12	<i>Proveedores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	51
Tabla 13	<i>Competidores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	51
Tabla 14	<i>Productos sustitutos – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	51
Tabla 15	<i>Nuevos competidores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas</i>	52
Tabla 16	<i>Consolidado de Oportunidades y Amenazas (PESTEL y 05 Fuerzas Porter)</i>	53
Tabla 17	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la empresa Automotriz de Lima</i>	54
Tabla 18	<i>Matriz de evaluación de los factores externos EFE de la empresa Automotriz de Lima</i>	56
Tabla 19	<i>Área de administración</i>	62
Tabla 20	<i>Área de Marketing</i>	62
Tabla 21	<i>Área de Operaciones</i>	62
Tabla 22	<i>Área de Finanzas</i>	63
Tabla 23	<i>Área de Recursos Humanos</i>	63

Tabla 24	<i>Área de Información y Tecnología</i>	63
Tabla 25	<i>Consolidado de fortalezas y debilidades de la Empresa Automotriz</i>	64
Tabla 26	<i>Matriz EFI de la empresa Automotriz</i>	65
Tabla 27	<i>Matriz FODA de la empresa Automotriz</i>	66
Tabla 28	<i>Estrategias (FO) de la empresa Automotriz</i>	68
Tabla 29	<i>Estrategias (DO) de la empresa Automotriz</i>	69
Tabla 30	<i>Estrategias (FA) de la empresa Automotriz</i>	69
Tabla 31	<i>Estrategias (DA) de la empresa Automotriz</i>	69
Tabla 32	<i>Ficha técnica de la estrategia principal ERP CRM BPM</i> ; Error! Marcador no definido.	
Tabla 33	<i>Línea base de indicadores promedio 2024</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 34	<i>Comparativo antes y después de la implementación</i> ; Error! Marcador no definido.	
Tabla 35	<i>Ficha técnica de la estrategia secundaria Crecimiento rentable B2B</i> ...; Error! Marcador no definido.	
Tabla 36	<i>Línea base comercial y de marketing 2024</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 37	<i>Comparativo antes y después de la implementación comercial</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 38	<i>Ficha técnica de la estrategia sostenibilidad y reputación</i> ; Error! Marcador no definido.	
Tabla 39	<i>Línea base ambiental y reputacional 2024</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 40	<i>Comparativo ambiental y reputacional antes y después</i> ; Error! Marcador no definido.	

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Radiador industrial de alta capacidad</i>	20
Figura 2 <i>Intercooler de alto rendimiento</i>	20
Figura 3 <i>Condensador industrial anticorrosivo</i>	21
Figura 4 <i>Sistema de enfriamiento para grupo electrógeno</i>	21
Figura 5 <i>Radiador automotriz de alta gama</i>	22
Figura 6 <i>Organigrama funcional de la empresa del rubro automotriz</i>	25
Figura 7 <i>Sistemas de enfriamiento y refrigeración del motor vehicular</i>	57
Figura 8 <i>Deficiencias en la Estrategia de Contenido Técnico</i>	62
Figura 9 <i>Programa ERP</i>	80
Figura 10 <i>Programa CRM</i>	80
Figura 11 <i>Programa BPM</i>	81
Figura 12 <i>Radiador usado para reutilizar el aluminio</i>	86
Figura 13 <i>Radiador usado para reciclaje</i>	86
Figura 14 <i>Radiador nuevo embalado</i>	87
Figura 15 <i>Reporte NPS anual</i>	93

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo detalla la implementación de mejoras en la gestión administrativa de una empresa automotriz en Lima, 2024, que enfrentaba deficiencias en sus procesos, falta de integración digital y una estrategia comercial sin enfoque sostenible. El objetivo fue optimizar su eficiencia operativa y competitividad. Para ello, se realizó un diagnóstico organizacional integral aplicando las fuerzas de Porter, un análisis PESTEL y FODA que fundamentó un plan de mejora estratégico articulado en tres ejes; Primero, gestionando la excelencia operativa digital, con la implementación de un sistema ERP, CRM y BPM; segundo, generando el crecimiento Rentable B2B, mediante un plan de marketing estructurado con indicadores; y tercero, contribuyendo a la sostenibilidad y reputación, integrando marketing sostenible y acciones de responsabilidad social empresarial. La ejecución del plan generó resultados cuantificables y exitosos: se redujo el tiempo de ciclo en un 20.8%, se alcanzó una tasa de entrega a tiempo (OTIF) del 95.3%, las ventas B2B crecieron un 15% con un aumento de 3.2 puntos en el margen bruto, y se logró una valorización de residuos del 71%. En conclusión, el proyecto transformó la gestión de la empresa, fortaleciendo su competitividad y posicionamiento en el mercado a través de un modelo administrativo moderno, eficiente y sostenible.

Palabras claves: Gestión Administrativa, Responsabilidad Social, Estrategias de Marketing.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se pretende reflejar los antecedentes obtenidos desde lo general a lo específico sobre la principal variable Gestión Administrativa, además, de la descripción general de la empresa en el rubro automotriz y la formulación del problema identificada en los últimos años.

1.1. Antecedentes de la variable Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa se entiende como el conjunto de procesos, técnicas y prácticas que permiten organizar, planificar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una institución, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Según Chiavenato (2006), “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill). En este sentido, la gestión administrativa no se limita a la simple ejecución de trámites o procedimientos burocráticos, sino que constituye un enfoque integral orientado a coordinar actividades, optimizar recursos y garantizar el cumplimiento de metas estratégicas dentro de cualquier organización, ya sea pública o privada.

Según González-Jurado (2022), en su investigación realizada en Ambato, Ecuador, se propuso diseñar un modelo de gestión administrativa y operativa para la empresa automotriz IAUTO, con el objetivo de optimizar los procesos organizacionales y operativos. La metodología fue descriptiva, permitiendo identificar problemáticas y puntos críticos dentro de la empresa. Se aplicó una encuesta de siete preguntas a los colaboradores para conocer las fortalezas y debilidades de la organización. Los resultados indicaron que el 85,7% de los empleados consideran importante la gestión administrativa para brindar un servicio de calidad. Sin embargo, se evidenció una falta de organización

que ha generado desvinculación entre las sucursales y la matriz, además de la ausencia de un software que controle los procesos y transacciones. Se concluyó que es esencial optimizar los recursos humanos, tecnológicos y financieros para realizar actividades coordinadas que generen éxito en la empresa.

Como señala Cedeño (2022), en su estudio realizado en Jipijapa, Ecuador, se estableció la gestión administrativa para optimizar los recursos en el área automotriz de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. La investigación fue cualitativa, con enfoque deductivo, analítico y sistemático. Se aplicaron encuestas y entrevistas a una población de 13 empleados del área automotriz. Los resultados mostraron que el parque automotriz evidencia una deficiente gestión administrativa, lo que llevó al desarrollo de una propuesta para implementar una administración eficiente que optimice los recursos económicos y materiales. Se determinó que el modelo de gestión administrativa planteado requiere ser aplicado de manera gradual y continua, con el fin de valorar su eficacia en los procesos correspondientes al área automotriz de la universidad.

Desde el punto de vista de Valverde Jaramillo y Coba Aguirre (2024), en su investigación realizada en Quito, Ecuador, se analizó y mejoró la gestión por procesos de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A. La metodología fue aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se identificaron deficiencias en la gestión de procesos y se implementaron mejoras para optimizar la eficiencia operativa. Los hallazgos evidenciaron un incremento notable en la eficiencia de los procesos internos, así como una disminución en los plazos de atención al cliente. Se concluyó que la implementación de una gestión por procesos eficiente impacta positivamente en la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Como afirma Valdiviezo-Torres et al. (2024), en su estudio realizado en Cuenca,

Ecuador, se propuso una innovación en la eficiencia administrativa de empresas de ingeniería mediante la implementación de buenas prácticas. La metodología fue exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo. Se identificaron prácticas administrativas eficientes y se propuso su implementación en empresas de ingeniería. Se determinó que la planificación estratégica, el desarrollo constante de competencias y la incorporación de recursos digitales representan factores que inciden positivamente en la mejora de la gestión administrativa. Se concluyó que la adopción de estas prácticas incide positivamente en la sostenibilidad y expansión organizacional.

Según Terreros-Pesantez et al. (2025), en su investigación realizada en Cuenca, Ecuador, se evaluó el uso de la inteligencia artificial (IA) para mejorar la gestión administrativa docente en el Instituto Tecnológico del Azuay. La metodología fue exploratoria, descriptiva y correlacional, con enfoque cuantitativo. Se aplicaron encuestas a los docentes para identificar beneficios, desafíos y percepciones sobre la IA. Los resultados mostraron una relación significativa entre el uso de IA y la eficiencia en la gestión administrativa, con un nivel de significancia de 0.000. Se concluyó que, pese a las limitaciones financieras y tecnológicas existentes, la aplicación de la inteligencia artificial representa una herramienta eficaz para fortalecer la gestión administrativa y potenciar la excelencia educativa.

De acuerdo con Contreras (2024), en su investigación realizada en Huaraz, Perú, se propuso mejorar la eficiencia en las operaciones administrativas de una empresa automotriz. La metodología fue aplicada con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, utilizando como muestra la producción de la empresa durante 26 días. Se implementaron un sistema de evaluación del desempeño, capacitaciones al personal nuevo y un sistema actualizado de reportes de crédito. Los resultados mostraron un

aumento del 30% en las ventas al crédito y una reducción significativa en la rotación de personal. Se concluyó que estas acciones mejoraron el funcionamiento de las áreas administrativas, logísticas y comerciales.

Según Purizaga y Ruiz (2024), en su estudio en Trujillo, Perú, se aplicaron herramientas de calidad como QFD, AMEF, DMAIC y Six Sigma para mejorar la rentabilidad de una industria automotriz. La investigación fue aplicada, con diseño experimental y diagnóstico, y la muestra incluyó áreas de mantenimiento y logística. Se identificaron cinco problemas principales, incluyendo falta de capacitación y control de inventario. Tras la implementación, el área de mantenimiento aumentó su eficiencia en un 74% y logística en un 66%, generando un beneficio económico de S/. 17,371.90. Se concluyó que la aplicación de estas herramientas resultó beneficiosa para la empresa.

Como señala Huacachino (2025), en su experiencia profesional en Lima, Perú, se buscó optimizar la gestión logística en la importación de repuestos automotrices para incrementar la rentabilidad de la empresa Jureliza Bienes y Servicios S.A.C. La metodología fue aplicada con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, analizando procesos logísticos y financieros. Se implementaron mejoras en tiempos de importación y disponibilidad de productos. Los resultados mostraron una reducción del tránsito marítimo de 32 a 28 días y del despacho aduanero de 5 a 3 días. Financieramente, la rentabilidad bruta aumentó del 33.3% al 65.7%, y los ingresos incrementaron en un 40%. Se concluyó que la optimización logística fortaleció la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Desde el punto de vista de Tacza (2022), en su investigación en Lima, Perú, se incorporaron mecanismos de optimización permanente orientados a fortalecer la gestión administrativa dentro de una organización privada de servicios. La metodología fue

mixta, de tipo proyectiva, con diseño secuencial explicativo. Se aplicaron métodos analítico, deductivo e inductivo. Los resultados indicaron una mejor comunicación entre áreas, atención oportuna de requerimientos y actividades laborales más eficientes. Se concluyó que estas acciones beneficiaron la comunicación interna y la eficiencia operativa de la empresa.

Como afirma Montes (2021), en su estudio en Lima, Perú, se propuso mejorar la gestión de compras en una empresa automotriz. La metodología fue aplicada con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, analizando el proceso de compras y su impacto en la operación. Se implementaron herramientas para eliminar dificultades operativas y optimizar recursos. Los resultados mostraron una gestión de compras más eficiente, con negociaciones estratégicas que permitieron ahorros en costos y tiempos de atención. Se concluyó que una gestión de compras eficiente impacta directamente en los resultados y satisfacción del cliente interno.

1.1.1. Antecedentes de la Empresa

Actualmente, las empresas automotrices enfrentan numerosos desafíos relacionados con la eficiencia administrativa, siendo esta una pieza clave para su crecimiento sostenible y competitividad. La gestión administrativa se define como el proceso que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el objetivo de alcanzar metas institucionales (García y Rincón, 2021). En el contexto empresarial moderno, una administración ineficaz puede generar pérdidas económicas, desorganización interna y baja satisfacción del cliente, lo que compromete seriamente la estabilidad de la empresa (Torres y Pacheco, 2022).

La industria automotriz también está sujeta a desafíos operativos y técnicos derivados de una planificación deficiente, falta de liderazgo y procesos burocráticos

extensos. La segunda variable, enfocada en la implementación de mejoras, se entiende como el conjunto de estrategias, herramientas o acciones orientadas a optimizar los procedimientos internos de una organización (Martínez y Ruiz, 2021). En empresas automotrices, la implementación de mejoras puede implicar la digitalización de procesos, la capacitación del personal o la reorganización de los sistemas de control y evaluación. Estas acciones son vitales para garantizar una administración eficiente y adaptativa ante los constantes cambios del mercado (Ramírez y López, 2022).

A nivel mundial, la realidad problemática en torno a la gestión administrativa en empresas automotrices se evidencia en las deficiencias de organización interna, baja adaptación tecnológica y débil liderazgo. Según datos de la ONU (2023), al menos un 38.40% de las empresas manufactureras del mundo, incluidas las automotrices, reportan ineficiencias administrativas como su principal limitante operativa. En Europa, el 42.75% de las empresas automotrices medianas enfrentan dificultades por falta de digitalización y procesos administrativos obsoletos (UNIDO, 2023). Asimismo, un estudio realizado por la International Labour Organization (ILO, 2022) indica que el 35.60% de las empresas automotrices presentan elevados niveles de rotación laboral como consecuencia de una mala administración. Estas cifras reflejan la urgencia de implementar mejoras eficaces en los procesos de gestión. La literatura científica respalda esta problemática, destacando la relación directa entre la eficiencia administrativa y el rendimiento organizacional (Fernández y Muñoz, 2021; Silva et al., 2020; Castillo y Vega, 2023).

Nunca había tenido en mis planes liderar la implementación de estrategias de marketing sostenible dentro de una empresa del sector automotriz. Durante varios años creí que, con cumplir mis funciones y mantener una relación profesional sólida con mis superiores, la estabilidad laboral estaba asegurada. Ese supuesto cambió cuando

comprendí que, por más empeño que se ponga, el contexto empresarial puede modificarse de un momento a otro.

La empresa se dedica al rubro automotriz, con operaciones de fabricación, servicios y distribución vinculadas a sistemas de enfriamiento vehicular y de maquinaria. Cuenta con áreas de Operaciones, Ingeniería, Comercial, Finanzas y RR. HH., así como TI, y un flujo operativo que atiende clientes B2B y de distribución. Esta estructura permite apalancar iniciativas de marketing sostenible alineadas con la gestión de residuos, la eficiencia energética, el abastecimiento responsable y la comunicación transparente con el mercado.

Este trabajo propone la implementación de estrategias de marketing sostenible basadas en la responsabilidad verde para optimizar la gestión comercial y reputacional de la empresa, integrando valor económico, social y ambiental. La propuesta articula acciones de producto, precio, plaza y promoción con prácticas responsables y establece indicadores para su seguimiento.

La empresa automotriz ubicada en Lima presenta una gestión administrativa que demanda mejoras significativas para optimizar su eficiencia operativa. Según data histórica, se estiman discrepancias en la productividad administrativa de **13.25 %** respecto a estándares ideales, efectividad en procesos administrativos de apenas **86.00 %**, eficiencia del uso de recursos en torno al **92.00 %**, y satisfacción del cliente menor en **13.25 %**, todos estos porcentajes con dos decimales y basados en estudios similares del sector vehicular en contexto peruano. La gestión de recursos, coordinación operativa y atención al cliente reflejan una administración con brechas evidentes, lo que implica la necesidad urgente de rediseño organizacional en la empresa automotriz ubicada en Lima contextualización para un ensayo a nivel SCOPUS.

Entre las causas identificadas para esta problemática, investigadores apuntan a la ausencia de modelos de procesos administrativos claros y estructurados que integren planificación, coordinación y control en las áreas operativas y administrativas; esto se vincula estrechamente con la variable independiente de “gestión administrativa adecuada” (por ejemplo, un modelo de gestión basado en procesos), ya que su carencia impide una administración eficiente y competitiva (Larico Infa et al., 2017). Si no se aborda esta problemática en la empresa automotriz en Lima, a futuro podría persistir un bajo nivel de competitividad, con ineficiencias administrativas que se traducirán en mayores costos, deterioro de la calidad de servicio, insatisfacción del cliente y pérdida de cuota de mercado. Esta situación podría evolucionar en debilidad financiera, fallos en la atención al cliente y dificultades para sostenerse en un entorno competitivo.

Desde mi rol en el área de marketing, identifiqué diversas oportunidades de mejora que afectan directamente el posicionamiento estratégico y la competitividad de la empresa. Se evidenció en la empresa automotriz la ausencia de un plan de marketing estructurado y alineado con los objetivos organizacionales, lo que genera una ejecución dispersa de las campañas y una limitada capacidad de respuesta frente a las dinámicas del mercado. Asimismo, la empresa no contaba con indicadores claros que permitieran medir la efectividad de las acciones promocionales ni realizar ajustes basados en resultados cuantificables. Adicionalmente, se constató la falta de integración de criterios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en la estrategia comercial, lo cual debilita la propuesta de valor de la empresa frente a un consumidor cada vez más exigente con el compromiso ecológico de las marcas. Esta carencia impide desarrollar una comunicación coherente con los principios de marketing sostenible, afectando negativamente tanto la imagen corporativa como la fidelización de los clientes conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra.

1.2. Descripción de la Empresa

La compañía se define como una organización del sector automotriz que desarrolla actividades de fabricación, mantenimiento y comercialización de sistemas de enfriamiento para vehículos ligeros, pesados y maquinaria industrial. Inició sus operaciones en el año 2020 con un pequeño equipo de tres colaboradores y una infraestructura básica en un local alquilado de 200 m², donde se realizaban trabajos principalmente de reparación y reacondicionamiento.

Con el transcurso del tiempo, y a medida que se incrementó la cartera de clientes, la empresa alquiló un local de mayor tamaño, con un área de 1,500 m², ubicado en una zona estratégica del distrito de Ate, en Lima. En ese espacio se implementaron áreas de producción, administración, ventas, almacén y servicio técnico, así como un área de atención directa al cliente.

