



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

UN NEGOCIO SOBRE DOS RUEDAS

Erick Garcés-Mejía, Carlos Ravines-
Miranda

Lima, noviembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



UN NEGOCIO SOBRE DOS RUEDAS

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

ERICK ARTURO GARCÉS MEJÍA
CARLOS FREDDY RAVINES MIRANDA

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, noviembre de 2017

PRÓLOGO

Los autores del presente trabajo de investigación decidieron hacer un análisis situacional para Headmark Corporation SAC (HDM), empresa dedicada a la importación y comercialización de motocicletas, ante la oportunidad de ingresar al canal de ventas retail.

Gracias a los conocimientos adquiridos en el programa Medex MBA del PAD a través de su personal docente, el método del caso, la paciencia y orientación del profesor Ian Ríos, asesor del trabajo de investigación, se ha logrado analizar la situación actual de la compañía utilizando como herramienta de análisis el Octógono (Ferreiro, 2013), descubriendo aquellos factores que limitan la eficacia, atractividad y unidad para el logro de los objetivos corporativos de HDM.

Como resultado del trabajo de investigación, se han podido identificar todas aquellas situaciones que se pueden catalogar como problemas. Luego de un proceso de evaluación, se proponen alternativas de solución para los más prioritarios dando así inicio a las acciones a desarrollar por HDM en el camino de su crecimiento y consolidación.

DEDICATORIA

Dedicatoria Erick Garcés:

"A Vanessa, mi esposa, Luana, Alessandra y Daniela, mis hijas, a mis padres y a mi hermano..."

Dedicatoria Freddy Ravines:

"A mis hijos Macarena y Julián, mis padres y hermanos..."

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	ii
Dedicatoria	iii
Índice de Tablas.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract.....	vii
CAPÍTULO 1. Caso: un negocio sobre dos ruedas.....	1
1.1. El sector de vehículos menores	2
1.2. Headmark Corporation SAC (HDM)	5
1.3. Organización actual	9
1.4. Unas semanas después.....	11
ANEXOS.....	13
Anexo 1. Placas nuevas en el año 2016 por marca. Periodo: enero – diciembre 2016	13
Anexo 2. Inmatriculaciones años 2014-2017 para las primeras 12 marcas del Ranking	14
Anexo 3. Flujo de proceso para la atención de pedidos canal moderno (GMG).....	15
Anexo 4. Logotipo de la marca	16
Anexo 5. Organigrama HDM	17
Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas HDM 2014- 2017 (a julio) – Nuevos Soles	18
Anexo 7. Balance general.....	19
Anexo 8. Ratios cuentas x pagar-cobrar 2017.....	20
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	21
2.1. Objetivos académicos	21
2.2. Preguntas para orientar la preparación del caso	21
2.3. Análisis del sector.....	21
2.3.1. Comentarios generales del sector	21
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores	21
2.3.3. Poder de negociación de los compradores o clientes	22

2.3.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes	22
2.3.5. Rivalidad entre los competidores	22
2.3.6. Productos sustitutos	22
2.4. Análisis DAFO	23
2.5. Análisis en base al Octógono	24
2.5.1. Entorno externo	24
2.5.2. Estrategia	24
2.5.3. Sistemas formales	24
2.5.4. Estructura formal	24
2.5.5. Problemas de primer nivel.....	25
2.5.6. Saber distintivo y genérico	25
2.5.7. Estilo de dirección	25
2.5.8. Estructura real.....	25
2.5.9. Problemas del segundo nivel	25
2.5.10. Misión externa	25
2.5.11. Valores.....	25
2.5.12. Misión interna.....	26
2.5.13. Problemas del tercer nivel	26
2.5.14. Entorno interno	26
2.6. Problema.....	26
2.7. Alternativas de acción	26
2.7.1. Problema 1: limitada red de servicios técnicos autorizados	26
2.7.2. Problema 2: falta de experiencia para la atención del canal de venta retail .	27
2.7.3. Plan de acción.....	28
Conclusiones.....	29
Bibliografía.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de las cinco principales marcas en los mercados de Perú y Colombia - 2016.....	3
Tabla 2. Presencia de marcas de motos en el canal retail de ventas.....	4
Tabla 3. Clasificación de distribuidores tradicionales según actividades	6
Tabla 4. Principales distribuidores de HDM y modalidad de pagos	7
Tabla 5. Inmatriculaciones de motocicletas y trimotos (Periodo enero-agosto 2017)	9
Tabla 6. Sistema comisionable para vendedores	10

RESUMEN EJECUTIVO

El caso “Un Negocio sobre dos ruedas” describe el entorno comercial y financiero de Headmark Corporation SAC (HDM), una importadora y comercializadora de motos de procedencia china, y los nuevos retos que enfrentará su gerente general para consolidar el crecimiento de la compañía.

Parte del plan comercial de HDM es ingresar al canal retail, toda vez que se ha demostrado que dicho canal, al tener presencia a nivel nacional y cuyo principal negocio es el de otorgar financiamiento, es quien está dinamizando el sector de motocicletas.

Este nuevo canal de ventas para HDM le demanda una adecuada estructura organizativa y logística para poder atender y llevar los productos a las tiendas a través de una red de servicios técnicos autorizados (STA) a nivel nacional. Los STA se encargan de recibir, armar y despachar las motocicletas a tienda (canal retail) para la venta final. Una operatividad distinta a la que HDM utilizaba para atender al canal tradicional, donde enviaba las motocicletas directamente a sus clientes, quienes llevaban a cabo el proceso descrito anteriormente.

Adicionalmente a las nuevas necesidades logísticas, están las financieras, donde un nuevo canal con 60 puntos de venta puede llegar a demandar más de 200 vehículos menores mensuales y mantener una similar cantidad de inventarios en tiendas, lo cual obligaría a HDM a incrementar sus stocks y buscar nuevas líneas de financiamiento.

Palabras clave: *comercio de motocicletas; planificación estratégica; canal retail*

ABSTRACT

The case "A Business on two wheels" describes the business and financial environment of Headmark Corporation SAC (HDM), an importer and marketer of motorcycles of Chinese origin, and the new challenges that its general manager will face to consolidate the company's growth.

Part of the commercial plan of HDM is to enter the retail channel, since it has been demonstrated that this channel, having a national presence and whose main business is to grant financing, is the one that is energizing the motorcycle sector.

This new sales channel for HDM demands an adequate organizational structure and logistics to be able to attend and take the products to stores through a network of authorized technical services (STA) at a national level. The STAs are responsible for receiving, assembling and dispatching the motorcycles to the store (retail channel) for the final sale. An operation different from the one that HDM used to serve the traditional channel, where it sent the motorcycles directly to its customers, who carried out the process described above.

In addition to the new logistics needs, there are the financial ones, where a new channel with 60 points of sale can demand more than 200 smaller monthly vehicles and maintain a similar amount of inventory in stores, which would force HDM to increase its stocks and look for new financing lines

Keywords: *motorcycle trade; strategic planning; retail channel*

CAPÍTULO 1. CASO: UN NEGOCIO SOBRE DOS RUEDAS

A fines de junio del 2017 Freddy Ravines, Gerente General de Headmark Corporation SAC (HDM), había viajado a la ciudad de Arequipa para cerrar un contrato de distribución con la cadena de tiendas *Estilos* (canal *retail*, tienda por departamentos líder en el sur del país, pero con presencia a nivel nacional). Inicialmente SSENDÁ, marca de motos que Freddy representa, estaría en 5 tiendas de Arequipa y en 4 tiendas más en una segunda etapa. Él sabía que su oportunidad de crecimiento en la venta de motos estaba en incursionar en nuevos canales, pero también sabía que ello le exigiría mejoras en su abastecimiento y servicio post venta por lo que tenía que proceder de manera cautelosa.

El lunes 3 de julio, recibió la llamada de un jugador más grande en el canal *retail*, también con presencia en todo el Perú, El Gallo más Gallo (GMG)¹. Esta cadena de tiendas había tenido discrepancias con uno de sus dos proveedores de motos por lo que estaba en búsqueda de un nuevo proveedor. Sin pensarlo mucho, Freddy asistió a una reunión para enterarse de dicha situación y ver qué provecho podría sacar de ello. La reunión fue muy concisa, El Gallo más Gallo quería que la marca de motos SSENDÁ reemplace a una de las dos marcas de motos en un plazo máximo de 3 meses.

Tener presencia en el canal *retail* es lo que Freddy Ravines y su equipo comercial habían estado buscando, sin embargo, esta nueva dimensión que le daba El Gallo más Gallo generaba nuevos desafíos y preocupaciones en la cabeza de Freddy.

- ¿Qué cambios debería hacer a la estrategia?
- ¿Qué nuevos sistemas de dirección debería implementar?
- ¿Cómo debería reorganizar a sus colaboradores para sostener este crecimiento?

Con estas interrogantes Freddy se preparaba para conversar con María Ravines, su hermana y directora del grupo de empresas.

