



Propuesta de valor para un servicio posventa diferenciado en el sector automotriz

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

**Julie Giovanna Pérez Laos
Crystian Martín Moreno Ruiz**

Asesor:

Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta

Lima, diciembre de 2020

Dedicatoria

A Dios por hacer posible este logro, a nuestros padres por su apoyo incondicional, y a nuestros compañeros y profesores por su valiosa experiencia compartida.



Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación está desarrollado en el sector de automotriz, específicamente en el sector de vehículos pesados. Este sector está conformado por marcas internacionales y se caracteriza por tener una demanda derivada de los sectores económicos más importantes de la economía peruana como la construcción, minería, entre otros. Dada la naturaleza del negocio, en el mercado existen clientes pequeños, medianos, grandes y corporativos. Los dos últimos representan a los grandes proyectos mineros, o de infraestructura que suelen desarrollarse bajo inversiones de gran envergadura en períodos de tiempos finitos y específicos; mientras que los clientes pequeños y medianos son personas naturales o pequeñas empresas.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo mostrar la importancia de identificar la deserción de clientes, redefinir nuestra propuesta de valor, y así lograr un incremento en ventas y penetración de mercado. Asimismo, el presente trabajo pretende revelar los riesgos en los que podría incurrir la empresa, en el mediano y largo plazo, de no actuar a tiempo. Para lograr este objetivo, el trabajo se plantea como un caso de estudio en el cual se analizan los diferentes segmentos de clientes, enfocándose en el de mayor potencial de crecimiento y abordando el segmento con mayor deserción de clientes. Una vez realizado este análisis, se propone una nueva segmentación, así como algunas alternativas alineadas a cubrir las necesidades del cliente del segmento estudiado.

Por otro lado, los aprendizajes y conclusiones más importantes del presente trabajo han sido identificar lo vital que resulta una correcta segmentación, la cual ha permitido profundizar en el reconocimiento las necesidades de los diferentes segmentos de clientes, para luego, poder modificar y mejorar la propuesta de valor que mejor las satisfaga. Finalmente, debemos tener bien en claro que lo anterior cobra mayor relevancia para este modelo de negocio, en donde los ingresos futuros más importantes se obtendrán del blindaje y fidelización del segmento analizado.

Palabras clave: *Propuesta de valor; segmentos de clientes; necesidades del cliente; fidelización; deserción de clientes*

Abstract

This research work is developed in the automotive sector, specifically in the heavy vehicle industry. This sector is composed by international brands and is characterized by having a derived demand from the most important economic sectors of the Peruvian economy such as construction, mining, among others. Given the nature of the business, there are small, medium, large and corporate clients in the market. The two last represent large mining or infrastructure projects that tend to be developed under large-scale investments in finite and specific periods of time; while small and medium customers are individuals or small companies.

This research work aims to show the importance of identifying customer desertion, redefining our value proposition, and thus achieving an increase in sales and market penetration. Likewise, this work aims to reveal the risks that the company could incur, in the medium and long term, if it does not act on time. To achieve this objective, the work is presented as a case study in which the different customer segments are analyzed, focusing on the one with the greatest growth potential and addressing the segment with the highest customer churn. Once this analysis has been carried out, a new segmentation is proposed, as well as some alternatives aligned to meet the needs of the client of the segment studied. All of this aims to improve the current value offer and also contribute to customer retention.

On the other hand, the most important learnings and conclusions of this work have been to identify how important a correct segmentation is, which has allowed to recognize in deep the needs of the different customer segments, and then to be able to modify and improve the proposal value that best satisfies them. Finally, we must be very clear that the above is more relevant for this business model, where the most important future income will be obtained from the shielding and loyalty of the analyzed segment.

Keywords: *Value proposal; customer segments; customer needs; loyalty; customer churn*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Índice de anexos	xvii
Introducción	1
Capítulo 1. Caso de estudio	3
1.1. Volvo Group Perú	3
1.2. Análisis de mercado	3
1.3 Competidores	4
1.3.1. Mercedes Benz	5
1.3.2. Freightliner	5
1.3.3. International	5
1.3.4. Scania	6
1.4. La empresa	6
1.5. Prioridades estratégicas	7
1.6. Estructura organizacional	7
1.7. La red de concesionarios	7
1.8. Productos y servicios	8
1.8.1. Mano de obra calificada	8
1.8.2. Repuestos genuinos	8
1.8.3. Contratos de mantenimiento	8
1.9. Los clientes	9
1.10. El problema	10
1.11. La dirección de posventa	11
1.12. La reunión de resultados de cierre de año	12
Capítulo 2. <i>Teaching note</i>	15
2.1. Introducción	15
2.2. Información relevante para el análisis	15
2.3. Situación actual	18