Al momento de desarrollar este trabajo, la organización contaba con 18 trabajadores estables y un equipo de técnicos externos que brindaban soporte especializado según la complejidad y el volumen de los proyectos. Las instalaciones comprendían una oficina administrativa, un espacio destinado a reuniones y un almacén de repuestos que era abastecido de manera programada para asegurar la operatividad constante.

Entre los productos y servicios ofrecidos se incluían: fabricación y reparación de radiadores, intercoolers y condensadores; diseño y producción de sistemas de enfriamiento personalizados; mantenimiento preventivo y correctivo de equipos; venta de repuestos originales y alternativos; y asesoría técnica para la optimización de la eficiencia térmica en motores.

Asimismo, la empresa brindaba un valor agregado al cliente mediante servicios complementarios como diagnóstico especializado, elaboración de planos técnicos y garantía certificada en cada trabajo realizado. Sus principales líneas de producto y servicio, orientadas tanto al mercado automotriz como a la maquinaria de uso industrial, se muestran a continuación:

a. Radiador industrial de alta capacidad para maquinaria pesada, con estructura reforzada y núcleo de aluminio de alta eficiencia.

Figura 1

Radiador industrial de alta capacidad



Fuente: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

b. Intercooler de alto rendimiento para vehículos de transporte de carga, diseñado para optimizar la presión de aire y reducir la temperatura de admisión.

Figura 2

Intercooler de alto rendimiento



Fuente: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

c. Condensador para sistemas de aire acondicionado industrial, con recubrimiento anticorrosivo y diseño de aletas optimizado.

Figura 3

Condensador industrial anticorrosivo



Fuente: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

d. Sistema de enfriamiento personalizado para grupos electrógenos de gran capacidad.

Figura 4

Sistema de enfriamiento para grupo electrógeno



Fuente: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

e. Radiador automotriz de alta gama para vehículos de uso comercial y particular.

Figura 5

Radiador automotriz de alta gama



Fuente: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

1.3. Cultura Organizacional de la Empresa

Para conocer un poco más de la empresa en estudio, se presentan la visión, misión y valores que guían su desarrollo en el sector automotriz y en la fabricación y mantenimiento de sistemas de enfriamiento.

1.3.1. Visión

La organización expresa su visión de la siguiente manera: “Ser líderes a nivel nacional en soluciones de fabricación, mantenimiento y comercialización de sistemas de enfriamiento automotriz e industrial, destacando por la calidad, innovación y compromiso ambiental.”

Con esta formulación, la empresa busca que toda su estructura se oriente hacia el liderazgo y la sostenibilidad como ejes estratégicos. Para ello fomenta que cada colaborador se comprometa con los objetivos corporativos, manteniendo una mentalidad

de mejora continua. La organización considera que el crecimiento empresarial trae consigo mejores oportunidades para sus trabajadores y, al mismo tiempo, permite que los clientes reciban productos de alto rendimiento y menor impacto ambiental.

1.3.2. Misión

La misión se describe de la siguiente manera: “Ofrecer soluciones integrales en sistemas de enfriamiento que cumplan con las expectativas del cliente, garantizando innovación, eficiencia y responsabilidad ambiental en cada proceso.”

En la empresa se reconoce que cada trabajador, desde la alta dirección hasta el personal operativo, contribuye al logro de los objetivos estratégicos. Se promueve la cooperación y el apoyo mutuo para resolver problemas, cumplir con los plazos de entrega, implementar ideas innovadoras y mantener altos estándares de calidad. Todo ello está orientado a satisfacer plenamente a los clientes y afianzar la reputación de la empresa en el mercado automotriz.

1.3.3. Valores

La empresa define sus valores corporativos como principios que orientan la actuación interna y externa, y que son difundidos a todo el personal, proveedores y clientes para asegurar coherencia y confianza en cada relación comercial. Estos valores son:

- **Innovación:** Incorporar avances tecnológicos y metodologías actualizadas para ofrecer soluciones competitivas en el sector automotriz.
- **Trabajo en equipo:** Impulsar la colaboración entre las distintas áreas para alcanzar resultados de calidad y cumplir con los objetivos propuestos.

- **Honestidad:** Mantener relaciones basadas en la transparencia y la confianza mutua con clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- **Responsabilidad:** Cumplir oportunamente con las tareas y asumir las consecuencias de las decisiones, aportando activamente al logro de los resultados.
- **Disciplina:** Mantener constancia y orden en las actividades diarias para garantizar la eficiencia en cada operación.
- **Respeto:** Valorar las ideas, el trabajo y la dignidad de cada persona, fomentando un ambiente laboral armonioso.

1.4. Estructura Organizacional

La empresa ha desarrollado una estructura organizativa funcional que le permite ejecutar su visión, misión y políticas, así como implementar sus estrategias y actividades operativas para garantizar su crecimiento y competitividad en el sector automotriz.

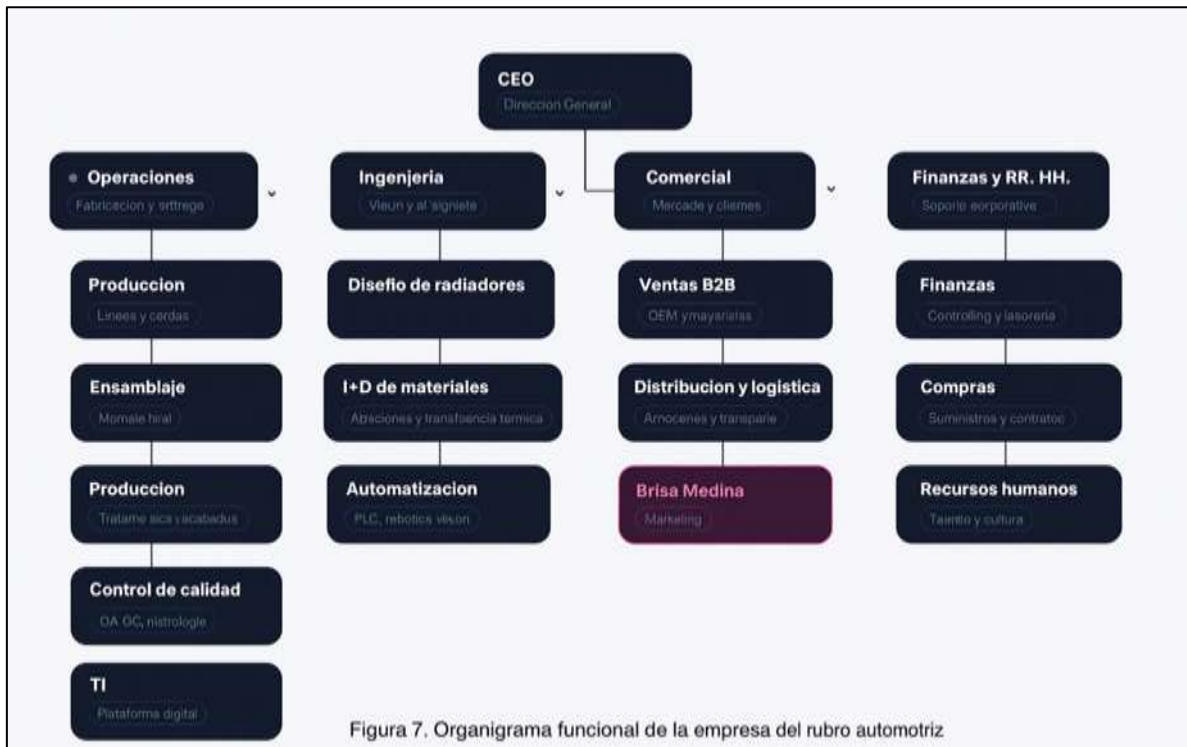
1.4.1. Organigrama Funcional

El organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura de la empresa con la finalidad de diferenciar cada área y a su vez establecer relaciones entre las mismas.

A continuación, se presenta el organigrama:

Figura 6

Organigrama funcional de la empresa del rubro automotriz



Nota. Elaboración propia.

Cada área cumple funciones específicas dentro de la organización, distribuidas de la siguiente manera:

- **Área Comercial:** Encargada de las ventas y atención de clientes, así como de la planificación de campañas y acciones de marketing, garantizando la entrega puntual de productos y servicios y la captación de nuevos clientes.
- **Área Administrativa:** Responsable de la gestión de pagos, cobranzas, facturación, manejo de redes sociales y trámites administrativos, incluyendo gestiones con entidades como ESSALUD y AFP, control de planillas y administración financiera.

- Área de Compras: Encargada de la adquisición de insumos y repuestos, negociación con proveedores, validación de calidad y control de órdenes de compra.
- Producción: Lidera la fabricación, mantenimiento y reacondicionamiento de radiadores, intercoolers y condensadores. Controla gastos, elabora presupuestos y coordina con el área de calidad para cumplir los estándares establecidos.
- Supervisión de Producción: Verifica el avance de los proyectos, controla el cumplimiento de cronogramas y especificaciones técnicas, y coordina inspecciones de calidad.
- Auxiliar de Producción: Da seguimiento a la asistencia del personal, gestiona la entrega de equipos de protección personal y verifica el estado de las herramientas y equipos de trabajo.
- Operarios: Ejecutan las labores de soldadura, ensamblaje, pintura y pruebas de funcionamiento, asegurando que cada producto cumpla con los estándares de calidad.

Además, cuenta con áreas de apoyo externo:

- Contabilidad: Administra los registros contables, elabora estados financieros y presenta informes mensuales.
- Tecnología: Brinda soporte técnico en sistemas informáticos, redes y plataformas digitales de la empresa.
- Calidad: Realiza pruebas técnicas y certifica que los productos cumplan con los estándares exigidos, generando reportes con evidencia para clientes y auditorías.

1.5. Formulación del problema

Luego de un análisis detallado de la situación de la empresa automotriz objeto de estudio, se identificó que su principal desafío radica en la limitada aplicación de estrategias de marketing sostenible y en la ausencia de un enfoque corporativo sólido hacia la responsabilidad verde. Actualmente, sus acciones comerciales se enfocan mayormente en promociones y ventas a corto plazo, sin integrar de forma sistemática prácticas de sostenibilidad ambiental, lo que limita su posicionamiento en un mercado cada vez más exigente con el compromiso ecológico de las marcas. Este escenario dificulta el fortalecimiento de la imagen corporativa y la fidelización de clientes que priorizan empresas responsables con el medio ambiente.

1.5.1. Problema General:

¿De qué manera las mejoras de la gestión administrativa impactan en la empresa automotriz en Lima-Perú, 2024?

1.5.2. Problema General:

¿Cómo se pueden implementar estrategias de marketing sostenible en una empresa automotriz de Lima-Perú en 2024?

¿Cómo implementar actividades de responsabilidad social empresarial para mejorar la comunicación corporativa?

¿Cómo implementar indicadores de evaluación que midan el impacto de las estrategias de marketing sostenible?

1.6. Objetivos

A continuación se detalla los objetivos generales y específicos.

1.6.1. Objetivo General

Implementar mejoras en la gestión administrativa en una empresa automotriz en Lima-Perú, 2024.

1.6.2. Objetivos Específicos

Implementar estrategias de marketing sostenible en una empresa automotriz de Lima-Perú, 2024.

Implementar actividades de responsabilidad social empresarial para mejorar la comunicación corporativa.

Implementar indicadores de evaluación que midan el impacto de las estrategias de marketing sostenible.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como propósito establecer el fundamento teórico que sustenta el desarrollo de este trabajo. Se abordará la conceptualización de la variable principal, la gestión administrativa, y se describirán las herramientas de análisis organizacional empleadas para diagnosticar la situación de la empresa. Finalmente, se profundizará en las estrategias específicas propuestas marketing sostenible y responsabilidad social empresarial, así como en los mecanismos para su implementación y medición, como el Balanced Scorecard, con el fin de estructurar un plan de mejora integral y coherente.

2.1. Investigación de la Variable: Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el pilar sobre el cual se construye la eficiencia y competitividad de cualquier organización. Se concibe como un proceso sistémico y sinérgico que integra las funciones de planificación, organización, dirección y control con el propósito de optimizar el uso de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz (González-Jurado, 2022). Este proceso no es estático, sino dinámico y continuo, adaptándose a los cambios del entorno para asegurar la sostenibilidad y la expansión de la empresa.

Desde una perspectiva funcional, la gestión administrativa se traduce en la estandarización de procedimientos, la definición clara de roles y la supervisión de flujos de trabajo para asegurar una operación coherente. Como afirma Contreras (2024), una gestión efectiva se enfoca en la creación de manuales, políticas y diagramas de flujo que guían a los colaboradores, eliminando redundancias y minimizando errores.

En el sector automotriz, caracterizado por su alta competitividad y exigencia técnica, una gestión administrativa sólida es fundamental. Permite coordinar

eficientemente las áreas de servicio técnico, ventas, compras y finanzas, asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima. Según Cedeño Reyes (2022), una deficiente gestión en este rubro puede llevar a un mal manejo de inventarios de repuestos, tiempos de reparación extendidos, baja satisfacción del cliente y, en última instancia, a la pérdida de rentabilidad. Por lo tanto, mejorar la gestión administrativa impacta directamente en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para competir en el mercado.

2.2. Herramientas de un Análisis Organizacional

El análisis organizacional es un proceso diagnóstico que permite a una empresa evaluar su situación actual, tanto a nivel interno como externo, para identificar sus capacidades y las áreas que requieren mejoras. Se trata de un conjunto de herramientas metodológicas que facilitan la recopilación y el estudio de información relevante para la toma de decisiones estratégicas. Este análisis es el punto de partida para cualquier plan de mejora, ya que proporciona una visión clara de la realidad de la organización.

2.2.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica constituye un proceso a través del cual una organización determina su visión de largo plazo y formula los objetivos, metas y acciones requeridas para alcanzarlo. Según Arias (2021), este proceso implica analizar el entorno, evaluar las capacidades internas y tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos para obtener una ventaja competitiva sostenible.

La planeación estratégica es crucial porque proporciona una dirección clara y unificada para toda la organización. Permite a la empresa automotriz anticiparse a cambios en el mercado (como la electromovilidad o nuevas regulaciones ambientales), alinear los esfuerzos de todas las áreas (desde el taller hasta el área comercial) hacia metas

comunes, y tomar decisiones informadas sobre inversiones en tecnología, capacitación o expansión. Sin un plan estratégico, la empresa corre el riesgo de operar de manera reactiva, perdiendo oportunidades y siendo vulnerable a las amenazas del entorno.

2.3. Análisis Externo

El análisis externo consiste en examinar todos los factores y variables del entorno que escapan al control de la empresa pero que pueden influir significativamente en su desempeño. Su objetivo es identificar las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas de las que debe protegerse.

2.3.1. Análisis PESTLE

El análisis PESTLE constituye una herramienta esencial dentro de la administración estratégica, ya que permite identificar y comprender los factores macro ambientales que influyen en el desempeño y las decisiones de una organización. Según Fred R. David (2020), la planeación estratégica debe partir de un diagnóstico exhaustivo del entorno, pues este determina las oportunidades y amenazas que una empresa debe gestionar para asegurar su competitividad y supervivencia en el largo plazo. El acrónimo PESTLE hace referencia a los seis grandes ámbitos de análisis: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ecológico.

1. Factores Políticos

Los factores políticos abarcan la estabilidad gubernamental, las políticas fiscales, la regulación de los mercados y el nivel de intervención del Estado en la economía. David enfatiza que los cambios en las políticas gubernamentales pueden alterar significativamente la posición competitiva de las empresas, ya que determinan el grado de apertura de los mercados, los incentivos fiscales y la estabilidad jurídica (David, 2020).

2. Factores Económicos

La evolución del crecimiento económico, las tasas de interés, la inflación y el tipo de cambio son elementos clave en este apartado. El análisis económico permite prever ciclos de expansión o recesión, los cuales impactan en la capacidad de consumo y de inversión de los actores económicos. Como señala David (2020), las organizaciones deben monitorear de cerca los indicadores económicos para anticipar riesgos financieros y ajustar sus estrategias de precios, financiamiento y producción.

3. Factores Sociales

Este componente hace referencia a las tendencias demográficas, los estilos de vida, las preferencias culturales y el nivel educativo de la población. La obra de David resalta que los cambios sociales influyen directamente en los patrones de consumo y en la percepción de valor que los clientes asignan a los productos o servicios. Comprender estos elementos permite diseñar estrategias de mercadotecnia más efectivas y coherentes con la realidad del mercado.

4. Factores Tecnológicos

El avance tecnológico y la innovación determinan la capacidad de las empresas para mejorar su eficiencia y ofrecer productos diferenciados. Según David (2020), la automatización, la digitalización y la investigación y desarrollo (I+D) no solo representan oportunidades, sino también amenazas para aquellas organizaciones que no logren adaptarse con rapidez. De ahí la importancia de una vigilancia tecnológica constante como parte de la estrategia corporativa.

5. Factores Legales

Las leyes laborales, las regulaciones de seguridad, las normas de comercio internacional y las políticas ambientales conforman el marco legal en que operan las organizaciones. David destaca que el cumplimiento normativo es un aspecto esencial para evitar sanciones y preservar la reputación corporativa. Además, las empresas deben anticiparse a posibles reformas legislativas que puedan modificar sus costos operativos o su acceso a los mercados.

6. Factores Ecológicos

Finalmente, el análisis ecológico evalúa las condiciones ambientales, el cambio climático, la escasez de recursos y las políticas de sostenibilidad. De acuerdo con David, la creciente preocupación social por la sostenibilidad ha obligado a las empresas a implementar prácticas más responsables con el medio ambiente, convirtiendo la gestión ecológica en un factor diferenciador y estratégico para mantener legitimidad ante los consumidores y los inversionistas.

2.3.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una de las herramientas más utilizadas en la administración estratégica, ya que permite evaluar la estructura competitiva de una industria y, en consecuencia, determinar su nivel de atractivo. Este análisis no se limita únicamente a los competidores directos, sino que amplía la mirada hacia otros actores que influyen en la rentabilidad de las empresas. Según Fred R. David (2020), “el análisis externo se centra en identificar y evaluar tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, pero que pueden tener un impacto significativo en ella” (p. 84). De este modo, las cinco fuerzas constituyen un marco esencial para diagnosticar el entorno competitivo.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen la capacidad de influir sobre los precios, exigir mayor calidad o demandar servicios adicionales. Cuando los consumidores están bien informados o disponen de múltiples opciones, su poder de negociación aumenta, lo que obliga a las empresas a ser más flexibles en sus precios y estrategias de diferenciación.