¹ GMG comercial es la razón social de una cadena de tiendas por departamentos cuyo nombre comercial es El Gallo más Gallo, empresa con 5 años en el mercado y 50 tiendas a la fecha. GMG comercial forma parte de El Grupo Monge, empresa líder en su categoría en Centroamérica (Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador).

1.1. El sector de vehículos menores

El sector se divide en dos categorías (Asociación Automotriz del Perú, 2016): motocicletas (63%) y trimotos (37%), esta última se subdivide a su vez en: mototaxis y motocargueros, esta categoría es fuente de autoempleo.

La rivalidad en el sector hace partícipe a más de 200 marcas, cuyo principal factor diferencial es el precio. Al ser este un mercado bastante atomizado, el líder solo cuenta con un 19.3% de participación, seguido por un competidor con 11.5%. (Anexo 1).

Una de las principales razones de esta gran variedad de marcas son las pocas barreras de entrada que tiene este sector. Por ejemplo, muchos minoristas de motos forman grupos de compra y logran importar directamente desde los principales mercados proveedores: India y China. Siendo este último el principal país de producción de motos y trimotos por encargo, donde importar un TEU² requiere una inversión aproximada de USD 35,000 que a su vez equivale a 50 motocicletas o 20 trimotos, dependiendo del modelo y la modalidad de importación³. En China, existen muchos *traders* que se presentan como fabricantes, obteniendo comisiones de entre 3% y 6% por cada pedido facilitándole el acceso a los minoristas.

Un factor adicional es el Tratado de Libre Comercio entre Perú y China del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú (2011), que ha llevado a una reducción de los aranceles de importación del sector desde un 9% hasta un 1.8% el 2017, y con tendencia a continuar bajando. Otros países de la región como Colombia y Brasil, gravan con aranceles muy altos a los vehículos menores importados bajo la modalidad CBU y promueven la importación bajo la modalidad CKD, para que finalmente se ensamblen dentro de territorio nacional. Por el contrario, en el Perú el diferencial arancelario entre la importación CKD y CBU es tan pequeño que no genera incentivo para invertir en líneas de ensamblaje generadoras de empleo.

Bajo estas condiciones los importadores buscan desarrollar un mercado donde la penetración de vehículos menores es baja en comparación con otros países de la región. Por ejemplo, en Colombia las ventas fueron 567,640 unidades nuevas en el 2016, lo que representa un 112% más que el mercado peruano para el mismo año, mientras que en Argentina se registraron 474,000 unidades

²Una TEU es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies.

³Las modalidades de importación son completamente desarmadas (CKD, *completely Knock Down*) o completamente armadas (CBU, *completely build up*). Si se importa bajo la modalidad CKD se requiere de un certificado de ensamblaje nacional para poder gestionar los trámites ante Registros Públicos, una vez que el vehículo sea comercializado y vendido.

para el mismo año (“¿Cuáles fueron las motos más vendidas en Argentina en el 2016?”, 4 de enero de 2017).⁴

En el Perú, se pueden encontrar motocicletas desde S/. 2,200 soles, precio que incluye los trámites de tarjeta de propiedad, placa y en algunas marcas se obsequian servicios de mantenimiento y casco para el conductor.

Otra característica relevante del mercado peruano de vehículos menores, es que está dominado por marcas de procedencia China (Tabla 1). También se puede apreciar que las 5 primeras marcas del mercado colombiano concentran un 80.8% de participación versus un 57% para el mercado peruano.

En lo que respecta a los canales de venta se puede identificar el canal tradicional como el de mayor presencia a nivel nacional habiéndose desarrollado no solo en las principales capitales de provincias sino en aquellos distritos que se muestran como centros de acopio de actividades mineras, agrícolas y forestales. Se compone por una red de pequeñas empresas de entre 2 y 10 trabajadores (muchos trabajadores son parte de la familia del dueño de empresa) que cuentan con uno o más locales propios o alquilados para la venta de motos y trimotos.

Algunos de estos pequeños empresarios cuentan también con la venta de repuestos y servicio de taller.

Tabla 1. Participación de las cinco principales marcas en los mercados de Perú y Colombia - 2016

Mercado Colombiano 2016		Mercado Peruano 2016	
Marca Motocicleta - Trimoto	Participación (%)	Marca Motocicleta	Participación (%)
Bajaj (**)	28.2%	Honda (***)	19.3%
Yamaha (**)	18.2%	Bajaj (**)	11.5%
AKT (*)	12.9%	Wanxin (*)	10.9%
Honda (**)	12.4%	Italika (*)	8.3%
Suzuki (**)	9.1%	Zongshen (*)	7.7%

(*) Marca de procedencia china - fabricación China

(**) Marca de procedencia japonesa, fabricación en India

(***) Honda importa de China, India, Japón dependiendo del modelo y la cilindrada del motor. Sus principales ventas se concentran en los mototaxis, que son ensamblados localmente.

⁴ Específicamente en el mercado argentino, el primer semestre del 2017 viene registrando una venta de 324,427 unidades lo que representa un 50.6% más que el mismo periodo del año anterior (“Estas son las motos más vendidas”, 5 de julio de 2017).

Fuente: Asociación Automotriz del Perú [APP]⁵ (2016) y “Estas fueron las marcas de motocicletas más vendidas en Colombia en el 2016” (19 de enero de 2017)

Elaboración propia

Otra característica es que son vendedores de motos y trimotos multimarcas, es decir ofrecen al consumidor final más de una marca. También existen los distribuidores que venden sólo una marca en específico, porque el dueño de marca o importador lo exige. Esto último lleva a que el distribuidor abra otra empresa, con una razón social distinta a nombre de algún familiar y así poder vender otra marca.

El otro canal que existe en la comercialización es el canal moderno o canal *retail* cuya principal característica es la venta final con crédito directo, y cuyo principal negocio es el financiamiento con tasas que van desde 40% hasta 100%. En el cuadro N° 2 se presentan las principales cadenas *retail* del mercado, así como las marcas de motos y trimotos que comercializan.

Tabla 2. Presencia de marcas de motos en el canal retail de ventas

	Tiendas	Carsa	Elektra	Gallo	Curacao	Otros
Bajaj	X				X	X
Italika	X		X			X
Honda		X				X
Yamaha	X				X	X
Zongshen	X	X		X	X	X
Lifan		X		X		X

(*) Existen pequeñas cadenas de *retail* principalmente en otras regiones fuera de Lima y en los conos de Lima tales como: el Padrino, Lucero, Marximex, Chancané Q, etc.

Fuente: informes presentados por los vendedores de campo a través de observación en sus viajes.

Elaboración propia

El canal *retail* cada vez ha ganado mayor participación en el volumen total de venta de vehículos menores, (Anexo 2). Este canal, a diferencia del tradicional, no vende repuestos ni ofrece directamente el servicio de taller por lo que para tener presencia en dicho canal es necesario e indispensable contar con una red de servicio técnico autorizado (STA) que puedan dar el servicio de ensamblaje de las unidades, transporte a tienda para la exhibición y venta, y finalmente la activación⁶, una vez que la unidad ha sido vendida. Luego de la activación el canal *retail* deberá encargarse de los trámites para la obtención de la tarjeta de propiedad y placa de rodaje.

⁵ Es el gremio referente del sector Transporte terrestre y reúne a empresas de reconocido prestigio, entre representantes de marca (vehículos ligeros, pesados y menores).

⁶ Activar una motocicleta o trimoto consiste en acondicionarla para que pueda ser utilizada normalmente, esto implica cargar la batería, agregar gasolina y afinar la motocicleta.

Dependiendo de la negociación con los dueños de marca o importadores, este trámite puede ser realizado por ellos mismos. Los costos de dichos trámites son aproximadamente S/. 100.

De igual forma, tener presencia en el canal moderno requiere que la marca cuente con el stock suficiente y variado de los repuestos y accesorios para el servicio post-venta. En el Anexo 3 se grafica el flujo de procesos que el importador debe realizar para el despacho de motos y trimotos al canal *retail*.

Acontecimientos recientes de actos delictivos cometidos en motocicletas están llevando a las autoridades a restringir el uso de la motocicleta en ciertas avenidas o a limitar el número de personas que pueden utilizar una motocicleta a la vez⁷. Asociaciones y empresas se han manifestado en contra de esto por considerarlo restrictivo a la libertad de las personas a movilizarle en los medios que considere más convenientes. El actual SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) es obligatorio para vehículos menores, siendo su costo hasta 5 veces más caro que uno para un automóvil particular, esto último también afecta la venta de motocicletas.

1.2. Headmark Corporation SAC (HDM)

Headmark Corporation (HDM) pertenece a un grupo de tres empresas conformado por las siguientes compañías: NPC, liderada y gerenciada por María Ravines, dedicada a la importación y distribución de medicina humana con más de 14 años de experiencia en el sector farmacéutico peruano, siendo su principal canal de venta el institucional⁸. Así también, encontramos a Headmark Maquinarias, empresa con dos años en el mercado y gerenciada por Jorge Ravines (hermano menor de la familia), dedicada a la importación y venta de repuestos, accesorios y material consumible para maquinaria pesada (minería y construcción), con productos provenientes de Korea y China; y HDM empresa dedicada a la importación y distribución de motos, trimotos y repuestos.

