



Retos de MG PERÚ para el año 2019

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Eliana Chávez Ruiz

Jonathan Lozano Arana

Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzáles Huerta

Lima, octubre de 2020

Resumen ejecutivo

Los orígenes de la marca MG se remontan al Reino Unido, en 1924. Obtuvo sus siglas de un modelo de automóvil llamado Morris Garage, que comercializaba la empresa Morris Motors. Sin embargo, debido a problemas financieros, MG fue comprada por la empresa SAIC, en el 2005.

En el Perú, MG llega en el 2009 representado por SKBERGÉ. SKBERGÉ se encuentra operando en el Perú desde el año 2000; en sus inicios solo representaba a la marca KIA. Al momento de realizar este caso de estudio representa cinco marcas de autos: KIA, Mitsubishi, Peugeot, Chery y MG.

South Pacific se encarga de introducir el producto en los canales de distribución, presentarlo a potenciales clientes, suministrar el producto y generar la negociación y cierre de la venta de los vehículos a los distribuidores. Asimismo, South Pacific incluye también la importación de repuestos y el despacho de las mercaderías a nivel nacional.

Sin embargo, la mayor preocupación de la gerencia de SAIC es que, desde que inició las operaciones de MG en Perú, SKBERGÉ no ha generado los resultados esperados. Es por ello que, considerando estos indicadores, han optado por una decisión drástica, la cual consiste en que, de no mejorar los números para el año 2019, retirarían la marca del Perú o, posiblemente, se la otorgarían a otro importador para el mercado peruano.

En 2018, el sector automotriz peruano no favoreció a ese crecimiento esperado por el directorio de SAIC, ya que se encuentra cayendo a un ritmo de ventas de 2 %, y se proyecta que seguirá cayendo en 3.2 % en el 2019. La raíz de estos proyectados es que incluyó el impuesto selectivo al consumo en mayo de 2018.

Frente a este escenario, se le solicitó al gerente general de MG Perú, Carlos Elías, cumplir con dos directrices para el cierre del 2019: un crecimiento de 5 % en las ventas (SAIC) y generar una utilidad neta de por lo menos un millón de soles (SKBERGÉ). El tiempo que le otorgaron para presentar un plan de acción con el cual lograr estas directrices fue de un mes, para la próxima reunión del directorio.

Con este objetivo en mente, Elías analiza de manera estratégica cuál será el mejor camino a seguir, por lo que reúne a su equipo de trabajo, los gerentes de cada división de MG Perú, para que le indiquen las problemáticas que ellos tienen en cada una de sus áreas. Con esta información, tendrá el panorama completo de la marca y así podrá ver qué área es la que presenta mayor dificultad, los motivos, las causas y el impacto que tiene en el crecimiento deseado por la gerencia. Según este análisis, se definiría dónde realizar el mayor cambio, la mayor inversión e impulso, para cumplir las metas solicitadas.

Palabras clave: ISC; sedán; cadena de suministro del sector automotriz; Asociación Automotriz del Perú; marcas de autos chinos; showrooms; posventa; market share



Abstract

The MG brand was born in the United Kingdom in 1924. It got the acronym MG for a car model called Morris Garage, which was commercialize by the company Morris Motors. However, due to financial problems, MG was purchased by the SAIC company in 2005.

MG arrives in Peru in 2009 represented by SKBERGÉ. Since 2000, SKBERGÉ operates in Peru; at the beginning only, KIA was the brand that it represented. For the purposes of this case study, the company is considered to represent five car brands: KIA, Mitsubishi, Peugeot, Chery, and MG, which subsequently acquired them.

South Pacific is in charge of introducing the product in the different distribution channels, presenting it to potential clients, supplying the product and generating negotiations and closing the sale of the vehicles to the distributors. In addition, South Pacific also includes the importation of spare parts and the dispatch of merchandise throughout Peru.

The main concern of SAIC's management is that, since it started MG's operations in Peru, SKBERGÉ has not achieved the expected results. Considering these indicators, a drastic decision has been chosen, if there were no improvements for 2019, they would withdraw the brand from Peru or, possibly, grant it to another importer for the Peruvian market.

In 2018, the Peruvian automotive market did not obtain the growth expected by the SAIC board, as it is falling at a sales rate of 2 %, and it is projected to drop by 3.2 % in 2019.

The main reason for this projection is that it included the selective consumption tax in May 2018.

Given this scenario, the Brand Manager of MG Peru, Carlos Elías, had the job to accomplished two guidelines by the end of 2019: a 50 % growth in sales (SAIC) and generate a net profit of at least one million of soles (requested by SKBERGÉ). The deadline given to present an action plan and achieve these guidelines was one month, which is when the next board meeting would be held.

With this new objective set, Elías strategically analyzes which will be the best path, so he gathers his work team, the managers of each area of MG Peru, to indicate the problem they have in each of their managements. With this information landed, he will have mapped the complete panorama of the brand and will be able to see which management is the one that presents the greatest difficulty, the reasons, the causes and the impact it has on the expected growth.

After this analysis, it would be defined where to make the biggest change, the biggest investment and the biggest boost, to meet the proposed objectives.

Keywords: Excise tax; sedan; automotive supply chain; Asociación Automotriz del Perú; chinese car brands; showrooms; after sales; market share

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Caso MG Perú	3
1.1. Antecedentes de MG	3
1.2. MG en el Perú.....	3
1.2.1. MG3	4
1.2.2. MG5	5
1.2.3. MG GT	5
1.2.4. MG 360	5
1.2.5. MG GS	6
1.2.6. MG ZS.....	6
1.2.7. MG RX5.....	6
1.3. SAIC	7
1.4. SKBERGÉ.....	7
1.5. Cadena de suministro.....	9
1.5.1. Proveedor	10
1.5.2. Fábrica.....	10
1.5.3. Transporte.....	10
1.5.4. Importaciones	11
1.5.5. Logística	11
1.5.6. <i>Retail</i>	11
1.5.7. Financiamiento	11
1.5.8. Cliente final	11
1.5.9. Canales de venta.....	12
1.6. Competidores.....	12
1.7. Posventa.....	13
1.8. Sector	13
1.9. <i>Marketing</i>	19
1.10. Decisiones.....	20

Anexos.....	24
Anexo 1. Historia de MG	24
Anexo 2. Estado de resultados al 31 de diciembre de 2018	26
Anexo 3. <i>Ranking</i> de ventas de MG según categoría livianos (sedán, <i>hatchback</i> , SUV, LCV, MPV, <i>pick up</i>).....	27
Anexo 4. Estructura organizacional.....	29
Anexo 5. Red de concesionarios.....	30
Anexo 6. Marcas de autos chinos más vendidos en Perú	31
Anexo 7. Participación de las principales marcas en el mercado peruano - 2018.....	32
Anexo 8. Unidades de autos vendidos en Perú. Clasificados por segmento y subsegmento (2018).....	39
Anexo 9. Participación de MG por segmento.....	43
Anexo 10. Inversión de <i>marketing</i> en comparación con otras marcas del sector.....	44
Capítulo 2. Teaching Note	45
2.1. Introducción.....	45
2.2. Sinopsis del caso.....	45
2.2.1. Funciones desarrolladas	46
2.2.1.1. Importación	46
2.2.1.2. Venta y distribución	46
2.3. Diagnóstico de definición del problema.....	46
2.3.1. Baja recordación de marca	46
2.3.2. Canales	47
2.3.3. Portafolio de producto	48
2.3.4. Posventa	48
2.4. Relación con SAIC	49
2.5. Sector.....	49
2.5.1. Riesgos presentes en el sector	49
2.5.1.1. Riesgo de costos	49
2.5.1.2. Riesgo de inventarios	50
2.5.1.3. Riesgo de precios	50
2.6. Hipótesis	50
2.7. Definición del problema	51
2.8. Alternativas de solución	52
2.8.1. <i>Marketing</i>	52

2.8.2.	Red comercial.....	53
2.8.3.	Posventa	54
2.8.4.	Portafolio de productos	54
2.8.5.	Venta de autos con conversión a GLP	55
2.8.6.	Estructura organizacional.....	55
2.9.	Criterios de decisión	55
2.9.1.	Económico.....	55
2.9.2.	Relación con el proveedor.....	56
2.9.3.	Estratégico.....	56
2.9.4.	Satisfacción del cliente	56
2.10.	Evaluación de alternativas	56
2.10.1.	Portafolio de producto	57
2.10.1.1.	Económico.....	57
2.10.1.2.	Relación con el proveedor.....	57
2.10.1.3.	Estratégico.....	57
2.10.1.4.	Satisfacción del cliente.....	57
2.10.2.	<i>Marketing</i>	58
2.10.2.1.	Económico.....	58
2.10.2.2.	Relación con el proveedor.....	58
2.10.2.3.	Estratégico.....	58
2.10.2.4.	Satisfacción del cliente.....	59
2.10.3.	Red comercial.....	59
2.10.3.1.	Económico.....	59
2.10.3.2.	Relación con el proveedor.....	59
2.10.3.3.	Estratégico.....	59
2.10.3.4.	Satisfacción del cliente.....	60
2.10.4.	Posventa	60
2.10.4.1.	Económico.....	60
2.10.4.2.	Relación con el proveedor.....	60
2.10.4.3.	Estratégico.....	60
2.10.4.4.	Satisfacción del cliente.....	60
2.10.5.	Estructura organizacional.....	61
2.10.5.1.	Económico.....	61
2.10.5.2.	Relación con el proveedor.....	61

2.10.5.3. Estratégico	61
2.10.5.4. Satisfacción del cliente	61
2.11. Plan de acción	62
2.11.1. <i>Marketing</i>	62
2.11.1.1. Aumento de inversión del presupuesto de marketing	62
2.11.2. Red comercial.....	64
2.11.2.1. Lima	64
2.11.2.2. Provincias	65
2.11.3. Portafolio de producto.....	68
2.11.3.1. Beneficios de financiamiento	69
2.12. Lo que ocurrió.....	69
2.12.1. Promociones en precios	70
2.12.2. Inversión en <i>marketing</i>	71
2.12.2.1. Contenido para YouTube	73
2.12.2.2. Presencia en periódicos y revistas especializadas	74
2.12.2.3. Presencia en centros comerciales	75
2.12.2.4. Paneles publicitarios.....	75
2.12.2.5. Remodelación de tiendas.....	76
2.12.2.6. Auspicio del Club Sporting Cristal	77
2.12.3. Apertura de tres nuevas tiendas en Lima.....	78
2.12.4. Estructura formal.....	79
Conclusiones	81
Bibliografía.....	82

Índice de tablas

Tabla 1. Ventas de unidades por segmento	15
Tabla 2. Ventas de unidades por subsegmento	15
Tabla 3. Ventas de MG con respecto del segmento en el que participa.....	16
Tabla 4. Evolución de ventas según país de origen.....	17
Tabla 5. Distribución de ventas de MG en el año 2018	19
Tabla 6. Inversión en <i>marketing</i> año 2018.....	19
Tabla 7. Propuesta porcentual de la inversión de <i>marketing</i> para el año 2019	52
Tabla 8. Número de <i>showrooms</i> MG por año	53
Tabla 9. Distribución del presupuesto de <i>marketing</i> por acciones según trimestre del 2019 ..	62



Índice de figuras

Figura 1. Modelos de MG	4
Figura 2. SKBERGÉ en el Perú	8
Figura 3. Participación de mercado de SKBERGÉ en el Perú.....	9
Figura 4. Cadena de suministros de la marca MG en el grupo SKBERGÉ Perú.....	9
Figura 5. Evolución de ventas del mercado total livianos.....	18
Figura 6. Evolución de MG desde su llegada al Perú	19
Figura 7. ¿Usted conoce la marca de autos MG?.....	47
Figura 8. Distribución de tiendas de MG a nivel nacional.....	53
Figura 9. Portafolio MG año 2018 y sus competidores.....	54
Figura 10. Unificación de agencias de <i>marketing</i>	63
Figura 11. Distribución de las tiendas de MG a nivel nacional	64
Figura 12. Propuesta de remodelación de tienda.....	66
Figura 13. Análisis de crecimiento de ventas (unidades).....	67
Figura 14. Modelos actuales de MG para cumplir retos para el año 2019.....	68
Figura 15. Resultado de ventas mensualizado 2019 vs. 2018.....	70
Figura 16. Tabla de crecimiento del mercado liviano año 2019 vs. 2018.....	70
Figura 17. Variación en ventas por zona.....	71
Figura 18. Figura de inversión en <i>marketing</i> frente a los principales competidores, año 2019	72
Figura 19. Facebook.....	72
Figura 20. Instagram	73
Figura 21. Contenido digital para canal de MG Perú.....	74
Figura 22. Presencia de MG en los principales diarios	74
Figura 23. Presencia de MG en los principales centros comerciales	75
Figura 24. Presencia de MG en diversos paneles publicitarios.....	76
Figura 25. Vista exterior de la principal tienda MG antes de la remodelación.....	76
Figura 26. Tienda de Surquillo, Lima	76
Figura 27. Tienda de San Miguel, Lima.....	77
Figura 28. Tienda de San Miguel, Lima.....	77
Figura 29. Anuncio publicitario del auspicio de MG con el club de fútbol Sporting Cristal ..	78
Figura 30. Mapa geográfico de las 3 nuevas tiendas de MG en Lima	78



Introducción

A través del presente trabajo de investigación, se busca solucionar la problemática generada en MG Perú, ocasionada debido a la solicitud del directorio de SAIC y SKBERGÉ, fabricante y empresa representante de la marca en Perú, respectivamente. El gerente general debe proponer en un mes la mejor estrategia a utilizar para revertir los indicadores negativos que han sido la constante del desempeño de MG en Perú.

El trabajo de investigación está enfocado desde un ángulo prioritariamente comercial; sin embargo, se han analizado todas las aristas que impiden el crecimiento de la empresa en Perú.

En el Capítulo 1, se narra toda la historia de MG en Perú, cómo funciona, la cadena de suministro, los competidores directos, cómo está posicionado en el potencial cliente, sus estrategias actuales de *marketing* y la solicitud de la gerencia de SAIC al gerente general de MG en Perú.

En el Capítulo 2, se analiza el caso que nos lleva al diagnóstico y la definición del problema de MG. Además, se evalúa el sector y se plantea la hipótesis y alternativas de solución que tienen mayor impacto de acuerdo con los criterios que se han definido. Todo ello para, finalmente, llegar al plan de acción que se propone ejecutar. Asimismo, en este capítulo se incluye lo que ocurrió en realidad en MG Perú.

En la parte final, se ofrecen las conclusiones a las que se llegaron luego de todo el análisis del caso, y con ellas se desea mostrar qué se ha aprendido de todo el negocio automotriz en Perú y de MG Perú.

En las referencias, se presentan las fuentes y recursos que utilizados para la elaboración del caso y del Teaching Note.

Capítulo 1. Caso MG Perú

Carlos Elías, nuevo gerente general de MG en Perú, tenía un mes para determinar qué decisión tomar para cumplir con la meta planteada por el directorio en el último comité. Sabía que debía hacer cambios en las distintas áreas de la empresa, motivo por el cual reunió a su equipo de gerentes de cada área para exponerles la problemática:

“Jonathan (gerente comercial), Sebastián (gerente de *marketing*), José (gerente de posventa), los he reunido hoy lunes a primera hora pues, como saben, el pasado viernes, en la reunión de directorio, me plantearon cumplir dos metas que engloban todas las acciones que tomaremos para este año 2019. Las metas son las siguientes: crecer 50 % en ventas con respecto de lo hecho en el 2018 y generar una utilidad neta de por lo menos un millón de soles. Para lograrlo, necesitamos hacer cambios, algunos más radicales que otros, y es por ello que cuento con ustedes. Nos reuniremos en tres semanas a partir de hoy y me expondrán sus propuestas”.

1.1. Antecedentes de MG

Morris Garage es una compañía automotriz británica fundada por William Morris en 1924, la cual se caracteriza por sus diseños deportivos y elegancia. Morris Garage fue la primera marca en elaborar vehículos descapotables de dos puertas, conocidos como *roadsters*, razón por la que entró a la historia de la industria automotriz mundial (MG Motors Perú, s. f.). En el 2005, fue adquirida por Shanghai International Company, SAIC (ver Anexo 1).

1.2. MG en el Perú

SKBERGE, representante de la marca MG en el Perú, ingresó al país en el año 2000 y desde entonces se ubica en el *top 3* de los grupos automotrices del Perú, junto con Toyota del Peru y Derco (ver Figura 3).

En 2009, se inició la venta de MG en Perú con dos modelos: el MG3 y el MG5. En 2017, aumentó su portafolio con tres nuevos lanzamientos: el MG GT, el MG 360 y el MG GS. Finalmente, en 2018, lanzó dos modelos más: el MG ZS y el MG RX5 (MG Motors Perú, 2019a). En total, estos siete modelos daban la posibilidad a MG de participar en los tres segmentos más importantes del sector automotriz: *hatchbacks*, sedanes y SUV, los cuales se pueden ver en la siguiente figura:

Figura 1. Modelos de MG



Fuente: MG Motors Perú (2019a)

Sin embargo, el sector automotriz es altamente competitivo y el mercado continuaba decreciendo con el paso de los años (8.4 % en el 2018) (G. Martínez, comunicación personal, 4 de enero, 2019). Es por esto que MG analiza algunas alternativas para que el impacto del entorno del mercado no genere más pérdidas de las que venía acumulando a lo largo del tiempo, así como para cumplir con lo propuesto para el 2019 (ver Anexos 2 y 3).

1.2.1. MG3

El MG3 es uno de los primeros modelos que se fabricó bajo la mano de SAIC MOTORS. Se trata de un auto compacto, de 3990 mm de largo, 1728 mm de ancho y 1517 mm de alto, básicamente diseñado para la ciudad. Este modelo fue con el que se inició la

venta de MG en el Perú, en 2009, y posee un motor 1.5 litros que genera 105 Hp. Pertenece al segmento *hatchback*, subsegmento B (MG Motors Perú, 2019a).

1.2.2. MG5

El MG5 es el segundo modelo bajo la mano de SAIC, pero, a diferencia del MG3, este “fue diseñado íntegramente en la fábrica ubicada en Longbridge, Inglaterra, y ensamblado en la planta de SAIC, ubicada en Shanghai”. Este modelo “nos recuerda a dos modelos japoneses emblemáticos, el Subaru Impreza y el Toyota Auris, aunque con una personalidad propia” (Baeza, 14 de enero de 2014, párr. 3). Fue importado al Perú en 2013 y sus dimensiones son 4363 mm de largo, 1800 mm de ancho y 1492 mm de alto, con un motor de 1.5 litros que genera 107 Hp. Pertenece al segmento *hatchback*, subsegmento B (Marimán, 8 de abril de 2013).

1.2.3. MG GT

Fue lanzado en China el 1 de noviembre de 2014 y tenía como objetivo volver a posicionar a la histórica marca británica, hoy de origen chino, en los mercados donde participa MG añadiendo deportividad. Fue importado al Perú en 2016 para competir en un segmento en el que MG no tenía presencia hasta entonces: el de los sedanes. Sus medidas son 4612 mm de largo, 1804 mm de ancho y 1488 mm de alto, con un motor de 1.5 litros que genera 106 Hp. Pertenece al segmento sedán, subsegmento C (Palomino, 24 de agosto de 2017, párr. 7).

1.2.4. MG 360

El MG 360, fabricado e importado al Perú en 2017, es el segundo sedán de la familia MG, el cual destaca por sus características de fábrica, como una pantalla táctil de 8 pulgadas, conexión de sistemas operativos iOS y Android en pantalla, controles en el volante, cámara y sensor de retroceso, entre otros. Sus medidas son 4579 mm de largo, 1804 mm de ancho y 1490 mm de alto y posee un motor de 1.5 litros que genera 110 Hp. Pertenece al segmento sedán, subsegmento C (Palomino, 26 de abril de 2017, párr. 4).