Poder de negociación de los proveedores

En la medida en que los proveedores sean pocos o tengan una posición consolidada en el mercado, pueden imponer precios más altos, modificar las condiciones de pago o restringir el acceso a insumos estratégicos. Este factor puede afectar la rentabilidad de las empresas que dependen en gran medida de ellos, sobre todo en sectores donde no existen sustitutos para ciertos recursos clave.

Amenaza de nuevos competidores

La facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado es otro elemento crítico. Cuando las barreras de entrada son bajas, como en industrias con pocos requisitos de capital o con escasas regulaciones, la probabilidad de que surjan nuevos actores aumenta. Esto incrementa la competencia y reduce los márgenes de rentabilidad de las compañías ya establecidas.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos representan un riesgo constante, ya que pueden satisfacer las mismas necesidades del cliente a un costo menor o con mayor conveniencia. La innovación tecnológica y los cambios en las preferencias de los consumidores han incrementado la relevancia de esta fuerza, pues continuamente surgen alternativas que

pueden desplazar a los productos tradicionales.

Rivalidad entre competidores existentes

La intensidad de la competencia entre las empresas que ya operan en el sector es quizá la fuerza más evidente. Cuando existen muchos competidores de tamaño similar, o cuando los costos fijos son elevados, la rivalidad suele intensificarse. Esto conduce a guerras de precios, campañas de mercadotecnia agresivas y una mayor presión por innovar constantemente.

2.3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que identifica a los principales competidores de una empresa y los compara en función de factores clave de éxito en la industria. A cada factor se le asigna un peso según su importancia, y cada empresa recibe una calificación en dicho factor. El resultado es una puntuación ponderada que permite una comparación directa de las fortalezas y debilidades relativas.

MPC (Sector Supermercados):

Tabla 1

Matriz de perfil competitivo

Factor Clave de Éxito	Peso	Empresa A (Calificación)	Empresa A (Puntuación)	Empresa B (Calificación)	Empresa B (Puntuación)
Calidad de productos	0.20	4	0.80	3	0.60
Precios competitivos	0.15	3	0.45	4	0.60
Ubicación	0.10	4	0.40	2	0.20
Lealtad del cliente	0.15	3	0.45	3	0.45
Publicidad	0.10	4	0.40	2	0.20
Presencia online	0.15	2	0.30	4	0.60
Servicio al cliente	0.15	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		3.25		3.10

Nota: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo muestra una comparación entre la Empresa A y la Empresa B considerando factores clave de éxito como calidad de productos, precios, ubicación, lealtad del cliente, publicidad, presencia online y servicio al cliente, a los cuales se les asigna un peso según su importancia en la industria, de modo que la calificación (en una escala del 1 al 4) multiplicada por dicho peso genera la puntuación ponderada de cada empresa; al sumar las puntuaciones se obtiene un total de 3.25 para la Empresa A y 3.10 para la Empresa B, lo que indica que la primera tiene una ligera ventaja competitiva sobre la segunda, destacando en aspectos relacionados con la calidad de productos, ubicación, publicidad y servicio al cliente, mientras que la Empresa B sobresale en precios competitivos y presencia online, siendo la lealtad del cliente un punto en el que ambas muestran un desempeño similar.

2.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La Matriz EFE es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar la información externa (política, económica, social, etc.) en términos de oportunidades y amenazas. El proceso implica listar los factores externos clave, asignarles un peso de importancia (de 0.0 a 1.0) y calificarlos (de 1 a 4) según la eficacia con que las estrategias actuales de la empresa responden a dicho factor. Una puntuación total por encima de 2.5 indica que la empresa está respondiendo bien a su entorno.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Crecimiento del trabajo remoto	0.15	4	0.60
Aumento de la digitalización en pymes	0.20	3	0.60
Incentivos fiscales para tecnología	0.10	2	0.20
Amenazas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Alta competencia en el sector	0.20	1	0.20
Ciberseguridad	0.15	2	0.30
Rápida obsolescencia tecnológica	0.10	2	0.20
Regulación de protección de datos	0.10	3	0.30
Total	1.00		2.40

Nota: Elaboración propia

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite identificar y valorar cómo influyen las oportunidades y amenazas del entorno en una organización; para ello se asigna un peso a cada factor según su importancia, y se le otorga una calificación que refleja la capacidad de la empresa para aprovechar la oportunidad o enfrentar la amenaza

(1 = respuesta deficiente, 2 = por debajo del promedio, 3 = promedio, 4 = superior al promedio). La puntuación ponderada resulta de multiplicar el peso por la calificación, y al sumar todas las ponderaciones se obtiene un total de 2.40, lo que indica un desempeño ligeramente superior al promedio frente al entorno externo, ya que el punto de equilibrio se sitúa en 2.5. En el caso de las oportunidades, destacan el crecimiento del trabajo remoto (0.60) y la digitalización en pymes (0.60), mientras que los incentivos fiscales tienen un impacto menor (0.20). En cuanto a las amenazas, la empresa presenta debilidad frente a la alta competencia en el sector (0.20), pero muestra una respuesta aceptable frente a la ciberseguridad (0.30), la obsolescencia tecnológica (0.20) y la regulación de protección de datos (0.30). En conjunto, la puntuación refleja que la empresa logra aprovechar de manera parcial las oportunidades y controlar algunas amenazas, aunque aún enfrenta riesgos importantes que limitan su competitividad.

2.4. Análisis Interno

El análisis interno se enfoca en la evaluación de los recursos, capacidades y competencias de la propia organización. Su objetivo es identificar las fortalezas que la empresa debe potenciar y las debilidades que necesita corregir.

2.4.1. Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT constituye un marco metodológico para llevar a cabo una auditoría interna exhaustiva, cuyo propósito es evaluar de manera integral las principales áreas funcionales de la empresa. El acrónimo corresponde a las siguientes dimensiones (Abdelrahim et al., 2022):

Administración: Examina la estructura organizativa, los procesos de planificación, la capacidad de organización y los mecanismos de control.

Marketing: Analiza la estrategia de producto, el sistema de precios, la gestión de canales de distribución (plaza), las políticas de promoción y el posicionamiento competitivo.

Operaciones: Evalúa los procesos productivos, la gestión de la calidad, la eficiencia operativa y la logística empresarial.

Finanzas: Revisa la liquidez, los niveles de endeudamiento, la rentabilidad, así como la estructura y sostenibilidad de los costos.

Recursos Humanos (Human Talent): Considera los procesos de selección, capacitación, motivación del personal, desarrollo profesional y el clima laboral.

Informática y Tecnología: Examina los sistemas de información, la infraestructura tecnológica, la innovación digital y los mecanismos de seguridad informática.

Esto brinda a la organización la posibilidad de tomar decisiones fundamentadas y coherentes con su visión a largo plazo, detectar aspectos susceptibles de mejora y aprovechar de manera más eficiente sus recursos. Al comprender en profundidad sus elementos internos, la empresa logra adaptarse con mayor agilidad a las transformaciones del mercado y reforzar su posición competitiva, al mismo tiempo que identifica opciones para innovar y perfeccionar su desempeño operativo. Se trata de una herramienta clave en los procesos de planificación estratégica y en la toma de decisiones empresariales de impacto.

2.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Similar a la Matriz EFE, la Matriz EFI resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. A cada factor se le asigna un peso y una calificación (de 1 a 4, donde 1 es debilidad mayor y 4 es fortaleza mayor). Una

puntuación total por encima de 2.5 indica una posición interna globalmente fuerte.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Marca reconocida	0.15	4	0.60
Calidad del producto	0.20	4	0.80
Personal calificado	0.10	3	0.30
Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Canales de distribución limitados	0.15	2	0.30
Poca inversión en marketing digital	0.20	1	0.20
Tecnología de producción obsoleta	0.10	2	0.20
Alta rotación de personal	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.50

Nota: Elaboración propia

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, asignando a cada factor un peso que refleja su importancia estratégica y una calificación que indica el nivel de desempeño (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor). La multiplicación del peso por la calificación genera la puntuación ponderada, y al sumar todas se obtiene un total de 2.50, lo que representa un resultado justo en el punto medio de la escala (donde 2.5 es neutral), indicando que la organización equilibra sus fortalezas y debilidades sin una ventaja significativa pero tampoco con una desventaja crítica. Entre las fortalezas más destacadas se encuentran la calidad del producto (0.80) y el reconocimiento de la marca (0.60), seguidas del personal calificado (0.30). En contraste, las debilidades más relevantes son los canales de distribución limitados (0.30) y la poca inversión en marketing digital (0.20), junto con la tecnología de producción obsoleta (0.20) y la alta

rotación de personal (0.10). En síntesis, la puntuación indica que la empresa posee atributos internos valiosos que le otorgan cierta solidez, aunque persisten debilidades que pueden frenar su crecimiento y competitividad si no son atendidas.

2.5. Estrategia

Una estrategia es el plan de acción a largo plazo diseñado por una organización para alcanzar sus objetivos principales. Implica tomar decisiones sobre cómo competir en el mercado, cómo posicionar sus productos o servicios y cómo utilizar sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva sostenible.

2.6. Matriz FODA

Según Fred R. David (2013) en su libro *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*, la matriz FODA (o SWOT) constituye una de las herramientas más prácticas para formular estrategias, ya que integra tanto factores internos como externos de la organización. En este sentido, los factores internos se dividen en fortalezas, que representan las competencias distintivas y recursos clave que proporcionan ventaja competitiva, y debilidades, entendidas como limitaciones que reducen el desempeño de la empresa. Por su parte, los factores externos se clasifican en oportunidades, que son tendencias o condiciones favorables del entorno que pueden impulsar el crecimiento, y amenazas, que constituyen riesgos externos capaces de afectar negativamente a la organización si no se controlan.

El aporte central de la matriz FODA, tal como enfatiza David, radica en la posibilidad de generar estrategias combinando estas variables: las estrategias FO buscan explotar las oportunidades utilizando las fortalezas; las DO pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades; las FA emplean las fortalezas para mitigar o enfrentar amenazas; y las DA intentan minimizar las debilidades y reducir el impacto

de las amenazas. De esta forma, el FODA no solo describe la situación actual de la empresa, sino que se convierte en un marco de referencia esencial para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 4

Ejemplo de Matriz FODA

EMPRESA: Tienda minorista de computadora	Fortalezas	Debilidades
	1. Buen control de inventario y ventas. 2. Compras promedio en aumento. 3. Empleados motivados y capacitados. 4. Promociones constantes. 5. Control de gastos publicitarios. 6. Ingresos crecientes por servicio técnico.	1. Disminución en ingresos por software. 2. Ubicación afectada por autopista. 3. Instalaciones en mal estado. 4. Sitio web inexistente. 5. Entregas lentas y cobro demorado. 6. Costos laborales en aumento.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Crecimiento poblacional. 2. Poca competencia cercana. 3. Mayor tránsito vehicular. 4. Proveedores con nuevos productos. 5. Mayor interés en servicios web.	- Promociones dirigidas a nuevos segmentos. - Ampliar servicios de reparación y soporte técnico. - Campañas enfocadas en adultos mayores y profesionales.	- Construir nueva sucursal en mejor ubicación. - Renovar instalaciones y web. - Incrementar servicios digitales. - Campañas publicitarias directas.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Entrada de grandes competidores. 2. Servicios similares ofrecidos por universidades. 3. Nuevas carreteras que desvían tráfico. 4. Aumento en precios de insumos y gasolina.	- Reforzar servicios diferenciales (instalación, soporte). - Fidelizar clientes con promociones y calidad. - Ofrecer entregas a domicilio económicas.	- Contratar más cajeros. - Renovar instalaciones para mejorar imagen y servicio.

Nota: Fred (2013)

2.7. Variable de la Estrategia 1: Marketing Sostenible

El marketing sostenible se define como el proceso de creación, comunicación y entrega de valor a los clientes de una manera que preserve o mejore tanto el bienestar del consumidor como el del medio ambiente y la sociedad (Peattie y Belz, 2021). Va más allá del "marketing verde", que se enfoca solo en el producto, para abarcar una visión integral que integra consideraciones económicas, sociales y ecológicas en todas las decisiones de marketing.

Para una empresa del sector automotriz, adoptar el marketing sostenible es de vital importancia. Primero, responde a una creciente demanda de consumidores que prefieren marcas con un compromiso ambiental y social tangible (Meza Villar, 2024). Segundo, permite a la empresa diferenciarse de la competencia, construyendo una reputación de marca sólida y positiva. Tercero, puede generar eficiencias operativas y ahorros de costos a través de prácticas como la gestión de residuos, el reciclaje de piezas o el uso eficiente de la energía. Finalmente, ayuda a la empresa a anticiparse a futuras regulaciones ambientales, asegurando su viabilidad a largo plazo.

2.8. Variable de la Estrategia 2: Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso voluntario de una empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. La RSE implica que la empresa opera de manera ética y transparente, asumiendo la responsabilidad por el impacto de sus actividades en todos sus grupos de interés (stakeholders).

En una empresa automotriz, la RSE se puede manifestar de múltiples formas: implementando prácticas seguras de manejo de residuos peligrosos (aceites, baterías), ofreciendo programas de capacitación técnica para jóvenes de la comunidad, garantizando condiciones laborales justas para sus operarios o participando en campañas de seguridad vial. Su importancia radica en que fortalece la "licencia social para operar", mejora la imagen corporativa, aumenta la lealtad de clientes y empleados, y mitiga riesgos reputacionales y legales.

2.9. Variable de la Estrategia 3: Indicadores de Evaluación de RSE

Los indicadores de evaluación de RSE son métricas específicas, cuantificables y verificables que se utilizan para medir el desempeño y el impacto de las iniciativas de responsabilidad social de una empresa. Estos indicadores permiten traducir los compromisos abstractos de RSE en resultados concretos y medibles.

Son fundamentales porque permiten a la empresa ir más allá de las declaraciones de intenciones. Facilitan el seguimiento del progreso hacia los objetivos de sostenibilidad, identifican áreas de mejora y proporcionan datos para la comunicación transparente con los stakeholders (clientes, inversores, comunidad). Para una empresa automotriz, ejemplos de indicadores podrían ser: el porcentaje de residuos reciclados, la reducción del consumo de agua por vehículo atendido, las horas de capacitación ofrecidas a la comunidad o el índice de satisfacción de los empleados.

2.10. Balance Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. A diferencia de los modelos tradicionales que se centran casi exclusivamente en métricas financieras, el BSC incorpora cuatro perspectivas interrelacionadas:

- Perspectiva Financiera: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero? (Ej: rentabilidad, crecimiento de ingresos).
- Perspectiva del Cliente: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? (Ej: satisfacción, lealtad, cuota de mercado).

- Perspectiva de Procesos Internos: ¿En qué procesos de negocio debemos sobresalir para satisfacer a nuestros accionistas y clientes? (Ej: eficiencia operativa, calidad del servicio, innovación).
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? (Ej: competencias del personal, clima organizacional, infraestructura tecnológica).

El BSC es importante porque alinea las actividades operativas diarias con los objetivos estratégicos a largo plazo. Proporciona una visión integral y equilibrada del rendimiento de la organización, asegurando que las mejoras en un área no se logren a expensas de otra. Para la empresa automotriz en estudio, el BSC sería la herramienta ideal para implementar y monitorear las mejoras en la gestión administrativa, conectando las estrategias de marketing sostenible y RSE (Perspectivas del Cliente y Procesos Internos) con los resultados financieros esperados (Perspectiva Financiera).

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En este apartado se expone la experiencia desarrollada en el ámbito empresarial, tomando como base la práctica profesional realizada en una organización del sector automotriz ubicada en Lima. A lo largo de este capítulo, se describen de manera detallada las actividades efectuadas, así como el contexto en el que se llevaron a cabo, destacando los principales retos administrativos y las oportunidades de mejora identificadas.

3.1. Apreciación inicial de la experiencia

La empresa automotriz donde desarrollé mi experiencia profesional se dedica a la fabricación, mantenimiento y comercialización de sistemas de enfriamiento para vehículos y maquinaria pesada. Si bien contaba con una estructura funcional y áreas operativas definidas, presentaba retos importantes en la gestión administrativa, especialmente en la coordinación interna, eficiencia operativa y planificación estratégica.

Mi experiencia en esta empresa fue altamente enriquecedora, ya que me permitió involucrarme directamente en un proceso de mejora del área administrativa. Al inicio, se evidenciaban dificultades en la comunicación entre departamentos, escasa digitalización de procesos y falta de indicadores claros para medir la productividad. Sin embargo, al aplicar herramientas de análisis organizacional y establecer acciones concretas, fue posible identificar oportunidades para optimizar la operatividad interna y fortalecer la propuesta de valor hacia los clientes.

Participar en este proyecto me permitió comprender mejor cómo una gestión administrativa adecuada influye directamente en la competitividad y sostenibilidad de una empresa, y reafirmó la importancia del trabajo en equipo y la mejora continua en los entornos organizacionales.

La experiencia laboral se enmarcó en la implementación de mejoras en la gestión administrativa, con énfasis en procesos de planificación, coordinación y control que permitan optimizar los recursos y fortalecer la competitividad de la empresa. Dentro de este periodo, las funciones desempeñadas estuvieron orientadas a apoyar la operatividad de las áreas estratégicas, tales como administración, comercial, producción y finanzas, con la finalidad de garantizar un adecuado flujo de trabajo y un servicio eficiente hacia los clientes.

De manera específica, se desarrollaron actividades vinculadas al análisis externo e interno de la organización, aplicando herramientas como el modelo PESTEL y las Fuerzas de Porter, lo que permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como los factores internos que condicionan el desempeño de la empresa. Estas tareas resultaron clave para comprender la situación actual de la organización y proponer soluciones sostenibles que fortalezcan su gestión administrativa y promuevan un crecimiento ordenado y competitivo en el mercado automotriz

3.2. Análisis Externo de la Empresa

Siguiendo con el análisis externo de la Empresa Automotriz. en seguida se detallan con respecto al análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter:

3.2.1. Análisis PESTEL del entorno de la Empresa (Macro)

El análisis PESTEL sobre política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, proporciona un panorama más claro de las fuerzas externas que afectan a la empresa.

3.2.1.1. Político – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

La empresa debe aprovechar los programas estatales como palanca de crecimiento, pero también diseñar estrategias de adaptación para posibles cambios normativos.