2.4. Diagnóstico.....	19
2.4.1 Segmentación de clientes	19
2.4.2 Comportamiento de ventas por segmento	20
2.4.3 Ingresos por servicio y repuestos	23
2.4.4 Elección de segmento a atender	25
2.5. Propuesta de segmentación	25
2.5.1 Matriz de evaluación de resultados por segmento	27
2.6 Segmento seleccionado y criterios	28
2.6.1 Económico	28
2.6.2 Alineamiento estratégico	29
2.6.3. Comercial.....	29
2.6.4. Escalabilidad	29
2.7. Revisión de la propuesta de valor	29
2.7.1. Implementación del taller de lubricación móvil	29
2.7.1.1. Criterio económico.....	30
2.7.1.2 Criterio de alineamiento estratégico.....	35
2.7.1.3. Criterio comercial.....	35
2.7.1.4. Criterio de escalabilidad.....	35
2.7.2 Desarrollo de la plataforma E-Commerce	35
2.7.2.1. Criterio económico.....	35
2.7.2.2 Criterio de alineamiento estratégico.....	41
2.7.2.3 Criterio comercial.....	41
2.7.2.4 Criterio escalabilidad.....	41
2.7.3 Otorgamiento de servicios complementarios gratuitos.....	41
2.7.3.1 Criterio económico.....	41
2.7.3.2 Criterio de alineamiento estratégico.....	46
2.7.3.3 Criterio comercial.....	46
2.7.3.4. Criterio de escalabilidad.....	47
2.7.4 Fortalecimiento de la red actual (talleres).....	47
2.7.4.1. Criterio económico.....	47
2.7.4.2. Criterio de alineamiento estratégico.....	50
2.7.4.3 Criterio comercial.....	50
2.7.4.4 Criterio de escalabilidad.....	51
2.8. Evaluación de las alternativas	51

2.9. Decisión.....	51
2.10. Plan de acción.....	52
2.11. Lo que ocurrió	53
Conclusiones	55
Bibliografía.....	57
Anexos.....	59



Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de vehículos pesados según su peso bruto vehicular	4
Tabla 2. Segmentación de clientes	9
Tabla 3. Necesidades de clientes según segmento	10
Tabla 4. Composición de los ingresos de posventa (área de servicio y de repuestos)	10
Tabla 5. Distribución de clientes y su peso en la composición de ingresos.....	10
Tabla 6. Segmentación de clientes	19
Tabla 7. Variación de ventas según segmento de clientes	20
Tabla 8. Identificación de clientes desertores según segmento.....	21
Tabla 9. Segmentación de clientes propuesta.....	26
Tabla 10. Resultados por segmento propuesto.....	27
Tabla 11. Segmento elegido según propuesta (clientes actuales)	28
Tabla 12. Segmento referencial elegido según propuesta (clientes desertores).....	28
Tabla 13. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador.....	31
Tabla 14. Flujo de caja libre proyectado en un escenario conservador.....	32
Tabla 15. Resultados económicos del proyecto en un escenario conservador.....	32
Tabla 16. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado	32
Tabla 17. Flujo de caja libre proyectado en un escenario moderado	33
Tabla 18. Resultados económicos del proyecto en un escenario moderado	33
Tabla 19. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista	33
Tabla 20. Flujo de caja libre proyectado en un escenario optimista	34
Tabla 21. Resultados económicos del proyecto en un escenario optimista	34
Tabla 22. Inversión en plataforma E-Commerce	35
Tabla 23. Gastos de mantenimiento según escenarios	36
Tabla 24. Gastos de publicidad y marketing según escenarios	36
Tabla 25. Gastos de administración según escenarios	37
Tabla 26. Tasa de incremento de venta esperado según escenario	37
Tabla 27. Tasa de crecimiento anual según escenario	38
Tabla 28. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador.....	38
Tabla 29. Flujo de caja libre proyectado en un escenario conservador.....	38
Tabla 30. Resultados económicos del proyecto en un escenario conservador.....	39
Tabla 31. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado	39