1.2.5. MG GS

La GS fabricado en el año 2015 pero importado al Perú un año después y es la primera SUV de la marca MG, la unidad cuenta con 4500 mm de largo, 1855 mm de ancho y 1699 mm de altura lo cual la posiciona en el segmento de las SUV C. Posee un motor de 1.5 litros turbo aspirado el cual genera una potencia de 166 Hp logrando alcanzar los 100 km/h en 9 segundos. Pertenece al segmento SUV, subsegmento C (Beher, 13 de abril de 2019, párr. 3).

1.2.6. MG ZS

El MG ZS es el segundo SUV de la marca MG, pero el producto que marcaría un hito en el portafolio de MG a nivel global. El MG ZS se anunció en 2016, en el Salón del Automóvil de Guangzhou, en China, pero su fabricación comenzó en marzo del año siguiente. El nombre MG ZS proviene de un modelo fabricado por MG MOTORS entre los años 2001 y 2005, motivo por el cual SAIC pretendía llamarlo MG XS para el mercado de Reino Unido. Sin embargo, este cambio de nombre no se produjo y, hasta la fecha, el modelo todavía figura como MG ZS (Beher, 6 de abril de 2018, párr. 4).

La comercialización en el Perú comenzó en el 2018 con las 4 versiones disponibles (único modelo que se le permitió hacerlo). Sus dimensiones son 4314 mm de largo, 1809 mm de ancho y 1624 mm de alto. El MG ZS le permitiría a MG competir en el segmento de las SUV compactas. Todas las versiones poseen un motor de 1.5 litros, el cual genera una potencia de 114 Hp. Pertenece al segmento SUV, subsegmento B (Beher, 6 de abril de 2018, párr. 11).

1.2.7. MG RX5

El MG RX5 es el tercera SUV de la marca, el segundo de gran tamaño, hecho para competir en el segmento SUV C. Fabricado en 2018, el mismo año en el que se trajo al Perú, el MG RX5 es una apuesta más elegante, considerando además que es una de los primeros *internet cars* de China, por lo que se ofrece “una suscripción permanente a internet gracias a su sistema operativo multimedia YunOS, creado en conjunto con Ali Baba”. Por ser un

producto originalmente de Roewe , “no tiene la misma imagen de marca que el MG ZS, el MG GS o el MG GT, sino que presenta un estilo mucho más formal y que nos recuerda a Volkswagen”, en especial a su frontal, con la insignia de MG bastante pronunciada (Beher, 18 de junio de 2018, párr. 1). Sus dimensiones son 4500 mm de largo, 1800 mm de ancho y 1700 mm de alto, con un motor de 1.5 litros turbo aspirado, el cual genera una potencia de 169 Hp (Beher, 18 de junio de 2018, párr. 4).

Con el MG RX5, MG arma un portafolio de seis modelos (MG3, MG GS, MG GT, MG 360, MG ZS y MG RX5), el cual le permite participar en los segmentos relevantes del mercado automotriz del Perú. Pertenece al segmento SUV, subsegmento C.

A mediados del 2018, se detuvo la fabricación del modelo MG5 Hatchback debido a que SAIC tenía otros planes para él en el futuro.

1.3. SAIC

Se trata de una empresa estatal multinacional china, con sede en Shanghái, dedicada a la fabricación de automóviles. Las marcas exclusivas fabricadas por SAIC son MG, Maxus, Roewe y Yuejin. En cuanto a los productos fabricados por empresas de riesgo compartido con SAIC, se tiene a Bojun, Buick, Chevrolet, Iveco, Skoda, Volkswagen y Wuling.

SAIC opera en un centro de desarrollo e investigación ubicado en el Reino Unido, el cual, a partir del año 2012, cuenta con una planilla de 275 ingenieros y diseñadores. Este centro constituye la sede principal en lo relativo al desarrollo de la marca MG, así como de los productos de Roewe (SAIC Motor, 2020).

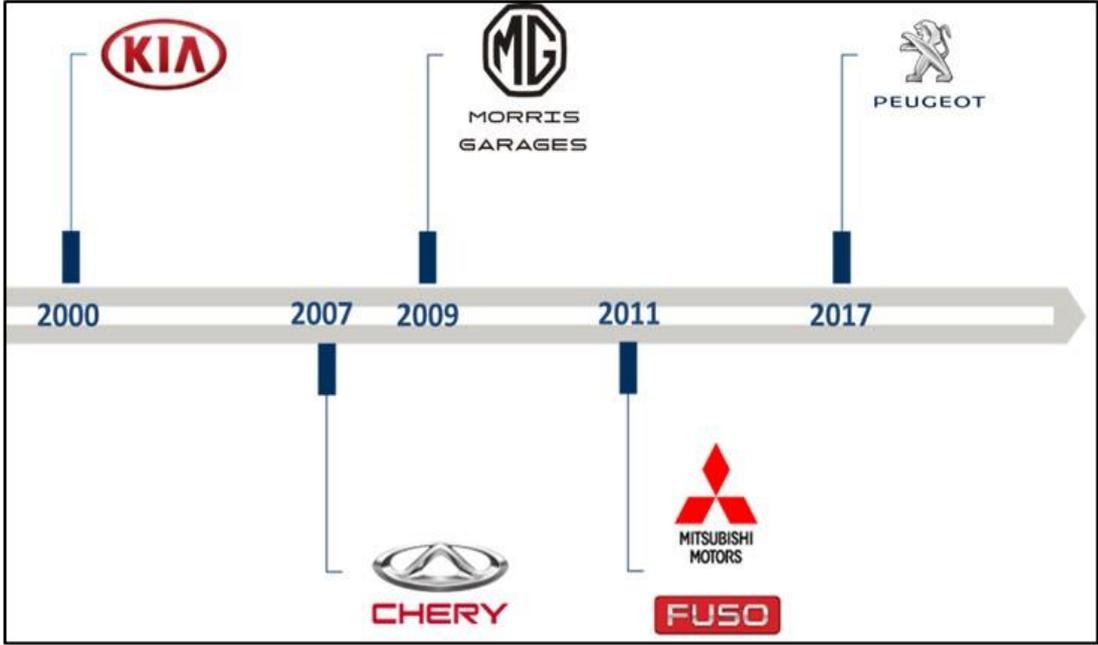
1.4. SKBERGÉ

SKBERGÉ es una empresa que surge de la unión de otras dos (Sigdo Kooper Bergé Autos) de capital chileno y español. Esta llega al Perú como representante de la marca KIA. En el año 2000, y conforme van pasando los años, implementa las marcas que representa en el Perú. Dentro de estas, figuran KIA, Chery, Mitsubishi, FUSO, Peugeot y MG. Desde su llegada, cuenta con más de 250 000 autos vendidos; asimismo, tiene más de 90 puntos de

ventas, 64 talleres de posventa y presencia en 20 provincias. Como representante de estas marcas, SKBERGÉ se ha convertido en el tercer importador de vehículos con mayor participación de mercado en Perú (SKBERGÉ, 2017).

En la siguiente figura cronológica, se muestra el inicio de la comercialización de las marcas que representa SKBERGÉ en el Perú. Para el caso de MG y Chery, se trató incluso el inicio de comercialización en Perú.

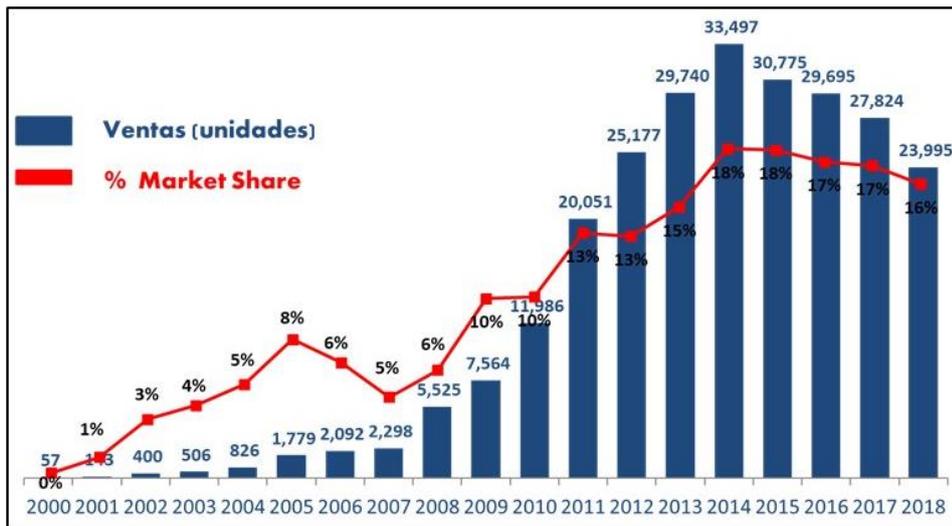
Figura 2. SKBERGÉ en el Perú



Fuente: SKBERGÉ (2017)

El *market share* entre todas sus marcas en los últimos años gira alrededor de 17 %, como se puede apreciar en la siguiente figura:

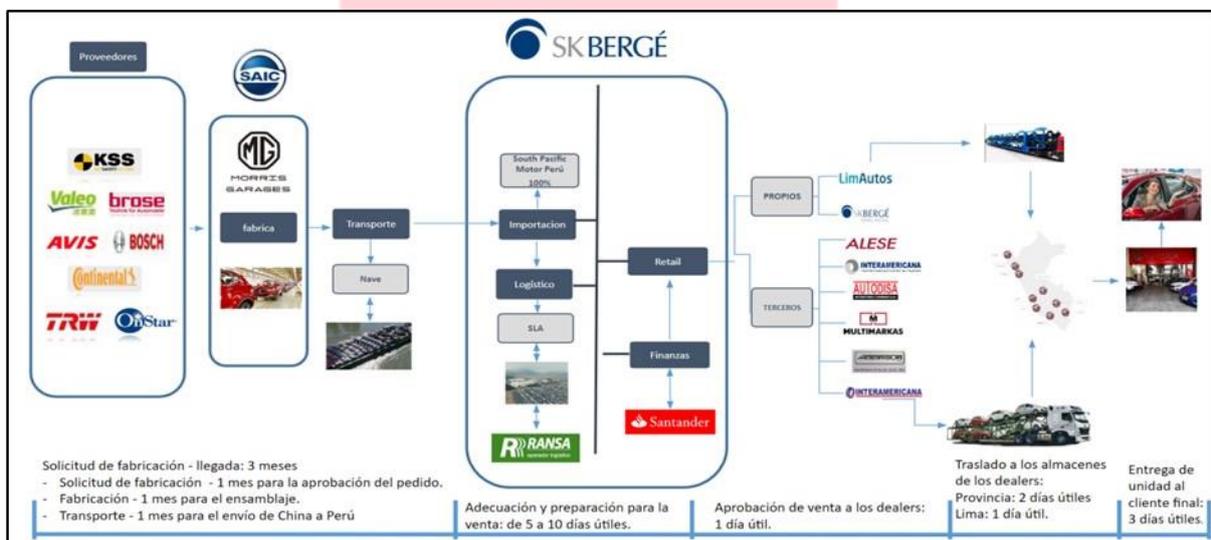
Figura 3. Participación de mercado de SKBERGÉ en el Perú



Fuente: SKBERGÉ (2017)

Desde el inicio de operaciones, las buenas relaciones entre el fabricante y el importador hicieron posible que un grupo automotriz como SKBERGÉ se encuentre dentro del *top 3* en Perú. En la siguiente figura, se esquematiza la cadena de suministros de SKBERGÉ, tomando como ejemplo la marca MG:

Figura 4. Cadena de suministros de la marca MG en el grupo SKBERGÉ Perú



Fuente: elaboración propia

1.5. Cadena de suministro

Especificar la cadena de suministro del sector automotriz no resulta una tarea sencilla, debido a la amplitud del tamaño de la industria, su diversificación, así como la complejidad de las relaciones entre clientes y proveedores, lo cual dificulta cualquier tipo de análisis. En el caso de la cadena de suministro de Hyundai, por citar un ejemplo, se tiene que cuenta con 400 proveedores directos, aproximadamente; 2500 de segundo rango; y un número desconocido de proveedores de tercer rango o superior (Jiménez, 2006, p. 29). A continuación, se explicará la participación de cada uno de los actores en el proceso de fabricación, importación y comercialización de los autos MG en Perú.

1.5.1. Proveedor

Acerca de los proveedores de esta industria, de acuerdo con Jiménez (2006), estos se estructuran por “niveles diferenciados conforme con la naturaleza de la relación de suministro con su cliente, el nivel tecnológico del producto y la complejidad de la producción” (p. 16). De esta manera, existen “proveedores de primer nivel (directos), de segundo nivel, de tercer nivel, y así sucesivamente (indirectos), los cuales abastecen productos cada vez de menor valor agregado”.

1.5.2. Fábrica

En el sector automotriz, el fabricante es el eslabón principal de la cadena de suministros. Las fábricas se ubican en un mercado que se caracteriza por ser altamente concentrado y dominado por muy pocas compañías.

1.5.3. Transporte

Según Rojas (28 de febrero de 2014), “la utilización de los distintos tipos de transporte dependerá, sin lugar a duda, de tres variables fundamentales: las distancia entre el origen y el destino, la oferta de transporte y el destino final del transporte” (párr. 3). Para transportar los autos MG, se eligió la vía marítima, con la que el recorrido demora un mes en concretarse, desde el puerto de Shanghái hasta el puerto del Callao.

1.5.4. Importaciones

Área ubicada dentro del grupo SKBERGÉ que se encarga de velar por todos los incoterms que implica traer una unidad MG fabricada en China a Perú.

1.5.5. Logística

Área ubicada dentro de grupo SKBERGÉ que se encarga de gestionar el transporte, almacenamiento y adecuación de las unidades de MG una vez llegadas al Perú, de la mano con uno de los socios estratégicos llamado SLA.

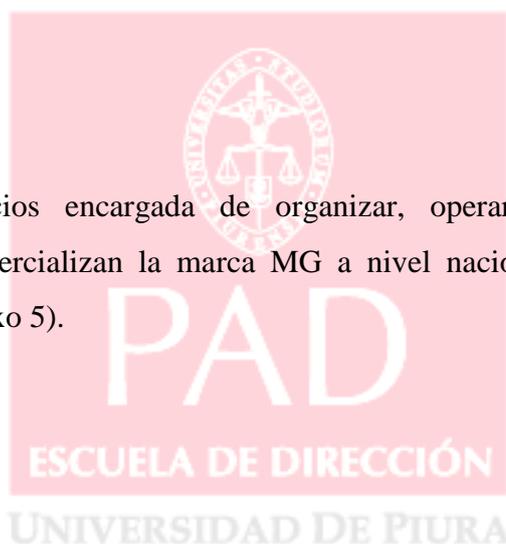
1.5.6. Retail

Unidad de negocios encargada de organizar, operar y controlar a todos los concesionarios que comercializan la marca MG a nivel nacional, ya sean relacionados o independientes (ver Anexo 5).

1.5.7. Financiamiento

Los concesionarios, tanto propios como terceros, pueden comprar los vehículos a través de un plan de financiamiento que brinda el banco Santander, que pertenece al grupo SKBERGÉ. Asimismo, los intereses incurridos en este financiamiento son asumidos por South Pacific durante un periodo de 60 días, de manera que el concesionario conoce que, si la unidad que acaba de comprar se vende en un plazo menor a los 60 días, estará libre de pagar intereses. El beneficio directo de esta forma de trabajo es el incentivo que se otorga a los concesionarios para comprar unidades para contar con *stock*, lo cual amarrado a una buena política de venta no afecta su flujo de caja.

1.5.8. Cliente final



Es aquel consumidor que pasa usualmente por cuatro fases antes de comprar un vehículo:

- Consideran el mercado.
- Se fijan en el modelo y marca que van a comprar.
- Verifican a través de un concesionario confiable.
- Valorán el trato y empatía con el vendedor.

MG direcciona su propuesta hacia el segmento comprendido entre los 20 y los 35 años. Los vehículos se caracterizan por tener un diseño atractivo, grandes prestaciones tecnológicas, precio asequible, confort al manejar y gran equipamiento. En muchos de los casos, es su primer vehículo cero kilómetros.

Es necesario señalar que MG aún no se consolida con su cliente y tiene una escasa recordación de marca.

1.5.9. Canales de venta

Para adquirir un vehículo de MG, se cuenta con un solo canal: los concesionarios. Existen dos tipos de concesionarios: los relacionados y los independientes.

Los relacionados solo venden marcas de SKBERGÉ; por lo tanto, controlan mejor la fuerza de ventas. Además, están en la obligación de tener como mínimo mes y medio de *stock* por marca, lo cual asegura una variedad de colores para el cliente.

Los independientes no son exclusivos de SKBERGÉ, puesto que venden otras marcas del sector, lo que genera que prioricen la venta de la empresa que produce mayor margen de ganancia.

1.6. Competidores

En el mercado peruano existen siete segmentos de venta de vehículos, y MG participa en tres de ellos.

Los mejores resultados los tiene en SUV pertenecientes a la clase B (camionetas compactas); no obstante, tiene aún mucho por trabajar en los otros dos segmentos: *hatchback* y sedán. En ninguno de los segmentos MG lidera los *rankings*.

Sus competidores son los siguiente: Chery, Chevrolet, KIA, Mazda, Hyundai (ver Anexos 6, 7, 8).

1.7. Posventa

Actualmente, MG no cuenta con una amplia red de talleres a nivel nacional, apenas dos en Lima y cuatro en provincia. Con esta limitada capacidad viene atendiendo a sus clientes; sin embargo, no tiene mayor capacidad de atención en caso de que las ventas se incrementen. Asimismo, el no tener una amplia red no contribuye a la confianza del posible cliente para la compra.

En su centro de atención de posventa, MG necesita priorizar lo siguiente: el abastecimiento de repuestos para una rápida atención, ya que hay una deficiente gestión de compras por parte del concesionario; la capacitación de sus asesores de servicio; así como el sistema de gestión de citas vía un canal *online*. Sumado a todo ello, los precios de las reparaciones y mantenimientos son más elevados en comparación con los servicios realizados en talleres de marcas de la competencia. Esto no necesariamente es consecuencia del precio de los repuestos brindados por la marca, sino del deseo de conseguir un mayor margen de utilidad por parte del concesionario al momento de realizar el servicio.

Cuando MG realizó encuestas de satisfacción a sus clientes, se puso en relieve que el cliente percibe que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

1.8. Sector

En 2018, se vendieron 165 802 unidades entre las 177 marcas existentes. Estas ventas se distribuyeron en dos grandes categorías: livianos (89 % entre 119 marcas) y pesados (11 % entre 58 marcas) (G. Martínez, comunicación personal, 4 enero, 2019). A su vez, dentro de la

categoría livianos se encuentran seis segmentos: *hatchback*, LCV (vehículos comerciales), MPV (vehículos multipropósitos), *pick up*, sedán y SUV (camionetas); además, dentro de la categoría de los pesados, se tiene al segmento de HCV (vehículo comercial pesado) (G. Martínez, comunicación personal, 4 de enero, 2019). Las unidades corresponden a un segmento con base en la cilindrada del motor y dimensiones del vehículo (ver Anexo 9).