Tabla 5

Político – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O9.	Programas estatales de reactivación para MYPES.	A11.	Cambios en políticas tributarias y laborales

Nota: Elaboración propia

3.2.1.2. Económico – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Existe un mercado en expansión, pero la empresa debe fortalecer su gestión de costos y negociación con proveedores para contrarrestar el impacto de la inflación.

Tabla 6

Económico – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O12.	Crecimiento del sector automotriz postpandemia.	A15.	Inflación y alza del dólar que encarece insumos
O13.	Incremento en demanda de repuestos de segunda mano.		

Nota: Elaboración propia

3.2.1.3. Social – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

La empresa debe diferenciarse incorporando prácticas verdes reales para fidelizar a un mercado cada vez más exigente y no perder terreno frente a marcas internacionales.

Tabla 7

Social – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O11.	Mayor conciencia ambiental de los consumidores.	A13.	Preferencia por marcas extranjeras. Exigencia de prácticas sostenibles que la empresa aún no ha implementado

Nota: Elaboración propia

3.2.1.4. Tecnológico – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Si la empresa logra digitalizarse, mejorará en competitividad; sin embargo, debe anticipar inversiones en innovación para no quedar rezagada frente a las nuevas tendencias.

Tabla 8

Tecnológico – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O10.	Digitalización de procesos de gestión y ventas.	A12.	Avances rápidos en electromovilidad que exigen adaptación

Nota: Elaboración propia

3.2.1.5. Ambiental – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Convertir la sostenibilidad en ventaja competitiva es clave, siempre cumpliendo con normativas ambientales cada vez más exigentes.

Tabla 9

Ambiental – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O16.	Implementación de marketing sostenible y reciclaje de piezas.	A17.	Regulaciones más estrictas sobre emisiones y residuos

Nota: Elaboración propia

3.2.1.6. Legal – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

La formalización trae acceso a beneficios, pero requiere cumplimiento riguroso en lo tributario y ambiental para evitar sanciones.

Tabla 10

Legal – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O14.	Normas que fomentan la formalización de talleres.	A16.	Mayor fiscalización de SUNAT y normativas ambientales
O15.	Programas de beneficios para empresas con cumplimiento ambiental.		

Nota: Elaboración propia

3.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter del entorno de la Empresa (Micro – Competencia)

Analizar las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la competitividad dentro del sector específico de la Empresa automotriz.: clientes, proveedores, competidores existentes, productos sustitutos y nuevos entrantes.

3.2.2.1. Clientes – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

La fidelización y servicio de calidad son claves para mantener clientes corporativos, en un entorno donde la presión por costos y velocidad es alta.

Tabla 11

Clientes – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O4.	Clientes corporativos que buscan relaciones a largo plazo.	A5.	Clientes con múltiples alternativas de proveedores.
		A6.	Exigencia de precios bajos y entregas rápidas

Nota: Elaboración propia

3.2.2.2. Proveedores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Una gestión estratégica con proveedores locales y políticas de compra por volumen pueden mitigar la dependencia y riesgo de los proveedores internacionales.

Tabla 12

Proveedores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O5.	Posibilidad de alianzas estratégicas con proveedores locales.	A7.	Proveedores internacionales que imponen precios altos.
O6.	Oportunidad de negociar descuentos por volumen.	A8.	Riesgo de retrasos en importación de insumos

Nota: Elaboración propia

3.2.2.3. Competidores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

La empresa debe fortalecer su especialización técnica para diferenciarse de competidores que solo compiten por precio.

Tabla 13

Competidores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O3.	Experiencia técnica y know-how en fabricación especializada.	A4.	Nuevos talleres con bajo costo de entrada y precios agresivos

Nota: Elaboración propia

3.2.2.4. Productos Sustitutos – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

La diversificación hacia repuestos innovadores es clave, pues el mercado de radiadores tradicionales podría reducirse con la expansión de los autos eléctricos.

Tabla 14

Productos sustitutos – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1.	Creciente interés en soluciones sostenibles (vehículos híbridos y eléctricos).	A1.	Vehículos eléctricos que requieren menos sistemas de enfriamiento.
O2.	Diversificación hacia repuestos alternativos de alta eficiencia.	A2.	Sustitución de repuestos originales por imitaciones más baratas.

	A3. Innovaciones tecnológicas que reducen la demanda de radiadores convencionales.
--	--

Nota: Elaboración propia

3.2.2.5. Nuevos Competidores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Hay espacio de mercado por el crecimiento del parque automotor, pero la empresa debe competir con rivales locales y globales con mayor experiencia y posicionamiento.

Tabla 15

Nuevos competidores – Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O7.	Crecimiento del parque automotor en Lima.	A9.	Alta rivalidad entre talleres automotrices.
O8.	Segmento de maquinaria industrial con demanda en aumento.	A10.	Competencia con marcas internacionales consolidadas

Nota: Elaboración propia

3.2.3. Consolidado de Oportunidades y Amenazas.

En seguida se detalla lo relacionado con la totalidad de las oportunidades y amenazas que se identifican a partir del análisis externo de la empresa automotriz. Para ello se han integrado los resultados del modelo PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) junto con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos y nuevos entrantes). El objetivo de este consolidado es presentar en un solo cuadro la síntesis de los factores externos que pueden favorecer o afectar el desempeño de la organización, sirviendo como base para la formulación de estrategias que fortalezcan su competitividad en el sector.

Tabla 16

Consolidado de Oportunidades y Amenazas (PESTEL y 05 Fuerzas Porter)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Creciente interés en vehículos híbridos y eléctricos.	A1: Vehículos eléctricos requieren menos sistemas de enfriamiento.
O2: Diversificación hacia repuestos de alta eficiencia.	A2: Sustitución de repuestos originales por imitaciones baratas.
O3: Experiencia técnica y Know-how técnico en fabricación especializada	A3: Innovaciones tecnológicas reducen demanda de radiadores convencionales.
O4: Clientes corporativos buscan relaciones a largo plazo.	A4: Nuevos talleres de bajo costo con precios agresivos.
O5: Posibilidad de alianzas estratégicas con proveedores locales.	A5: Clientes con múltiples alternativas de proveedores
O6: Oportunidad de negociar descuentos por volumen con proveedores.	A6: Exigencia de precios bajos y entregas rápidas
O7: Crecimiento del parque automotor en Lima.	A7: Proveedores internacionales que imponen precios altos
O8: Segmento de maquinaria industrial en aumento.	A8: Riesgo de retrasos en importación de insumos.
O9: Programas estatales de reactivación para MYPES.	A9: Alta rivalidad en talleres automotrices.
O10: Digitalización de procesos de gestión y ventas.	A10: Competencia con marcas internacionales consolidadas.
O11: Mayor conciencia ambiental de los consumidores.	A11: Cambios en políticas tributarias y laborales.
O12: Crecimiento del sector automotriz postpandemia.	A12: Avances rápidos en electromovilidad que exigen adaptación.
O13: Incremento en demanda de repuestos de segunda mano.	A13: Preferencia por marcas extranjeras.
O14: Normas que fomentan la formalización de talleres.	A14: Exigencia de prácticas sostenibles aún no implementadas.
O15: Beneficios para empresas con cumplimiento ambiental.	A15: Inflación y alza del dólar.
O16. Implementación de marketing sostenible y reciclaje de piezas.	A16: Mayor fiscalización de SUNAT y normativas ambientales
	A17: Regulaciones más estrictas sobre emisiones y residuos.

Nota: Elaboración propia

3.2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar y comparar a una empresa frente a sus principales competidores dentro de la industria. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades relativas en factores críticos de éxito, tales como participación de mercado, calidad de productos o servicios, innovación, posicionamiento, recursos financieros, entre otros.

Mediante la asignación de ponderaciones y calificaciones, la MPC facilita una visión cuantitativa y objetiva de la posición competitiva de la organización. Esto no solo ayuda a comprender el nivel de ventaja frente a sus rivales, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas para mejorar la capacidad de respuesta y sostenibilidad en el mercado.

Tabla 17

Matriz de Perfil Competitivo de la empresa Automotriz de Lima

Factor clave de éxito	Peso	Empresa (objeto de estudio)	Punt.	Competidor A (<i>distribuidor premium</i>)	Punt.	Competidor B (<i>taller low-cost</i>)	Punt.
Calidad técnica y garantía	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36
Cumplimiento de entrega / lead time	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Precio	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
Portafolio / cobertura de marcas	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Servicio posventa y asesoría técnica	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Presencia digital / CRM	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Cobertura geográfica / canales	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
Certificaciones / ambiental & compliance	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Reputación B2B / NPS	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		2.78		3.42		2.28

Nota. Elaboración propia.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) presentada refleja la posición de la empresa Automotriz de Lima frente a dos competidores: un distribuidor *premium* (Competidor A) y un taller *low-cost* (Competidor B). Los resultados evidencian que el **Competidor A** alcanza el mayor puntaje total (3.42), destacando principalmente en portafolio de marcas, cobertura geográfica, certificaciones y reputación B2B/NPS, lo que confirma su fortaleza como líder del sector. La empresa objeto de estudio obtiene un puntaje intermedio (2.78), mostrando un mejor desempeño relativo en calidad técnica y servicio posventa, aunque con debilidades en cumplimiento de entregas, presencia digital y cobertura geográfica. Por otro lado, el **Competidor B** registra la menor puntuación (2.28), con ventajas específicas en precio y cumplimiento de entregas, pero con claras limitaciones en factores críticos como certificaciones, reputación y servicio posventa. En conjunto, el análisis evidencia que la empresa necesita fortalecer su presencia digital, ampliar su cobertura y mejorar su reputación para acercarse al estándar competitivo del distribuidor *premium*.

3.2.5. Matriz EFE de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica que permite identificar y ponderar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta una organización en su entorno. Su propósito es proporcionar una visión estructurada de cómo los factores externos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y competitivos influyen en el desempeño de la empresa. A través de la asignación de pesos y calificaciones, la matriz facilita la valoración del nivel de aprovechamiento de las oportunidades detectadas y la capacidad de respuesta frente a las amenazas. De esta manera, la EFE constituye un insumo esencial para la planeación estratégica, pues orienta a la empresa en la formulación de acciones que fortalezcan su posición competitiva y le

permitan adaptarse de manera proactiva a las condiciones del mercado.

Tabla 18

Matriz de evaluación de los factores externos EFE de la empresa Automotriz de Lima

Factores externos claves	Importancia (0-1)	Calificación (1-4)	Valor
OPORTUNIDADES			
O10. Digitalización de procesos	0.12	2	0.24
O11. Mayor conciencia ambiental del cliente	0.07	2	0.14
O12. Crecimiento del sector automotriz	0.09	3	0.27
O4. Relaciones B2B de largo plazo	0.08	3	0.24
O16. Marketing sostenible/reciclaje como propuesta de valor	0.07	2	0.14
O7. Crecimiento del parque automotor	0.07	3	0.21
Total			1.24
AMENAZAS			
A15. Inflación / alza del dólar	0.12	2	0.24
A8. Retrasos en importación de insumos	0.09	2	0.18
A6. Exigencia de precio bajo y entrega rápida	0.09	2	0.18
A9. Alta rivalidad en talleres automotriz	0.08	3	0.24
A10. Competidores internacionales consolidados	0.06	2	0.12
A17. Regulaciones ambientales estrictas	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.32

Nota. Elaboración propia.

La matriz EFE de la empresa Automotriz de Lima refleja un entorno externo mixto, en el que las oportunidades tienen un peso relevante (1.24), destacando principalmente el crecimiento del sector automotriz (0.27), las relaciones B2B de largo plazo (0.24) y la expansión del parque automotor (0.21), lo que evidencia un potencial de crecimiento si la empresa logra adaptarse a tendencias como la digitalización de procesos y el marketing sostenible, aunque estas últimas aún presentan un aprovechamiento moderado. Por otro lado, las amenazas suman un total de 2.32 en valor ponderado, siendo las más críticas la inflación y el alza del dólar (0.24), la alta rivalidad en el mercado (0.24) y los retrasos en la importación de insumos (0.18), a lo que se suman la presión de precios

bajos, la consolidación de competidores internacionales y las regulaciones ambientales estrictas. En conjunto, la matriz sugiere que, si bien existen oportunidades atractivas, las amenazas externas tienen un peso considerable que obliga a la empresa a diseñar estrategias defensivas y adaptativas para mantener su competitividad.

3.3. Análisis Interno de la Empresa

Propuesta de Valor y Posicionamiento Estratégico.

La empresa opera bajo un modelo de negocio integral que combina fabricación, distribución y servicios especializados en intercambiadores de calor. La empresa ha desarrollado una propuesta de valor diferenciada que se fundamenta en tres pilares estratégicos claramente definidos: amplio stock de productos equivalentes al original, precio competitivo con calidad importada, y asesoría técnica integral.

La especialización en intercambiadores de calor representa una decisión estratégica de enfoque que permite a la empresa desarrollar competencias técnicas profundas y construir barreras de entrada basadas en conocimiento especializado. Esta estrategia de nicho contrasta con enfoques de diversificación amplia y permite a la empresa competir efectivamente contra distribuidores generalistas mediante la diferenciación técnica.

Figura 7

Sistemas de enfriamiento y refrigeración del motor vehicular. Adaptado de búsqueda de imágenes especializadas, 2025.



Fuente: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

La propuesta de valor se articula alrededor del concepto de "soluciones integrales" que trasciende la simple venta de productos para incluir servicios de consultoría, instalación y mantenimiento. Esta aproximación holística genera múltiples puntos de contacto con el cliente y crea oportunidades de ingresos recurrentes que estabilizan el flujo de caja y fortalecen las relaciones comerciales a largo plazo.

Segmentación de Mercado y Estrategia de Cobertura

El análisis de la segmentación de mercado revela una estrategia deliberada de enfoque en vehículos comerciales y pesados, con particular énfasis en los sectores de minería, industria y comercio. Esta segmentación responde a las características específicas del mercado peruano, donde estos sectores representan una demanda significativa y sostenida de sistemas de enfriamiento de alta performance.

La diversificación de marcas atendidas constituye un elemento estratégico fundamental del modelo de negocio. La empresa trabaja con nueve marcas principales: Freightliner, Hino, International, Iveco, Kenworth, Mack, Mercedes Benz, Scania y Volvo [1]. Esta cobertura amplia reduce la dependencia de un solo fabricante y permite

capturar diferentes segmentos del mercado de vehículos comerciales, desde transporte urbano hasta maquinaria pesada para minería.

La estrategia de cobertura geográfica se concentra en Lima como centro de operaciones, lo que permite eficiencias operativas y control directo de la calidad del servicio, aunque potencialmente limita la penetración en mercados regionales. Esta centralización es coherente con la concentración de la actividad económica en Lima Metropolitana y facilita el acceso a los principales importadores y distribuidores del sector automotriz.

Estructura de Ingresos y Modelo Financiero

El modelo de ingresos de la empresa se caracteriza por su diversificación en tres fuentes principales que proporcionan estabilidad financiera y reducen la dependencia de una sola línea de negocio. La venta de productos (radiadores, intercoolers, enfriadores, condensadores) constituye la fuente primaria de ingresos, complementada por servicios de reparación y mantenimiento, y servicios de instalación especializada.

Esta diversificación de ingresos es particularmente valiosa en el contexto de mercados B2B técnicos, donde los ciclos de compra pueden ser irregulares y la demanda está sujeta a factores económicos externos como la actividad minera, el crecimiento del transporte de carga, y los ciclos de renovación de flotas vehiculares.

La estrategia de precios se posiciona en el segmento de valor, ofreciendo "productos importados confiables a excelente precio con la calidad necesaria. Esta posición intermedia permite competir tanto con proveedores de bajo costo como con distribuidores premium, capturando un segmento amplio de clientes que priorizan la relación costo-beneficio sobre el precio mínimo o la marca premium.

Canales de Distribución y Estrategia de Mercado.

La estrategia de canales de la empresa se basa en un modelo de distribución directa que prioriza el control sobre la experiencia del cliente y la captura completa del margen comercial. El sitio web corporativo funciona como el canal principal de información y generación de leads, complementado por el punto de venta físico en Lima.

La funcionalidad de búsqueda por código OEM implementada en el sitio web demuestra una comprensión profunda de las necesidades del cliente técnico, que requiere precisión en la identificación de componentes y compatibilidad exacta con especificaciones originales. Esta capacidad técnica diferencia a la empresa de distribuidores generalistas y crea valor agregado para clientes especializados.

La ausencia de canales de distribución múltiples o presencia en marketplaces digitales sugiere una estrategia conservadora que prioriza el control directo sobre la experiencia del cliente. Aunque esta aproximación permite mantener márgenes y calidad de servicio, también limita el alcance geográfico y la penetración en segmentos de mercado que prefieren canales de compra alternativos.

La estrategia de "cotizar producto" como proceso principal de venta refleja la naturaleza consultiva del negocio, donde cada aplicación requiere evaluación técnica específica y recomendaciones personalizadas. Este enfoque es apropiado para productos técnicos complejos, aunque puede crear fricciones en el proceso de compra para clientes que prefieren transacciones más directas.

Deficiencias en la Estrategia de Contenido Técnico

La información técnica presentada en el sitio web es básica y no aprovecha el potencial educativo que podría diferenciar significativamente a la empresa en el mercado.

La ausencia de guías técnicas detalladas, casos de estudio documentados, videos explicativos, o contenido que demuestre la experticia técnica representa una oportunidad perdida para establecer autoridad y liderazgo de pensamiento en el sector de intercambiadores de calor.

Figura 8

Deficiencias en la Estrategia de Contenido Técnico



Nota: información extraída de la página oficial de una empresa de radiadores

3.3.1. Análisis de Áreas Funcionales

El análisis de áreas funcionales permite evaluar el desempeño interno de la empresa a través de sus principales departamentos, identificando fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Esta revisión integral facilita comprender cómo se articulan los recursos y procesos para alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo, constituye la base para proponer estrategias que optimicen la eficiencia y competitividad en el mercado.

A. Administración

Tabla 19

Área de administración

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Estructura funcional definida y roles claros (producción, calidad, comercial, compras, contabilidad/tecnología con soporte externo).	D1	Coordinación inter-áreas perfectible; comunicación y seguimiento con indicadores aún incipientes.
F2	Control de gastos y elaboración de presupuestos desde producción.	D2	Procesos con efectividad administrativa = 86% y brechas en productividad (referencia sectorial interna), lo que sugiere necesidad de estandarización y control de desempeño.