Freddy y María asistían a la feria CPHI⁹ en Shanghai - China en busca de nuevos proveedores para NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY SAC (NPC) en julio del 2007. Al no encontrar proveedores y con el riesgo de haber hecho un viaje tan largo infructuoso, Freddy le propone a María iniciar un nuevo negocio en el sector de motocicletas con él a la cabeza. China venía desarrollando la oferta de motos y repuestos de manera cada vez más competitiva y Freddy había identificado una oportunidad en el rubro. Sin pensarlo mucho, visitaron una feria de motos en Shanghai, donde se hicieron los primeros contactos con fabricantes.

⁷En agosto del 2017 el ministro del Interior Carlos Basombrío anunció que presentará un proyecto de ley que prohibirá que dos hombres adultos se trasladen sobre una motocicleta lineal.

⁸Se entiende por venta institucional a la compra que realiza el Estado Peruano para sus distintas instituciones de salud tales como MINSA, ESSALUD, FFAA; entre otras. De igual forma Gobiernos Regionales y locales realizan compras a través de concursos públicos.

⁹ CPHI es un evento farmacéutico establecido con más de 26 años de experiencia en reunir a grandes compradores y vendedores en nueve localizaciones alrededor del mundo.

A su regreso de China, María y Freddy deciden formalmente fundar HDM en septiembre del 2007. Se contrató a una empresa de marketing que diseñe el logotipo para la marca, y proponga algunos nombres. Es así que nace **SSENDA** como marca de motocicletas y trimotos¹⁰. Un mes después se confirmó la primera orden de compra a China, un contenedor de 40 pies equivalente a 96 motocicletas. Freddy que no contaba con experiencia previa en el sector de motocicletas, sabía que necesitaba aprender de gente con experiencia en el rubro, por lo que lo primero que se buscó fue dicho personal de ventas y un asesor externo para la parte técnico-mecánica.

Inicialmente HDM operaba en el local de NPC. Freddy, a la cabeza, utilizaba el mismo personal de NPC para los procesos de facturación, importaciones, finanzas, entre otros. Hacia finales del 2010, HDM se trasladó a su local principal en el distrito de Ate Vitarte, donde actualmente funciona como *show room* de ventas, oficinas administrativas, comerciales y almacén de tránsito de repuestos. HDM ha desarrollado una red de distribuidores en Lima y provincias, muchos de ellos son empresas familiares que tienen de 1 y 10 empleados entre vendedores, ensambladores y mecánicos. HDM llama a este grupo de empresas el “canal tradicional” y se categoriza según lo indicado en la Tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de distribuidores tradicionales según actividades

TIPO DE CLIENTE	SERVICIOS – PRODUCTOS	EMPLEADOS
DISTRIBUIDOR 1 S	Sólo cuenta con taller de servicio técnico	1-2
DISTRIBUIDOR 2 S	Cuenta con taller de servicio técnico y venta de repuestos o venta de motos	3 – 5
DISTRIBUIDOR 3 S	Cuenta con taller de servicio técnico, venta de repuestos y motos	6 a más

Fuente: elaboración propia

HDM vendía bajo la modalidad de consignación ya que buscaba introducir la marca en el mercado, sin embargo, esta práctica se ha ido reduciendo y actualmente sólo se ofrece a algún distribuidor específico que comercialmente está ubicado en una zona estratégica para la venta de motos y trimotos. La modalidad de consignación trajo como problema la venta de los productos y el no pago por parte de algunos distribuidores, ocasionando pérdidas para la compañía.

Hoy en día HDM otorga líneas de crédito con letras de cambio que se presentan al sistema financiero para una cobranza libre¹¹. Previo a otorgar una línea de crédito al potencial cliente distribuidor, se le hace una evaluación financiera a través de una central de riesgos. Si el

¹⁰ Ver imagen del logotipo de SSENDA en Anexo 4.

¹¹ Servicio a través del cual el cliente (HDM) delega en el banco la gestión de cobranza (letra) ante el aceptante de la letra, esta cobranza se efectúa en favor del cliente (HDM).

distribuidor solicita una línea de crédito mayor se le exige una garantía hipotecaria bajo contrato notarial, adicionalmente el distribuidor también firma letras que van a cobranza.

En el canal tradicional se observa mucha informalidad entre las empresas distribuidoras, muchas veces cancelan sus letras fuera de los plazos establecidos, incurriendo en costos financieros tanto para los distribuidores como para HDM. El área de créditos y cobranzas, así como el área de ventas tiene que estar en constante observación sobre el desempeño financiero de los distribuidores, se hacen evaluaciones mensuales para minimizar riesgos.

En enero del 2017 el plazo de cuentas por cobrar era de 52 días en promedio, sin embargo, para los meses de marzo y abril dicho ratio fue de 67 días, esto debido a los fenómenos naturales como las lluvias que provocaron cierre de carreteras, derrumbes y pérdidas principalmente en la costa y sierra norte del país. Para los meses de julio y agosto el ratio de cobranzas estuvo en 48 y 46 días respectivamente; sin embargo, a Freddy le preocupaba el no tener la caja necesaria para cumplir con los proveedores extranjeros a pesar que el ratio de cuentas por pagar para el mes de agosto fue de 94 días en promedio (ver Anexo 6).

HDM a través de su marca de motocicletas y trimotos SSENDÁ, vende soluciones al transporte de pasajeros y de carga, para rutas cortas, ofrece variedad de modelos, de bajo costo, soporte en repuestos¹² y campañas que ayudan a fortalecer la marca con el distribuidor y generar mayor rotación de productos. Como parte de la estrategia comercial Freddy siempre ha importado de sus proveedores un mínimo del 10% del valor de la carga en repuestos lo cual ha sido un factor diferencial con las demás marcas de procedencia china.

HDM tiene como aliados a fabricantes directos de reconocido prestigio que le han otorgado la distribución exclusiva y desde hace dos años líneas de crédito para las importaciones. En la actualidad HDM tiene 5 proveedores chinos de los cuales dos representan el 70% del total de importaciones. En la Tabla No. 4 se precisan los actuales términos de pago para los principales proveedores.

Tabla 4. Principales distribuidores de HDM y modalidad de pagos

PROVEEDOR	% PAGO	DÍAS
Wanhoo (proveedor de trimotos)	10%	Iniciar producción
	40%	Día 30
	50%	Día 90 de fecha BL(*)

¹² Muchas de las empresas que representan una marca de motos o trimotos en el país, no se preocupan por importar los repuestos, partes y piezas para el soporte, esto requiere de mayor capital y conocimiento por parte del importador, motivo por el cual estas marcas desaparecen o las empresas cambian de nombre.

Shineray (proveedor de motocicletas)	20%	Iniciar producción
	20%	Día 30
	15%	Día 60 de fecha BL(*)
	15%	Día 90 de fecha BL(*)
	30%	Día 120 de fecha BL(*)

(*) Bill of Lading (s. f.): “conocimiento de embarque. Documento que se emplea en el transporte marítimo, sirve para acreditar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar”. El cálculo para el pago es a partir de la fecha del BL.

Fuente: elaboración propia

La gama de productos se divide en dos líneas: motocicletas y trimotos. La primera con modelos desde 100cc hasta 400cc, en total 14 modelos que se categorizan a su vez en motos urbanas, rurales y pisteras. En la categoría de tres ruedas, SSENDA está especializada en motocargueros, con capacidad de carga de hasta una tonelada entre 6 modelos diferentes.

En el caso de las motocicletas, el mercado demanda en mayor número cilindradas pequeñas que van desde 110cc hasta 150cc, siendo el modelo más solicitado el que tiene una cilindrada de 110cc. El argumento que está detrás de esto, es que una cilindrada menor consumirá menos combustible y por lo tanto es operativamente más económica.

En cuanto a los vehículos de tres ruedas o trimotos, aquellos destinados para transporte de pasajeros, tienen mayor demanda en 150cc y menor demanda en 200cc, en cuanto son más económicas en su consumo; incluso existen vehículos mototaxis que son convertidos a GLP¹³ y son los preferidos en ciudades de la costa donde tienen pistas o son planas. En cuanto a los vehículos de tres ruedas destinados para el transporte de carga, son los preferidos los motores 250cc y 300cc por tener mayor fuerza para su trabajo.

Durante el presente año 2017 se observa un incremento mayor en ventas (medidas a través de las inmatriculaciones de tarjetas de propiedad) de vehículos de tres ruedas (10.5% para el acumulado enero-agosto 2017 versus el mismo periodo del año 2016. En el caso de los vehículos motocicletas el incremento solo ha sido del 1.1% para el mismo periodo. En la Tabla N° 5 se presentan las cifras mensuales proporcionadas por la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

¹³ El sistema de GLP (Gas Licuado de Petróleo), viene a ser el combustible que utiliza el vehículo después de que se haya realizado una transformación al vehículo de consumo de gasolina a consumo de GLP. Esta transformación tiene un costo aproximado de entre 1200 y 1500 soles. Además de la parte técnica del cambio, esto requiere de la supervisión de un ingeniero, la firma de un certificado de conformidad y un cambio de las características de combustible en la tarjeta de propiedad.