MG compite en la categoría de livianos en los segmentos *hatchback*, sedanes y SUV, que son altamente competitivos, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:



Tabla 1. Ventas de unidades por segmento

	2018	% participación mercado total	% participación livianos
<i>Hatchback</i>	18920	11 %	13 %
Sedán	42421	26 %	29 %
SUV	46091	28 %	31 %
LCV	12534	8 %	8 %
MPV	12444	8 %	8 %
<i>Pick up</i>	15636	9 %	11 %
HCV	17756	11 %	12 %
Total general	165802		
Total livianos	148046		

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Dentro de los segmentos existen subsegmentos, en los que MG participa solo en cuatro, como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 2. Ventas de unidades por subsegmento

	2018	% participación segmento
<i>Hatchback</i>	18920	
A	10303	
B	6551	35 %
C	2066	
Sedán	42421	
A	1	
B	31101	
C	10935	26 %

D	111	
E	135	
Híbrido-Eléctrico	138	
SUV	46091	
SUV - A	7970	
SUV - B	12746	28 %
SUV - C	10555	23 %
SUV - D	9594	
SUV - E	1792	
SUV - Top	3434	
Total livianos	107432	

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Tabla 3. Ventas de MG con respecto del segmento en el que participa

	2016	2017	2018
Hatchback	23762	23955	18920
B	7416	8474	6551
MG3	91	148	195
MG5	64	31	6
Sedán	52878	50875	42421
C	15212	14438	10935
MG GT	101	236	127
MG 360			33

SUV	41373	47698	46091
SUV - B	10093	13776	12746
MG ZS			196
SUV - C	11735	12024	10555
MG GS	49	125	85
MG RX5			8

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Dentro de las marcas que pertenecen a la categoría de livianos, existe una clara predisposición por las que se fabrican en el continente asiático, siendo China la única que viene de un crecimiento sostenido en los últimos tres años.

Tabla 4. Evolución de ventas según país de origen

N.º	País de origen	2016	2017	2018	Variación	
					2017	2018
1	Corea	40211	36106	24921	-10 %	-31 %
2	China	15987	20352	22249	27 %	9 %
3	Japón	16280	19741	16873	21 %	-15 %
4	Brasil	5583	11314	16184	103 %	43 %
5	India	15226	17148	12433	13 %	-27 %
6	México	12094	9713	12322	-20 %	27 %
7	Argentina	1218	9242	10942	659 %	18 %
8	Tailandia	20107	12673	9390	-37 %	-26 %
9	Estados Unidos	13081	13087	8435	0 %	-36 %
10	Indonesia	3933	4461	4834	13 %	8 %
11	Alemania	2923	3299	2632	13 %	-20 %
12	Colombia	3351	2619	2110	-22 %	-19 %
13	España	567	925	1208	63 %	31 %
14	Francia	719	455	654	-37 %	44 %
15	Otros	2615	2341	2859	-10 %	22 %
	Total general	153895	163476	148046	6 %	-9 %

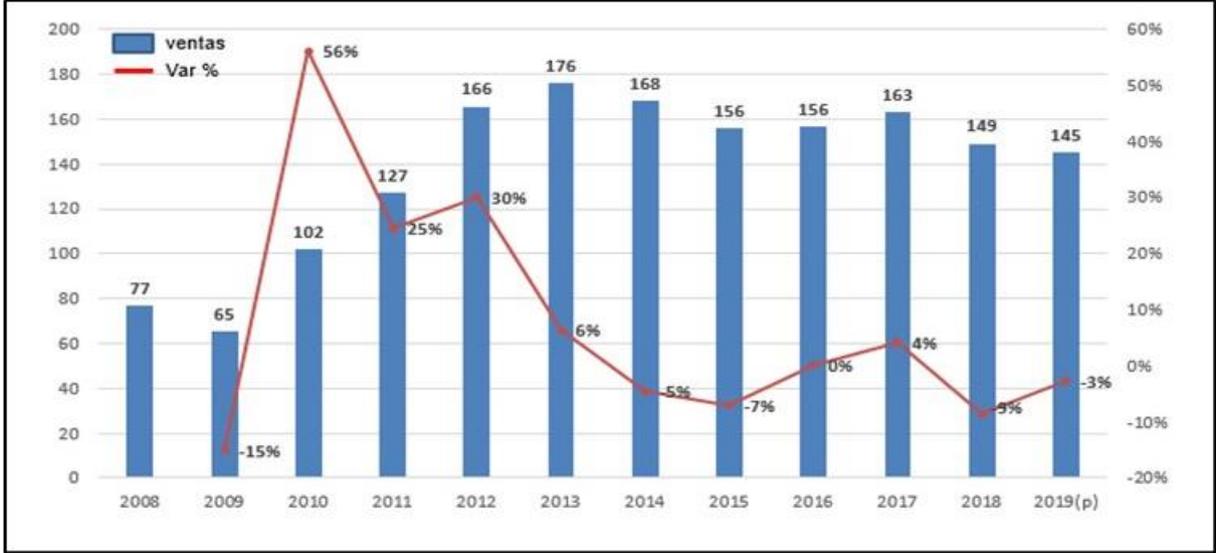
Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

En la categoría de livianos, entre el 2013 y el 2016 el mercado total de unidades estaba cayendo a un ritmo de 2 % anual, aunque experimentó una pequeña recuperación en 2017 con 163 000 unidades vendidas. Luego de la incorporación del impuesto selectivo al consumo en mayo de 2018, el mercado cayó nuevamente, ahora en -8.4 %:

- De enero a mayo (antes ISC), el mercado creció +1 % en comparación con 2017.
- De junio a agosto (después ISC), el mercado cayó -15 % en comparación con 2017.

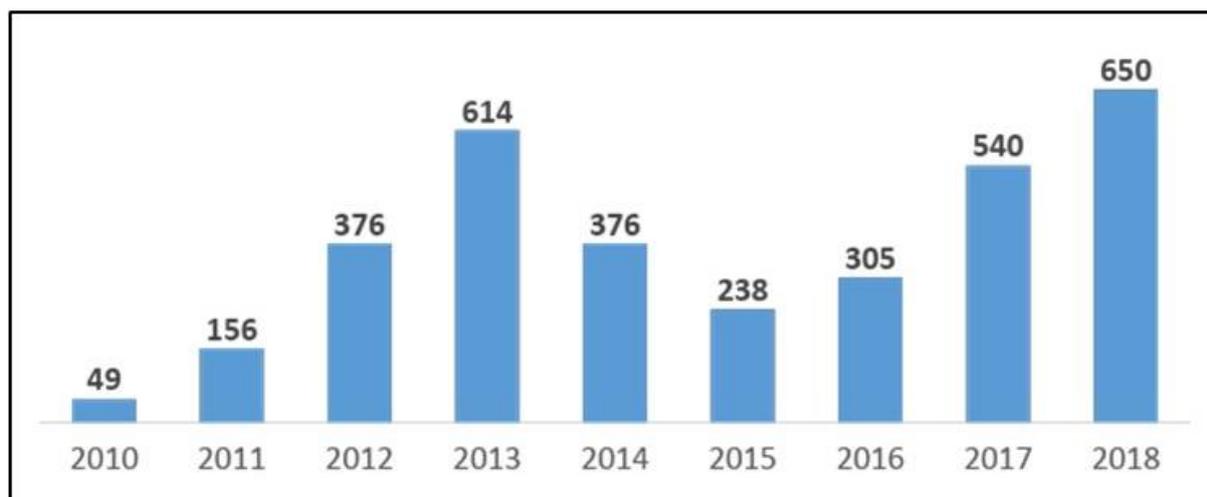
Estos números no son muy alentadores, ya que se estima que el mercado seguirá cayendo en -3.2 % para el 2019, lo cual complica la situación para MG, que tiene como objetivo crecer 50 % en ventas con respecto de lo realizado en el 2018 y, al mismo tiempo, mantener unos indicadores financieros saludables.

Figura 5. Evolución de ventas del mercado total livianos



Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Figura 6. Evolución de MG desde su llegada al Perú



Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Tabla 5. Distribución de ventas de MG en el año 2018

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total
<i>Hatchback</i>	B	MG3	167	28	195
		MG5	5	1	6
<i>Sedán</i>	C	MG 360	27	6	33
		MG GT	112	15	127
<i>SUV</i>	SUV - B	MG ZS	172	24	196
	SUV - C	MG GS	63	22	85
		MG RX5	8		8
Total general			508	74	650

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

1.9. Marketing

El presupuesto armado para el 2018 contempló una inversión de *marketing* por parte de SKBERGÉ de USD210 000 dólares anuales, la cual se divide de la siguiente manera (ver Anexo 10):

Tabla 6. Inversión en *marketing* año 2018

2018	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
BTL	18,000.00	18,000.00	18,000.00	10,000.00	64,000.00
ATL	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	52,000.00
DIGITAL	12,000.00	15,000.00	15,000.00	12,000.00	54,000.00
DEALERS	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	40,000.00
TOTAL	53,000.00	56,000.00	56,000.00	45,000.00	210,000.00

BTL: término de *marketing* para campañas de comunicación no masivas, sino dirigidas a segmentos de mercado específicos.

ATL: término de *marketing* para referirse a los medios de comunicación masivos/tradicionales, como la televisión, prensa y radio.

Digital: se refiere a *marketing* digital

Dealers: se refiera a concesionarios

Unidades en dólares americanos

Fuente: elaboración propia

1.10. Decisiones

Han pasado las tres semanas acordadas y Carlos Elías convoca nuevamente a su equipo para que presenten sus propuestas.

Jonathan: Carlos, después de revisar el impacto que hemos tenido en el consumidor, y considerando el segmento al que nos dirigimos todo este año, con respecto de nuestro portafolio creo que debemos ser agresivos y reforzar nuestra participación en el segmento joven empujando la marca hacia las personas entre los 20 y los 34 años con un nuevo modelo que reemplace a nuestro actual MG3. Este sería el NEW MG3, un *hatchback* un poco más caro que el actual, pero con un excelente diseño y con todas las prestaciones que este segmento joven busca en un auto. De esta manera tendríamos un auto pequeño, muy fácil de estacionar, 100 % funcional y con lo último de la tecnología y conectividad. Además de ello, es importante consolidarnos en el segmento sedán, para lo cual debemos traer un auto “de lujo” para competir con el Mazda6, el KIA Cerato y el Hyundai Elantra. El MG6 nos permitirá reforzar nuestra presencia como una marca en la que puedes encontrar el equipamiento de un vehículo de alta gama a un precio bastante atractivo. De no considerar ninguno de los dos, estaríamos quedándonos detrás de nuestros competidores directos, al no tener nada diferente para el 2019.

También propongo ampliar nuestras alianzas estratégicas con otras entidades financieras para campañas agresivas de financiamiento, lo cual permitirá al cliente final adquirir un MG no solo a través del Banco Santander, sino tener un abanico de posibilidades y que sea el cliente quien elija. Asimismo, debemos explorar la posibilidad de trabajar con los principales fondos colectivos, como son Panderero, Maquisistema y Autofondo. No hacer ninguno de los dos nos limita con respecto de la competencia, que ofrece todas estas opciones.

Carlos, si bien la venta uno a uno es lo que conocemos más, y dado que tanto tú como yo estamos en la búsqueda de generar más ventas, propongo realizar ventas al segmento

corporativo y taxi. Si bien esto generaría menos margen de contribución por unidad vendida, tendríamos más volumen de unidades, lo que nos permitirá alcanzar más rápido el objetivo planteado. Para el corporativo, tendríamos como beneficio directo a más personas que usen nuestros autos y que, en el mediano plazo, pueden ser futuros clientes. Para el taxista, tendríamos que traer un modelo básico, quizá el MG5 sedán que pertenece al subsegmento B donde hoy día no tenemos participación y así pueda competir con KIA RIO, Chery Arrizo 3, JAC J4, Great Wall Voleex, además de desarrollar la oferta comercial y por el canal de ventas. Una vez hecho todo esto, el beneficio en el corto plazo serán más unidades en la calle.

Por último, debemos enfocarnos en reducir nuestro *stock*, así que debemos preparar una oferta bastante agresiva y con el compromiso de ejecución rápida de los concesionarios, tanto relacionados como independientes, puesto que, de no hacerlo, nos podría ocasionar un problema financiero a mediano plazo.

Sebastián: Carlos, considero que no es solo traer más modelos que actualmente no se venden en Perú, sino que, más bien, necesitamos incrementar el presupuesto en *marketing* versus lo hecho en 2018, para poder invertir más en *marketing* digital, acciones BTL, campañas ATL, contratar un mínimo diez *influencers* con presencia en el mercado local, estar en las revistas de mayor tiraje, etc. Por esta razón, lo que necesitamos es estar al lado del consumidor desde que se despierta, escuchándonos en su radio favorita, viéndonos mientras va a su trabajo a través de los paneles alrededor de la ciudad, encontrarnos en su periódico mientras toma su café, ver a su artista favorito con un MG mientras está perdiendo el tiempo en las redes sociales, que cuando vaya al cine nos vea ahí también e, incluso, aparecer en su bandeja de correo mediante publicidad digital dirigida específicamente a él. De esta manera, estaremos en todo momento con el consumidor, entonces, cuando quiera comprar un auto, tendrá a un MG como una opción. Los modelos que manejamos actualmente ya son competitivos, no creo que tengamos que traer alguno más, el problema es que tenemos poca recordación de marca, no nos encontramos en el *top of mind* del consumidor, nos falta llegar a ellos. Solo así lograremos ser más visibles y, por lo tanto, se aumentarán las ventas.

Asimismo, propongo tener más puntos de venta a nivel nacional, puesto que nos permitirá tener mayor visibilidad y cercanía con el consumidor.

No estoy de acuerdo con las ventas en el segmento taxi porque, desde mi perspectiva, solo debemos seguir una estrategia, es decir, si queremos que nos reconozcan como vehículos

full equipo, con prestaciones de alta gama y excelente diseño a un precio competitivo, debemos solo ofrecer vehículos de esa línea; si queremos vender al taxista, es otro tipo de propuesta, desde la comunicación y el *marketing*. Para mí, debemos continuar con la misma estrategia.

José: Carlos, para mí está clarísimo, la gente no nos compra porque no confía en la posventa. En la última encuesta realizada, las personas sienten que no hay repuestos y, de los que hay, tienen la percepción de que están muy caros. Asimismo, los servicios de mantenimiento están por encima de otras marcas fabricadas en China y tenemos un déficit de talleres, apenas dos en Lima y solo en algunas ciudades del Perú, ocasionando demoras en la atención. Por eso, considero que debemos ampliar nuestro *stock* de repuestos, acordar con el concesionario, básicamente, que el independiente no margine más de lo establecido por el servicio de mantenimiento y venta de repuestos, e incrementar el número de talleres a nivel nacional, para así brindar un mejor servicio a nuestros clientes. Todo esto fortalecerá la marca, dándole respaldo y confianza a adquirir un vehículo MG.

Adicionalmente, debemos enlazar al precio de los vehículos el servicio de los primeros mantenimientos, incrementando el valor del auto para que así, por ejemplo, el cliente reciba una oferta del tipo: “Por la compra de un auto MG, tienes tres años de mantenimiento gratis”, lo cual es un gancho comercial y fideliza al cliente con el taller autorizado de MG.

Con respecto de lo mencionado por Jonathan, estoy de acuerdo con trabajar en el segmento corporativo y taxi, pero eso implica trabajos adicionales en la posventa. Si hoy día no lo hacemos bien, ¿qué pasará cuando comencemos a incursionar en el segmento corporativo?, donde son más exigentes que un cliente regular, y ni qué decir del taxista, que, si no cambiamos el plan de mantenimiento, nunca iría a un taller autorizado de la marca y perdería su garantía.

Por último, tenemos que ver la manera de fortalecer la reventa del vehículo mediante acuerdos con cada concesionario para que, de esta manera, renueve su MG por otro MG.

Carlos: Todas sus propuestas están orientadas a incrementar los volúmenes de venta, lo cual está muy bien, pero recuerden que el otro objetivo planteado es generar una utilidad neta de al menos S/1 000 000 al final del ejercicio 2019, y no he escuchado nada sobre cómo

lograrlo. A causa de esto, necesito que vuelvan en dos días y me planteen alternativas desde esta óptica.

Al cabo de dos días, se volvieron a juntar y estas son fueron las propuestas:

Jonathan: Incorporar unidades con conversión a GLP al portafolio actual nos permitirá no pagar el impuesto selectivo al consumo, por lo que podemos tener un mayor margen de contribución por vehículo vendido.

De igual modo, debemos gestionar nuevos acuerdos comerciales con el fabricante, con la finalidad de mejorar el margen de contribución.

Sebastián: Gestionar un nuevo acuerdo de *marketing* con el fabricante, con el fin de que las inversiones de gran tamaño se realicen directamente desde la fábrica, garantizándoles un ROI previamente acordado, pero que refleje mayores ventas y clientes potenciales y, de ser posible, sin el compromiso de mayores compras a fábrica.

José: Debemos reducir algunos costos administrativos y operativos, lo que implica buscar mejores proveedores y reducir el apoyo al concesionario con referencia a la sostenibilidad del negocio, teniendo el número correcto de personal posventa. Además de compras de *stock* de repuestos con compromiso de pago a 120 días a fábrica, todos los pedidos de repuestos deben ser marítimos, ya que son cinco veces más económicos que los pedidos de emergencia.

Carlos escuchó atentamente las propuestas de cada gerente de su equipo analizando cuál sería la mejor decisión a tomar para lograr las metas solicitadas por el directorio.

Anexos

Anexo 1. Historia de MG

La historia de MG se inicia, en 1910, cuando William Morris funda su taller de ensamblaje en Oxford, Inglaterra. El primer vehículo fue el Morris Oxford Bullnose.

Los modelos que se comercializaban tenían por nombre Morris Garages. En el año 1920 se contrató a un director de ventas llamado Cecil Kimber esto debido a que las ventas abarcaban más del 50 % del mercado local.

Cecil Kimber comenzó a producir autos personalizados, de líneas más deportivas que se conocieron como MG, iniciales que se tomaron del modelo Morris Garages.

Kimber, al ver la acogida que tenían los modelos Morris Garage, decide registrar la marca MG y el logo en forma de octógono el 1 de mayo de 1924. El primer modelo de la nueva firma se construyó sobre la base del Morris Oxford el cual se llamó MG 14/28.

Bajo la marca MG se crearon las siguientes modelos:

- MG 14/28.
- MG 18/28.
- MG Midget.
- MG J2.
- MG A.
- MG EX181.
- MG B.

La industria automotriz en Reino Unido atravesó una crisis en los años 70, por tal motivo MG decide detener su producción. La marca fue comprada por la British Leyland produciendo autos para rally.

En 1994, la BMW decide adquirir las marcas MG, Rover, Mini y Land Rover. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados teniendo grandes pérdidas por lo que deciden

vender MG y Rover al grupo Phoenix Holdings luego de seis años de haberlas adquirido.

En el año 2005, Phoenix Holdings declaró insolvente las marcas MG y Rover por lo que fue vendido al Grupo Nanjing Automobile Corporation, que posteriormente sería adquirido por SAIC (Shanghai Automotive Industry Corp), grupo automotriz que permitió a las MG y Rover comenzar una nueva etapa de expansión.