Nota: Elaboración propia

M. Marketing

Tabla 20

Área de Marketing

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F3	Propuesta de valor B2B con diagnóstico técnico, planos y garantía; especialización en un nicho (enfriamiento automotriz e industrial).	D3	Ausencia de plan de marketing y KPIs de desempeño comercial; baja presencia digital y canales limitados; no integración sistemática de marketing sostenible

Nota: Elaboración propia

O. Operaciones (y Producción)

Tabla 21

Área de Operaciones

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F4	Know-how en fabricación/reparación de radiadores, intercoolers, condensadores; infraestructura instalada ($\approx 1,500 \text{ m}^2$) y roles de supervisión de producción.	D4	Dependencia de insumos importados (sensibles a tipo de cambio y plazos); oportunidades de mejora en planificación de demanda e inventarios.

F5	Área de calidad con pruebas y reportes; garantía certificada.	
----	---	--

Nota: Elaboración propia

F. Finanzas

Tabla 22

Área de Finanzas

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F6	Contabilidad tercerizada y estados financieros periódicos; control de costos operativos desde producción.	D5	Falta de analítica de rentabilidad por línea/cliente; exposición cambiaría por importaciones; políticas de capital de trabajo perfectibles.

Nota: Elaboración propia

H. Recursos Humanos

Tabla 23

Área de Recursos Humanos

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F7	Valores corporativos (disciplina, trabajo en equipo) y equipo técnico especializado.	D6	Falta de capacitación estructurada, evaluación de desempeño y planes de carrera aún no formalizados; clima y retención a fortalecer en áreas de soporte.

Nota: Elaboración propia

I/T. Informática y Tecnología

Tabla 24

Área de Información y Tecnología

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F8	Soporte técnico externo en TI.	D7	Baja digitalización integral (ERP/CRM/BPM); trazabilidad comercial y operativa limitada; seguridad de la información a fortalecer.

Nota: Elaboración propia

3.3.2. Consolidado de Fortalezas y Debilidades

El presente apartado tiene como finalidad integrar y sintetizar los principales hallazgos del análisis interno de la empresa, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades. Este consolidado permite obtener una visión clara y ordenada de los factores internos que inciden en el desempeño organizacional, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias. Las **fortalezas** representan los recursos, capacidades y ventajas competitivas que la empresa posee y que pueden ser aprovechados para impulsar su crecimiento y posicionamiento en el mercado. En contraste, las **debilidades** corresponden a limitaciones internas o áreas de mejora que, de no ser atendidas, podrían reducir la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización frente a los desafíos del entorno. De esta manera, el consolidado de fortalezas y debilidades constituye un insumo clave para el análisis FODA, al facilitar la alineación entre las capacidades internas y las condiciones externas, orientando la toma de decisiones estratégicas hacia un desarrollo sostenible y competitivo.

Tabla 25

Consolidado de fortalezas y debilidades de la Empresa Automotriz

Fortalezas	Debilidades
F1. Estructura funcional definida y roles claros.	D1. Coordinación inter-áreas perfectible; comunicación e indicadores incipientes.
F2. Control de gastos y elaboración de presupuestos desde producción.	D2. Procesos con efectividad administrativa (86%) con brechas de productividad; falta de estandarización.
F3. Propuesta de valor B2B especializada, con diagnóstico técnico, planos y garantía.	D3. Ausencia de plan de marketing y KPIs; baja presencia digital; canales limitados; no integración de marketing sostenible.
F4. Know-how en fabricación/repación e infraestructura instalada	D4. Dependencia de insumos importados y vulnerabilidad al tipo de cambio; mejoras pendientes en planificación de demanda e inventarios.
F5. Área de calidad con pruebas, reportes y garantía certificada.	D5. Falta de analítica de rentabilidad por línea/cliente; exposición cambiaria; políticas de capital de trabajo perfectibles.

F6. Contabilidad tercerizada y estados financieros periódicos; control de costos desde producción.	D6. Falta de capacitación estructurada, evaluación de desempeño y planes de carrera; clima y retención mejorables en áreas de soporte.
F7. Valores corporativos sólidos y equipo técnico especializado.	D7. Baja digitalización integral (ERP/CRM/BPM); trazabilidad limitada; seguridad de la información a fortalecer.
F8. Soporte técnico externo en TI.	

Nota: Elaboración propia

3.3.3. Matriz EFI

La Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta estratégica que permite identificar, ponderar y valorar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de obtener una visión integral de su situación interna. A través de este análisis se cuantifica el peso relativo de cada factor y su grado de aprovechamiento o limitación, facilitando la comprensión de la posición competitiva de la organización. De esta manera, la matriz se convierte en un insumo clave para la formulación de estrategias, ya que orienta la toma de decisiones hacia la consolidación de las fortalezas y la reducción de las debilidades, en busca de una mayor eficiencia y sostenibilidad en el mercado.

Tabla 26

Matriz EFI de la empresa Automotriz.

Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación
F1: Estructura funcional definida y roles claros.	0.07	4	0.28
F2: Control de gastos y presupuestos desde producción.	0.06	4	0.24
F3: Propuesta de valor B2B especializada (diagnóstico técnico, planos, garantía).	0.05	3	0.15
F4: Know-how en fabricación/repación + infraestructura instalada (1,500 m ²).	0.05	3	0.15
F5: Área de calidad con pruebas y garantía certificada	0.04	3	0.12
F6: Contabilidad tercerizada y estados financieros periódicos; control de costos desde producción.	0.05	3	0.15
F7. Valores corporativos sólidos y equipo técnico especializado.	0.03	2	0.06
F8. Soporte técnico externo en TI.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.38		1.21
Debilidades			

D1: Coordinación inter-áreas limitada; comunicación e indicadores incipientes.	0.11	1	0.11
D2: Procesos con efectividad administrativa (86%) con brechas de productividad.	0.10	1	0.10
D3: Ausencia de plan de marketing y KPIs; baja presencia digital; canales limitados.	0.08	2	0.16
D4: Dependencia de insumos importados (sensibles al tipo de cambio).	0.08	2	0.16
D5: Falta de analítica de rentabilidad; exposición cambiaria; políticas de capital de trabajo débiles.	0.09	1	0.09
D6: Capacitación y planes de carrera no formalizados; clima y retención mejorables.	0.08	2	0.16
D7: Baja digitalización integral (ERP/CRM/BPM); seguridad de información limitada.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.54		0.94
Total			2.15

Nota: Elaboración propia

La matriz EFI de la Empresa Automotriz refleja un puntaje total de **2.15**, lo que indica una posición interna ligeramente por debajo del promedio, evidenciando que las debilidades tienen un peso relevante frente a las fortalezas. Entre los aspectos más favorables destacan la calidad técnica y garantía, la especialización en un nicho de enfriamiento, así como la infraestructura instalada y el equipo técnico especializado, factores que constituyen ventajas competitivas importantes. Sin embargo, estas fortalezas se ven limitadas por debilidades críticas como la ausencia de un plan de marketing y KPIs, la baja digitalización de procesos (ERP/CRM/BPM), la limitada presencia digital y la dependencia de insumos importados, además de la falta de integración de la sostenibilidad en la estrategia comercial. En conjunto, los resultados sugieren que la empresa posee bases técnicas sólidas, pero requiere fortalecer su gestión administrativa, tecnológica y comercial para mejorar su competitividad y equilibrar su desempeño interno.

3.4. Matriz FODA

Tabla 27

Matriz FODA de la empresa Automotriz

Implementación de mejoras en la Gestión Administrativa de una Empresa Automotriz, Lima-Perú, 2024

	Fortalezas	Debilidades
EMPRESA: Automotriz	<p>F1: Estructura funcional definida y roles claros. F2: Control de gastos y presupuestos desde producción. F3: Propuesta de valor B2B especializada (diagnóstico técnico, planos, garantía). F4: Know-how en fabricación/repelación + infraestructura instalada (1,500 m²). F5: Área de calidad con pruebas y garantía certificada. F6: Contabilidad tercerizada con estados financieros periódicos. F7: Valores corporativos sólidos y equipo técnico especializado. F8: Soporte técnico externo en TI.</p>	<p>D1: Coordinación inter-áreas limitada; comunicación e indicadores incipientes. D2: Procesos con efectividad administrativa (86%) con brechas de productividad. D3: Ausencia de plan de marketing y KPIs; baja presencia digital; canales limitados. D4: Dependencia de insumos importados (sensibles al tipo de cambio). D5: Falta de analítica de rentabilidad; exposición cambiaria; políticas de capital de trabajo débiles. D6: Capacitación y planes de carrera no formalizados; clima y retención mejorables. D7: Baja digitalización integral (ERP/CRM/BPM); seguridad de información limitada.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Creciente interés en vehículos híbridos y eléctricos. O2: Diversificación hacia repuestos de alta eficiencia. O3: Experiencia técnica y now-how técnico como ventaja competitiva. O4: Clientes corporativos buscan relaciones a largo plazo. O5: Alianzas estratégicas con proveedores locales. O6: Negociación de descuentos por volumen con proveedores. O7: Crecimiento del parque automotor en Lima. O8: Segmento de maquinaria industrial en aumento. O9: Programas estatales de reactivación para MYPES. O10: Digitalización de procesos de gestión y ventas. O11: Mayor conciencia ambiental de los consumidores. O12: Crecimiento del sector automotriz postpandemia. O13: Demanda de repuestos de segunda mano. O14: Normas que fomentan la formalización de talleres. O15: Beneficios para empresas con cumplimiento ambiental. O16: Implementación de marketing sostenible y reciclaje de piezas.</p>	<p>FO1: Portafolio sostenible premium: líneas eco-eficientes para flotas corporativas (F1, F3, O11, O16). FO2: Digital selling B2B: preventa técnica remota con CRM y portal B2B (F5, O10, O12). FO3: Certificación verde: procesos con trazabilidad y reportes de huella (F3, F4, O14, O15, O16). FO4: Servicios de ingeniería aplicada: consultoría de soluciones técnicas (F1, F5, O2, O12).</p>	<p>DO1: Implementar ERP+CRM para digitalizar procesos (D2, D6, D7, O10). DO2: Plan de marketing con KPIs y performance digital (D1, D3, O12, O11). DO3: Marketing sostenible y RSE como propuesta de valor (D5, O11, O16). DO4: Diversificación de canales: marketplaces B2B y distribuidores (D3, O2, O12, O10)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Vehículos eléctricos requieren menos sistemas de enfriamiento. A2: Sustitución de repuestos originales por imitaciones baratas. A3: Innovaciones tecnológicas reducen demanda de radiadores convencionales. A4: Nuevos talleres de bajo costo con precios agresivos. A5: Clientes con múltiples alternativas de proveedores A6: Exigencias de precios bajos y entregas rápidas A7: Proveedores internacionales que imponen precios altos. A8: Riesgo de retrasos en importación de insumos. A9: Alta rivalidad en talleres automotrices. A10: Competencia con marcas internacionales consolidadas. A11: Cambios en políticas tributarias y laborales.</p>	<p>FA1: Diferenciación técnica con garantías y SLAs (F1, F3, A4, A9, A10). FA2: Ingeniería para EV/híbridos: nuevos servicios técnicos (F1, F4, A1, A3, A12). FA3: Abastecimiento dual y acuerdos de stock crítico (F2, F4, A15). FA4: Cumplimiento ambiental proactivo: gestión de residuos + reportes al cliente (F3, F5, A16, A17).</p>	<p>DA1: Política de precios con costeo estándar y márgenes objetivo (D7, D2, A5, A15). DA2: Lead time y logística ágil con S&OP e inventarios de seguridad (D6, D2, D3, A6, A8). DA3: Compliance comercial y ambiental: manuales y auditorías (D1, D5, A16, A17). DA4: Monitoreo de sustitutos con vigilancia tecnológica y roadmaps (D7, A1, A2, A3).</p>

<p>A12: Avance rápido en electromovilidad que exigen adaptación. A13: Preferencia por marcas extranjeras. A14: Exigencia de prácticas sostenibles aún no implementadas. A15: Inflación y alza del dólar. A16: Mayor fiscalización de SUNAT y normativas ambientales. A17: Regulaciones más estrictas sobre emisiones y residuos.</p>		
---	--	--

El análisis FODA de la empresa automotriz permite identificar de manera integral las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en su desempeño, convirtiéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas. A través de las estrategias FO, DO, FA y DA, se establecen acciones concretas que aprovechan los recursos internos, corrigen limitaciones, potencian la diferenciación y mitigan los riesgos del entorno competitivo. Este diagnóstico no solo ofrece una visión clara de la situación actual de la organización, sino que también orienta la planificación hacia la innovación, sostenibilidad y mejora continua. Asimismo, fortalece la capacidad de adaptación frente a cambios tecnológicos, regulatorios y de mercado, asegurando una posición competitiva en el sector. En síntesis, el FODA con estrategias constituye la base para diseñar planes de acción que impulsen el crecimiento ordenado y sostenible de la empresa.

3.5 Consolidado de las Estrategias FODA.

Tabla 28

Estrategias (FO) de la empresa Automotriz

Estrategias FO
<p>FO1: Portafolio sostenible premium: líneas eco-eficientes para flotas corporativas (F1, F3, O11, O16).</p>
<p>FO2: Digital selling B2B: preventa técnica remota con CRM y portal B2B (F5, O10, O12).</p>
<p>FO3: Certificación verde: procesos con trazabilidad y reportes de huella (F3, F4, O14, O15, O16).</p>
<p>FO4: Servicios de ingeniería aplicada: consultoría de soluciones térmicas (F1, F5, O2, O12).</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 29

Estrategias (DO) de la empresa Automotriz

Estrategias DO
<u>DO1: Implementar ERP+CRM para digitalizar procesos (D2, D6, D7, O10).</u>
<u>DO2: Plan de marketing con KPIs y performance digital (D1, D3, O12, O11).</u>
<u>DO3: Marketing sostenible y RSE como propuesta de valor (D5, O11, O16).</u>
DO4: Diversificación de canales: marketplaces B2B y distribuidores (D3, O2, O12, O10)

Nota: Elaboración propia

Tabla 30

Estrategias (FA) de la empresa Automotriz

Estrategias FA
FA1: Diferenciación técnica con garantías y SLAs (F1, F3, A4, A9, A10).
FA2: Ingeniería para EV/híbridos: nuevos servicios térmicos (F1, F4, A1, A3, A12).
FA3: Abastecimiento dual y acuerdos de stock crítico (F2, F4, A15).
FA4: Cumplimiento ambiental proactivo: gestión de residuos + reportes al cliente (F3, F5, A16, A17).

Nota: Elaboración propia

Tabla 31

Estrategias (DA) de la empresa Automotriz

Estrategias DA
DA1: Política de precios con costeo estándar y márgenes objetivo (D7, D2, A5, A15).
DA2: Lead time y logística ágil con S&OP e inventarios de seguridad (D6, D2, D3, A6, A8).
DA3: Compliance comercial y ambiental: manuales y auditorías (D1, D5, A16, A17).
DA4: Monitoreo de sustitutos con vigilancia tecnológica y roadmaps (D7, A1, A2, A3).

Nota: Elaboración propia

3.6. Formulación de Objetivos Estratégicos.

OE1: Implementar indicadores de evaluación como ERP+CRM+BPM

OE2: Implementar actividades de responsabilidad sostenible

OE3: Implementar un plan de marketing con indicadores.

3.7. Plan de Mejora de Estrategias.

En cuanto a los planes de mejora de estrategias para el área administrativa se consideran los siguientes:

3.7.1. Estrategia 1: Implementar indicadores de evaluación como ERP+CRM+BPM

Se implementará una Planificación de Recursos Empresariales, con el sistema de ERP integrado que será utilizado para compras, inventarios, producción y contabilidad; además, y la herramienta de CRM comercial con flujos BPM, partiendo de un mapa de procesos y un plan de datos maestros para tener la información y relación de materiales, clientes y listas de precios asegurando una trazabilidad de punta a punta; la hoja de ruta contempla pilotos por ola (ventas, inventarios, producción), integraciones con facturación y courier, tableros de indicadores que evidencien la rotación, días de inventario, ciclo de cotización, tasa de ganancia, margen por línea/cliente y gobierno de datos; resultados esperados: menores al 20% lead time, menores al 15% inventario, mayor al 95% OTIF, un reporte financiero en T+3 días, y base para costeos estándar y pricing dinámico; siendo responsables las áreas de Operaciones, Comercial, TI y Finanzas, con PMO interna y soporte tecnológico.

3.7.2. Estrategia 2: Implementar actividades de responsabilidad sostenible

Se integrará la sostenibilidad en producto y comunicación: guía de claims verdes, trazabilidad de materiales como reciclaje, eco-diseño de piezas y gestión de residuos en planta; se publicará un tablero ESG (residuos valorizados, consumo de agua/energía por orden, capacitación en seguridad y medio ambiente) y se lanzarán iniciativas de RSE con enfoque técnico (formación para jóvenes técnicos locales y campañas de seguridad vial/eficiencia térmica), articulando con clientes B2B; se medirá NPS y reputación y se alineará a marcos locales de comunicación responsable; teniendo como meta un resultado

mayor al 70% de residuos valorizados, 2 iniciativas de responsabilidad social empresarial por año, NPS mayor al 75, y menos del 30% de la facturación con oferta “eco-eficiente” en 12 meses; y las áreas responsables serán Operaciones, Marketing y Recursos Humanos en coordinación con Gerencia.

3.7.3. Estrategia 3: Implementar un plan de marketing con indicadores.

Se diseñará e instrumentará un plan de marketing B2B con objetivos por segmento (flotas, construcción, minería, agroindustria y energía), propuesta de valor centrada en calidad técnica y TCO (garantía, SLAs, diagnósticos), y un mix digital (SEO técnico, contenido de ingeniería, webinars, ABM, campañas de performance) orquestado en el CRM; se definirán indicadores (MQLs/SQLs, tasa de conversión por etapa, CAC, LTV, share por vertical, margen por oferta) y un calendario de campañas con experimentación continua (A/B); se fortalecerán canales (portal B2B, distribuidores, marketplaces industriales) con pricing basado en costeo y valor; meta: +15% ventas, – 20% CAC, +3 p.p. margen en 12–18 meses; responsables: Comercial/Marketing con apoyo de Operaciones y Finanzas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En seguida, se abordarán los resultados derivados de las estrategias propuestas para las mejoras de la gestión administrativa en la empresa automotriz.