Tabla 5. Inmatriculaciones de motocicletas y trimotos (Periodo enero-agosto 2017)

INMATRICULACION DE VEHICULOS MENORES, SEGÚN CLASE DE VEHICULO														
									ACUM	% Part ACUM	ago-16	% Var	ACUM	% Var
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	2017	2017			2016	ACUM 2016
MOTOCICLETAS (2R)	13,551	12,494	13,956	11,514	14,922	13,137	12,107	15,601	107,282	58.0%	14,820	5.3%	106,159	 1.1%
TRIMOTOS (3R)	9,333	9,284	10,474	8,139	10,472	9,555	9,164	11,361	77,782	42.0%	10,174	11.7%	70,363	 10.5%
Total general	22,884	21,778	24,430	19,653	25,394	22,692	21,271	26,962	185,064	100.0%	24,994	7.9%	176,522	 4.8%

Elaboracion/Fuente: Asociación Aautomotriz del Perú - SUNARP
Fuente: Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2016)

1.3. Organización actual

HDM cuenta con equipos propios de ventas, administración, producción e importaciones. Los equipos de finanzas y contabilidad son compartidos con las otras dos empresas del grupo. Cada empresa cuenta con su propio equipo de importaciones quienes en coordinación con sus respectivas áreas comerciales evalúan los productos y planifican las compras. Los almacenes principales para las tres empresas se encuentran en Cajamarquilla, el mismo que es administrado por una sola persona, con sus respectivos equipos para cada compañía; el equipo más grande está compuesto por el de HDM (en total 12 personas entre mecánicos, ensambladores, almaceneros, chóferes y ayudantes – Anexo 5).

El equipo de Cajamarquilla se dedica a la recepción de la mercadería, conteo y almacenamiento, preparación para los despachos (los vehículos de tres ruedas requieren de ensamblaje, pruebas de encendido y reparación de pintura de ser necesario), embalaje y coordinación con la administración para sus envíos a los distintos clientes. Luego de que un distribuidor tradicional hace un pedido, este es aprobado y se ordena su despacho. HDM entrega la mercadería a la empresa de transporte que el cliente-distribuidor ordena, para que luego dicha empresa traslade la mercadería a la zona del distribuidor.

Físicamente las áreas de contabilidad y de finanzas se encuentran en las oficinas de NPC bajo la supervisión directa de María, en dichas oficinas también existe un área de RRHH quien selecciona a los colaboradores necesarios para cada compañía cuando son requeridos.

El personal de importaciones se encarga de planificar y hacer seguimiento a las compras del exterior en función de la planificación y presupuesto de ventas. Freddy tiene el contacto directo con los proveedores por considerarlo como parte de la información confidencial de la compañía¹⁴.

¹⁴ Es comúnmente conocido que los proveedores chinos no siempre respetan los acuerdos de exclusividad que otorgan, es por ello que los datos de contacto de los proveedores de HDM se manejan con mucha discreción; sin embargo, algunos grandes distribuidores han tratado de hacer contacto directo con los proveedores de HDM para intentar comprar directamente, como respuesta el proveedor ha indicado que compre a HDM por ser su representante.

El equipo de ventas es liderado por un gerente comercial con tres vendedores mayoristas que tienen zona de viaje a provincias.

Los vendedores planifican mensualmente sus viajes a provincias en coordinación con los distribuidores y su gerencia comercial. Los objetivos de los viajes son variados: participar de un evento de promoción de la marca para impulsar la venta, sacar pedidos nuevos de motos, trimotos y repuestos, realizar alguna gestión de cobranza y búsqueda de nuevos clientes. En ocasiones los viajes se realizan en compañía del gerente comercial o de Freddy Ravines, quien conoce a casi el 90% de sus clientes personalmente, así como las rutas de viaje. Adicionalmente a los distribuidores con que cuenta HDM (canal de venta tradicional) se tiene dos puntos de venta propios en Lima ubicados en los distritos de Ate Vitarte y Villa el Salvador.

En lo que respecta a la remuneración del área comercial, además de un sueldo básico, existe un sistema comisionable que es calculado mensualmente sobre las ventas cobradas (excluyendo el IGV). El sistema comisionable para los vendedores contempla el pago del 1.1% sobre las ventas de motos y trimotos para los vendedores, y 1.5% sobre las ventas de repuestos.

Tabla 6. Sistema comisionable para vendedores

META	Vendedores		Gerente Comercial
	Repuestos	Motos y Trimotos	Rptos, motos,
+ 100%	1.5%	1.1%	0.5%
100%			
80% - 100%			
< 80%	0.75%	0.55%	0.25%

Fuente: elaboración propia

El gerente de ventas tiene una comisión del 0.5% sobre el valor de las ventas (ver Tabla 6).

Se ha intentado establecer una cuota de ventas por número de vehículos vendidos, castigando con una reducción en la comisión si es que las ventas no llegan al 80% como mínimo; sin embargo, en la práctica dicho castigo no se ha cumplido por quiebres de stock para ciertos modelos de motos y reclamos por parte del área comercial. Esto ha llevado a que en la actualidad el área comercial no trabaje con una meta de ventas.

HDM cuenta con un community manager a dedicación exclusiva y maneja todo lo relacionado a redes sociales; a través de este medio (Facebook, Youtube, página web, WhatsApp) se reciben más de 40 consultas diarias sobre precios, modelos y financiamiento de los productos de SSENDA;

muchas de las consultas también son sobre ventas en provincias que son direccionadas a los distribuidores.

1.4. Unas semanas después

Después de visitar algunas tiendas de GMG y conversar con los jefes de tiendas, de quienes obtuvo información sobre problemas con las otras dos marcas de motocicletas, Freddy llegó a las siguientes conclusiones y requerimientos, las cuales debería presentar a María para su aprobación final:

- Se requiere de una persona como jefe de ventas en canal *retail*, la misma que debería monitorear una fuerza de ventas de por lo menos 3 vendedores, cuya principal función sería la de impulsar las ventas en las tiendas de GMG.
- El jefe de ventas de canal *retail* deberá formalizar una red de STA para otorgar el servicio post-venta. Esta red de STA requiere de capacitación constante específicamente en los modelos que comercializa SSENDA.
- Diseñar y poner en práctica nuevos procesos de despacho de las motos y trimotos a los STA, en ocasiones las motos enviadas a otros clientes del canal tradicional llegaron con faltantes, los que muchas veces eran solucionados por los mismos distribuidores por ser faltantes menores; esta solución ya no podría darse con las tiendas de GMG y retrasaría la entrega a tienda, por tanto, la venta, la reposición y finalmente la cobranza.
- Tener una proyección de importaciones de motos y trimotos en función del potencial de la nueva demanda, un mal cálculo en las importaciones o quiebre de stock daría espacio a las otras dos marcas que comercializa GMG. Una importación desde China toma cuatro meses en promedio desde que se confirma la orden de compra hasta que llega al almacén de Cajamarquilla.
- Según los datos históricos de ventas de la cadena de tiendas GMG, comercializa en promedio 400 motos por mes en sus 50 tiendas entre sus dos marcas, esto obligaría que HDM mantenga un aproximado de 200 unidades en exhibición para venta y 800 unidades en los almacenes de Cajamarquilla solo para el canal GMG; todo esto equivale a una inversión adicional de casi tres millones de soles.
- La inversión adicional necesaria para este nuevo proyecto obliga a buscar otras fuentes de financiamiento, Freddy tenía planeado conversar con los proveedores para solicitar mejores condiciones de crédito y evaluar líneas de descuento de letras con los bancos, mecanismo no utilizado por HDM a la fecha.
 - El descuento de letras es una de las operaciones más típicas de financiación a corto plazo de las empresas. Básicamente consiste en que una entidad financiera adelanta a la empresa el importe de una letra a cobrar, con respecto al vencimiento y previa deducción de unos intereses y comisiones bancaria. (Centro de Estudios Financieros [CEF], 2008).

Freddy sigue pensando que esta es una gran oportunidad de expandirse a nivel nacional y tener presencia en más puntos de venta con la ventaja del acceso al crédito directo para el cliente final, sin embargo, se pregunta si se encuentra preparado para llevar esto con éxito.