Tabla 32. Flujo de caja libre proyectado en un escenario moderado	39
Tabla 33. Resultados económicos del proyecto en un escenario moderado	39
Tabla 34. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista	40
Tabla 35. Flujo de caja libre proyectado en un escenario optimista	40
Tabla 36. Resultados económicos del proyecto en un escenario optimista	40
Tabla 37. Segmento elegido según propuesta (clientes actuales)	42
Tabla 38. Tipo de servicio gratuito y cobertura de clientes	42
Tabla 39. Tasa de retención y factor de ingreso esperado	42
Tabla 40. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador.....	42
Tabla 41. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado	43
Tabla 42. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista	43
Tabla 43. Cobertura de subsegmento potencial	44
Tabla 44. Tipo de servicio gratuito y cobertura de clientes del subsegmento potencial.....	44
Tabla 45. Tasa de retención y factor de ingreso esperado del subsegmento potencial	44
Tabla 46. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador del subsegmento potencial	45
Tabla 47. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado del subsegmento potencial	45
Tabla 48. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista del subsegmento potencial	46
Tabla 49. Productividad del técnico y horas disponibles no utilizadas.....	47
Tabla 50. Configuración por desarrollar, productividad del técnico y horas disponibles no utilizadas.....	48
Tabla 51. Tipo de servicios no ejecutados e ingresos no percibidos.....	48
Tabla 52. Tasa de recuperación estimada según escenario	49
Tabla 53. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador.....	49
Tabla 54. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado	49
Tabla 55. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista	50
Tabla 56. Tasa de recuperación estimada por años	50
Tabla 57. Criterios de evaluación de las alternativas de solución.....	51
Tabla 58. Implementación del taller de lubricación móvil.....	52
Tabla 59. Fortalecimiento de la red actual (taller)	53

Índice de figuras

Figura 1. Parque automotriz según procedencia de vehículos pesados (2015 - 2019).....	3
Figura 2. Parque automotriz según peso bruto vehicular (2015 - 2019).....	4
Figura 3. Distribución de las ventas por unidad de negocio	6
Figura 4. Tipos de contrato	9
Figura 5. Parque automotriz según procedencia de vehículos pesados (2015 - 2019).....	16
Figura 6. Parque automotriz según peso bruto vehicular (2015 - 2019).....	16
Figura 7. Composición de áreas generadoras de ingreso en el concesionario	17
Figura 8. Proceso genuino Volvo.....	19
Figura 9. Movimiento de clientes 2019 vs. 2018	20
Figura 10. Cantidad de clientes y peso de ingresos en el 2018.....	21
Figura 11. Cantidad de clientes y peso de ingresos en el 2019.....	21
Figura 12. Número de clientes y comportamiento de compra según segmento.....	22
Figura 13. Aspectos valorados por los clientes según clasificación	23
Figura 14. Composición de ingreso según áreas en el concesionario	24
Figura 15. Venta de repuestos por área de generación de ingreso	24
Figura 16. Cantidad de clientes y peso de ingresos en el 2019 según segmentación de clientes propuesta	27

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. Historia de Volvo Group Peru	59
Anexo 2. Lineamiento estratégico de Volvo Perú S.A.	61
Anexo 3. Prioridades estratégicas de Volvo Perú S.A. (Resumido)	62
Anexo 4. Estructura Organizacional	63
Anexo 5. Distribución de talleres o puntos de contacto por departamentos	64



Introducción

Se ha considerado conveniente realizar un trabajo de investigación del tipo de caso de estudio, con la finalidad de exponer algunas hipótesis respecto a la importancia de la gestión de clientes en la organización, las cuales sirvan a su vez, como material de estudio y discusión en clase. Luego de realizar el análisis de la situación real de la atención posventa, el objetivo es proponer una nueva segmentación del cliente, la cual derive en una actualización de la propuesta de valor que requiere el cliente actual. Evidentemente, durante el estudio del caso, se irá demostrando la necesidad de aplicar políticas de fidelización y retención de clientes, y como la aplicación de estas estrategias tácticas incrementarán las ventas (en diversos servicios y productos) contribuyendo al incremento de participación de mercado.