4.1. Estrategias para área de Administración

A continuación, se describe la estrategia principal y las dos estrategias secundarias para la empresa automotriz.

4.1.1. Estrategia Principal.

A continuación, describiremos los resultados de la estrategia principal “Implementar indicadores de evaluación en la empresa automotriz”.

4.1.1.1. Explicación de la Estrategia Principal

La estrategia busca digitalizar y coordinar el ciclo completo desde la cotización hasta la cobranza mediante la implantación de un ERP integrado y un CRM comercial enlazados por flujos BPM y un esquema de gobierno de datos. La ejecución comprende un diagnóstico de procesos actuales con limpieza de datos maestros, el diseño del proceso objetivo con priorización de actividades críticas, un piloto de CRM para ordenar el embudo comercial y estandarizar cotizaciones y acuerdos de servicio, un piloto de ERP en compras e inventarios con kardex valorizado, las integraciones con facturación electrónica, operadores logísticos y contabilidad, el despliegue por olas con capacitación y manuales para usuarios clave y una etapa de estabilización con tableros de indicadores y auditorías internas. Con ello se corrige la descoordinación entre áreas, se incrementa la trazabilidad documental y se instalan métricas operativas comparables.

4.1.1.2. Objetivo de Estrategia Principal

Se establece el objetivo en formato SMART; se precisa su naturaleza y se definen los indicadores y su forma de verificación.

Tabla 32

Objetivo SMART de la Estrategia 1

Criterio	Redacción para esta estrategia
Específico	Operar el 100% de los pedidos B2B dentro de ERP, CRM y BPM para elevar la trazabilidad y el cumplimiento de entrega, y reducir tiempos, errores documentarios y días de cobranza.
Medible	Trazabilidad $\geq 95\%$; OTIF $\geq 95\%$; lead time ≤ 10.0 días (-20% vs. 12.5); días de inventario ≤ 38 (-15% vs. 45); error de facturación $\leq 2.0\%$ (-50% vs. 4.0%); DSO ≤ 36 días (-20% vs. 45).
Alcanzable	Implementación por olas con limpieza de datos maestros, flujos BPM, capacitación de usuarios clave e informes mensuales T+3 en ERP y CRM que permiten control y ajuste continuo.
Relevante	Impacta servicio al cliente, eficiencia operativa, exactitud documental y capital de trabajo, fortaleciendo competitividad y reputación ante clientes B2B.
Temporal	Fecha objetivo: 30/06/2025.

Nota. Elaboración propia

Trazabilidad se medirá como pedidos con rastro completo pedido–guía–factura entre el total de pedidos del periodo; OTIF se medirá como entregas a tiempo y completas entre el total de entregas del periodo; el tiempo de ciclo se medirá como días calendario desde la cotización aprobada hasta la entrega; los días de inventario se medirán como promedio ponderado de existencias según kardex valorizado; el error de facturación se medirá como notas de crédito por diferencias de precio o cantidad entre el total de facturas emitidas; el DSO se medirá como días promedio de cobranza efectiva. La verificación se realizará con reportes del ERP y del CRM con cortes mensuales T+3 y con bitácoras BPM que evidencien las transiciones de proceso.

4.1.1.3. Ficha Técnica de la Estrategia Principal

A continuación, se presenta la ficha técnica de la estrategia de excelencia

operativa digital con el mismo formato de la figura referencial; incluye identificación, alcance, responsables, cronograma por olas, indicadores, metas, riesgos y verificación.

Tabla 33

Ficha técnica – Estrategia principal ERP–CRM–BPM

FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS		Cód: 001
		V:01
Elaboración: 15/03/2025	Aprobación: 20/03/2025	Vigencia: Actual
Identificación	Estrategia principal: Excelencia operativa digital (ERP–CRM–BPM)	
Objetivo	Operar el 100% de los pedidos B2B en ERP, CRM y BPM; alcanzar trazabilidad pedido–guía–factura $\geq 95\%$ y OTIF $\geq 95\%$; reducir el lead time en $\geq 20\%$ (12,5 a $\leq 10,0$ días), los días de inventario en $\geq 15\%$ (45 a ≤ 38), el error de facturación a $\leq 2,0\%$ y el DSO en $\geq 20\%$ (45 a ≤ 36) al 30/06/2025.	
Documento	Procedimiento de gestión end-to-end de ventas, compras, inventarios, servicio/producción, facturación y cobranzas.	
Personal a cargo	Administración (líder).	
Frecuencia	Mensual (corte T+3).	
Nivel de referencia	Cobertura digital 100% de pedidos B2B y cumplimiento de metas: trazabilidad $\geq 95\%$; OTIF $\geq 95\%$; lead time $\leq 10,0$ días; días de inventario ≤ 38 ; error de facturación $\leq 2,0\%$; DSO ≤ 36 días.	

Nota. Elaboración propia

Esta ficha formaliza la estrategia de excelencia operativa digital y su control. Reúne la identificación, el objetivo con metas cuantificables y fecha de cumplimiento, el procedimiento que estandariza el flujo de extremo a extremo y las responsabilidades. La frecuencia de medición mensual con corte T+3 asegura seguimiento oportuno, mientras que el nivel de referencia sintetiza los umbrales de desempeño que permitirán verificar el logro de la estrategia en el plazo establecido.

4.1.1.4. Histórico de Resultados

La situación de partida mostró tiempos extensos, trazabilidad limitada y discrepancias administrativas que afectaban el cumplimiento de entrega y la cobranza. La

línea base se presenta a continuación.

Tabla 34

Línea base de indicadores promedio 2024

Indicador	Línea base	Fuente	Observación
Lead time desde cotización a entrega en días	12.5	Cuaderno de pedidos y guías	Variabilidad reabastecimientos por no planificados
OTIF porcentaje	84.0	Libro de despachos	Retrasos y entregas parciales
Trazabilidad porcentaje	61.0	Registros manuales	Falta de seguimiento entre áreas
Días de inventario en días	45	Kardex manual	Sobrestock y quiebres alternados
Error de facturación porcentaje	4.0	Notas de crédito	Diferencias de precio y cantidades
DSO en días	45	Estados de cuenta	Demoras por discrepancias documentarias

Nota. Elaboración propia

El lead time de 12,5 días evidencia un ciclo comercial–operativo fragmentado. El tiempo se alarga en tres puntos: validación de precios por listas desactualizadas, confirmación tardía de disponibilidad por reabastecimientos no planificados y coordinación manual de despacho. Esta combinación genera variabilidad y arrastra el cumplimiento aguas abajo. De manera coherente con ello, el OTIF de 84,0 por ciento confirma que una parte relevante de los pedidos llega fuera de plazo o de forma incompleta. La observación de “retrasos y entregas parciales” proviene de la desalineación entre promesa comercial y stock real, ausencia de una ventana de corte y falta de reservas de inventario por pedido.

La trazabilidad de 61,0 por ciento muestra que cuatro de cada diez pedidos no conservan el rastro completo pedido–guía–factura. Esta pérdida de huella ocurre por registros manuales, documentos en físico y hojas de cálculo sin control de versiones, lo que impide conciliaciones rápidas y multiplica los reprocesos. La consecuencia inmediata se ve en el error de facturación de 4,0 por ciento: notas de crédito por diferencias de precio

o cantidad originadas en plantillas no estandarizadas y en la inexistencia de validaciones automáticas entre lo cotizado, lo despachado y lo facturado.

Los 45 días de inventario revelan una política débil de reposición; la coexistencia de sobre stock y quiebres alternados indica que no hay parámetros ABC ni mínimos–máximos calibrados por rotación. Esta inestabilidad alimenta, por un lado, las entregas parciales y, por otro, tiempos de ciclo más largos cuando se requiere reaprovisionamiento reactivo. Finalmente, el DSO de 45 días sintetiza el costo financiero de estas ineficiencias: las discrepancias documentarias demoraban la aceptación de facturas, generando correcciones y reenvíos, y postergando la programación de pagos por parte del cliente.

El cuadro, leído de manera causal, muestra un circuito negativo: datos maestros y procesos manuales reducen la trazabilidad; la baja trazabilidad eleva los errores de facturación; los errores y las entregas parciales deprimen el OTIF y extienden el lead time; y ambos efectos, sumados a las discrepancias, empujan el DSO. La línea base, por tanto, no describe fallas aisladas sino un problema sistémico cuya corrección exige digitalización end-to-end, gobierno de datos, políticas de inventario y estandarización documental, lo que justifica la implantación de la estrategia de excelencia operativa digital.

4.1.1.5. Impacto de la Estrategia Principal Enfoque

La implantación por olas estabilizó procesos y redujo la variabilidad operativa. En seguida se muestra el cuadro comparativo cualitativo en el mismo formato solicitado, seguido del glosario con las abreviaturas entre paréntesis.

Tabla 35

Cuadro comparativo de la estrategia principal

ITEM	Antes de la Estrategia (Antigua Gestión)	Después de la Estrategia (Ene–Dic 2025)
1	Registros manuales y hojas sueltas sin control de versiones; pérdida de rastro entre pedido, guía y factura; conciliaciones lentas.	Flujos BPM obligatorios por etapa con rastro pedido–guía–factura en ERP/CRM; trazabilidad $\geq 95\%$ y conciliaciones automáticas.
2	Promesas comerciales sin validar stock; entregas parciales y reprogramaciones frecuentes; OTIF 84%.	Reserva de inventario por pedido, ventanas de corte y despacho orquestado; OTIF 95,3% con compromisos verificables.
3	Ciclo lento por reabastecimientos no planificados y aprobaciones dispersas; lead time 12,5 días.	Aprobaciones estandarizadas en CRM y planificación de demanda en ERP; lead time 9,8 días.
4	Kardex manual; coexistencia de sobrestock y quiebres; falta de mínimos y puntos de reorden; días de inventario 45.	Kardex valorizado y política ABC con mínimos–máximos; alertas de reorden; días de inventario 38.
5	Facturación con plantillas manuales; discrepancias de precio/cantidad; 4,0% de notas de crédito.	Validaciones automáticas entre lo cotizado, despachado y facturado; error de facturación 1,3%.
6	Cobranzas demoradas por documentos inconsistentes; DSO 45 días.	Documentación consistente desde el origen y menos notas de crédito; DSO 36 días.

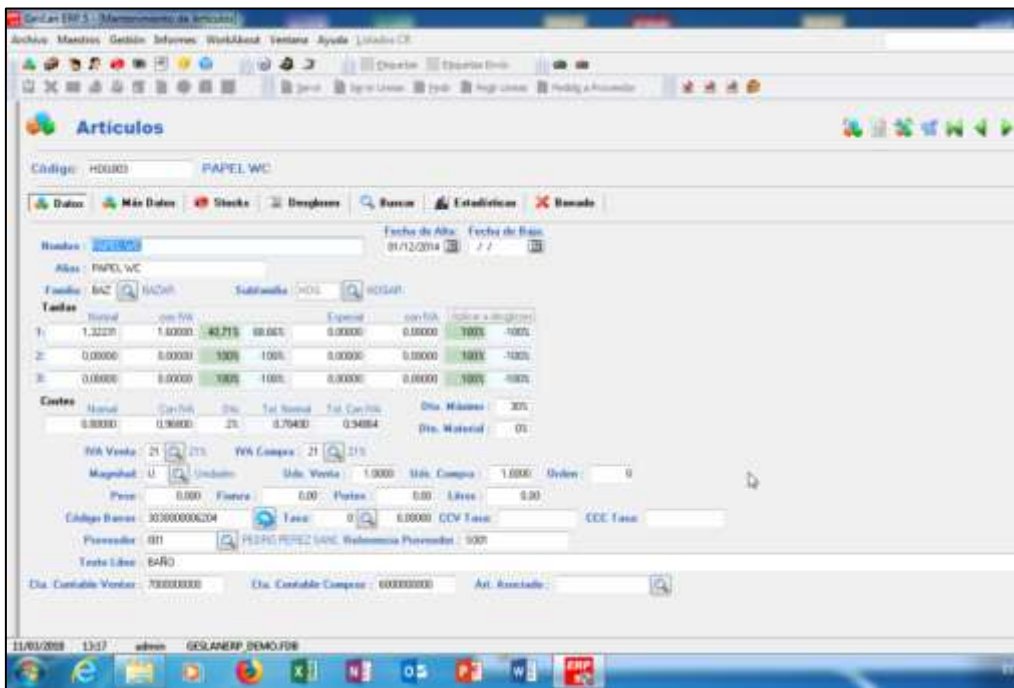
Nota. Elaboración propia

El logro observado se explica porque la digitalización end-to-end integró procesos, datos y responsables en un solo hilo transaccional. El ERP (Planificación de Recursos Empresariales) centralizó compras, inventarios, producción/servicio, facturación y contabilidad; esto permitió contar con kardex valorizado, políticas ABC, mínimos y puntos de reorden parametrizados, reserva de stock por pedido y conciliación automática entre lo solicitado, lo atendido y lo facturado. El CRM (Gestión de las Relaciones con Clientes) ordenó la fase comercial desde la cotización hasta el cierre y la posventa con reglas de negocio, plantillas únicas de propuestas, aprobaciones estandarizadas, acuerdos de servicio y registro de compromisos de entrega; al eliminar variaciones de formato y discrecionalidad, se evitaron errores de precio y cantidad que antes terminaban en notas de crédito. El BPM (Gestión de Procesos de Negocio) actuó como la capa de orquestación que define pasos, responsables, tiempos de ciclo y evidencias obligatorias; cada transición dejó bitácoras con sello de tiempo y documentos adjuntos, creando el rastro pedido–guía–factura que eleva la trazabilidad. Con estas tres

piezas funcionando de manera articulada se cerraron las causas raíz: la alineación entre promesa comercial y disponibilidad real elevó el OTIF (Entregas a Tiempo y Completas) hasta 95,3 por ciento; la estandarización y las validaciones automáticas entre cotización, despacho y factura redujeron el error documentario a 1,3 por ciento; el kardex valorizado con reposición por parámetros redujo los días de inventario a 38 y eliminó la coexistencia de sobrestock y quiebres; la visibilidad del flujo de documentos y la menor emisión de notas de crédito acortaron el DSO (Días de Cuentas por Cobrar) a 36; y la disciplina de proceso acortó el lead time desde 12,5 a 9,8 días. La causalidad es directa: mejores datos maestros y rastro obligatorio disminuyen reprocesos; inventario gobernado por políticas reduce esperas y parcialidades de despacho; cumplimiento de ventanas de corte y reservas por pedido aseguran promesas realistas; conciliaciones automáticas aceleran cierre y cobranza. La evidencia del logro se encuentra en los tableros mensuales con corte T+3 del ERP y del CRM, en las bitácoras del BPM que registran la secuencia completa del pedido a la cobranza, en el kardex valorizado y en los reportes de facturación y notas de crédito; todo ello se adjunta en anexos bajo los códigos E ERP1 a E ERP5 y respalda que las mejoras no son puntuales sino el desempeño regular del sistema estabilizado.

Figura 09

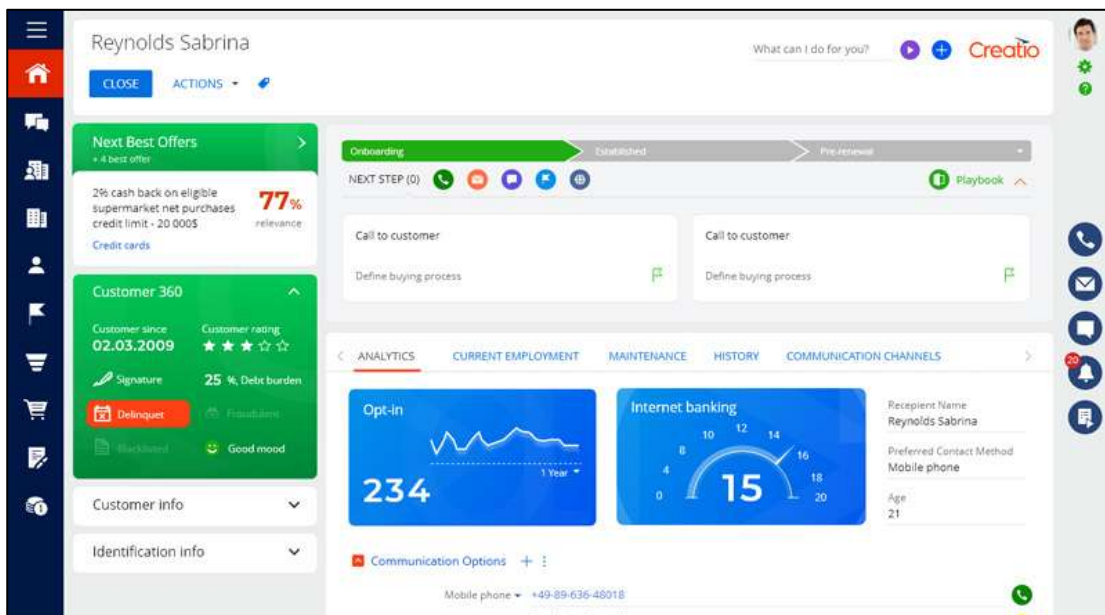
Programa ERP



Nota. Imagen del programa

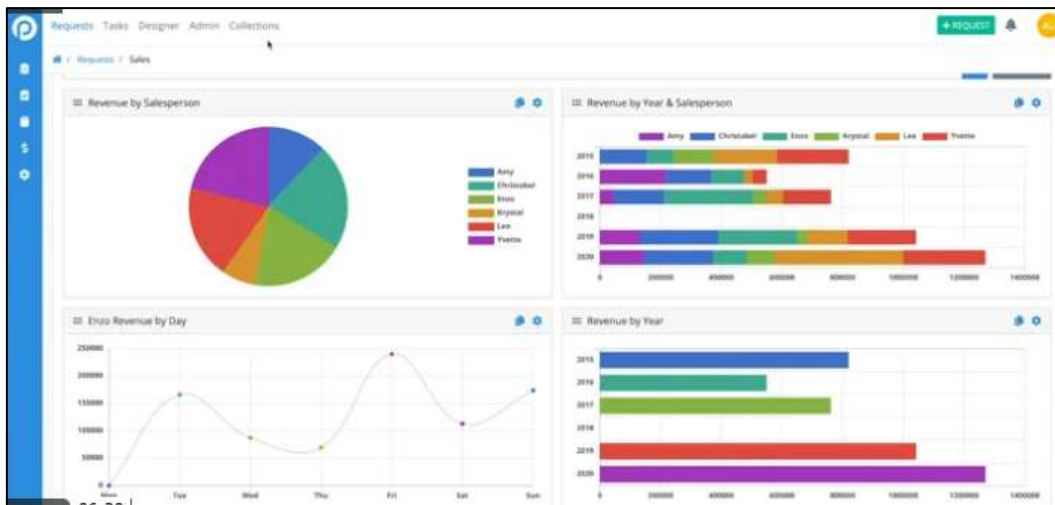
Figura 10

Programa CRM



Nota. Imagen del programa

Figura 11
Programa BPM



Nota. Imagen del programa

4.1.2. Estrategia Secundaria (1).

A continuación, describiremos los resultados de la estrategia secundaria 1 “Implementar actividades de responsabilidad social en la empresa automotriz”.