ANEXOS

Anexo 1. Placas nuevas en el año 2016 por marca. Periodo: enero – diciembre 2016

INMATRICULACION DE VEHICULOS MENORES, SEGÚN MARCA

MARCA	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ACUMULADO 2016	% Part ACUM 2016
HONDA	3,258	4,041	4,172	4,384	4,356	4,233	3,859	4,917	4,960	3,764	4,403	4,079	50,426	18.8%
BAJAJ	2,018	2,148	2,271	2,740	2,506	2,682	2,291	2,891	2,933	2,762	2,582	2,440	30,264	11.3%
WANXIN	2,174	2,205	2,438	2,543	2,410	2,378	2,253	2,744	2,642	2,787	2,604	2,310	29,488	11.0%
ITALIKA	1,068	982	1,197	1,403	1,618	1,735	1,522	1,690	1,821	1,628	1,720	1,751	18,135	6.8%
ZONGSHEN	1,301	1,324	1,318	1,478	1,354	1,262	1,323	1,653	1,659	1,490	1,561	1,617	17,340	6.5%
YAMAHA	890	1,006	1,019	953	1,080	716	700	1,096	981	918	769	850	10,978	4.1%
LIFAN	600	618	819	820	683	714	624	754	1,015	804	849	780	9,080	3.4%
RONCO	567	579	720	754	736	696	661	762	911	741	775	653	8,555	3.2%
TVS	507	549	630	735	617	595	573	712	778	703	705	644	7,748	2.9%
MAVILA	248	591	625	606	455	453	412	648	386	431	353	258	5,466	2.0%
GM23/TTGM23	404	491	438	570	499	571	412	468	484	377	370	380	5,464	2.0%
KATSUMOTO	342	312	482	562	431	465	386	549	508	512	343	392	5,284	2.0%
HERO	524	489	452	564	481	499	309	490	404	360	333	333	5,238	2.0%
JETTOR	336	351	425	377	289	420	320	487	272	290	466	448	4,481	1.7%
SUMO	322	298	386	375	288	283	229	285	361	294	295	256	3,672	1.4%
CROSS	283	307	349	350	344	320	241	333	275	227	302	232	3,563	1.3%
SSENDÁ	271	242	225	233	213	216	238	314	301	298	291	276	3,118	1.2%
VELOREX	212	180	205	220	185	184	266	214	235	222	207	157	2,487	0.9%
CUSO	123	177	255	273	187	165	160	213	229	253	108	233	2,376	0.9%
BARSHA	156	113	144	149	149	167	173	168	225	227	192	185	2,048	0.8%
OTROS	3,436	3,283	4,321	4,268	3,716	3,575	3,076	3,606	3,709	3,444	3,011	2,856	42,301	15.8%
Total general	19,040	20,286	22,891	24,357	22,597	22,329	20,028	24,994	25,089	22,532	22,239	21,130	267,512	100%

Fuente: Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2016

Anexo 2. Inmatriculaciones años 2014-2017 para las primeras 12 marcas del Ranking

	MARCA	ACUMULADO ene-dic 2014		ACUMULADO ene-dic 2015	% Part ACUM	% Var 2015 vs 2014
		ene-dic 2014	% Part ACUM			
1	MOTOKAR/HONDA	50,832	18.68%	50,551	19.0%	-0.6%
2	BAJAJ	31,595	11.61%	28,761	10.8%	-9.0%
3	WANXIN	26,082	9.59%	27,271	10.2%	4.6%
4	YAMAHA	14,186	5.21%	15,711	5.9%	10.8%
5	ZONGSHEN	12,721	4.68%	16,524	6.2%	29.9%
6	RONCO	11,958	4.39%	8,306	3.1%	-30.5%
7	ITALIKA	10,418	3.83%	12,237	4.6%	17.5%
8	LIFAN	7,667	2.82%	7,915	3.0%	3.2%
9	MAVILA	7,482	2.75%	7,484	2.8%	0.0%
10	SAKIMOTO	5,353	1.97%	6,972	2.6%	30.2%
	OTROS	93,826	34.48%	84,855	31.8%	-9.6%

266,587

	MARCA	ACUMULADO ene-dic 2015		ACUMULADO ene-dic 2016	% Part ACUM	% Var 2016 vs 2015
		ene-dic 2015	% Part ACUM			
1	MOTOKAR/HONDA	50,551	19.0%	50,426	19.0%	-0.2%
2	BAJAJ	28,761	10.8%	30,264	10.8%	5.2%
3	WANXIN	27,271	10.2%	29,488	10.2%	8.1%
4	ITALIKA	12,237	4.6%	18,135	5.9%	48.2%
5	ZONGSHEN	16,524	6.2%	17,340	6.2%	4.9%
6	YAMAHA	15,711	5.9%	10,978	3.1%	-30.1%
7	LIFAN	7,915	3.0%	9,080	4.6%	14.7%
8	RONCO	8,306	3.1%	8,555	3.0%	3.0%
9	TVS	5,736	2.2%	7,748	2.8%	35.1%
10	MAVILA	7,484	2.8%	5,466	2.6%	-27.0%
	OTROS	86,091	32.3%	78,448	31.8%	-8.9%

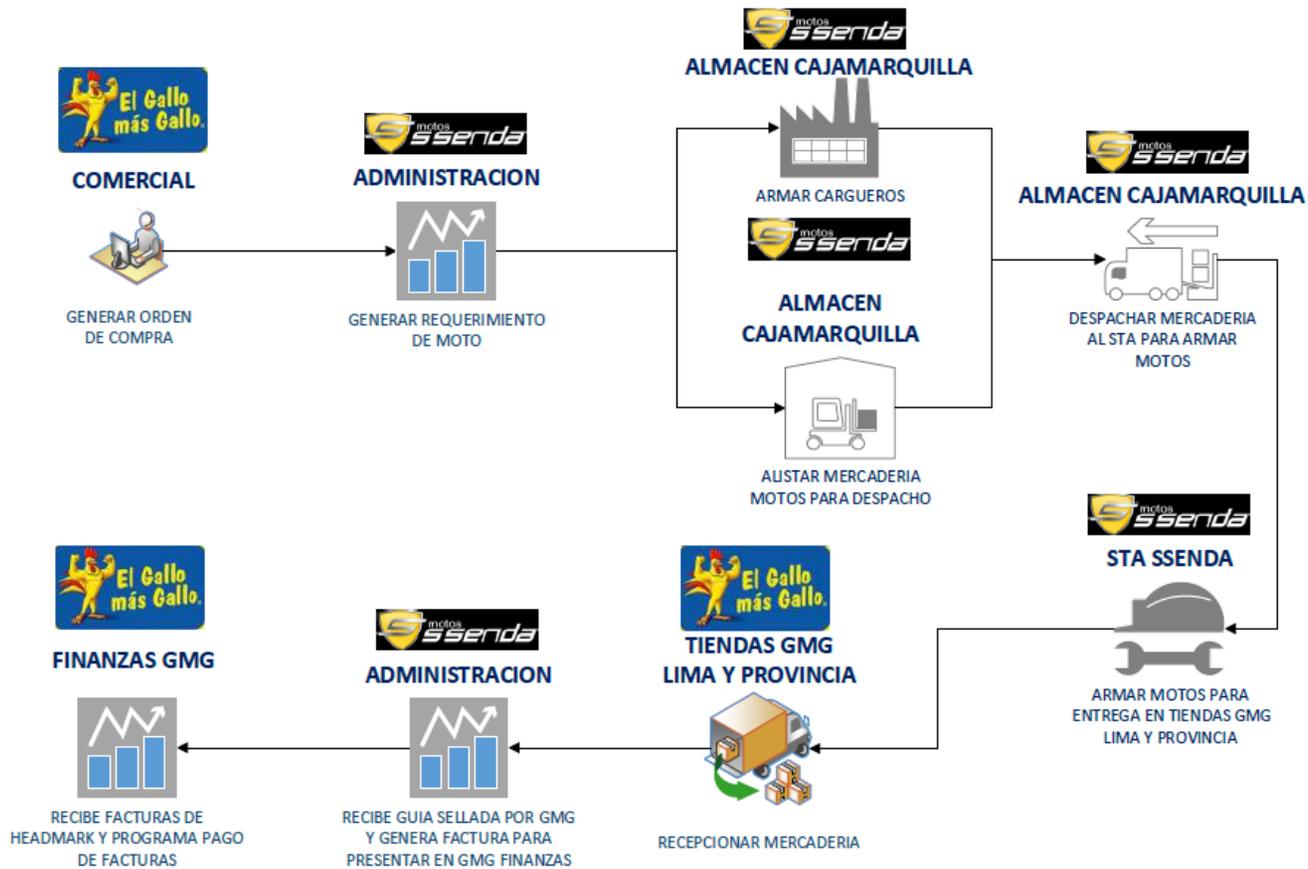
265,928

	MARCA	ACUMULADO ene - jun 2016	ACUMULADO ene-jun 2017	% Var Acum a Junio
		1	MOTOKAR/HONDA	24,444
2	BAJAJ	14,365	17,109	19.1%
3	WANXIN	14,148	15,837	11.9%
4	ZONGSHEN	8,037	9,698	20.7%
5	ITALIKA	8,003	9,501	18.7%
6	LIFAN	4,254	6,336	48.9%
7	YAMAHA	5,664	5,569	-1.7%
8	RONCO	4,052	4,644	14.6%
9	TVS	3,633	4,511	24.2%
10	KATSUMOTO	2,594	2,725	5.1%