Fuente: MG Motors (2020, 19 de julio)



Anexo 2. Estado de resultados al 31 de diciembre de 2018

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 de Diciembre 2018

(en nuevos soles)

	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	ACUM
VENTAS TOTALES	1,853,525	1,346,386	2,211,905	1,969,397	1,371,943	19,335,405
Venta De Automoviles	1,778,136	1,296,539	2,118,682	1,895,489	1,276,481	18,357,078
Ventas De Repuestos	64,232	47,585	91,070	75,205	69,711	899,562
Ventas De Accesorios	4,561	2,262	2,153	(1,298)	3,017	27,026
Venta De Garantia	6,596	-	-	-	22,735	51,740
COSTOS TOTALES	(1,721,065)	(1,202,582)	(1,973,810)	(1,865,023)	(723,479)	(17,154,458)
Costo De Automoviles	(1,469,316)	(1,056,365)	(1,772,955)	(1,575,720)	(1,061,011)	(14,759,628)
Costos De Repuestos	(37,930)	(19,690)	(43,960)	(31,875)	(36,783)	(506,523)
Costo De Accesorios	(4,319)	(2,150)	(2,036)	1,550	(2,874)	(25,291)
Costos De Garantias	(18,573)	(23,152)	(11,138)	(20,228)	(70,549)	(249,062)
Costos varios	(190,926)	(101,225)	(143,721)	(238,750)	(724,704)	(2,805,398)
Incentivos de Fabrica	-	-	-	-	1,172,442	1,191,444
MARGEN BRUTO	132,460	143,804	238,095	104,374	648,465	2,180,947
MARGEN TOTAL	7.15%	10.68%	10.76%	5.30%	47.27%	11.28%
MARGEN VEHICULOS	7.19%	11.66%	9.97%	4.71%	54.37%	11.55%
MARGEN REPUESTOS	25.40%	32.99%	41.63%	46.54%	3.12%	28.51%
GASTOS DE ADM. Y VENTAS :	(163,563)	(174,306)	(129,224)	(138,418)	(171,374)	(1,950,186)
Servicios De Administracion y otros	(72,201)	(70,060)	(71,042)	(69,734)	(69,434)	(776,639)
Publicidad	(85,937)	(89,542)	(49,512)	(59,287)	(80,759)	(1,027,947)
Gastos Generales	(2,372)	(11,932)	(5,532)	(6,165)	(17,246)	(112,802)
Tributos	(3,052)	(2,772)	(3,137)	(3,231)	(3,936)	(32,798)
RESULTADO OPERACIONAL	(31,103)	(30,502)	108,872	(34,044)	477,091	230,761
RESULTADO NO OPERACIONAL	(44,339)	(50,814)	(62,827)	(57,233)	(217,361)	(606,391)
Otros Ingresos No Operac.	50,613	5,395	3,648	24,026	30,341	250,854
Gastos Financieros	(40,869)	(46,411)	(54,999)	(62,055)	(73,056)	(434,869)
Provisiones Y Otros	(54,082)	(9,797)	(11,477)	(19,204)	(174,646)	(422,377)
RESULTADO ANTES DE DIFERENCIA DE CAMBIO	(75,441)	(81,316)	46,044	(91,277)	259,730	(375,630)
DIFERENCIA DE CAMBIO NETA	(80,679)	(20,968)	(291,606)	(110,219)	28,534	(586,525)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	(156,120)	(102,284)	(245,562)	(201,495)	288,264	(962,155)
IMPUESTOS DIFERIDOS					(39,494)	(39,494)
RESULTADO NETO	(156,120)	(102,284)	(245,562)	(201,495)	248,769	(1,001,649)
% RESULTADO NETO/VENTAS	-8.42%	-7.60%	-11.10%	-10.23%	18.13%	-5.18%

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Anexo 3. Ranking de ventas de MG según categoría livianos (sedán, hatchback, SUV, LCV, MPV, pick up)

N.º	Marca	2017	2018	VAR %	MS 2017	MS 2018
1	Toyota	29697	28448	-4 %	18.2 %	19.2 %
2	Hyundai	25923	20653	-20 %	15.9 %	14.0 %
3	KIA	20525	17061	-17 %	12.6 %	11.5 %
4	Chevrolet	10367	8555	-17 %	6.3 %	5.8 %
5	Suzuki	10153	8210	-19 %	6.2 %	5.5 %
6	Nissan	9701	5808	-40 %	5.9 %	3.9 %
7	Volkswagen	4429	5144	16 %	2.7 %	3.5 %
8	Mazda	5211	4881	-6 %	3.2 %	3.3 %
9	Mitsubishi	4391	4632	5 %	2.7 %	3.1 %
10	Changan	3244	4222	30 %	2.0 %	2.9 %
11	Renault	4361	3973	-9 %	2.7 %	2.7 %
12	Honda	2631	3115	18 %	1.6 %	2.1 %
13	JAC	2345	3003	28 %	1.4 %	2.0 %
14	Ford	2773	2753	-1 %	1.7 %	1.9 %
15	Great Wall	2490	2691	8 %	1.5 %	1.8 %
16	Subaru	2552	2489	-2 %	1.6 %	1.7 %
17	DFSK	1554	2046	32 %	1.0 %	1.4 %
18	Chery	2008	1990	-1 %	1.2 %	1.3 %
19	BMW	1897	1451	-24 %	1.2 %	1.0 %
20	Jeep	1436	1436	0 %	0.9 %	1.0 %
21	Mercedes Benz	1614	1426	-12 %	1.0 %	1.0 %
22	BAIC	1346	1381	3 %	0.8 %	0.9 %
23	Foton	1258	991	-21 %	0.8 %	0.7 %
24	Peugeot	605	873	44 %	0.4 %	0.6 %
25	Audi	1027	870	-15 %	0.6 %	0.6 %
26	Haval	467	747	60 %	0.3 %	0.5 %
27	FAW	615	732	19 %	0.4 %	0.5 %
28	Changhe	878	651	-26 %	0.5 %	0.4 %
29	MG	540	650	20 %	0.3 %	0.4 %
30	Fiat	556	503	-10 %	0.3 %	0.3 %
31	Otras	6882	6661	-3 %	4.2 %	4.5 %
32	Total general	163476	148046	-9 %	100 %	100 %

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

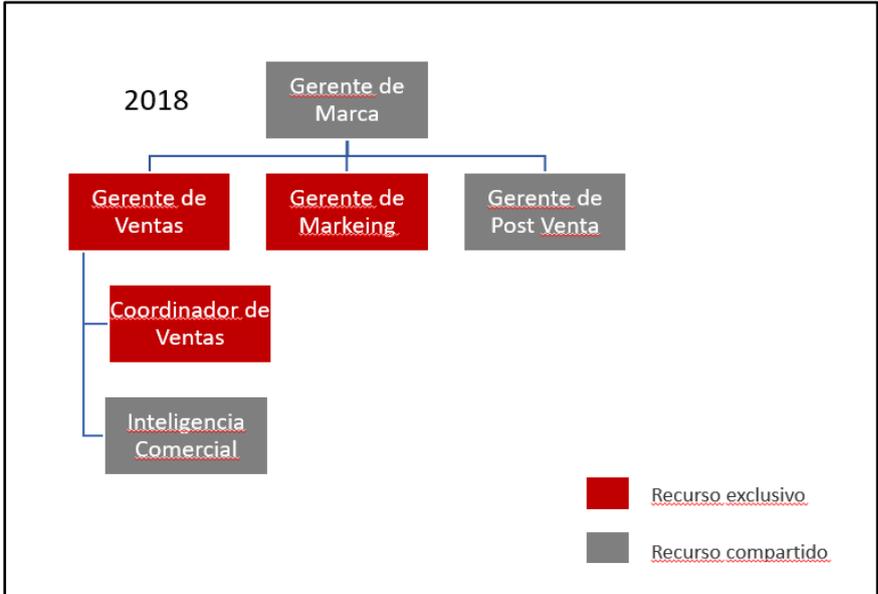
Ranking de ventas de unidades según el segmento donde participa MG (sedán, hatchback, SUV)

N.º	Marca	2017	2018	VAR %	MS 2017	MS 2018
1	Hyundai	23481	18339	-22 %	19.2 %	17.1 %
2	Toyota	18008	16576	-8 %	14.7 %	15.5 %
3	KIA	19272	15929	-17 %	15.7 %	14.9 %
4	Suzuki	7766	6124	-21 %	6.3 %	5.7 %
5	Volkswagen	3883	4552	17 %	3.2 %	4.2 %
6	Chevrolet	6137	4532	-26 %	5.0 %	4.2 %
7	Mazda	4934	4433	-10 %	4.0 %	4.1 %
8	Nissan	7310	4081	-44 %	6.0 %	3.8 %
9	Honda	2618	3070	17 %	2.1 %	2.9 %
10	Renault	3206	2883	-10 %	2.6 %	2.7 %
11	Mitsubishi	3012	2516	-16 %	2.5 %	2.3 %
12	Subaru	2552	2489	-2 %	2.1 %	2.3 %
13	Great Wall	2130	2399	13 %	1.7 %	2.2 %
14	JAC	1785	2245	26 %	1.5 %	2.1 %
15	Ford	2254	2008	-11 %	1.8 %	1.9 %
16	BMW	1897	1451	-24 %	1.5 %	1.4 %
17	Jeep	1436	1436	0 %	1.2 %	1.3 %
18	Chery	1316	1379	5 %	1.1 %	1.3 %
19	Mercedes Benz	1373	1258	-8 %	1.1 %	1.2 %
20	Changan	805	1130	40 %	0.7 %	1.1 %
21	DFSK	332	962	190 %	0.3 %	0.9 %
22	Audi	1027	870	-15 %	0.8 %	0.8 %
23	Haval	467	747	60 %	0.4 %	0.7 %
24	MG	540	650	20 %	0.4 %	0.6 %
25	BAIC	459	518	13 %	0.4 %	0.5 %
26	Peugeot	321	454	41 %	0.3 %	0.4 %
27	Volvo	352	441	25 %	0.3 %	0.4 %
28	Brilliance	366	396	8 %	0.3 %	0.4 %
29	BYD	285	388	36 %	0.2 %	0.4 %
30	Ssangyong	351	368	5 %	0.3 %	0.3 %
31	Otras	2854	2539	-11 %	2.3 %	2.4 %
Total general		122529	107163	-13 %	100 %	100 %

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Anexo 4. Estructura organizacional

En el 2018, se tiene una estructura compartida con la marca de autos Chery, por lo que se debe contratar a un gerente de marca exclusivo para MG y un asistente de *marketing*, además de que el área de inteligencia comercial deberá ser exclusivo, tal y como se muestra en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia



Anexo 5. Red de concesionarios

Tipo	Zona	Nombre del concesionario	Ubicación de la tienda	Tipo de tienda
relacionado	Lima	Limaautos Automotriz del Perú	Centro comercial PLN - Los olivos	S1
			Surquillo	S3
			San Miguel	S1
relacionado	Lima	SKBERGÉ Perú Retail	Centro comercial MDS - San Juan de Miraflores	S1
Independiente	Provincia	Multimarkas	Huancayo	S2
Independiente	Provincia	Interamericana Norte	Piura	S2
			Chiclayo	S2
Independiente	Provincia	Interamericana Trujillo	Trujillo	S2
Independiente	Provincia	Motorsur	Arequipa	S2
Independiente	Provincia	Automotores Diversos	Cusco	S2

S1: venta de vehículos

S2: venta de vehículos + taller de servicio

S3: venta de vehículos + taller de servicio + venta de repuestos

Fuente: elaboración propia



Anexo 6. Marcas de autos chinos más vendidos en Perú

En el mercado peruano, en el año 2017 existieron 70 marcas chinas, y en el año 2018 pasaron a 60. En la siguiente tabla, se muestra el *ranking* de las 20 marcas chinas más vendidas en Perú.

N.º	Marca	2017	2018	VAR %	MS 2017	MS 2018
1	Changan	3244	4132	27 %	15.9 %	18.6 %
2	JAC	2345	2811	20 %	11.5 %	12.6 %
3	Great Wall	2490	2691	8 %	12.2 %	12.1 %
4	Chery	2008	1946	-3 %	9.9 %	8.7 %
5	DFSK	1554	1939	25 %	7.6 %	8.7 %
6	BAIC	1346	1381	3 %	6.6 %	6.2 %
7	Foton	1258	991	-21 %	6.2 %	4.5 %
8	Haval	467	747	60 %	2.3 %	3.4 %
9	FAW	615	732	19 %	3.0 %	3.3 %
10	Changhe	878	651	-26 %	4.3 %	2.9 %
11	MG	540	650	20 %	2.7 %	2.9 %
12	Brilliance	366	396	8 %	1.8 %	1.8 %
13	BYD	285	389	36 %	1.4 %	1.7 %
14	Soueast	66	337	411 %	0.3 %	1.5 %
15	Keyton	182	337	85 %	0.9 %	1.5 %
16	Dongfeng	313	295	-6 %	1.5 %	1.3 %
17	Shineray	185	244	32 %	0.9 %	1.1 %
18	BAIC Yinxiang	405	235	-42 %	2.0 %	1.1 %
19	Jinbei	238	193	-19 %	1.2 %	0.9 %
20	T-king	104	131	26 %	0.5 %	0.6 %
21	Otras	1463	1021	-30 %	7.2 %	4.6 %
Total general		20352	22249	9 %	100 %	100 %

* Se ha excluido los modelos N300 Y SAIL de Chevrolet (4591 unidades vendidas en el 2018)
Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Anexo 7. Participación de las principales marcas en el mercado peruano - 2018

Marcas de fabricación China

Changan

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
<i>Hatchback</i>	B	CX20	1	4	5	0 %
SUV	SUV - A	CS15	227	175	402	9 %
	SUV - B	CS35	113	45	158	4 %
	SUV - C	CS55	2		2	0 %
	SUV - D	CS75	39	15	54	1 %
		CX70	288	220	508	12 %
<i>Pick up</i>	<i>Pick up</i>	MS201	1		1	0 %
MPV	MPV - 7	A500	92	54	146	3 %
		Honor	170	251	421	10 %
	MPV - 8	New Van	225	100	325	8 %
LCV	LCV - 11	Grand Van				
		Turismo	599	624	1223	29 %
		M90	40	35	75	2 %
		Supervan	361	540	901	21 %
HCV	HCV	Grand Buffalo	7	2	2	0 %
		Incapower	1		1	0 %
		Metrodiesel 7	1	9	10	
Total Changan			2160	2074	4234	100 %
Ventas de Changan en segmento MG			116	49	165	4 %

 Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

DFSK

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
SUV	SUV - D	Glory	877	85	962	47 %
MPV	MPV - 7	Glory	291	18	309	15 %
	MPV - 8	K07	298	17	315	15 %
LCV	LCV - 11	C37	396	41	437	21 %
	LCV - O	C31	1	1	2	0 %
		C32	3	3	0 %	
		K01	2	2	0 %	
		K01 1.1L	2	2	0 %	
		K01 1.1LADO	3	3	0 %	
		K01 Furgon1.3L	2	2	0 %	
		V21	8	8	0 %	
		V21FurgoN1.2L	1	1	0 %	
	Total DFSK			1884	162	2046
Ventas de DFSK en segmento MG			0	0	0	0 %

 Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Chery

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Hatchback	A	QQ	96	118	214	13 %
Sedán	B	Arrizo 3	164	122	286	17 %
		Fulwin		2	2	0 %
	C	Arrizo 5	9	6	15	1 %
SUV	SUV - A	Tiggo 2	193	299	492	29 %
	SUV - B	Tiggo 3	103	101	204	12 %
		Tiggo 4	19	15	34	2 %
	SUV - C	Tiggo 5	22	22	44	3 %
		Tiggo 7	27	17	44	3 %
	SUV - D	K60	31	13	44	3 %
MPV	MPV - 8	Q22	120	95	215	13 %
		S22	69	128	197	12 %
LCV	LCV - 11	Q22L	75	124	199	12 %
Total Chery			755	932	1687	100 %
Ventas de Chery en segmento MG			180	161	341	20 %

 Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

JAC

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Hatchback	B	J2	1	3	4	0 %
		J3	1		1	0 %
Sedán	B	J4	141	148	289	7 %
SUV	SUV - A	S2	584	482	1066	26 %
		Grand S3	5	1	6	0 %
	SUV - B	S3	450	283	733	18 %
		S5	95	51	146	4 %
Pick up	Pick up	X200	192	60	252	6 %
MPV	MPV - 7	J6	35	17	52	1 %
LCV	LCV - O	R3	1		1	0 %
		Refine	389	64	453	11 %
HCV	HCV	HFC1030KL	32	17	49	1 %
		HFC1038KN	264	131	395	10 %
		HFC1040DKL	30	14	44	1 %
		HFC1040K	42	34	76	2 %
		HFC1040KD	4	2	6	0 %
		HFC1042KN	68	40	108	3 %
		HFC1048KN	10	6	16	0 %
		HFC1055KN	14	12	26	1 %
		HFC1061KN	26	10	36	1 %
		HFC1063KN	24	7	31	1 %
		HFC1083KN	41	12	53	1 %
		HFC1120KN	35	8	43	1 %
		HFC1161KN	37	10	47	1 %
		Sunray	103	52	155	4 %
		Total Jac			2624	1464
Ventas de JAC en segmento MG			552	338	890	22 %



Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Great Wall

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Sedán	B	Voleex	689	814	1503	56 %
SUV	SUV - A	M4	346	285	631	23 %
		Great Wall				
	SUV - D	H3	158	105	263	10 %
		Great Wall				
		H6	1	1	2	0 %
Pick up	Pick up	Wingle	218	74	292	11 %
Total ventas Great Wall			1412	1279	2691	100 %
Ventas de Great Wall en segmento MG			0	0	0	



Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Marcas que compiten con MG y que la fabricación no es China

KIA

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Hatchback	A	Picanto	1714	2179	3893	23 %
	B	Rio	867	332	1199	7 %
	C	Cerato	45	12	57	0 %
Sedán	B	RIO	3231	2315	5546	33 %
	C	Cerato	2017	282	2299	13 %
		Optima	17	2	19	0 %
	E	Cadenza	1	1	2	0 %
		Stinger	5	2	7	0 %
SUV	SUV - A	Soul	128	59	187	1 %
	SUV - C	Sportage	1500	477	1977	12 %
	SUV - D	Sorento	570	168	738	4 %
	SUV - E	Mohave	5		5	0 %
	MPV	MPV - 7	Carens	55	23	78
MPV - Large		Carnival	22	1	23	0 %
LCV	LCV - O	K2500	1		1	0 %
		K2700	712	318	1030	6 %
Total general			10890	6171	17061	100 %
Ventas de KIA en segmento MG			4384	1091	5475	32 %

 Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Chevrolet

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Hatchback	A	Spark	75	130	205	2 %
	B	Onix	221	77	298	3 %
	C	Cruze	1		1	0 %
Sedán	B	Prisma	1047	276	1323	15 %
		SAIL	1055	546	1601	19 %
	C	Cobalt	245	35	280	3 %
		Cruze	22	6	28	0 %
	E	Camaro	9	7	16	0 %
SUV	SUV - B	Tracker	337	129	466	5 %
	SUV - D	Captiva	125	47	172	2 %
		Equinox	41	10	51	1 %
		Suburban	11	1	12	0 %
	SUV - E	Tahoe	26		26	0 %
		Traverse	47	6	53	1 %
	Pick up	<i>Pick up</i>	Colorado	44	14	58
S10			1		1	0 %
Silverado			1		1	0 %
MPV	MPV - 7	Spin	695	258	953	11 %
	MPV - 8	N300	1718	732	2450	29 %
LCV	LCV - O	N300	426	134	560	7 %
Total general			6147	2408	8555	100 %
VENTAS DE CHEVROLET EN SEGMENTO						
MG			825	247	1072	13 %



Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Mazda

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Hatchback	B	Mazda 2	146	18	164	3 %
	C	Mazda 3	550	72	622	13 %
Sedán	B	Mazda 2	147	29	176	4 %
	C	Mazda 3	834	117	951	19 %
		Mazda 6	50	2	52	1 %
	E	MX-5	13	1	14	0 %
SUV	SUV - B	CX-3	753	210	963	20 %
	SUV - C	CX-5	1083	175	1258	26 %
	SUV - D	CX-9	201	32	233	5 %
Pick up	Pick up	BT-50	252	176	428	9 %
MPV	MPV - 7	Mazda 5	20		20	0 %
Total general			4049	832	4881	100 %
Ventas de Mazda en segmento MG		2866	522	3388	69 %	

 Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Hyundai

Segmento	Subsegmento	Modelo	Lima	Provincia	Total	%
Hatchback	A	Eon	176	636	812	4 %
		I10	910	1908	2818	13 %
	B	Accent	262	539	801	4 %
		I20	443	332	775	3 %
	C	I30	46	8	54	0 %
Veloster		23	8	31	0 %	
Sedán	B	Accent	1589	2340	3929	18 %
		I10	467	794	1261	6 %
	C	Elantra	1536	440	1976	9 %
		Sonata	29	5	34	0 %
	E	G80	1		1	0 %
Híbrido-Eléctrico	Ioniq	2		2	0 %	
SUV	SUV - A	I20	788	379	1167	5 %
	SUV - B	Creta	1190	437	1627	7 %
	SUV - C	Tucson	1301	632	1933	9 %
	SUV - D	Santa Fe	861	257	1118	5 %
LCV	LCV - O	H-1	755	271	1026	5 %
		H-1 Van	137	8	145	1 %
		H-100	671	171	842	4 %
		HD35	222	79	301	1 %
HCV	HCV	CountY	306	113	419	2 %
		EX10	87	30	117	1 %
		H350	100	118	218	1 %
		HD	593	233	826	4 %
		HD82	12	11	23	0 %
Total general			12507	9749	22256	100 %
Ventas de Hyundai en segmento MG			4761	2385	7146	32 %



Segmentos cubiertos por MG

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Anexo 8. Unidades de autos vendidos en Perú. Clasificados por segmento y subsegmento (2018)

Unidades vendidas del segmento HB subsegmento B

N.º	Modelo	Marca	2016	2017	2018
1	RIO	KIA	1421	1400	1199
2	Accent	Hyundai	1226	1387	801
3	Swift	Suzuki	929	897	671
4	I20	Hyundai	545	1150	775
5	Yaris	Toyota	829	857	526
6	Gol	Volkswagen	689	740	497
7	Baleno	Suzuki	17	609	654
8	Mirage	Mitsubishi	404	286	237
9	Mazda 2	Mazda	238	188	164
10	Sandero	Renault	198	193	157
11	Onix	Chevrolet	2	143	298
12	MG3	MG	71	148	175
13	208	Peugeot	184	77	52
14	J2	JAC	115	88	4
15	Polo	Volkswagen	51	51	99
16	C3	Citroen	16	67	98
17	Fiesta	Ford	64	58	55
18	500	Fiat	78	42	38
19	Z100	Zotye	14	53	22
20	H220	Brilliance	63	14	9
21	Sonic	Chevrolet	74	7	
22	Otros	Otros	188	19	20
Total general			7416	8474	6551



Marcas chinas

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Unidades vendidas del segmento sedán subsegmento B (donde MG no tiene participación actualmente)

N.º	Modelo	Marca	2016	2017	2018
1	Yaris	Toyota	10031	7563	5143
2	RIO	KIA	6833	7010	5546
3	Accent	Hyundai	4275	4552	3929
4	SAIL	Chevrolet	4134	3422	1601
5	Etios	Toyota	284	2514	4336
6	Versa	Nissan	1709	2139	1477
7	I10	Hyundai	1558	2049	1261
8	Gol	Volkswagen	1285	1234	1253
9	Voleex	Great Wall	551	1183	1503
10	Logan	Renault	932	629	765
11	Tiida	Nissan	1964	234	
12	Swift	Suzuki	863	648	542
13	Prisma	Chevrolet	2	715	1323
14	CIAZ	Suzuki	536	563	650
15	Mazda 2	Mazda	499	206	176
16	F3	BYD	206	285	386
17	J4	JAC	62	212	289
18	Fiesta	Ford	173	225	146
19	H230	Brilliance	128	136	104
20	Arrizo 3	Chery		66	286
21	Palio	Fiat	207	65	42
22	Polo	Volkswagen	43	126	66
	Otros	Otros	1045	262	277
Total general			37320	36038	31101



Marcas chinas

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

- Las marcas chinas tienen un buen performance en el segmento sedán B

Unidades vendidas del segmento sedán subsegmento C

N.º	Modelo	Marca	2016	2017	2018
1	Cerato	KIA	2629	2651	2299
2	Elantra	Hyundai	2342	2531	1976
3	Sentra	Nissan	3235	2129	747
4	Corolla	Toyota	2095	1905	1208
5	Mazda 3	Mazda	1050	1220	951
6	Jetta	Volkswagen	282	432	731
7	C	Mercedes Benz	264	318	242
8	Impreza	Subaru	206	284	323
9	Civic	Honda	171	316	250
10	318I	BMW	242	219	134
11	Lancer	Mitsubishi	209	212	106
12	CLA	Mercedes Benz	157	205	155
13	A4	Audi	185	170	128
14	MG GT	MG	101	200	127
15	Cobalt	Chevrolet	2	59	280
16	301	Peugeot	122	68	140
17	Cruze	Chevrolet	191	94	28
18	A3	Audi	116	120	65
19	C-Elysee	Citroen	92	104	104
20	Sonata	Hyundai	125	137	34
21	Mazda 6	Mazda	124	80	52
22	S60	Volvo	88	83	81
	Otros	Otros	1194	865	773
Total general			15212	14438	10935



Marcas chinas

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

- El segmento sedán B está conformado, básicamente, por modelos con la combinación “bajo precio y poco equipamiento”; a diferencia del segmento sedán C, caracterizado por tener un “precio medio o alto con bastante equipamiento”. Si MG se lo propone, tiene la oportunidad de traer un nuevo modelo con la relación “bajo precio y equipamiento medio”, que podría competir en cualquiera de esos dos segmentos (sedán B o C).

Unidades vendidas del segmento SUV subsegmento B

N.º	Modelo	Marca	2016	2017	2018
1	Creta	Hyundai	1491	1970	1627
2	Duster	Renault	1670	1502	1195
3	XV	Subaru	757	1177	1143
4	CX-3	Mazda	376	896	963
5	ASX	Mitsubishi	482	1086	959
6	Kicks	Nissan		791	764
7	S3	JAC	387	479	733
8	Grand Nomade	Suzuki	643	693	608
9	New Vitara	Suzuki	711	734	494
10	Tracker	Chevrolet	683	598	466
11	HR-V	Honda	593	511	425
12	Renegade	Jeep	113	351	392
13	Captur	Renault		207	382
14	DX3	Soueast		46	313
15	X35	BAIC	1	134	297
16	S-Cross	Suzuki	339	468	275
17	Grand Vitara	Suzuki	423	351	247
18	Tiggo 3	Chery	428	919	204
19	MG ZS	MG			196
20	Tivoli	Ssangyong	176	136	189
21	Haval H2	Haval	95	195	183
22	Rush	Toyota			179
23	CS35	Changan	326	224	158
24	Kenbo S3	Baic Yinxiang	127	121	74
25	Otros	Otros	272	187	280
Total general			10093	13776	12746



Marcas chinas

Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

- El segmento SUV B está creciendo, pero es cada vez más competitivo (Toyota y KIA).
- MG está bien posicionado en este segmento, pero todavía existe espacio para crecer más.

Anexo 9. Participación de MG por segmento

	2016	2017	2018	Participación 2018	Variación	
					2017	2018
Hatchback	23762	23955	18920	11 %	1 %	-21 %
A	13785	12833	10303		-7 %	-20 %
B	7416	8474	6551	4 %	14 %	-23 %
C	2561	2648	2066		3 %	-22 %
Sedán	52878	50875	42421	26 %	-4 %	-17 %
A	7		1			
B	37320	36038	31101		-3 %	-14 %
C	15212	14438	10935	7 %	-5 %	-24 %
D	117	171	111		46 %	-35 %
E	204	181	135		-11 %	-25 %
Híbrido-Eléctrico	18	47	138			
SUV	41373	47698	46091	28 %	15 %	-3 %
SUV - A	4778	7081	7970		48 %	13 %
SUV - B	10093	13776	12746	8 %	36 %	-7 %
SUV - C	11735	12024	10555	6 %	2 %	-12 %
SUV - D	7571	8949	9594		18 %	7 %
SUV - E	2109	2129	1792		1 %	-16 %
SUV - Top	5087	3739	3434		-26 %	-8 %
LCV	12618	13358	12534	8 %	6 %	-6 %
LCV - 11	2924	3634	4123		24 %	13 %
LCV - O	9694	9724	8411		0 %	-14 %
MPV	10785	13320	12444	8 %	24 %	-7 %
MPV - 7	3536	5687	5570		61 %	-2 %
MPV - 8	7101	7503	6748		6 %	-10 %
MPV - Large	148	130	126		-12 %	-3 %
Pick up	12479	14270	15636	9 %	14 %	10 %
Pick up	12479	14270	15636		14 %	10 %
HCV	16125	16805	17756	11 %	4 %	6 %
HCV	16125	16805	17756		4 %	6 %
Total mercado	170020	180281	165802	100 %	6 %	-8 %
Total livianos	153895	163476	148046	89 %	6 %	-9 %
% MG / Mercado	26 %	27 %	25 %		10 %	-16 %

 Segmentos cubiertos por MG

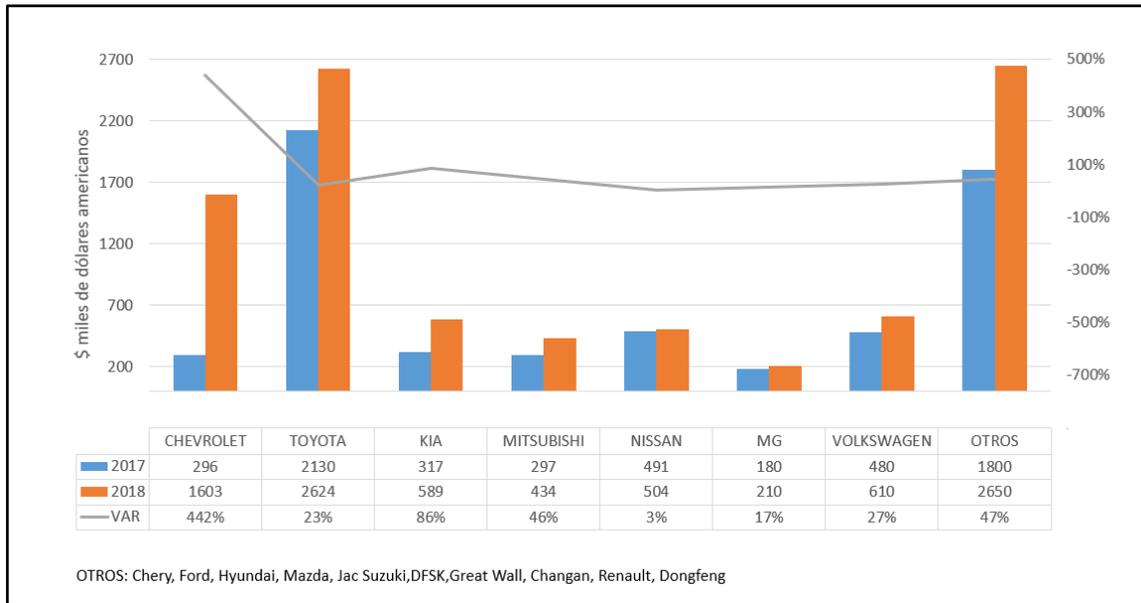
Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Los modelos por segmento corresponden de la siguiente manera:

HB B: MG3 y MG5; Sedan C: MG GT y MG 360; SUV B: ZS; SUV C: RX5 y GS.

MG no participa en el segmento sedán B ni *pick up*, que tienen una parte del mercado bastante significativa.

Anexo 10. Inversión de *marketing* en comparación con otras marcas del sector



Fuente: MG Motors Perú (2019b)



Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Introducción

Con el Teaching Note se busca dar solución al caso “MG Perú”, razón por la cual se realizó el diagnóstico de definición del problema. Con este objetivo, se analizaron las distintas aristas que intervienen en el caso, se formularon hipótesis, y se obtuvo una definición del problema. Luego, se plantearon alternativas de solución con criterios que afectan directamente al negocio.

Concluida la evaluación de las alternativas, se propuso el plan de acción y, finalmente, se describieron las decisiones que se llevaron a cabo en la realidad.

2.2. Sinopsis del caso

MG es una marca de autos que pertenece a la empresa China SAIC; sin embargo, en sus inicios, MG fue una marca inglesa que, debido a una mala situación financiera, se puso a la venta y fue comprada por SAIC, en el 2005.

MG llega a Perú en 2009 a través de SKBERGÉ Perú, empresa que representa a distintas marcas de vehículos en el país, como a KIA, MG, Chery, Mitsubishi y Peugeot.

De las marcas que representa SKBERGÉ en Perú, MG es la única que, a través de los años, no ha mostrado un margen positivo ni tampoco un volumen de ventas importante. Esto último genera una preocupación constante por parte de SAIC, ya que, de no revertirlo, en 2019 se evaluaría retirar la marca del mercado o brindársela a otro importador local.

Actualmente, el sector automotriz en Perú es altamente competitivo, ha estado cayendo a un ritmo de 2 % y se estima que seguirá cayendo en 3.2 % para el 2019, debido básicamente a la inclusión del impuesto selectivo al consumo en mayo de 2018 (G. Martínez, comunicación personal, 4 de enero, 2019).

2.2.1. Funciones desarrolladas

2.2.1.1. Importación

SKBERGÉ Perú, a través de la razón social South Pacific, realiza operaciones de importación de vehículos automotrices y repuestos. La compañía realiza tanto la importación como el despacho de las mercaderías.

2.2.1.2. Venta y distribución

En relación con las actividades de venta y distribución de vehículos automotrices, South Pacific lleva a cabo la introducción del producto en los canales de distribución, la presentación del producto a clientes potenciales, el suministro de los productos al cliente, así como la negociación y el cierre de la venta de los vehículos.

La solicitud del directorio para Carlos Elías, es que para finales del 2019 logre crecer el 50 % en ventas y que genere una utilidad neta de por lo menos 1 millón de soles.

Carlos Elías, Gerente General de MG en el Perú debe tomar una decisión para lograr estas metas y el tiempo que tiene para dar su respuesta es un mes, que es cuando será la próxima reunión de directorio.

2.3. Diagnóstico de definición del problema

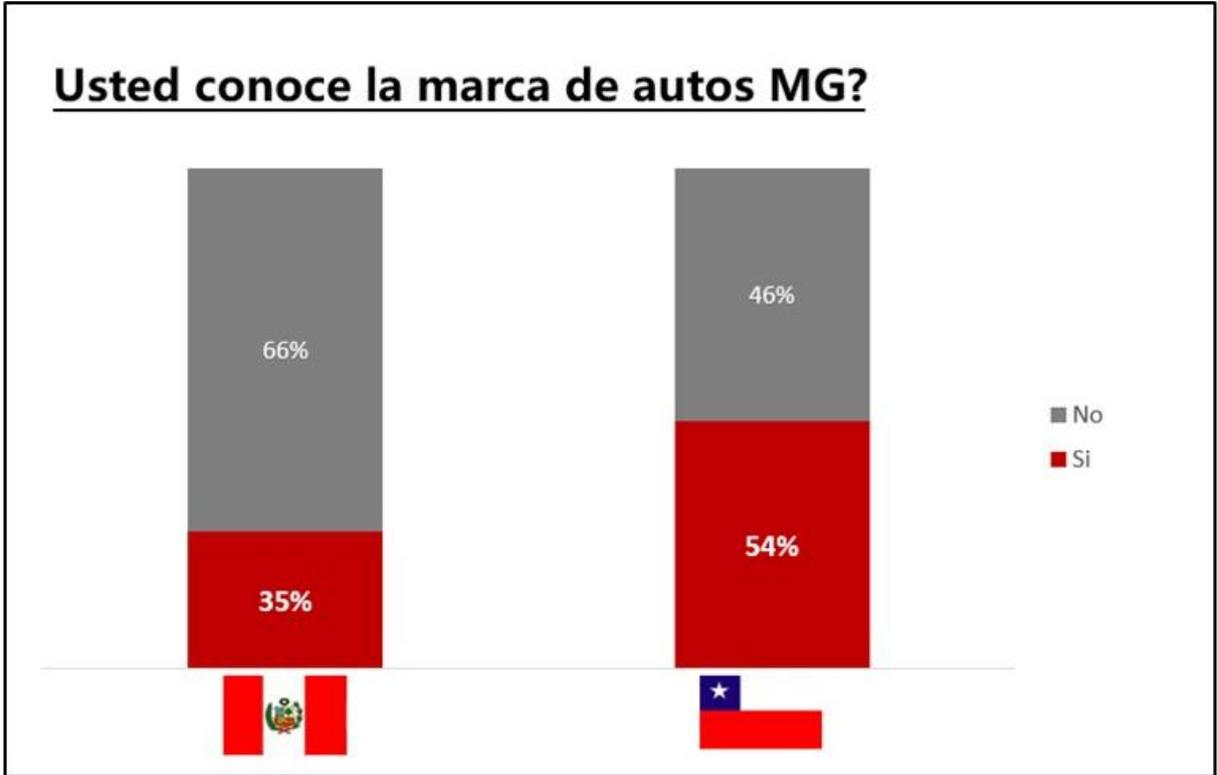
2.3.1. Baja recordación de marca

MG se encuentra enfocado en atraer al segmento joven entre los 20 y 35 años, debido a que los modelos que ofrece en su portafolio se adaptan mejor a este segmento, pues apuestan por el bajo costo, pero con grandes prestaciones tecnológicas y diseño atractivo. Asimismo, es un cliente que aún se encuentra en la búsqueda de una marca en la que puedan confiar a futuro; por lo tanto, es muy importante generar una buena relación con este cliente joven.

Lo que más valora el cliente de MG son las prestaciones tecnológicas, el confort, el diseño moderno, la buena posventa, el buen valor de reventa y el concesionario confiable.

Lamentablemente, la poca recordación de la marca por parte de los consumidores, a diferencia de Chile (país en donde MG se encuentra dentro del *top 10* de marcas más vendidas), hace que se tenga que trabajar más en *branding*.

Figura 7. ¿Usted conoce la marca de autos MG?



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.3.2. Canales

Los concesionarios que venden MG funcionan de dos maneras: relacionados e independientes.

Los independientes presentan menos control del personal de ventas, ya que no son exclusivos de SKBERGÉ, sino que venden otras marcas. Por lo tanto, van a priorizar en la venta a la empresa que les genere mayor margen de ganancia.

Los relacionados forman parte de grupo, por lo que solo venden marcas de SKBERGÉ. Ejercen un mayor control en la fuerza de ventas, además de que tienen la obligación de contar con no menos de mes y medio de *stock* por marca.

2.3.3. Portafolio de producto

MG participa en tres de los siete segmentos que existen en el mercado peruano, siendo el de las SUV clase B (camionetas compactas) el que le genera buenos resultados. Por este motivo, se afirma que aún hay mucho trabajo por hacer en los otros dos segmentos, es decir, sedán y *hatchback*.

Sus principales competidores son KIA, Chevrolet, Mazda, Hyundai y Chery.

2.3.4. Posventa

- MG necesita expandirse en Lima y en provincias, especialmente, donde no representa una operación significativa para el concesionario. Por tanto, su prioridad para mejorar en posventa es menor (compra de repuestos, asistencia a cursos, mejora de la imagen de marca en las instalaciones, atenciones comerciales, etc.).
- Desventaja en los precios de los repuestos. Esto lo hace poco competitivos, en particular en los repuestos de colisión donde “los clientes” son compañías de seguros cuya preocupación mayor es el precio y no la calidad.
- Precio de los mantenimientos no competitivos
- Capacitación en todas las áreas: posventa, ventas, atención al cliente (asesores)
- Poca comercialización/comunicación *online* de repuestos
- Gestión de compras de repuestos para conseguir aumentar el nivel de servicio y disminuir *stocks*.
- Poca presencia de la marca en los talleres compartidos.
- Poca importancia de las opiniones de los clientes, hecho que se ve reflejado en las encuestas de satisfacción.

2.4. Relación con SAIC

Desde que MG inició operaciones en el Perú, de la mano de SKBERGÉ como empresa importadora y SAIC como empresa fabricante, SAIC brindó mucha independencia a la operación local, pero, desde el año 2016, se cambiaron algunos acuerdos que no solo perjudican la independencia en la toma de decisiones localmente, sino que condicionan el margen de ganancia neto por vehículo vendido. Estas nuevas condiciones generan una fricción entre SAIC y SKBERGÉ, lo cual llevó a tener una relación comercial tensa y poco flexible.