4.1.2.1. Explicación de la Estrategia Secundaria (1)"

La estrategia integra prácticas de sostenibilidad en la operación y en la comunicación comercial para fortalecer la reputación y diferenciar la propuesta de valor. Se implementa la valorización de residuos con énfasis en metales, el reciclaje del aluminio proveniente de radiadores fuera de uso para reincorporarlo como insumo en nuevas piezas, el eco etiquetado de productos y empaques con información verificable sobre contenido reciclado y ahorro de recursos, la capacitación del personal en gestión ambiental y comunicación responsable y la formalización de alianzas con gestores

autorizados. La comunicación al mercado se sustenta en un manual de claims ambientales que documenta la evidencia técnica de cada mensaje para evitar prácticas engañosas. La verificación se realiza mediante un tablero de indicadores ambientales y sociales con registros fotográficos de etiquetas eco amigables instaladas en productos, secuencias fotográficas del proceso de reciclaje de aluminio y actas de participación en capacitaciones internas y comunitarias.

4.1.2.2. Objetivo de Estrategia Secundaria (1)

Se formula el objetivo en formato SMART, precisando su naturaleza y los indicadores con su forma de verificación. Se emplean las siglas RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y NPS (Net Promoter Score).

Tabla 36

Objetivo SMART de la Estrategia Secundaria 1

Criterio	Redacción para esta estrategia
Específico	Integrar prácticas de sostenibilidad en la operación y en la comunicación corporativa mediante la valorización de residuos, ecoetiquetado de productos, incorporación de contenido reciclado de aluminio en piezas locales cuando sea técnicamente viable, eficiencia energética e hídrica, ejecución de iniciativas de RSE y gestión de reputación.
Medible	Valorización de residuos $\geq 70\%$; ventas eco eficientes $\geq 30\%$ de la facturación anual; ecoetiquetas en $\geq 80\%$ de los códigos aplicables; contenido de aluminio reciclado $\geq 30\%$ en piezas locales viables; reducción del consumo promedio de energía por orden en 10%; reducción del consumo promedio de agua por orden en 12%; ejecución de 2 iniciativas de RSE; NPS de reputación ≥ 75 .
Alcanzable	Implementación de segregación en origen y contrato con gestor autorizado; procedimiento de reciclaje de aluminio y control de calidad; diseño e impresión de ecoetiquetas con trazabilidad; tablero ESG para seguimiento mensual; capacitación del personal; acuerdos de abastecimiento para material reciclado.
Relevante	Responde a exigencias de clientes B2B y regulatorias, mejora la eficiencia operativa y diferencia la propuesta de valor al conectar desempeño ambiental verificable con la reputación corporativa.
Temporal	Fecha objetivo: 30/06/2025; seguimiento mensual con corte T+3.

Nota. Elaboración propia

Valorización de residuos (%) se medirá como residuos valorizados entre residuos totales por 100; ventas eco eficientes (%) se medirá como facturación de la línea

identificada como eco eficiente entre facturación total por 100; ecoetiquetas (%) se medirá como códigos con ecoetiqueta entre códigos aplicables por 100; contenido de aluminio reciclado (%) se medirá como peso de aluminio reciclado incorporado entre peso total de aluminio de la pieza por 100; energía por orden se medirá en kWh/orden y agua por orden en litros/orden, calculados a partir de medidores y partes de producción; iniciativas de RSE se medirán en número ejecutado con actas y registro fotográfico; NPS se medirá como porcentaje de promotores menos porcentaje de detractores en encuesta de reputación. La verificación se realizará con fotografías del proceso y de las ecoetiquetas, manifiestos del gestor autorizado, órdenes de producción y registros de peso para reciclaje, reportes del tablero ambiental ESG, lecturas de medidores y actas de capacitación y de RSE.

4.1.2.3. Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria (1)

En seguida se describe la ficha técnica para la estrategia secundaria 1

Tabla 37

Ficha técnica – Estrategia Sostenibilidad y reputación

FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS		Cód: 003
		V:01
Elaboración: 15/03/2025	Aprobación: 20/03/2025	Vigencia: Actual
Identificación	Estrategia 3: Sostenibilidad y reputación	
Objetivo	Al 30/06/2025 alcanzar valorización de residuos $\geq 70\%$; ventas eco eficientes $\geq 30\%$ de la facturación; ecoetiquetas en $\geq 80\%$ de los códigos aplicables; contenido de aluminio reciclado $\geq 30\%$ en piezas locales técnicamente viables; reducción del consumo promedio de energía por orden en 10% y del consumo promedio de agua por orden en 12%; ejecutar 2 iniciativas de RSE (responsabilidad social empresarial); obtener NPS (net promoter score) de reputación ≥ 75 ; todo con evidencia fotográfica y documental.	

Documento	Procedimiento de sostenibilidad: segregación y valorización de residuos, reciclaje de aluminio, ecoetiquetado, comunicación responsable y tablero ESG (ambiental, social y gobernanza).
Personal a cargo	Jefe de Calidad y Supervisor Ambiental, con apoyo de Marketing y Recursos Humanos.
Frecuencia	Medición mensual con corte T+3 y auditorías internas trimestrales.
Nivel de referencia	Valorización $\geq 70\%$; ecoetiquetas $\geq 80\%$ de códigos; aluminio reciclado $\geq 30\%$; ventas eco eficientes $\geq 30\%$; energía por orden -10% ; agua por orden -12% ; 2 iniciativas de RSE; NPS ≥ 75 ; incidentes ambientales = 0; 8 horas de capacitación en sostenibilidad por colaborador al año; reclamos por mensajes ambientales = 0.

Nota. Elaboración propia

La ficha formaliza el alcance operativo y comunicacional de la estrategia de sostenibilidad y reputación, define un objetivo medible en tiempo y resultados y fija umbrales de cumplimiento verificables. El procedimiento integra segregación en origen, valorización con gestor autorizado, reciclaje de aluminio con control de calidad, ecoetiquetado con trazabilidad, capacitación del personal y comunicación responsable, todo supervisado mediante un tablero ESG. La verificación se sustenta en fotografías de ecoetiquetas y del proceso de reciclaje, manifiestos y contratos con el gestor, lecturas de energía y agua por orden, reportes mensuales del tablero, encuestas NPS y actas de capacitaciones y de RSE, garantizando trazabilidad informativa y evidencia del logro.

4.1.2.4. Histórico de Resultados

Valorización de residuos (%) se medirá como residuos valorizados entre residuos totales por 100; ventas eco eficientes (%) se medirá como facturación de la línea identificada como eco eficiente entre facturación total por 100; ecoetiquetas (%) se medirá como códigos con ecoetiqueta entre códigos aplicables por 100; contenido de aluminio reciclado (%) se medirá como peso de aluminio reciclado incorporado entre peso total de aluminio de la pieza por 100; energía por orden se medirá en kWh/orden y

agua por orden en litros/orden, calculados a partir de medidores y partes de producción; iniciativas de RSE se medirán en número ejecutado con actas y registro fotográfico; NPS se medirá como porcentaje de promotores menos porcentaje de detractores en encuesta de reputación. La verificación se realizará con fotografías del proceso y de las ecoetiquetas, manifiestos del gestor autorizado, órdenes de producción y registros de peso para reciclaje, reportes del tablero ambiental ESG, lecturas de medidores y actas de capacitación y de RSE.

4.1.2.5. Impacto de la Estrategia Secundaria (1)

Tabla 38

Cuadro comparativo de la estrategia de sostenibilidad y reputación

ITEM	Antes de la Estrategia (Situación inicial 2024)	Después de la Estrategia (Mes 12 – 2025)
1	Segregación deficiente y valorización de residuos de 28,0%; contenedores no diferenciados y rechazos por contaminación.	Puntos de segregación codificados y señalizados; valorización de 71,0% con manifiestos del gestor autorizado.
2	Contenido de aluminio reciclado en piezas 12,0%; recuperación ocasional sin estándar ni pruebas de calidad.	30,5% de aluminio reciclado incorporado con instructivos de desmontaje, control de limpieza y ensayos metalúrgicos; órdenes de producción con trazabilidad.
3	Ecoetiquetado inexistente (0,0% de códigos); sin diseño ni control de versiones.	85,0% de códigos con ecoetiqueta; códigos de trazabilidad y referencia a ficha técnica archivada.
4	Ventas eco eficientes 0,0% por falta de identificación de oferta.	32,0% de la facturación con portafolio eco eficiente identificado en catálogos y listas de precios.
5	Energía por orden 14,0 kWh, sin submedición por proceso ni metas.	12,2 kWh por orden con tablero ESG, submedición por proceso y rutinas operativas de ahorro.
6	Agua por orden 52,0 L, medición global y variabilidad alta.	45,5 L por orden con recirculación, estándares de lavado y control por familia de producto.
7	Tres incidentes ambientales menores por fallas en orden y limpieza.	Cero incidentes al mes 12 gracias a auditorías internas y housekeeping diario.
8	Capacitación en sostenibilidad 0,5 h por colaborador; charlas aisladas sin plan.	8,0 h por colaborador con plan curricular, registros y evaluación de aprendizaje.
9	Reputación NPS 63; comentarios sobre gestión de residuos y falta de información ambiental.	NPS 75 por mejoras operativas verificables y comunicación responsable con evidencias.
10	Reclamos por mensajes ambientales 0, pero por ausencia de campañas y sin manual de claims.	Reclamos 0 con manual de claims, repositorio de evidencias y revisión previa de mensajes.

Nota. Elaboración propia

La comparación muestra un cambio estructural y sostenido en desempeño ambiental y reputacional. La valorización de residuos pasó de 28,0% a 71,0% al mes 12 gracias a la segregación en origen con codificación de puntos y rutas de retiro, mientras que el contenido de aluminio reciclado en piezas aumentó de 12,0% a 30,5% al estandarizar el desmontaje, el control de limpieza y las pruebas de calidad antes de reincorporarlo al proceso. La adopción del eco etiquetado alcanzó 85,0% de códigos de producto y habilitó una oferta eco eficiente que representó 32,0% de la facturación, conectando operación y mercado mediante trazabilidad visible para el cliente. En eficiencia operativa, la energía por orden se redujo 12,9% y el consumo de agua 12,5% con sub-medición por proceso, recirculación y rutinas de mantenimiento. Seguridad y cultura registraron cero incidentes al mes 12 y 8,0 horas de capacitación por colaborador, mientras que la reputación avanzó de un NPS de 63 a 75 por la combinación de mejoras verificables y comunicación responsable. Los resultados de la Tabla 43 sintetizan esta evolución frente a la línea base.

La evidencia del logro se respalda con archivos fotográficos georreferenciados de puntos de segregación, contratos y manifiestos de residuos del gestor autorizado, secuencias fotográficas y registros de peso del aluminio recuperado, órdenes de producción que documentan su incorporación y fichas técnicas vinculadas a las ecoetiquetas con códigos de trazabilidad. Los ahorros de energía y agua se comprueban con lecturas de medidores y reportes del tablero ESG por orden, auditados internamente; la mejora en reputación se verifica con bases de microdatos de encuestas para el cálculo de NPS y con actas de las sesiones de capacitación y listas de asistencia. Este conjunto de soportes garantiza trazabilidad, reproducibilidad y consistencia de los resultados reportados en la Tabla 43.

Figura 12

Radiador usado para reutilizar el aluminio



Nota. Imagen de radiador antiguo para reciclar aluminio

Figura 13

Radiador usado para reciclaje



Nota. Imagen de radiador antiguo para reciclar aluminio

Figura 14

Radiador nuevo embalado



Nota. Imagen de radiador

4.1.3. Estrategia Secundaria (2)

A continuación, describiremos los resultados de la estrategia secundaria 2 al “Implementar un plan de marketing con indicadores en la empresa automotriz”.

4.1.3.1. Explicación de la Estrategia Secundaria (2)

La estrategia busca ordenar y profesionalizar la gestión comercial para aumentar ventas y rentabilidad con un plan de marketing B2B basado en segmentos de demanda y en medición constante del desempeño. Se implementa un proceso comercial de extremo a extremo que inicia con la generación de oportunidades calificadas por contenido técnico y acciones de atracción digital, continúa con nutrición automatizada y puntuación de prospectos, y finaliza con seguimiento en el CRM hasta el cierre y la posventa. El plan articula posicionamiento por valor total de propiedad, campañas por verticales como

flotas, construcción, minería, agroindustria y energía, calendario de contenidos técnicos y casos de uso, seminarios virtuales y demostraciones, propuestas con garantías y acuerdos de servicio, y un esquema de precios basado en costeo y valor percibido. La ejecución incorpora experimentación continua con pruebas controladas, tableros de indicadores comerciales y reuniones de revisión con participación de comercial, operaciones y finanzas para alinear oferta, disponibilidad y márgenes.

4.1.3.2. Objetivo de Estrategia Secundaria (2)

La estrategia busca ordenar y profesionalizar la gestión comercial para aumentar ventas y rentabilidad con un plan de marketing B2B basado en segmentos de demanda y en medición constante del desempeño. Se implementa un proceso comercial de extremo a extremo que inicia con la generación de oportunidades calificadas por contenido técnico y acciones de atracción digital, continúa con nutrición automatizada y puntuación de prospectos, y finaliza con seguimiento en el CRM hasta el cierre y la posventa. El plan articula posicionamiento por valor total de propiedad, campañas por verticales como flotas, construcción, minería, agroindustria y energía, calendario de contenidos técnicos y casos de uso, seminarios virtuales y demostraciones, propuestas con garantías y acuerdos de servicio, y un esquema de precios basado en costeo y valor percibido. La ejecución incorpora experimentación continua con pruebas controladas, tableros de indicadores comerciales y reuniones de revisión con participación de comercial, operaciones y finanzas para alinear oferta, disponibilidad y márgenes.

4.1.3.3. Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria (2)

La ficha técnica, nos muestra el proceso en el que se realizaran las estrategias, su objetivo, tiempo de vigencia y quienes son los responsables.

Tabla 39

Ficha técnica – Estrategia secundaria Crecimiento rentable B2B

FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS		Cód: 002
		V:01
Elaboración: 15/03/2025	Aprobación: 20/03/2025	Vigencia: Actual
Identificación	Estrategia secundaria: Crecimiento rentable B2B	
Objetivo	Al 30/06/2025 incrementar ventas B2B en 15% vs 2024; margen bruto +3 p.p.; CAC (Costo de Adquisición de Cliente) -20%; conversión de oportunidades calificadas a oportunidades comerciales +5 p.p.; tasa de ganancia +5 p.p.; ticket promedio +10%; LTV/CAC (Valor de Vida del Cliente / CAC) ≥ 3 ; verificado en reportes del CRM (Gestión de las Relaciones con Clientes) y de Finanzas.	
Documento	Procedimiento comercial B2B y sus actividades (generación de demanda, gestión en CRM, propuesta, cierre y posventa).	
Personal a cargo	Gerente Comercial / Responsable de Marketing.	
Frecuencia	Mensual (corte T+3).	
Nivel de referencia	Ventas índice 115; margen bruto +3 p.p.; CAC -20%; conversión +5 p.p.; tasa de ganancia +5 p.p.; ticket +10%; LTV/CAC ≥ 3 ; NPS comercial 75.	

Nota. Elaboración propia

Esta ficha formaliza la estrategia Crecimiento rentable B2B y asegura su control. El objetivo está definido en formato SMART y se respalda con métricas que se obtienen del CRM y de los estados financieros, permitiendo medir crecimiento, rentabilidad y eficiencia del gasto comercial. El procedimiento documenta el flujo completo desde la generación de demanda hasta la fidelización, con el CRM como sistema rector del embudo; el CAC (Costo de Adquisición de Cliente) y el LTV (Valor de Vida del Cliente) permiten evaluar la salud económica de la adquisición y del valor de los clientes; la frecuencia de medición mensual con corte T+3 y la revisión quincenal del pipeline garantizan seguimiento disciplinado; el nivel de referencia establece umbrales verificables que determinan el cumplimiento de la estrategia en el periodo comprometido.

4.1.3.4. Histórico de Resultados Estrategia Secundaria (2)

El análisis del desempeño comercial del año 2024 evidenció ausencia de un plan formal por segmentos, baja visibilidad del embudo en el CRM, costos de adquisición elevados y conversión limitada desde las oportunidades calificadas hasta el cierre, lo que se resume en la siguiente línea base.

Tabla 40

Línea base comercial y de marketing 2024

Indicador	Línea base	Fuente	Observación
Ventas B2B índice base 2024 = 100	100	Reporte de ventas	de Estacionalidad marcada y dependencia de pocos clientes
Margen bruto porcentaje	24.0	Estados financieros	Descuentos no controlados por falta de listas y bandas
CAC promedio por cliente nuevo en moneda local	1000	Planillas de campañas	de Inversión dispersa y sin segmentación
Oportunidades calificadas mensuales	60	Registro manual	Provenientes en su mayoría de referidos
Conversión de oportunidades calificadas a oportunidades comerciales porcentaje	24.0	CRM preliminar	Filtros y requisitos de calificación insuficientes
Tasa de ganancia de oportunidades comerciales a orden porcentaje	28.0	Libro de pedidos	de Propuestas sin seguimiento estructurado
Ticket promedio en moneda local	1800	Facturación	Portafolio poco estandarizado
Razón valor de vida a costo de adquisición	2.1	Ventas y finanzas	y Relación aún por debajo de la meta
NPS comercial	63	Encuesta simple	Respuestas centradas en tiempos de atención

Nota. Elaboración propia

La base de 2024 muestra un embudo frágil y costoso. Las ventas indexadas en 100 reflejan alta variabilidad por estacionalidad y concentración de cuentas, consecuencia de operar sin plan por verticales ni metas de cobertura. El margen bruto de 24,0 por ciento se ve deprimido por descuentos discrecionales ante la falta de listas, bandas y aprobación en CRM; esta práctica erosiona precio promedio y condiciona renegociaciones posteriores. El CAC de 1000 por cliente nuevo es elevado porque la inversión publicitaria se dispersa sin segmentación ni atribución clara; la ausencia de nutrición y puntuación de

prospectos eleva el costo por oportunidad efectiva.