Fuente: Asociación Autoritaria de Distribuidores [AAP], 2016

Anexo 3. Flujo de proceso para la atención de pedidos canal moderno (GMG)

PROCESO DE ATENCION DE PEDIDOS - GMG COMERCIAL



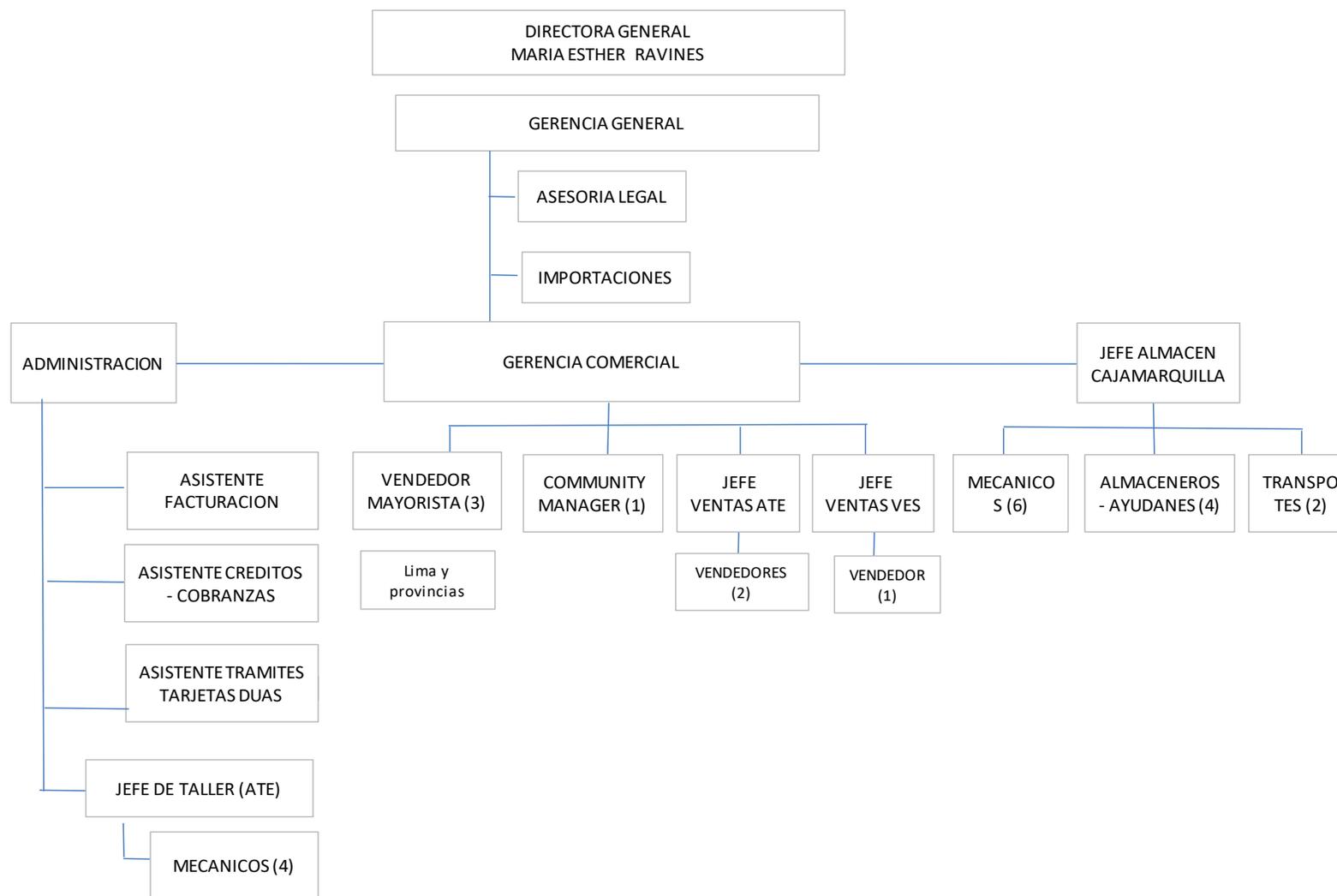
Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Logotipo de la marca



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Organigrama HDM



Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas HDM 2014- 2017 (a julio) – Nuevos Soles

VENTAS:	A Jul 2017	2016	2015	2014	VAR 2016	VAR 2015
Ventas netas	9,639,118	16,075,401	15,737,061	12,750,293	2.1%	23.4%
Costo de Ventas	-7,142,082	-12,137,653	-12,454,825	-10,059,729	-2.5%	23.8%
UTILIDAD BRUTA	2,497,036	3,937,748	3,282,235	2,690,564	20.0%	22.0%
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos	-512,944	-749,421	-847,352	-476,016	-11.6%	78.0%
Gastos de Ventas	-1,412,596	-2,009,111	-2,177,048	-1,713,114	-7.7%	27.1%
UTILIDAD DE OPERACION	571,496	1,179,217	257,835	501,433	357.4%	-48.6%
Gastos Financieros	-81,778	-122,909	-129,764	-96,663	-5.3%	34.2%
Ingresos financieros	27,712	39,754	203,144	82,648	-80.4%	145.8%
Ganancia por TC	119,663	552,211	279,683	81,421	97.4%	243.5%
Otros ingresos	104,219	214,472	148,951	76,123	44.0%	95.7%
Diferencia de Cambio	-103,309	-688,298	-394,372	-160,197	74.5%	146.2%
RESULTADO ANTES DE IR	638,003	1,174,446	365,478	484,764	221.3%	-24.6%
Particip en las Utilidades Trab.		-94,045				
Impuesto a la renta	-191,401	-302,823	-115,877	-150,869	161.3%	-23.2%
RESULTADO DEL EJERCICIO	446,602	777,579	249,601	333,895	211.5%	-25.2%
Margen Bruto	25.9%	24.5%	20.9%	21.1%		
Gasto Adm. /Vntas	5.3%	4.7%	5.4%	3.7%		
Gasto Vntas / Vntas	14.7%	12.5%	13.8%	13.4%		
Utilidad Op / Vntas	5.9%	7.3%	1.6%	3.9%		
Utilidad Ant Imp / Vntas	6.6%	7.3%	2.3%	3.8%		

Fuente: Head Corporation, contabilidad interna.

Elaboración propia

Anexo 7. Balance general

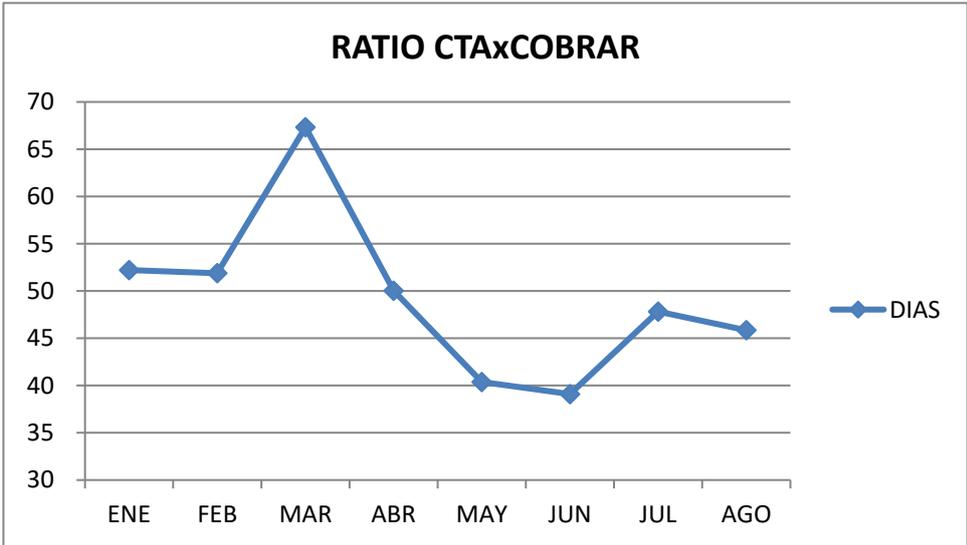
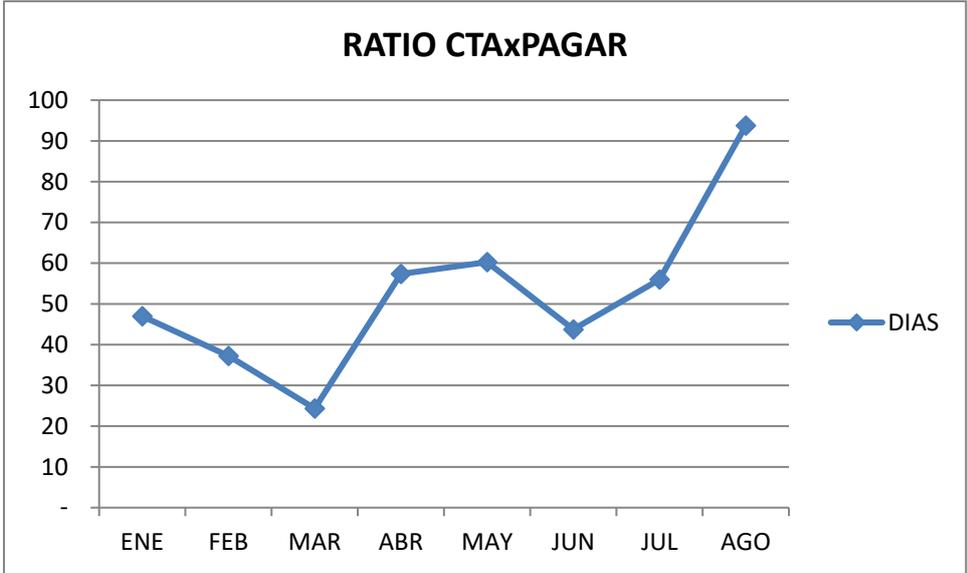
HEADMARK CORPORATION SAC
BALANCE GENERAL
AL 31 DE AGOSTO DEL 2017
(EXPRESADO DE NUEVOS SOLES)