Sin embargo, para poder lograr estos objetivos en el desarrollo del caso, se ha resuelto algunas preguntas esenciales como, por ejemplo: ¿La estrategia actual responde a las necesidades del mercado?, ¿cómo puedo incrementar la penetración de mercado?, ¿conocemos el customer journey del cliente y sus puntos de dolor?, ¿cómo impacta este conocimiento a la propuesta de valor? Y finalmente ¿el cliente actual se encuentra satisfecho con el servicio actual? En la medida que se vaya desarrollando el caso de estudio, se estará revelando la importancia de clasificar mejor a los clientes en base a las necesidades y servicios potenciales que se pueda ofrecer a cada uno de los segmentos de clientes, contribuyendo así, a un mejor conocimiento, evaluación, seguimiento y desarrollo de los clientes. Con estos logros alcanzados, se puede estimar el número de clientes recuperados y medir el crecimiento en ventas esperado respecto a los servicios posventa propuestos. Lógicamente, al ser este un caso de estudio, se han considerado algunas hipótesis y escenarios para poder realizar los cálculos financieros y comerciales necesarios para el trabajo de investigación en términos de retención de clientes en el segmento analizado, e incremento de los ingresos percibidos por la demanda recuperada de los clientes retenidos y habituales producto de la mejor oferta.

Las fuentes de información han sido fundamentalmente primarias por medio de entrevistas, cuestionarios y encuestas a los responsables en la toma de decisiones. Sin embargo, para el análisis del sector y de la competencia se ha recogido información a través de sus páginas web; así como de la Asociación Automotriz del Perú. La metodología empleada para este trabajo de investigación corresponde a la metodología del caso, el cual tiene alcance respecto al área de posventa; sin embargo, los resultados y políticas aplicadas involucran a áreas comerciales y otras de soporte.

Capítulo 1. Caso de estudio

1.1. Volvo Group Perú

En diciembre del 2019, se desarrollaba la revisión anual de resultados y el Gerente General de Volvo Perú, Jorge Martins, manifestaba su satisfacción por los resultados obtenidos en la venta de unidades; sin embargo, también mostraba su preocupación por su otro pilar de crecimiento: el servicio posventa. Específicamente, en el segmento de vehículos pesados (camiones de la marca Volvo) y su comportamiento obtenido en los últimos años. El directorio había observado con cierta preocupación, el crecimiento del ingreso de posventa para los productos de camiones Volvo por debajo de los ingresos de todo el portafolio, la deserción de clientes en el servicio posventa y se preguntaban cuáles podrían ser las causas que originan esta deserción, así como los cambios que debían de hacerse como empresa.

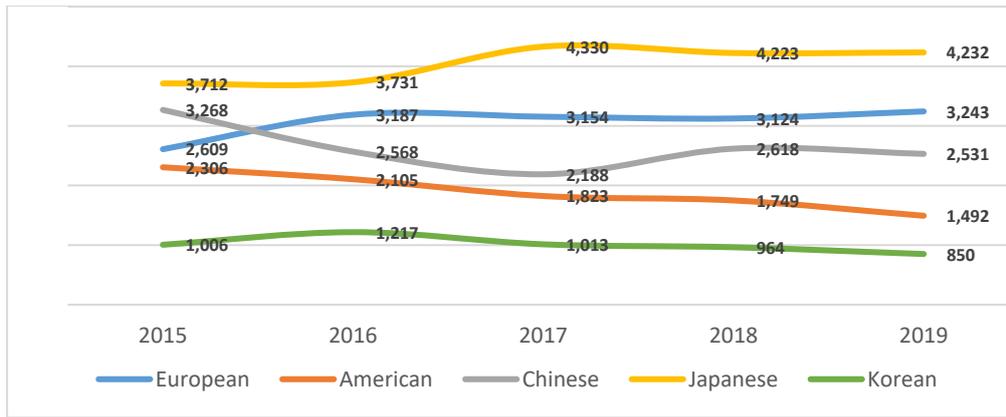
Ellos eran conscientes que estos cambios no tendrían que ser un hecho aislado de una gerencia en específica sino más bien horizontal, alcanzando a toda la organización pudiendo demandar cambios aún más profundos en la misma. Todos estos aspectos se plantearon durante la reunión anual; quedando en el tintero, algunas preguntas y conclusiones; así como algunas certezas como la designación de Jorge Riveros, Gerente de Posventa, para llevar a cabo el diagnóstico y evaluación de propuestas de solución para mantener el liderazgo en los servicios posventa.

1.2. Análisis de mercado

El sector automotriz peruano está conformado por el segmento vehículos livianos y el segmento de vehículos pesados. El primer segmento está conformada a su vez por automóviles, pick-ups, camionetas, station wagon, SUV y todoterrenos; mientras que el segmento de vehículos pesados lo compone los camiones y tracto camiones, minibuses y omnibuses.