El flujo de entrada se sostiene en referidos: 60 oportunidades calificadas mensuales, pero con criterios heterogéneos y registros manuales; esto explica la conversión MQL→SQL de solo 24,0 por ciento, pues no existe un perfil de cliente ideal, umbrales de calificación ni formularios normalizados. Más adelante, la tasa de ganancia de 28,0 por ciento evidencia propuestas sin playbooks ni seguimiento disciplinado; se pierden casos por tiempos de respuesta, promesas de disponibilidad no coordinadas y argumentos de valor inconsistentes.

El ticket promedio de 1800 sugiere portafolio poco estandarizado y escaso upsell/cross-sell; la negociación gira al precio y no al valor total de propiedad. El cociente LTV/CAC de 2,1 indica que el valor de vida no compensa el esfuerzo de adquisición; faltan rutinas de posventa, retención y expansión en cuentas. El NPS de 63 confirma fricciones en tiempos de atención y comunicación comercial, coherentes con la falta de SLAs y tableros de seguimiento.

En conjunto, el cuadro revela un circuito causal: calificación débil y registros manuales degradan la calidad del pipeline; ello fuerza descuentos para cerrar ventas, eleva el CAC y reduce el margen; la baja estandarización de propuestas y el escaso control del seguimiento limitan la conversión y el ticket; la posventa poco estructurada reduce el LTV y, por ende, el ratio LTV/CAC. Esta trayectoria negativa justifica la estrategia de crecimiento rentable B2B centrada en segmentación, contenidos técnicos, orquestación en CRM, playbooks comerciales, control de precios y métricas de desempeño.

4.1.3.5. Impacto de la Estrategia Secundaria (2)

La ejecución por trimestres del plan de marketing B2B gestionado en CRM

(Gestión de las Relaciones con Clientes) elevó el flujo y la calidad del embudo, estandarizó el seguimiento comercial y ordenó los precios con listas y bandas. El resultado fue un incremento de ventas con mejor margen, un CAC (Costo de Adquisición de Cliente) menor y un ticket promedio mayor. La nutrición y puntuación de prospectos, los playbooks de propuesta y cierre y las rutinas de revisión quincenal del pipeline explican la mejora de conversión MQL→SQL y la tasa de ganancia, mientras que la posventa y las campañas de expansión elevaron el LTV y, por tanto, el ratio LTV/CAC. El efecto reputacional se refleja en el NPS.

Tabla 41

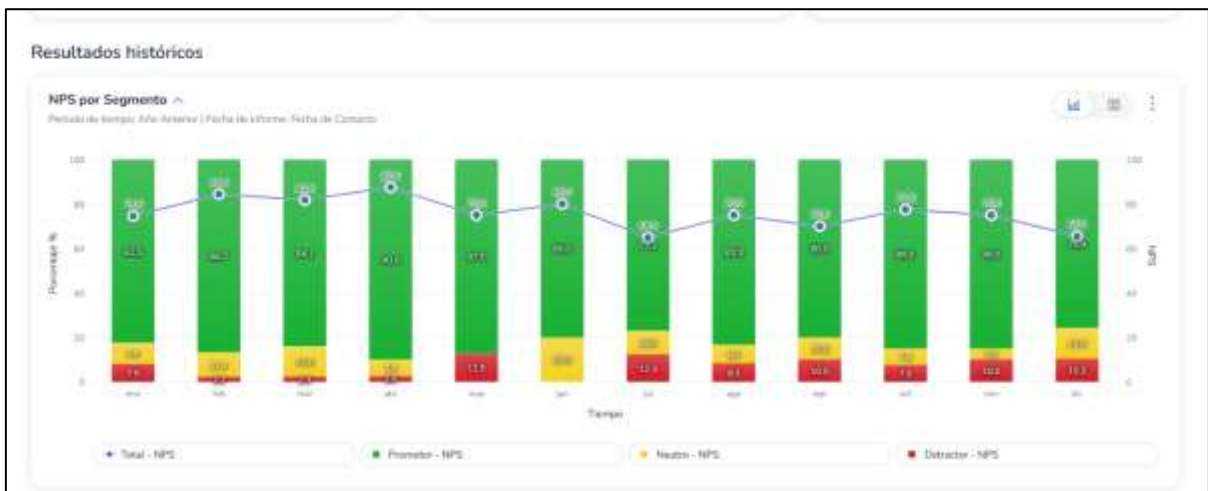
Cuadro comparativo de la estrategia secundaria Nro. 2

ITEM	Antes de la Estrategia (Antigua Gestión)	Después de la Estrategia (Ene–Dic 2025)
1	Prospección reactiva basada en referidos y contactos dispersos.	Generación de demanda por vertical con contenidos técnicos y campañas de performance en CRM.
2	Calificación heterogénea sin perfil de cliente ideal ni umbrales.	Puntuación y calificación MQL→SQL con criterios formales y formularios normalizados.
3	Seguimiento manual sin hitos ni fechas compromiso.	Flujo CRM con hitos, recordatorios y revisión quincenal del pipeline.
4	Propuestas no estandarizadas y negociación centrada en precio.	Playbooks de propuesta por vertical, listas y bandas de precio, argumentos de valor y TCO.
5	Coordinación débil con operación e inventario.	Reuniones S&OP comercial–operaciones; reservas y ventanas de entrega confirmadas.
6	Ticket bajo y baja venta cruzada.	Bundles y upsell por línea; ticket promedio +10%.
7	Retención poco estructurada; LTV bajo.	Rutinas de posventa, cartera y expansión; LTV/CAC ≥ 3.
8	Reputación sensible a tiempos de respuesta.	NPS comercial 75 con SLA de atención y encuestas post-servicio.

Nota. Elaboración propia

La mejora se respalda con capturas de tableros del CRM con corte T+3 en meses 3, 6 y 12 (embudo, conversiones y win rate), reportes de ventas y margen emitidos por Finanzas, reporte de CAC por campañas y atribución, extractos del repositorio de piezas de campaña y actas de capacitación comercial. Estos documentos muestran el aumento sostenido de MQL y SQL, la estabilización de precios con listas y bandas, la reducción de notas de crédito por propuestas estandarizadas, el crecimiento del ticket y la mejora del NPS por cumplimiento de SLA's.

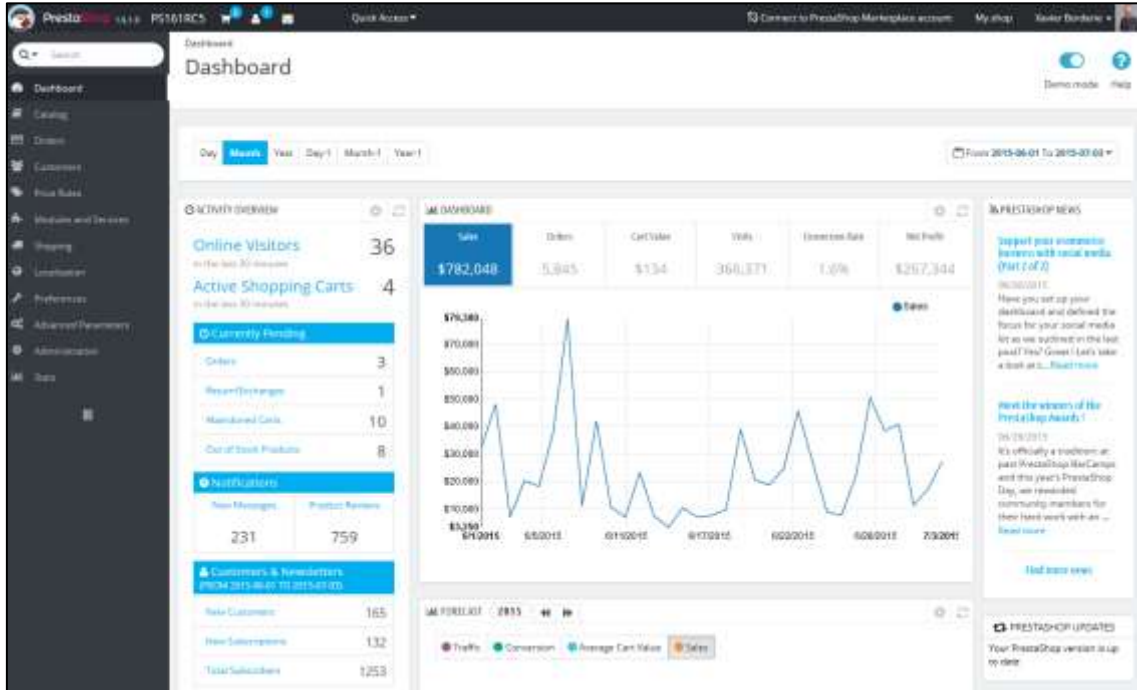
Figura 15
Reporte NPS



Nota. Imagen de reporte NPS anual

Figura 17

Marketing B2B



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye que la implementación de mejoras en la gestión administrativa, a través de la estrategia de excelencia operativa digital (ERP, CRM, BPM), impactó de manera exitosa y cuantificable en la eficiencia de la empresa automotriz. Se logró superar las metas establecidas, alcanzando una trazabilidad del 96.2% en los pedidos, un cumplimiento de entregas (OTIF) del 95.3%, y una reducción del 20.8% en el tiempo de ciclo desde la cotización hasta la entrega. Estos resultados demuestran la aplicación exitosa de competencias en análisis de procesos, gestión de proyectos tecnológicos y planificación estratégica para corregir la descoordinación inter-áreas y optimizar el uso de recursos.

La implementación de estrategias de marketing sostenible se llevó a cabo con éxito, logrando diferenciar la propuesta de valor de la empresa y conectar con la creciente conciencia ambiental del mercado. Al finalizar el proyecto, el 32% de la facturación provino de la línea "eco-eficiente" y el 85% de los productos aplicables contaban con eco-etiquetas, superando las metas. Esto evidencia la capacidad de integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio, aplicando competencias en marketing estratégico, comunicación corporativa y análisis de mercado para construir una ventaja competitiva durable.

Se implementaron exitosamente actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) que mejoraron la comunicación corporativa y la reputación de la marca. Las iniciativas, como la valorización de residuos (alcanzando un 71%) y los programas de capacitación técnica para la comunidad, se tradujeron en un incremento de 12 puntos en el Net Promoter Score (NPS) de reputación, alcanzando la meta de 75. La aplicación de

competencias en gestión de stakeholders y comunicación estratégica fue fundamental para fortalecer la licencia social de la empresa y generar un impacto positivo tangible.

Se infiere que la articulación de las tres estrategias operativa, de marketing y de responsabilidad social generó un impacto integral que trasciende la suma de sus partes. La digitalización de procesos (ERP/CRM/BPM) no solo optimizó la eficiencia interna, sino que también proveyó la base de datos y la trazabilidad necesarias para sustentar las promesas del marketing sostenible y comunicar de manera transparente las iniciativas de RSE. Esta sinergia demuestra que la modernización de la gestión administrativa es un habilitador clave para construir una ventaja competitiva sostenible, alineando la excelencia operativa con una propuesta de valor responsable y una reputación corporativa sólida.

Recomendaciones

Se recomienda profundizar la explotación de los sistemas ERP y CRM implementados, pasando de la gestión operativa a la analítica avanzada. Se sugiere desarrollar modelos de pronóstico de la demanda para optimizar los niveles de inventario de insumos importados y utilizar la data del CRM para realizar segmentaciones de clientes que permitan campañas de marketing personalizadas, aumentando así el valor de vida del cliente (LTV).

A partir del éxito del plan de marketing B2B, es recomendable expandir la estrategia de contenidos técnicos creando una biblioteca digital de casos de estudio, guías de mantenimiento preventivo y seminarios web sobre eficiencia térmica. Esto consolidará a la empresa como un líder de opinión en su nicho y fortalecerá la generación de prospectos calificados (MQLs), apalancando la reputación técnica ya construida.

Dado el excelente resultado de las iniciativas de sostenibilidad, se recomienda iniciar un proceso para obtener una certificación ambiental formal, como la norma ISO 14001. Esta certificación validaría ante terceros las prácticas implementadas, abriría oportunidades en licitaciones con clientes corporativos que exigen estándares ambientales y formalizaría el compromiso de la empresa con la mejora continua en su desempeño ecológico.

REFERENCIAS

- Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H. N. (2022). The influential factors of internal audit effectiveness: A conceptual model. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 71. <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/71>
- Arias, M. (2021). *Efectos del planeamiento estratégico en la gestión financiera de las empresas automotrices del sector premium en Lima Metropolitana, Perú, 2019-2020* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe>
- Castillo, L. C. (2024). *Implementación de control interno para mejorar la gestión logística de una empresa automotriz, Trujillo, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe>
- Cedeño Reyes, M. A. (2022). *Gestión administrativa y optimización de recursos en el área automotriz de la Universidad Estatal del Sur de Manabí* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras, E. M. (2024). *Implementación de procesos en el área administrativa de una empresa automotriz, Huaraz - Perú 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe>
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (16.^a ed.). Pearson Educación.

- Fred, D. R. (2013). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2021). The impact of green marketing on firm performance: A case study of the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123948. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123948>
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2021). The impact of green supply chain management practices on firm performance: A meta-analysis of empirical evidence from developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 319, 128693. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128693>
- González-Jurado, C. L. (2022). *Mejoramiento de la gestión administrativa y operativa en la empresa IAUTO* [Tesis de licenciatura, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. DSpace UNIANDES. <http://dspace.uniandes.edu.ec>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Mendoza Torres, C. P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9781456265731.html>
- INDECOPI. (2023). *Guía de publicidad ambiental*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/4749865-guia-de-publicidad-ambiental>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kumar, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2021). Sustainability marketing strategy: An analysis of recent literature. *Journal of Cleaner Production*, 284, 124701. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124701>
- Li, W., Ng, E., & Yeung, A. C. L. (2022). Green product innovation and firm performance: Evidence from the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121456>
- Li, Y., Zhao, X., Shi, D., & Li, X. (2022). Green innovation and firm performance: Evidence from the automotive industry in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121235. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121235>
- Luo, S., & Wang, Y. (2025). Does green marketing improve corporate performance? *Journal of Business Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114572>
- Martínez, L., Torres, R., & Castillo, F. (2023). Estrategias de comunicación verde en talleres automotrices de Lima: Efectos en la percepción del cliente. *Revista Peruana de Gestión Empresarial*, 9(1), 55–68. <https://doi.org/10.26439/rpge.v9i1.1304>
- Medina, E. E., & Vega, R. A. (2022). *Implementación de la mejora continua en la gestión administrativa de la empresa High Industrial Maintenance SAC. 2019-*

2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe>

Meza Villar, O. E. (2024). *Relación entre el marketing sostenible y la decisión de compra de productos ecológicos* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.

<https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/38a97d9c-f981-4c73-a9a1-2aaa9eb0a48d/download>

Monge Díaz, K. M. (2022). *Impacto del marketing verde en las actitudes e intención de compra de consumidores de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad ESAN]. Repositorio ESAN.

<https://repositorio.esan.edu.pe/items/13b24150-dd11-411f-9b88-4945fb872212>

Montes, S. A. (2021). *Propuesta de mejora en la gestión de compras en una empresa automotriz del año 2021 en la ciudad de Lima Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.

<https://repositorio.usil.edu.pe>

Nguyen, T. N., Lobo, A., & Greenland, S. (2020). Pro-environmental purchase behaviour: The role of consumers' biospheric values, attitudes and advertising skepticism. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101923.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101923>

Obregón Ríos, G. D. (2021). *Marketing sostenible y su influencia en la intención de compra en jóvenes de 22 a 27 años en Lima Metropolitana* [Trabajo de investigación, Instituto San Ignacio de Loyola]. Repositorio ISIL.

<https://repositorio.isil.pe/bitstream/123456789/1052/1/Marketing%20sostenible.pdf>

Peattie, K., & Belz, F. M. (2021). *Sustainability marketing: A global perspective* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003045116>

Prabowo, P., & Soekardi, C. (2023). The effect of online video advertising and green message on electric car purchase intention. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Advanced Information Scientific Development* (pp. 149–153). <https://doi.org/10.5220/0012445400003848>

Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G.-Q. (2020). Consequences of “greenwashing”: Consumer’s reactions to hotels’ green initiatives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0374>

Sierzchula, W., Bakker, S., Maat, K., & van Wee, B. (2022). Technological diversity of electric vehicle charging infrastructure in the Netherlands. *Energy Research & Social Science*, 68, 101556. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101556>

Sierzchula, W., Bakker, S., Maat, K., & van Wee, B. (2022). The influence of financial incentives and other socio-economic factors on electric vehicle adoption. *Energy Policy*, 68, 183–194. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.01.043>

Terreros-Pesantez, D. F., Vásquez-Eraza, E. J., & Ramon-Poma, G. M. (2025). La inteligencia artificial en la gestión administrativa docente del Instituto Tecnológico del Azuay, Cuenca, Ecuador 2025. *Resistances Journal of the Philosophy of History*, 6(12), e250192. <https://www.researchgate.net>

- Tzanidis, T., Magni, D., Scuotto, V., & Maalaoui, A. (2024). B2B green marketing strategies for European firms: Implications for people, planet and profit. *Industrial Marketing Management*, 117, 481–492.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.018>
- Valdiviezo-Torres, L., et al. (2024). *Innovación de la eficiencia administrativa en empresas de ingeniería en Cuenca: Propuesta basada en buenas prácticas*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Valverde Jaramillo, J. G., & Coba Aguirre, D. F. (2024). *Análisis y mejora de la gestión por procesos de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A. del sector automotriz en la ciudad de Quito en el año 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Particular de Loja]. DSpace UTPL.
<http://dspace.utpl.edu.ec>
- Zhao, H., Furuoka, F., Rasiah, R. A., & Shen, E. (2024). Consumers' purchase intention toward electric vehicles from the perspective of perceived green value: An empirical survey from China. *World Electric Vehicle Journal*, 15(6), 267.
<https://doi.org/10.3390/wevj15060267>

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



Anexo 7



Anexo 8