ACTIVO		%	anexos	PASIVO Y PATRIMONIO		%
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	198,563.07	1.40	01	Tributos por pagar	24,493.84	0.17
Cuentas por cobrar comerciales	2,749,083.49	19.32	02	Remuneracion y partic x Pagar	105,846.08	0.74
Ctas x cobrar Acc y personal	14,603.42	0.10	03	Cuentas por pagar comerciales	4,191,722.76	29.46
Ctas x cobrar diversas	20,750.20	0.15	04	Otras cuentas por pagar - Corto Plazo	188,412.53	1.32
Existencias	7,025,902.02	49.38	05	TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,510,475.21	31.70
Anticipo de Proveedores	3,165,079.50	22.25	06			
Otros Activos (Creditos Tributarios)	847,380.95	5.96	07	PASIVO NO CORRIENTE		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	14,021,362.65	98.55	14	Otras cuentas por pagar NO Corrientes		-
				Obligaciones Financieras	14,126.67	0.10
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	186,783.93	1.31	08	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	14,126.67	0.10
Intangibles (Neto)	19,588.46	0.14	09			
				TOTAL PASIVO	4,524,601.88	31.80
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	206,372.39	1.45		PATRIMONIO		
				15 Capital	8,212,650.00	57.72
				Resultados Acumulados	777,628.83	
				Result. Del Ejerc. Antes de Part e Imp.	712,854.33	10.48
				TOTAL PATRIMONIO	9,703,133.16	68.20
TOTAL ACTIVO	S/. 14,227,735.04	100.00		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 14,227,735.04	100.00

Fuente: Head Corporation, contabilidad interna

Elaboración propia

Anexo 8. Ratios cuentas x pagar-cobrar 2017



Fuente: Head Corporation, contabilidad interna

Elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Objetivos académicos

- Analizar la organización de HDM en base al Octógono (Ferreiro, 2013).
- Análisis sobre la estrategia de la compañía. ¿Cómo ganar en el mercado altamente competitivo de vehículos menores?
- Análisis sobre los sistemas de dirección, haciendo énfasis en los sistemas de incentivos.
- Análisis sobre la estructura formal que necesita una compañía para adaptarse a una nueva realidad.
- Análisis sobre el estilo de dirección y de cómo este influye sobre el saber distintivo de una compañía.

2.2. Preguntas para orientar la preparación del caso

- ¿Qué tipos de canales de ventas existen en el sector de motocicletas y trimotos?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada canal para la venta al público final?
- ¿Qué capacidades requiere HDM para poder atender satisfactoriamente a los canales de venta? Capacidades como conocimiento técnico, en infraestructura, equipamiento, productos, proveedores, publicidad y marketing, financieros, entre otros.
- ¿Cuáles son los pasos a seguir para hacer sostenible el crecimiento de HDM?

2.3. Análisis del sector

2.3.1. Comentarios generales del sector

- Sector regido por la competencia en precios.
- Sector en crecimiento, en especial los vehículos de tres ruedas, mototaxis (transporte de personas) y motocargueros (transporte de carga).
- El mayor dinamismo del sector se debe a la participación de los canales de venta retail con líneas de financiamiento directo para los clientes finales.
- Costo alto del Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT) lo cual desincentiva la compra de motocicletas.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

- Mayoritariamente proveedores de origen chino, cuyo poder se basa en la adaptabilidad a los volúmenes de venta solicitados por sus clientes, siendo sus principales clientes aquellos que solicitan fabricación por encargo.

- TLC vigente con China que facilita la importación de motos.
- Se cuenta con amplia información sobre empresas de fabricación chinas.
- Actualmente se encuentra en evaluación un TLC con India, que es el segundo país proveedor de motos para el Perú.

2.3.3. Poder de negociación de los compradores o clientes

- Alto poder de negociación de los distribuidores ya que al existir bajas barreras de entrada y poca o nula regulación por parte del Estado, se generan grupos de compra informales. Estos grupos son atendidos directamente por proveedores chinos y participan de la oferta del mercado peruano con márgenes de ganancia mínimos, deteriorando el precio final.

2.3.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

- La facilidad en la importación, hace que exista una constante amenaza de nuevos importadores lo cual explica el poco margen de maniobra que tienen las empresas competidoras.
- Bajas barreras de entrada para la importación de motos y trimotos, no requiere especialización.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores

- Mucha rivalidad entre competidores donde el principal factor diferencial es el precio.
- Existen algunas marcas que se diferencian por servicio post-venta (talleres de servicio técnico autorizados y venta de repuestos).
- En el mercado se encuentra un mismo modelo de motocicleta (mismo diseño y especificaciones técnicas) en muchas marcas distintas; lo que finalmente origina una competencia por precio.

2.3.6. Productos sustitutos

- En el caso no se presentan productos sustitutos para vehículos de dos ruedas.
- Los vehículos de tres ruedas utilizados principalmente como mototaxis (transporte de personas), no tienen competencia directa ya que estos cuentan con especificaciones muy peculiares: transporte de 3 personas, bajo costos de operación, herramienta de trabajo y generación de autoempleo.
- Los vehículos de tres ruedas utilizados en el transporte de carga, están sustituyendo a las pequeñas empresas de transporte (camiones pequeños) ya que tienen una capacidad de carga de hasta 1 tonelada.

2.4. Análisis DAFO



Fuente: Análisis DAFO (s. f.)
Elaboración propia

2.5. Análisis en base al Octógono

A continuación, se analiza cada dimensión del Octógono (Ferreiro, 2013)

2.5.1. Entorno externo

El crecimiento urbano ha llevado a un incremento del tránsito de vehículos a nivel nacional, generando grandes congestiones vehiculares, es por ello que la alternativa de vehículos menores aparece cada vez más como una opción de accesible adquisición para un desplazamiento rápido y a bajo costo. Así también, cuando las dificultades económicas se presentan y el empleo formal es afectado, la adquisición de un vehículo menor para trabajar es una buena alternativa de fuente de autoempleo (mototaxis) o de empleo en alguna empresa de courier.

Por otro lado, este crecimiento urbano, que para el caso peruano es horizontalmente (conos) y no verticalmente (edificios), ha hecho que mucha gente necesite de vehículos menores para que se movilicen a las principales avenidas o terminales terrestres y puedan llegar a sus centros de labores, estudios, entre otros. Ante estas necesidades, los mototaxis y vehículos menores surgen como una buena alternativa a bajo costo de transporte para pequeñas distancias.

Según cálculos del año 2016, el mercado de vehículos menores asciende a 700 millones de soles para los vehículos de dos ruedas y 550 millones de soles para vehículos de tres ruedas. Viene creciendo a una tasa de 5% anual entre vehículos de 2 y 3 ruedas.

2.5.2. Estrategia

Participar en el mercado de vehículos menores de gama media (dos y tres ruedas), en una primera etapa a través de nuevos distribuidores a nivel nacional para después consolidar la presencia de marca a través de tiendas propias. Mantener stock de repuestos, partes y piezas como mínimo en 10% del valor de vehículos importados.

2.5.3. Sistemas formales

El sistema de comisiones solo paga por venta cobrada, no existe una meta de venta. Los vehículos vendidos tienen diferentes márgenes para la compañía, por lo que la comisión debería estar en función de los márgenes. No existe un adecuado sistema de control de inventarios ni de planificación de la demanda.

2.5.4. Estructura formal

Se cuenta con una estructura formal establecida, pero ante las nuevas oportunidades del canal *retail* dicha estructura podría ser insuficiente.

2.5.5. Problemas de primer nivel

Existe riesgo en la eficacia de la organización al no tener una red de Servicio Técnico Autorizado para la atención del canal *retail*, limitada capacidad logística, un sistema de incentivos adecuado a las nuevas oportunidades en el canal *retail*, una estructura formal suficiente para la atención del nuevo canal de ventas, experiencia en la atención al canal *retail*, así como necesidades de mayor financiamiento a raíz del cambio de estrategia.