2.5. Sector

Se ha incorporado un nuevo impuesto al segmento automotor. En mayo de 2018, el Gobierno peruano aumentó el impuesto a la importación de vehículos nuevos del 0 % al 10 %. Debido a esto, el mercado total en 2018 cayó, pero en el periodo comprendido entre enero y mayo (antes del ISC) el mercado creció 1 % en comparación con el 2017. Sin embargo, luego de la inclusión del ISC, durante el periodo comprendido entre junio y diciembre el sector cayó en -13 % (Ministerio de Economía y Finanzas, 10 de mayo de 2018).

No obstante, e incluso antes de ISC, ya se veía una fuerte caída comparado con el 2017. Los segmentos *hatchback* y sedán caían en -11 % y -12 %, respectivamente. Finalmente, para los segmentos relevantes para MG, solo SUV estaba creciendo antes de ISC. Principalmente, SUV pequeño (segmento ZS) (G. Martínez, comunicación personal, 4 de enero, 2019).

2.5.1. Riesgos presentes en el sector

2.5.1.1. Riesgo de costos

En cuanto a este riesgo, se define bajo la posibilidad de que los precios de los productos recibidos por parte los proveedores se incrementen de manera significativa por condiciones de mercado, y que SKBERGÉ no tenga la capacidad de trasladar tal incremento a sus clientes a través de un mayor precio.

Al respecto, es preciso indicar que SKBERGÉ compra generalmente a precios que no son volátiles. Asimismo, dado que los productos adquiridos tienen un valor agregado por ser de la marca MG, los precios de compra son estables. En ese sentido, es posible inferir que el riesgo de costos de la compañía es moderado.

2.5.1.2. Riesgo de inventarios

SKBERGÉ necesita mantener un nivel adecuado de vehículos y repuestos que entran y que se despacha posteriormente a su canal de distribución mayorista, para no incurrir en el *sobrestock* o incapacidad para cubrir pedidos. Dado que la compañía mantiene un nivel de inventarios según sus proyecciones de ventas, el riesgo de este tipo es poco significativo, pero si no existe una buena toma de decisiones, podría convertirse en un riesgo moderado o importante.

2.5.1.3. Riesgo de precios

El riesgo de precios está relacionado con la posibilidad de que los precios de sus productos disminuyan de manera significativa por condiciones de mercado (por ejemplo, por encontrarse en un mercado muy competitivo), sin permitir a la compañía cubrir sus costos y gastos fijos. Sin embargo, dada la calidad y certificación de sus productos, la compañía negocia adecuadamente los precios de estos. De otro lado, es importante mencionar que los precios de venta a concesionarios analizan los precios de competencia, el volumen de compra y las condiciones de crédito. Sobre la base de lo expuesto, y a que la marca de la compañía está bien posicionada en el mercado, es posible concluir que el riesgo de precios que asume la compañía es moderado.

2.6. Hipótesis

MG tiene una baja recordación de marca, porque, en la actualidad, el segmento al que está dirigido, jóvenes de 20 a 35 años, no piensan en MG como su primera opción. Esto tiene su origen en que la inversión en *marketing* de MG está muy por debajo de lo que invierte su

competencia directa, por lo que el presupuesto se orienta más a acciones tácticas (anuncios de precios, campañas, bonos) que estratégicas (*branding*), ya que cada dólar invertido tiene que tener un resultado en ventas en el corto plazo.

Asimismo, existe en el consumidor peruano un temor hacia la compra de autos fabricados en China, debido al posicionamiento de baja calidad, altísima depreciación, difícil reventa y escasez de repuestos. MG no se escapa de esa situación, además de que cuenta con pocos talleres de posventa a nivel nacional, en donde los mantenimientos son costosos en comparación con otras marcas de origen chino, lo que propiciaba una mala percepción del cliente al tener un mal servicio de posventa.

SKBERGÉ representa cinco marcas en el Perú, siendo KIA la que contaba con mayor participación de mercado. Si bien KIA llegó al Perú en el 2000 y MG en el 2009, en estos nueve años MG no ha logrado obtener un resultado de ventas significativo, mientras que KIA ha sido *top of mind* por cinco años consecutivos. Se pueden encontrar diversos motivos por los cuales MG no ha logrado despuntar en el segmento, como, tal vez, una escasa inversión en *marketing*, pocas salas de exhibición a nivel nacional, no contar con una red propia de concesionarios, limitadas opciones de financiamiento o que, básicamente, MG compite con 20 marcas de origen chino, donde el precio del vehículo está entre USD2000 y USD5000 menos que un modelo de MG en el mismo segmento. Estas razones hacen que el potencial cliente no llegue a conocer la marca y, si la conoce y no tiene perjuicio por el origen, se oriente a buscar el mejor precio. Así, MG, al tener una dependencia de campañas de financiamiento con un solo banco (Santander), produce que no se concrete la venta.

2.7. Definición del problema

- Baja recordación de marca debido a una escasa inversión de *marketing* en comparación con los competidores.
- Mala posventa (baja reventa, mantenimientos costosos, bajo *stock* de repuestos).
- No contamos con ningún modelo para competir en el segmento de mayor crecimiento (subsegmento sedán B).
- No cuenta con red propia de concesionarios (canal de ventas).

2.8. Alternativas de solución

2.8.1. Marketing

Realizar acciones tácticas acompañadas de un plan de comunicación alineado a la estrategia de MG regional, comunicando en todo momento el mensaje que se quiere transmitir. El mensaje es el siguiente:

- Legado: Historia de la marca junto con un futuro sólido apoyado por SAIC.
- Diseño: Vínculos emocionales.
- Tecnología e Innovación: Tecnología inteligente plasmada en los autos, mirar el futuro de nuevos modelos energéticamente sostenibles.
- Personalidad: Modelos deportivos, elegantes, hechos para el mayor disfrute del cliente.

Para lograrlo, se debe realizar lo siguiente:

- Una alta inversión durante los próximos 5 años en actividades de *marketing* con base en el modelo aplicado en MG Chile.
- Enfoque especial en *marketing* digital y gestión de clientes.
- Diversificación de la inversión: Por encima y por debajo de la línea (ATL y BTL), digital, relaciones públicas, investigación y CRM.

Tabla 7. Propuesta porcentual de la inversión de *marketing* para el año 2019

	Mix
Publicidad tradicional	37 %
<i>Marketing online</i>	35 %
Apoyo en acciones de <i>marketing</i> de los concesionarios	20 %
CRM	6 %

Otros	3 %
-------	-----

Fuente: elaboración propia

2.8.2. Red comercial

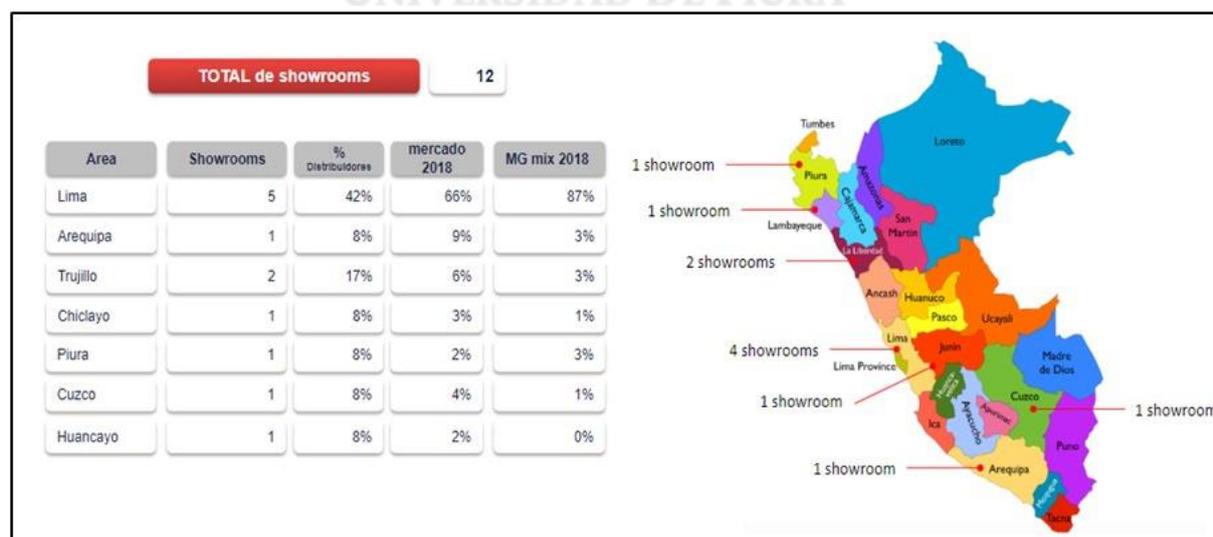
Aumentar la cantidad de *showrooms* a nivel nacional, según los indicadores de ventas, nos enfocaremos en Lima principalmente para posterior hacerlo en el norte del país, adicional a la apertura, buscaremos remodelar los *showrooms* existentes, implementar mayor cantidad de servicios para captar clientes, como venta de accesorios, por ejemplo, mayores unidades de *test drive*, implementar un sistema de capacitación a vendedores, mejorar los incentivos por unidad vendida.

Tabla 8. Número de *showrooms* MG por año

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
N.º concesionarios	4	5	6	7	8	8	9	9	12
MG ventas	49	156	376	614	455	249	306	558	606
Unidades por <i>dealer</i>	12	31	63	88	57	31	34	62	50

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Distribución de tiendas de MG a nivel nacional



Fuente: MG Motors Perú (2019a)

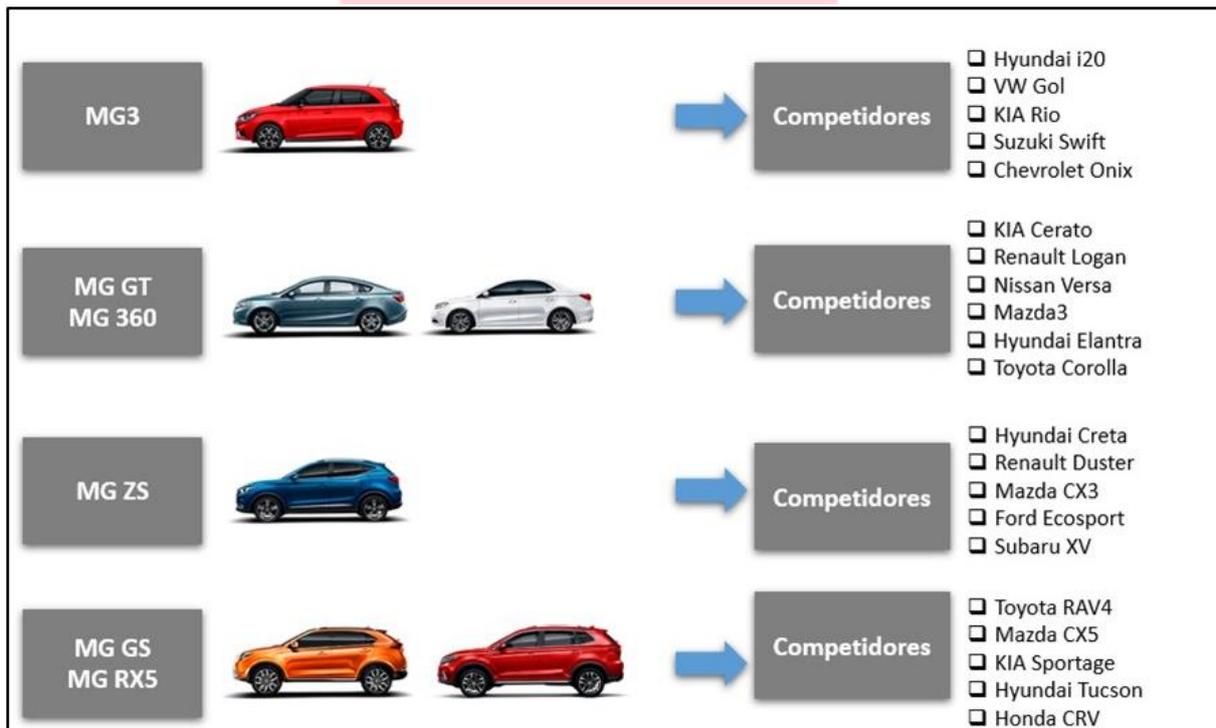
2.8.3. Posventa

El objetivo de MG debe de ser incrementar la satisfacción del cliente para que se vuelvan leales a la marca. Para ello, se deben realizar diversas acciones, desde abrir más talleres a nivel nacional, asegurar un altísimo porcentaje de atención de casos de posventa, asegurar un *stock* permanente de repuestos en cada concesionario, hasta mantener unos indicadores de satisfacción por encima del promedio del sector.

2.8.4. Portafolio de productos

Incrementar el portafolio de modelos con aquellos que le permitan tener más presencia de marca para competir en los sectores más representativos para MG, es decir, sedán y *hatchback*.

Figura 9. Portafolio MG año 2018 y sus competidores



Fuente: elaboración propia

2.8.5. Venta de autos con conversión a GLP

- Desde la inclusión del ISC en el sector, la conversión a gas ha sido una alternativa de solución, ya que tiene un 0 % de ISC (en lugar del 7.5 % o 10 %).
- El Gobierno limita a las marcas a tener un límite máximo de % para la conversión de su *stock* local. En el caso de MG, solo puede convertir el 20 % de su venta mensual.
- No obstante, si la conversión a gas se realiza en China MG, no tiene un límite máximo, por lo que se plantea comenzar a importar autos con conversión a gas desde fábrica.

2.8.6. Estructura organizacional

Se tenía un gerente comercial que era responsable de dos marcas pertenecientes al grupo SKBERGÉ, por lo que, de los recursos asignados a ver MG, solo se le podía dedicar el 50 % del tiempo. Esto hacía que no se tuviera el foco necesario para lograr el despegue de la marca en el Perú.

Para el 2019, se planteó la separación de las gerencias, con lo que se consiguió un organigrama enfocado 100 % en los resultados de MG.

2.9. Criterios de decisión

2.9.1. Económico

Maximizar ganancias y disminuir costos en general, verificar la inversión en costos administrativos que está realizando actualmente MG. Buscar la eficiencia en todo momento para generar mayor cantidad de ingresos.

2.9.2. Relación con el proveedor

Porcentaje de ganancia que se puede obtener, aseguramiento de *stock* de unidades vehiculares y de repuestos a tiempo, adaptación de acuerdo con las necesidades de MG.

2.9.3. Estratégico

Un excelente plan de comunicación tanto interno como hacia el cliente, esta comunicación debe ser fluida, realista y buscar mejoras continuas. Plantear objetivos medibles, planificados en tiempo.

2.9.4. Satisfacción del cliente

Conocer al cliente para saber qué ofrecerles, mejoras en servicios, promociones, precios, estar atentos a sus necesidades.

2.10. Evaluación de alternativas

Las alternativas son las siguientes:

- Portafolio de productos.
- *Marketing*.
- Red comercial.
- Posventa.
- Estructura organizacional.

La evaluación de alternativas es la siguiente:

2.10.1. Portafolio de producto

2.10.1.1. Económico

Al contar con modelos de MG que son más atractivos para los clientes, se logrará crecer en cuanto a ventas. Por lo tanto, un mayor ingreso debe ir de la mano con la reducción de costos de soporte. Actualmente, SKBERGÉ maneja costos administrativos *flat* en todas las marcas que comercializa.

Asimismo, se pueden incluir modelos con conversión a GLP directamente desde fábrica.

2.10.1.2. Relación con el proveedor

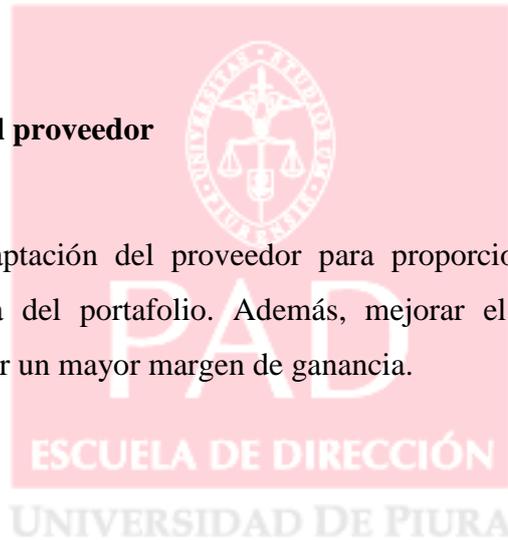
Flexibilidad y adaptación del proveedor para proporcionar *stock* de vehículos que participan en la mejora del portafolio. Además, mejorar el acuerdo comercial con los proveedores, para obtener un mayor margen de ganancia.

2.10.1.3. Estratégico

Capacitaciones a sus asesores de ventas en *showrooms* para lograr captar más clientes. De igual modo, de cara a la gerencia, plantear objetivos realizables, ya que, con la mejora del portafolio, se accede hacia el segmento objetivo, debido a las prestaciones que ofrecen los modelos que se implementan.

El cliente debe estar seguro que al comprar un vehículo con la conversión ya realizada en China no solamente compra a un mejor precio, sino que, por ser una conversión de fábrica, la calidad será muy superior a realizar una conversión.

2.10.1.4. Satisfacción del cliente



Los nuevos modelos buscan ir directamente hacia el segmento comprendido entre los 20 y los 35 años, pues cubrirán las necesidades que este segmento busca en un vehículo nuevo.

Con respecto de los modelos con conversión a GLP, se debe atender de inmediato cualquier falla en las conversiones hechas en China, puesto que lo que más requiere el cliente es una pronta atención, y porque, de lo contrario, puede jugar en contra entrar a este segmento tan competitivo. El cliente tiene que sentir que, si se presenta una falla, se trata de un asunto puntual. De esta manera, se evitará la generalización y se demostrará que el GLP representa ahorro en costos mensuales de consumo.

2.10.2. Marketing

2.10.2.1. Económico

La campaña de *marketing* que se viene realizando en ATL y BTL no está siendo efectiva, puesto que no se llega al segmento. Para lograr ser eficientes en este tema, se requiere direccionar hacia nuestro cliente e invertir un mayor porcentaje porque, en comparación con nuestra competencia directa se está muy por debajo de lo que ellos invierten en *marketing*.

2.10.2.2. Relación con el proveedor

Hacerlo partícipe de las decisiones de *marketing*, es decir, enviarles el plan mensual con 15 días de anticipación para gestionar el mayor apoyo posible del proveedor.

2.10.2.3. Estratégico

Comprometer al asesor de ventas a comunicar de manera efectiva los beneficios de la marca MG en comparación con la competencia, apoyarlos con promociones para que puedan ofrecerlas a los posibles compradores. Asimismo, brindarles beneficios como bonos o reconocimientos en cuanto a porcentaje de ventas.

2.10.2.4. Satisfacción del cliente

Se sabe lo que busca el cliente entre 20 y 35 años en un vehículo cero kilómetros, por lo tanto, como se conoce al cliente, se debe buscar captar su atención a través de ATL, BTL, redes e *influencers*.

2.10.3. Red comercial

2.10.3.1. Económico

Actualmente, MG no tiene una amplia red de concesionarios a nivel nacional; por lo tanto, está dejando de llegar a posibles compradores de la marca. Para lograr una mayor eficiencia, deben aumentar sus *showrooms* para ser más visibles y que el mensaje llegue a la mayor cantidad de clientes. Además, antes de este crecimiento se debe tener ya bien desarrollado el mensaje que se desea comunicar, con la intención de mejorar lo que actualmente se comunica sobre la marca.

2.10.3.2. Relación con el proveedor

Coordinar que todos los nuevos *showrooms* cuenten con los vehículos ofrecidos por los asesores y que se cumplan los tiempos de entregas con la calidad debida.