El segmento de vehículos pesados se encuentra conformado por unidades de procedencia europea, americana y asiática (China, Japón y Korea), siendo el tamaño de mercado de 12,348 vehículos en el 2019, evidenciando una caída de 2.6% respecto al año anterior.

Figura 1. Parque automotriz según procedencia de vehículos pesados (2015 - 2019)



Fuente: Volvo Perú (2019)

El segmento de vehículos pesados, en lo que respecta a camiones y tracto camiones son sub segmentados, a su vez, según su peso bruto vehicular (PBV):

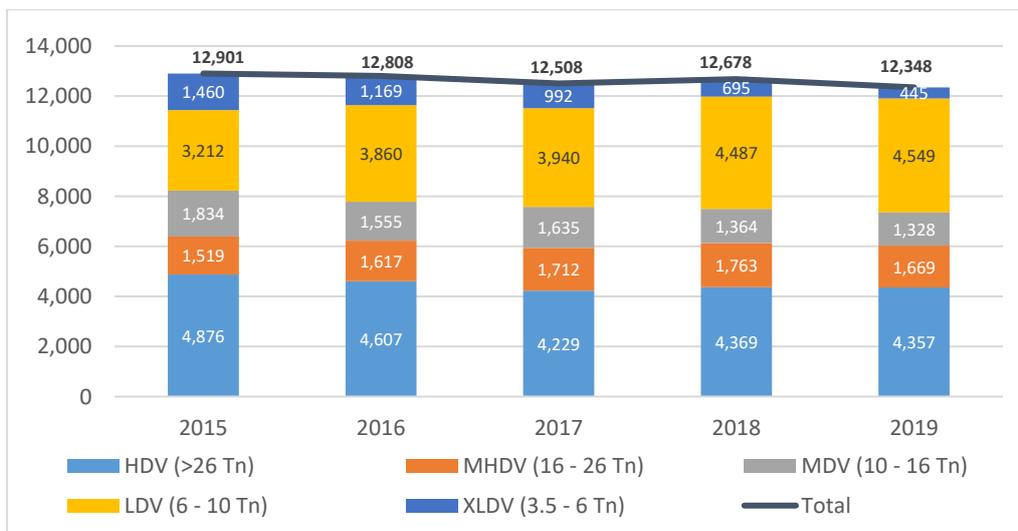
Tabla 1. Clasificación de vehículos pesados según su peso bruto vehicular

Sub segmento	PBV
Heavy Duty Vehicle (HDV)	>26 toneladas
Medium Heavy Duty Vehicle (MHDV)	16 - 26 toneladas
Medium Duty Vehicle	10 - 16 toneladas
Long Distance Vehicle	6 - 10 toneladas
XLong Distance Vehicle	3.5 - 6 toneladas

Fuente: Volvo Perú (2019)

Precisamente, los sub segmentos XLDV y MHDV son los que han registrado los mayores decrecimientos, de 36% y 5.3%, respectivamente, en el año 2019 respecto al 2018. El parque automotriz de unidades por encima de los 3.5 ha obtenido la siguiente evolución:

Figura 2. Parque automotriz según peso bruto vehicular (2015 - 2019)



Fuente: Volvo Perú (2019)

1.3 Competidores

En el mercado peruano existen cinco empresas que suman, aproximadamente, el 61% de participación de mercado para camiones de más de 16 toneladas (HDV+MHDV). Estos competidores, al igual que Volvo, se encuentran en los departamentos y ciudades más importantes del país. Adicionalmente, se debe mencionar que, dada la naturaleza de este mercado, contar con servicio posventa ha cobrado mayor importancia y se ha convertido en un elemento diferenciador.

1.3.1. Mercedes Benz

Entre los competidores más representativos en el segmento vehículos pesados, tenemos a Mercedes Benz que cuenta con un 13% del mercado. Sus productos más emblemáticos son los camiones de los modelos Actros, Axor, Atego y Zetros. Cuenta con una red de concesionarios y puntos de contacto con sus clientes en once departamentos del Perú que suman un total de catorce talleres a través de los cuales ofrece mantenimiento, reparación y venta de repuestos. Mercedes Benz dispone del servicio de mantenimiento en sus catorce puntos y como propuesta complementaria tiene la capacidad de llevar este servicio hasta el lugar de operación. Adicionalmente, cuenta con un sistema de emergencias mecánicas listas para atender las 24 horas ante cualquier desperfecto mecánico sufrido en carretera. Asimismo, dentro de su propuesta de valor, Mercedes Benz capacita al personal de sus clientes con la finalidad de tener un mejor desempeño de su unidad (Divemotor, 2019).