2.5.6. Saber distintivo y genérico

La compañía cuenta con gran experiencia en la importación desde China, buenos proveedores que brindan exclusividades y han otorgado líneas de financiamiento de hasta 120 días, experiencia en la búsqueda y evaluación de nuevos proveedores. El hecho de contar con modelos exclusivos evita el deterioro del precio producto de la competencia. La gerencia general carece de conocimientos más profundos en el ámbito financiero y operativo.

2.5.7. Estilo de dirección

La gerencia general es bastante comunicativa en todos los procesos, principalmente en el área comercial e importaciones (nuevos proveedores y productos), esto se debe a que Freddy Ravines dio inicio a las actividades de importación y comercialización de las motos.

2.5.8. Estructura real

Activa presencia de María Ravines y Jorge Ravines para la toma de decisiones para las empresas del grupo. Estructura real familiar.

2.5.9. Problemas del segundo nivel

La falta de conocimientos especializados en finanzas y operaciones.

2.5.10. Misión externa

Brindar al consumidor final una alternativa en el sector de vehículos menores que sea económicamente accesible y de garantía con servicio post venta descentralizado (acceso a repuestos).

2.5.11. Valores

Valores familiares compartidos por María y Freddy que se transmiten a toda la organización. El emprendimiento con el que se incursiona en diversos sectores empresariales.

2.5.12. Misión interna

Se busca la integración de los equipos tanto de producción, taller como el de ventas para el correcto flujo de la información y las acciones dirigidas a satisfacer la misión externa.

2.5.13. Problemas del tercer nivel

No se presentan problemas de unidad.

2.5.14. Entorno interno

Empresa familiar, donde la hermana mayor es fundadora y directora del grupo de empresas y sus hermanos participan de las demás gerencias.

2.6. Problema

Los problemas identificados en orden de importancia son los siguientes:

- Limitada red de servicios técnicos autorizados, es el problema de mayor prioridad para la atención del canal retail pues lleva a cabo servicios que dicho canal de por sí no realiza como es el caso de la puesta a punto de las motocicletas.
- Falta de experiencia para la atención del canal retail. Es importante conocer las necesidades de este nuevo canal para ahorrar tiempos y enfocarse en la venta.
- Mediana capacidad de organización logística. Si bien los requerimientos del canal retail son muy parecidos al canal tradicional, no llegan a ser los mismos por lo que habría que incluir nuevos procesos.
- Necesidades de mayor financiamiento para la atención de nuevo canal.
- Definir el nuevo sistema de incentivos para el personal de ventas dirigido al nuevo canal.

2.7. Alternativas de acción

A continuación, se explica el impacto de dos alternativas propuestas para los dos principales problemas identificados a criterio de los alumnos que desarrollan el trabajo de investigación:

2.7.1. Problema 1: limitada red de servicios técnicos autorizados

- Alternativa 1: tercerizar el servicio técnico autorizado hacia los principales distribuidores que cuentan con taller de reparaciones.

- *Eficacia*: tercerizando el servicio técnico autorizado se logra rápidamente atender las necesidades del canal *retail*, aprovechando el know-how y las instalaciones de los terceros.
 - *Atractividad*: esta alternativa generará nuevos conocimientos para HDM. Lo que se espera es que este servicio tercerizado requiera de capacitación y manuales por tratarse de nuevos modelos de motos y trimotos.
 - *Unidad*: mejora la relación con el consumidor final atendido a través del nuevo canal *retail* ya que el servicio técnico autorizado concentra la atención del cliente final desde la entrega de la moto por primera vez y continua a lo largo del ciclo de vida de la moto mediante el servicio mantenimiento que se le da periódicamente. Por otro lado, siempre estará presente el riesgo de asegurar la calidad del servicio, lo que debería hacerse a través de un Jefe Técnico de Servicios contratado por HDM.
- Alternativa 2: implementar servicios técnicos autorizados propios en las principales ciudades a nivel nacional.
 - *Eficacia*: esto requerirá de mayor inversión (equipos y herramientas, personal, alquileres, servicios, licencias, etc.), por lo que habría que evaluar económicamente la relación costo beneficio. Así también, la implementación requerirá de mucho tiempo invertido.
 - *Atractividad*: el aprendizaje que se adquiera con la implementación de los STAs propios reforzará el conocimiento de HDM en el sector de vehículos de dos ruedas.
 - *Unidad*: genera mayor confianza entre el consumidor final y la marca SSENDÁ, al ser un STA exclusivo de la marca se le confiere los mismos valores de HDM.

2.7.2. Problema 2: falta de experiencia para la atención del canal de venta retail

- Alternativa 3: contratar a una persona con experiencia en la atención del canal de venta retail.
 - *Eficacia*: incluyendo a una persona especializada en la atención del canal *retail* se lograrían rápidamente los objetivos para dicho canal. Libraría a Freddy del seguimiento para que se pueda enfocar en solucionar otros problemas de HDM, ya que la responsabilidad sería compartida con la nueva persona y el gerente comercial. Adicionalmente, habría que tomar en consideración el tiempo que tomará encontrar a la persona que se adecue a la

- cultura de la empresa y que cuente con el perfil idóneo para la posición como también el salario que requiere.
- *Atractividad*: el conocimiento que trae consigo esta nueva persona implementará nuevos procesos en la atención de este canal de venta lo cual generará nuevos conocimientos en todas las áreas de servicio relacionadas.
 - *Unidad*: al contratar a una persona con experiencia en el canal de venta se facilitaría la relación entre HDM y el cliente.
- Alternativa 4: atención del canal retail con los vendedores zonales que actualmente atienden al canal tradicional.
 - *Eficacia*: genera un conflicto en los sistemas de incentivos de la fuerza de ventas lo cual haría que la estrategia se vea afectada ya que la atención al canal tradicional y retail difieren en cuanto a volúmenes de compra y de servicios requeridos.
 - *Atractividad*: asumir el reto de atención de un canal de ventas más demandante podría generar frustración entre los vendedores pudiendo desatender al canal tradicional.
 - *Unidad*: no se ve afectada ni en positivo ni en negativo por esta decisión.

2.7.3. Plan de acción

Para el problema 1, se selecciona la alternativa 1 ya que impacta positivamente en los tres niveles. No hay que perder de vista el resultado en la atractividad ya que el STA tercerizado requerirá de soporte en capacitación para el buen conocimiento de las especificaciones de la marca SSENDA y de esta manera disminuir el riesgo de una falla en la calidad de servicio.

Para el problema 2, se selecciona la alternativa 3 por su impacto positivo en los tres niveles de la organización. Habrá que preparar un plan de inducción para la persona elegida para la nueva posición, así como comunicar en la organización la importancia de contratar a una nueva persona para la atención de este nuevo canal de venta.

CONCLUSIONES

El desarrollar el presente caso permite reforzar los conocimientos en el análisis situacional de una compañía utilizando una herramienta de gran valor como es el Octógono (Ferreiro, 2013). Esto ayuda a visualizar cómo el nivel de la eficacia se enlaza a los otros dos niveles más antropológicos que gobiernan la organización. En este caso particular se puede observar como si bien se priorizan los problemas del primer nivel se llegan a identificar problemas como la falta de conocimiento en operaciones y finanzas que no hubiera sido revelados de usar alguna otra herramienta de análisis.

En lo que respecta a la compañía, luego de iniciar la participación de SSENDA en el mercado *retail* a través de tiendas de GMG y Estilos, queda pendiente ir en búsqueda de nuevos y más grandes participantes del canal *retail*, por ejemplo, CARSA, TIENDAS EFE, CURACAO entre las más importantes y consolidadas del mercado. Todas estas cadenas de tiendas suman en total más de 600 locales a nivel nacional y por tanto exigirán a HDM mayor stocks de vehículos y repuestos, redes de STA, mayor inversión y capacidad logística.

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis DAFO. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 05 de Setiembre de 2017
https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2016). *Inmatriculación de Vehículos Menores*.
Recuperado de <https://aap.org.pe/estadisticas/>
- Bill of lading. (s. f.). En *Diccionario de comercio-exterior.es*. Recuperado de
<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-B+p-717+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/bill+of+lading.htm>
- Centro de Estudios Financieros [CEF]. (16 de diciembre de 2008). *El descuento de letras*.
Recuperado de <https://www.contabilidadtk.es/descuento-de-letras.html>
- ¿Cuáles fueron las motos más vendidas en Argentina en el 2016? (4 de enero de 2017).
DiarioVeloz.com. Recuperado de <http://www.diarioveloz.com/notas/168656-cuales-fueron-las-motos-mas-vendidas-argentina-el-2016>
- Estas fueron las marcas de motocicletas más vendidas en Colombia en el 2016. (19 de enero de 2017). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/las-marcas-de-motocicletas-mas-vendidas-en-colombia-en-el-2016-502856>
- Estas son las motos más vendidas durante el primer semestre en Argentina. (5 de julio de 2017).
Parabrisas. Recuperado de <http://parabrisas.perfil.com/2017/07/05/estas-son-las-motos-mas-vendidas-durante-el-primer-semestre-en-argentina/>
- Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú. (2011). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59