2.10.3.3. Estratégico

El mensaje interno hacia sus asesores de ventas debe ser directo: buscar crecer en ventas. Con esta finalidad, MG será flexible con las necesidades de los asesores en cuanto a promociones, beneficios, capacitaciones constantes y el cumplimiento de *stock* de vehículos.

El mensaje hacia el cliente es demostrar que al comprar un vehículo MG se cuenta con el respaldo de una marca consolidada, de excelente calidad, con gente capacitada para atender en todas sus áreas.

2.10.3.4. Satisfacción del cliente

Demostrar que son la prioridad cuando ingresen a un *showroom*, que exista un protocolo de atención al cliente para que no queden aristas sueltas y evitar que el cliente pierda interés en la compra.

2.10.4. Posventa

2.10.4.1. Económico

Dado que se busca la eficiencia, se debe contar con el personal, equipos y repuestos necesarios para cumplir en los plazos propuestos al cliente (mayor tiempo del vehículo en el taller genera mayor costo).

2.10.4.2. Relación con el proveedor

Coordinar activamente para que sea un apoyo directo en el logro de los plazos de mantenimiento y reparación con clientes.

2.10.4.3. Estratégico

La comunicación hacia el cliente debe ser transparente y real. El asesor debe erigirse como un facilitador y que resuelve las interrogantes del cliente. Internamente, el equipo de asesores de posventa debe buscar optimizar recursos para ofrecer el mejor servicio posible.

2.10.4.4. Satisfacción del cliente

La intención es que el servicio de posventa sea tan efectivo y eficiente que el cliente considere comprar otro vehículo MG cuando realice una nueva compra, pues sentirá que es escuchado y que sus necesidades son cubiertas a cabalidad.

2.10.5. Estructura organizacional

2.10.5.1. Económico

Reorganizar una nueva estructura organizacional es probable que implique una mayor inversión si esta estructura crece; sin embargo, comparado con los beneficios en ventas y el control que se tendría de cada área de la empresa, está totalmente justificado y representa menos inversión comparado con la no obtención de ganancia en ventas.

2.10.5.2. Relación con el proveedor

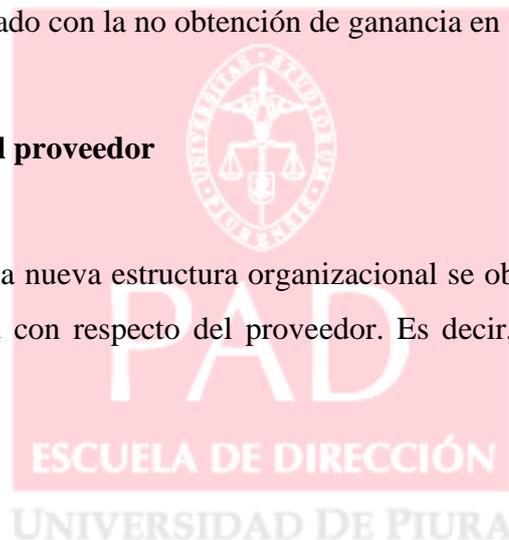
Al implementar una nueva estructura organizacional se obtiene mayor control y, por lo tanto, mayor efectividad con respecto del proveedor. Es decir, el seguimiento se convierte más eficiente.

2.10.5.3. Estratégico

Buscar responsables directos en cada área de MG para determinar en qué aspectos existen mayores falencias, a su vez tener mayor control en toda la cadena de suministro y concesionarios.

2.10.5.4. Satisfacción del cliente

Tener una mayor eficiencia en los demás aspectos se verá reflejado en una mejor atención al cliente, así como un mayor compromiso y preocupación por cumplir sus necesidades.



2.11. Plan de acción

En este contexto de crecimiento, MG tiene como reto crecer 50 % en ventas con respecto de lo hecho en el año 2018 y, además, generar una utilidad neta de por lo menos un millón de soles.

Es así que, para lograrlo, se van a trabajar en tres aristas importantes:

1. *Marketing*.
2. Red comercial.
3. Portafolio de producto.

2.11.1. *Marketing*

2.11.1.1. Aumento de inversión del presupuesto de marketing

Para el 2019, se ha duplicado el presupuesto del 2018, lo que hace que se coloque como la quinta marca de mayor inversión en el mercado peruano.

Tabla 9. Distribución del presupuesto de *marketing* por acciones según trimestre del 2019

2019	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
BTL	50,400.00	39,600.00	39,600.00	28,000.00	157,600.00
ATL	32,500.00	32,500.00	31,200.00	31,200.00	127,400.00
DIGITAL	30,000.00	37,500.00	37,500.00	30,000.00	135,000.00
DEALERS	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	80,000.00
TOTAL	132,900.00	129,600.00	128,300.00	109,200.00	500,000.00

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Unificación de agencias de *marketing*



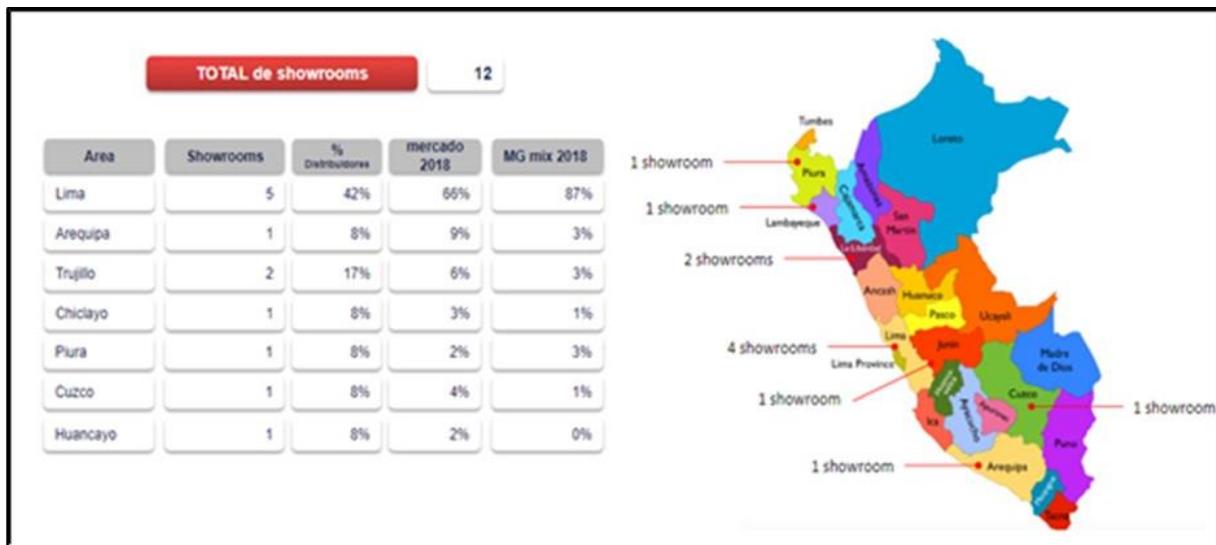
Fuente: elaboración propia

Esta inversión busca trabajar los siguientes puntos:

- MG ha buscado centrar todas sus agencias de *marketing* en una sola para de esta manera mejorar la coordinación y los mensajes.
- Implementación de un *call center* por parte de MG:
- Para asegurarse de llamar al 100 % de los potenciales clientes, tener un mejor perfilamiento de los mismos y así optimizar el tiempo del asesor de ventas en el *showroom*.
- Foco en el *marketing* digital:
- Facebook: mediante acciones tácticas para *leads* y comunicar temas relacionados al *branding*.
- Instagram: Para aprovechar la tendencia de los influenciadores que se ha puesto muy de moda.
- YouTube: Crear contenido que permita al consumidor ver las funcionalidades de los autos desde la comodidad de un dispositivo móvil, *laptop* o PC.
- *Sponsors* de algún equipo de fútbol. Se eligió al club Sporting Cristal, lo que posibilita tener mayor visibilidad en un consumidor no antes explotado y generar un vínculo entre el fútbol y la marca.

2.11.2. Red comercial

Figura 11. Distribución de las tiendas de MG a nivel nacional



Fuente: MG Motors Perú (2019a)

Para conseguirlo, planteamos lo siguiente:

2.11.2.1. Lima

- Se propone un plan de dos años para lograr ubicar a la marca en el puesto diez de las marcas más vendidas en Lima.
- Incrementar nuestra propuesta inicial durante el año 2019, para lograr ubicar a MG en el puesto tres de las marcas más vendidas en Lima.
- Concentrar esfuerzos en la zona del cono norte de Lima y La Molina.
- Abrir cinco nuevos puntos de venta sin mucha inversión inicial que se encuentren en la periferia de Lima. Estos puntos estarán enfocados a la venta de unidades MG5 con GLP/GNV para el segmento conformado por los taxis.

2.11.2.2. Provincias

- Realizar campañas locales de *marketing* y que sean diferentes respecto de las que se tienen en Lima.
- Concentrarse en aquellas provincias en las que se tiene más presencia, comenzando por el norte del país con Piura, Chiclayo y Trujillo. Este trabajo consiste en lo siguiente:
 - Remodelación de salas de exhibición.
 - Entrenamiento exclusivo para su fuerza de ventas.
 - Plan de *marketing* local con una inversión mensual permanente en todo el 2019.
 - Mejorar el incentivo a la red de concesionarios del interior del país.
 - Tener una exhibición permanente de todos los modelos de MG del *stock* de SKBERGÉ, para reducir el impacto financiero del concesionario.
 - Unidades de *test drive* pertenecientes al inventario de SKBERGÉ, para reducir el impacto financiero del concesionario.
 - Tener un *stock* mínimo de un mes de venta de los modelos con mayor rotación.
 - Tener vendedores exclusivos para MG.
 - Apoyo constante en la planificación, seguimiento y ejecución de las campañas de *marketing* y comercial por parte de SKBERGÉ.
 - Precio especial para un modelo en específico.

Finalmente, se van a incrementar cuatro tiendas para llegar a un total de 16 puntos de venta a nivel nacional.

Las remodelaciones deben tener el siguiente diseño corporativo:

Figura 12. Propuesta de remodelación de tienda



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

El resultado que se espera conseguir es el crecimiento de las ventas en Lima en un 35 %, y un 54 % y 118 % en el sur y el norte del país, respectivamente. Estos porcentajes están sustentados frente a un análisis de proyección de ventas por segmento, zona de influencia y competidores directos.

Una variable que se utiliza para esta clase de análisis es cuántas ventas se espera “adquirir” de los competidores directos; el porcentaje a utilizar variará dependiendo del segmento y aceptación del modelo.

Figura 13. Análisis de crecimiento de ventas (unidades)

LIMA			SUR			NORTE		
	2018	VENTAS CAPTADAS DE COMPETIDORES		2018	VENTAS CAPTADAS DE COMPETIDORES		2018	VENTAS CAPTADAS DE COMPETIDORES
RIO	867	4%	I20	191	1%	RIO	130	5%
SWIFT	573		RIO	125		ONIX	15	
I20	443		GOL	120		GOL	28	
ONIX	221		ONIX	37		SWIFT	21	
GOL	318		SWIFT	46		MG3	11	
MG3	112		97.0	MG3		6	5.0	
VERSA	1,242	2%	ELANTRA	299	1%	LOGAN	121	5%
CERATO	2,062		VERSA	105		VERSA	59	
ELANTRA	1,536		LOGAN	93		CERATO	142	
MAZDA 3	1,384		COROLLA	100		ELANTRA	102	
COROLLA	955		MAZDA 3	89		COROLLA	64	
LOGAN	490		CERATO	79		MAZDA 3	65	
MG GT/360	117	153.0	MG GT/360	9	8.0	MG GT/360	8	28.0
RAV4	1,485	1%	RAV4	632	1%	RAV4	252	1%
SPORTAGE	1,500		TUCSON	373		TUCSON	188	
TUCSON	1,301		SPORTAGE	161		SPORTAGE	175	
CX-5	1,083		CX-5	76		CX-5	59	
CR-V	1,041		CR-V	40		CR-V	51	
MG GS RX5	71		64.0	MG GS RX5		11	13.0	
CRETA	1,190	7%	DUSTER	277	2%	CRETA	159	12%
XV	1,002		ECOSPORT	163		DUSTER	98	
DUSTER	773		CRETA	217		CX-3	69	
CX-3	753		CX-3	108		XV	51	
ECOSPORT	690		XV	90		ECOSPORT	22	
MG ZX	161		309.0	MG ZX		2	17.0	
MG ZX	161	309	MG ZX	2	17	MG ZX	14	48
MG3	112	97	MG3	6	5	MG3	11	13
MG GT/360	117	153	MG GT/360	9	8	MG GT/360	8	28
MG GS RX5	71	64	MG GS RX5	11	13	MG GS RX5	11	7
	461	623		28	43		44	96
		35%			54%			118%

Fuente: MG Motors Perú (2019a)

2.11.3. Portafolio de producto

Se incluyen tres nuevos modelos pertenecientes al segmento que actualmente compite MG, esto con el objetivo de reforzar su presencia de marca.

- NEW MG3, en reemplazo del antiguo MG3 y que sigue participando en el segmento *hatchback* B.
- NEW MG6, nuevo sedán enfocado al segmento de sedanes grandes (sedanes C), el cual reemplazaría a los actuales modelos MG GT y MG 360.
- NEW MG5, importado años atrás como *hatchback*, ahora incursiona en el mercado peruano como un sedán para competir en el segmento de sedanes B para clientes naturales e, incluso, para el segmento taxi.

Figura 14. Modelos actuales de MG para cumplir retos para el año 2019



Fuente: MG Motors Perú (2019a)

Antes de la inclusión de estos modelos, MG apenas cubría el 23 % del mercado peruano. Con el sedán B (MG5) y una *pick up* de MG (el cual no se ha pensado traer aún), se estaría cubriendo el 52 % del mercado peruano.

La inclusión del modelo MG5 sedán se hará tanto para unidades con gasolina como con conversión a GLP/GNV, permitiendo así la incursión en un segmento hasta ahora desconocido para MG, que es el de “segmento taxi”. Este segmento está compuesto de tres aristas: producto, financiamiento y canal.

2.11.3.1. Beneficios de financiamiento

Debido a que no es posible trabajar con las promociones con otras entidades financieras salvo con el Banco Santander, se plantea realizar campañas para tener alternativas de financiamiento.

Las campañas de financiamiento a desarrollar serían las siguientes:

- Compra tu MG con cero cuota inicial.
- Compra tu MG y financia el 100 % de tu vehículo.
- Bonos de descuento entre USD500 y USD2000 dólares.
- Compra tu MG y la inicial la puedes pagar con la gratificación.
- Tasas de interés especiales.
- Compra tu MG, paga el 50 % del auto y el otro 50 % financiado sin intereses.

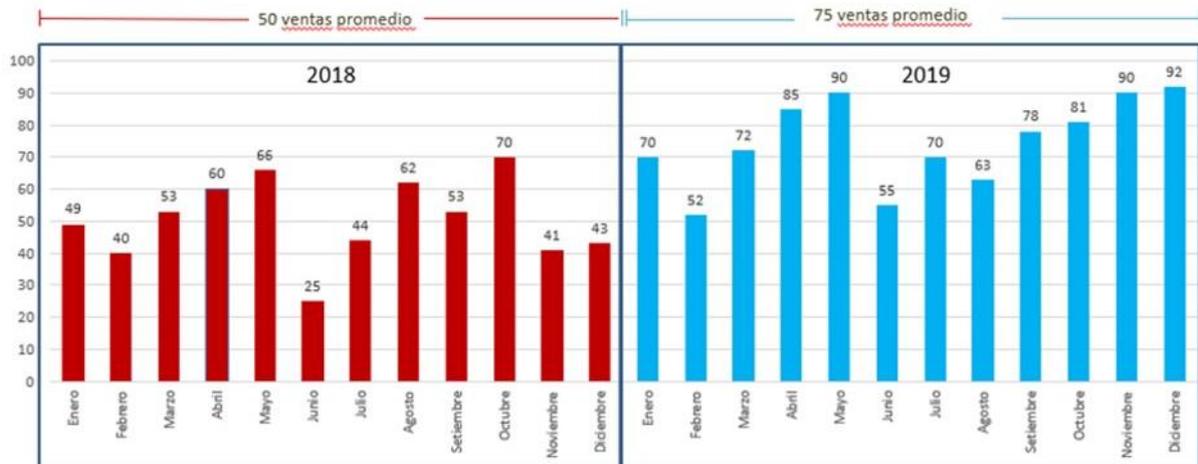
Esto debe permitir incrementar en 50 % la penetración de financiamiento, que hasta el 2018 solo llegaba al 20 % del total de ventas realizadas.

Además, debido a que el banco Santander no financia a taxistas, se ha logrado cerrar un acuerdo con la empresa “Acceso crediticio SAC”, para que puedan brindarle un crédito para aquellas personas que compren un MG5 con GLP/GNV y deseen usarlo como herramienta de trabajo.

2.12. Lo que ocurrió

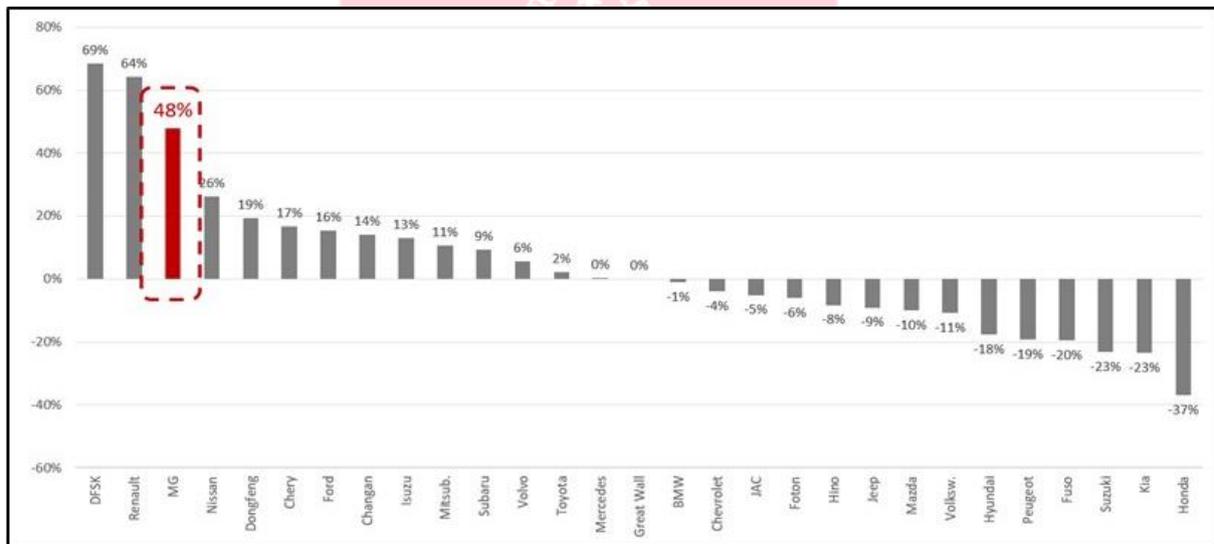
Se logró crecer un 48 % frente a lo hecho el 2018, y se cerró el 2019 con 896 unidades vendidas, tal como se puede ver en la siguiente figura:

Figura 15. Resultado de ventas mensualizado 2019 vs. 2018



Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

Figura 16. Tabla de crecimiento del mercado liviano año 2019 vs. 2018



Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

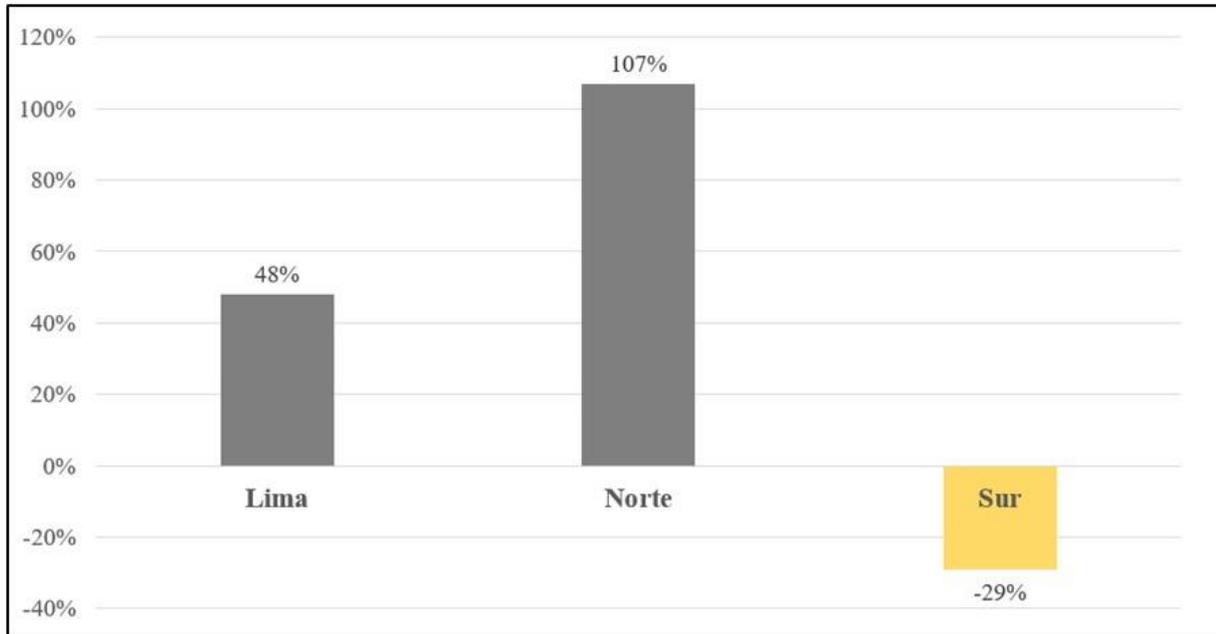
En el 2019, MG logró posicionarse entre las tres marcas con mayor crecimiento en el sector automotriz.

2.12.1. Promociones en precios

- Precio especial para el MG5, de USD13490 a USD12990 para concesionarios del interior del país (esta unidad es el reemplazo del GT y MG 360, pero con mejores prestaciones).

- Bajada de precio para la ZS MT STD. Se pasó de USD15990 a USD14490. En el caso de que se trate del Banco Santander, hasta USD13990.

Figura 17. Variación en ventas por zona

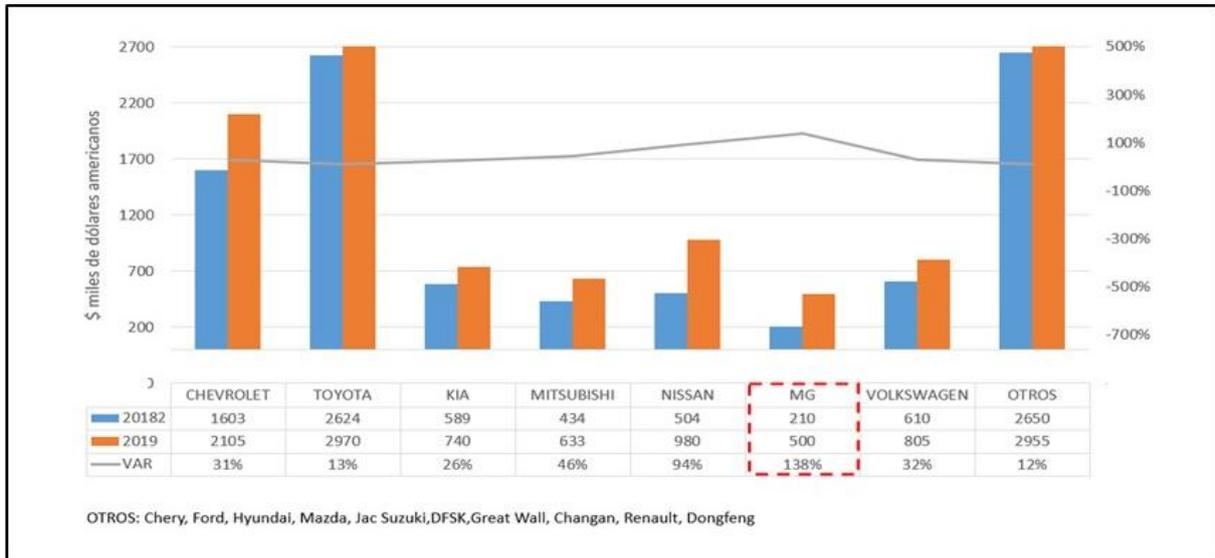


Fuente: G. Martínez (comunicación personal, 4 de enero, 2019)

2.12.2. Inversión en *marketing*

Se implementaron y mejoraron las páginas de Facebook e Instagram. Se publicaron promociones, ofertas, campañas y se empleó una comunicación más activa para captar una mayor cantidad de clientes. Además, al existir mayor interacción se pueden absolver las dudas de los clientes.

Figura 18. Figura de inversión en *marketing* frente a los principales competidores, año 2019



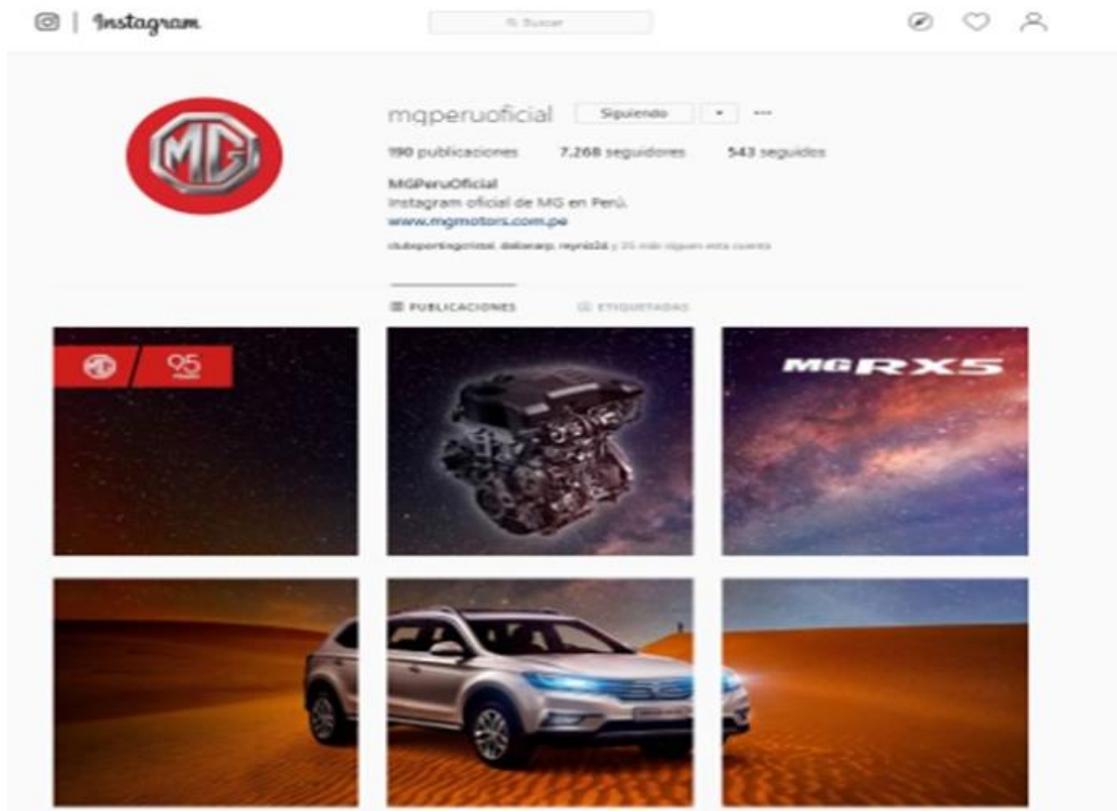
Fuente: MG Motors Perú (2019b)

Figura 19. Facebook



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

Figura 20. Instagram

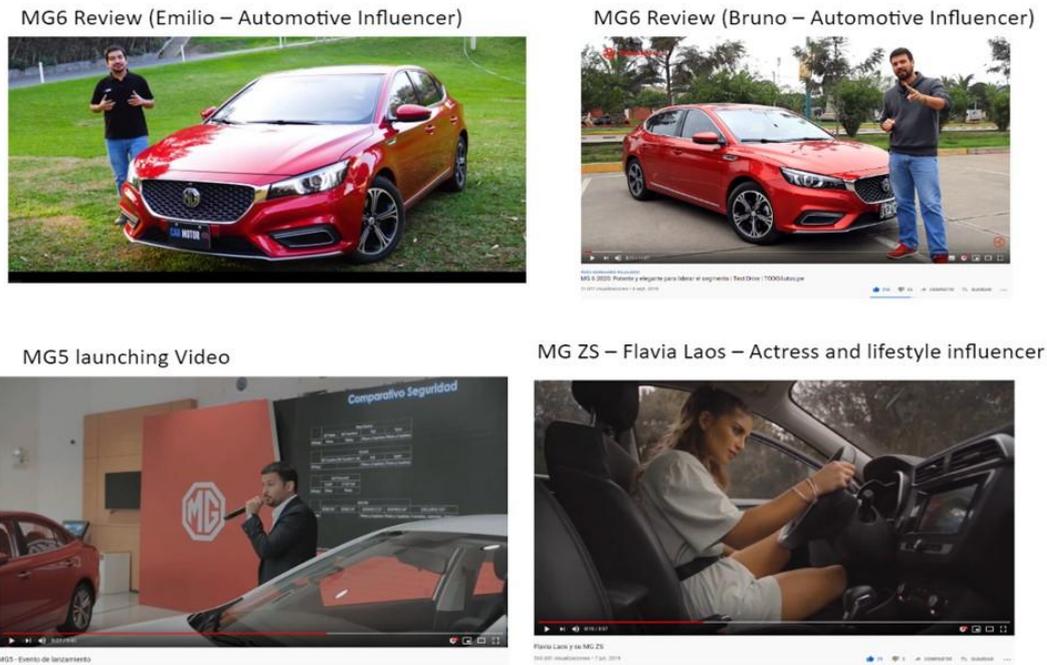


Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.2.1. Contenido para YouTube

Se contrataron *influencers* y se subió contenido en la plataforma de YouTube para incrementar la recordación de la marca. Con los *influencers*, se logra llegar a una mayor cantidad de público, y con el contenido en YouTube el cliente potencial puede revisar los beneficios al adquirir un MG.

Figura 21. Contenido digital para canal de MG Perú



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.2.2. Presencia en periódicos y revistas especializadas

Se invirtió en ATL para llegar a una mayor cantidad de público, tanto en periódicos, donde se resalta básicamente las promociones y ofertas, como en revistas especializadas, donde se detallan los beneficios tecnológicos y de diseño que tienen los vehículos.

Figura 22. Presencia de MG en los principales diarios

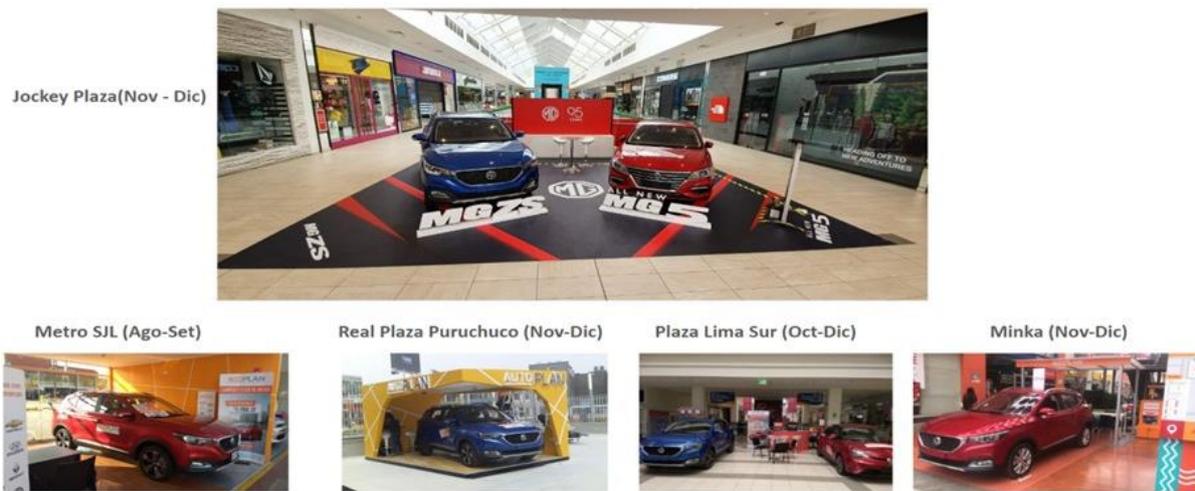


Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.2.3. Presencia en centros comerciales

Se buscó tener un canal más directo con el cliente y se ubicaron en exposiciones en centros comerciales. Si bien no es tan masivo como ATL, considerando que el potencial cliente de MG no conoce en sí al vehículo, resulta importante acercarlo más al cliente. Es por ello que se consideró realizar este tipo de exposiciones.

Figura 23. Presencia de MG en los principales centros comerciales



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.2.4. Paneles publicitarios

Se utilizaron con la finalidad de llegar a una mayor cantidad de público. Considerando las largas horas que se emplean en el tráfico, es un medio con el que se consigue captar a potenciales clientes. Por esta razón, se colocaron en algunas de las vías troncales con mayor cantidad de tráfico.

UNIVERSIDAD DE PIURA
ESCUELA DE DIRECCIÓN

Figura 24. Presencia de MG en diversos paneles publicitarios



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.2.5. Remodelación de tiendas

Figura 25. Vista exterior de la principal tienda MG antes de la remodelación



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

Figura 26. Tienda de Surquillo, Lima



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

Figura 27. Tienda de San Miguel, Lima



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

Figura 28. Tienda de San Miguel, Lima



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.2.6. Auspicio del Club Sporting Cristal

El fútbol es el deporte que tiene mayor llegada en el público peruano. Es por ello que, con el objetivo de ser más visibles, se decidió auspiciar el Club Sporting Cristal, pues hace posible tener presencia en uniformes, *merchandising* y durante los encuentros deportivos, tanto para el público presente como para los que lo ven por televisión. Todo ello produce mayor recordación en los clientes potenciales.

Figura 29. Anuncio publicitario del auspicio de MG con el club de fútbol Sporting Cristal



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.3. Apertura de tres nuevas tiendas en Lima

Se construyeron tres nuevos *showrooms* y se mejoraron los ya existentes, con el objetivo de que los vehículos tengan una mayor exposición y puedan llegar a mayor cantidad de público.

Figura 30. Mapa geográfico de las 3 nuevas tiendas de MG en Lima



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

2.12.4. Estructura formal

Para el 2019, se incluyó a Carlos Elías como *brand manager* de la marca; asimismo, se incorporaron tres personas al equipo: dos en el área comercial y uno en el área de *marketing*, con lo que se tuvo un equipo de siete personas para MG a nivel nacional.

Figura 31. Nuevo organigrama de MG para el 2019



Fuente: MG Motors Perú (2019b)

Conclusiones

Después de realizar el análisis de las alternativas con los distintos criterios planteados, se concluye lo siguiente:

Al analizar el caso de MG en el Perú, se observa que es necesario tener bien definida la estrategia para poder ejecutar un plan de mejora. Esto se pudo corroborar a través del planteamiento de la hipótesis, luego de verificar los criterios y alternativas resaltantes dentro del sector en el cual participa MG.

Al ser la inversión de *marketing* un recurso limitado, su correcta planificación y ejecución es indispensable para posicionar a MG como una marca dentro del *top 10* de marcas más vendidas en Perú. Esto relacionado con una fuerza de ventas capacitada, salas de ventas impecables y con el compromiso de los concesionarios, ayudará a lograr los objetivos de crecimiento en ventas planteados por MG para 2019.

A través de la revisión del mapa actual de concesionarios de MG, la apertura de tiendas brinda mayor capilaridad, pero mientras no se incremente la “recordación de marca” en el consumidor peruano, solo se está distribuyendo el mismo volumen de clientes.

SKBERGÉ afronta una guerra de precios debido a que en el sector automotriz peruano existen más de 50 marcas que se fabrican en China, y que el consumidor peruano busca su mejor beneficio económico. Este tema dificulta en mayor medida a MG, ya que es una marca ensamblada en China que presenta grandes prestaciones tecnológicas y de diseño, lo cual no le permiten tener precios por debajo de otras marcas chinas.

Sin embargo, al compararse MG con los competidores directos no chinos (Mazda, KIA, Chevrolet, Hyundai) en cuanto a prestaciones, resulta que MG es una muy buena opción para el potencial cliente, debido a que cumple con lo que solicitan y el precio es menor comparado con estas marcas.

Bibliografía

- Baeza, G. (14 de enero de 2014). MG5 1.5L 5MT Comfort 2014: Diseño inglés que sobresale. *RutaMotor*. Recuperado de <https://www.rutamotor.com/mg5-5mt-comfort-diseno-ingles-que-sobresale/>
- Behr, J. (06 de abril de 2018). Probando el MG ZS 2018. *Autocosmos.com*. Recuperado de <https://noticias.autocosmos.com.pe/2018/04/06/probando-el-mg-zs-2018>
- Behr, J. (18 de junio de 2018). MG RX5 2018 supera los 200 Hp. *Autocosmos.com*. Recuperado de <https://noticias.autocosmos.com.pe/2018/06/18/mg-rx5-2018-supera-los-200-hp>
- Behr, J. (13 de abril de 2019). MG GS 2019 recibe mejoras. *Autocosmos.com*. Recuperado de <https://noticias.autocosmos.com.pe/2019/04/13/mg-gs-2019-recibe-mejoras>
- Jiménez, J. (2006). *Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes* (Publicación Técnica No 288). Recuperado de <https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt288.pdf>
- Marimán, A. (08 de abril de 2013). MG5: Nuevo hatchback inicia venta en Chile. *Autocosmos.com*. Recuperado de <https://noticias.autocosmos.cl/2013/04/08/mg5-nuevo-hatchback-inicia-venta-en-chile>
- MG Motors Perú. (s. f.). *Somos Morris Garages*. Recuperado de <https://www.mgmotors.com.pe/somos-morris-garage>
- MG Motors Perú. (2019a). *Informe Comercial SAIC - Skarbergé Perú* [archivo PowerPoint].
- MG Motors Perú. (2019b). *Informe de Marketing SAIC - Skarbergé Perú* [archivo PowerPoint].
- MG Motor. (2020, 19 de julio). En *Wikipedia*. Recuperado el 6 de agosto de 2020 de https://es.wikipedia.org/wiki/MG_Motor
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (10 de mayo de 2018). Se modifica el ISC de productos que más afectan a la salud y el ambiente. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/5678-se-modifica-el-isc-de-productos-que-mas-afectan-a-la-salud-y-el-ambiente>
- Palomino, M. (26 de abril de 2017). MG 360 2018, el sedán mediano regresa. *Autocosmos.com*. Recuperado de

<https://especiales.autocosmos.com.pe/autoshowdeshanghai/noticias/2017/04/26/mg-360-2018-el-sedan-mediano-regresa>

Palomino, M. (24 de agosto de 2017). Probando el MG GT 2018. *Autocosmos.com*.

Recuperado de <https://noticias.autocosmos.com.pe/2017/08/24/probando-el-mg-gt-2018>

Rojas, R. (28 de febrero de 2014). La importancia del transporte en la cadena logística.

América económica. MBA & Educación Ejecutiva. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>

SAIC Motor. (2020). *About us*. Recuperado de

https://www.saicmotor.com/english/company_profile/about_us/index.shtml

SKBERGÉ. (2017). *Presentación Corporativa SKBERGÉ Perú* [archivo PowerPoint].