1.3.2. Freightliner

Freightliner es una empresa formada en EE UU. Es una de las empresas más importantes en el segmento de vehículos pesados en el mercado peruano y es la quinta empresa más importante en el segmento, con un 7.6% de market share. Sus modelos de camiones más representativos son: Cascadia Clásico 125, Cascadia 125, Super Single, Cascadia 125 Ultra Shift Plus y Cascadia 125 Ultra XL, los cuales se caracterizan por su alto rendimiento e innovación. Cuenta con trece talleres distribuidos en diez departamentos del Perú y al igual que Mercedes Benz es representada en el Perú por Divemotor. Entre las características más resaltantes de Freightliner sobresale la capacitación que ofrece a los operadores de las unidades y brindar la atención de mantenimiento en el punto de operación, además de estar en capacidad para atender las 24 horas ante cualquier emergencia mecánica en ruta (Freightliner, 2020).

1.3.3. International

Con una participación de mercado de 8.6%, la empresa ubicada como la tercera empresa más importante en el segmento HDV+MHDV en el mercado peruano, cuenta con dos modelos de vehículo: Workstar y Durastar. La empresa cuenta con cinco talleres ubicados en cinco departamentos del Perú. Últimamente, la empresa ha innovado su servicio de mantenimiento

siendo capaz de realizar su mantenimiento estándar en 60 minutos (International Camiones del Perú, 2020).

1.3.4. Scania

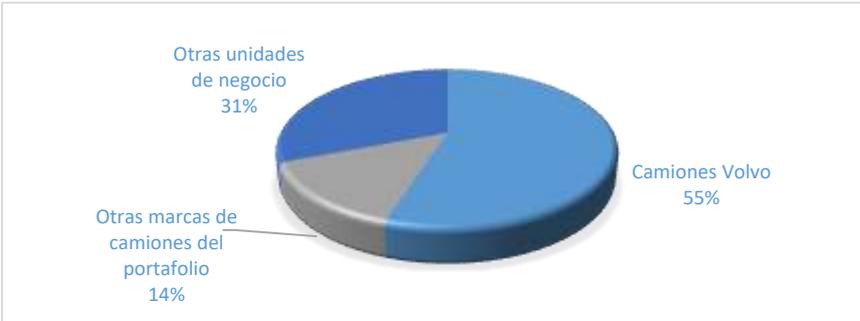
Con un market share de 8.2%, Scania se ubica en el cuarto lugar de las empresas más importantes del subsegmento de PBV mayor a 16 toneladas. Cuenta con cinco modelos de vehículo: Serie P, Serie G, Serie R, Serie S, Crew. La empresa está presente en siete departamentos del territorio nacional con talleres integrales y con capacidad para llevar el servicio técnico hasta el punto de operación denominado Scania Assistance (Scania, 2016).

1.4. La empresa

Volvo Perú SA constituida como tal en 1992, es filial de Volvo Group. El grupo Volvo cuya sede central se ubica en Gotemburgo en Suecia, cuenta con instalaciones de producción en diecinueve países y puntos de venta en más de ciento noventa países alrededor del mundo. El inicio de operaciones en Perú se llevó a cabo en 1959, bajo la razón social de Volvo del Perú y, desde entonces, ha pasado por una serie de transformaciones en su objeto social; así como en la incorporación de nuevos productos para el mercado local (ver Anexo 1). Volvo Perú SA se ha caracterizado por una intensa actividad comercial, basando su estrategia en un amplio portafolio de productos automotrices y afines al transporte que coloca al servicio de los diferentes sectores de la economía (Volvo Trucks Perú, 2020b).

Actualmente, comercializa camiones bajo las marcas Volvo, Mack y UD Trucks; buses Volvo; equipos de construcción bajo las marcas Volvo y SDLG; motores marinos y versátiles denominados Volvo Penta. Volvo Perú se convirtió rápidamente en líder indiscutible del segmento de camiones pesados (HDV+MHDV), obteniendo el 23.6% de participación de mercado durante el 2019. Asimismo, la venta de camiones de la marca Volvo alcanzó el 55% de los ingresos para la empresa durante el mismo año.

Figura 3. Distribución de las ventas por unidad de negocio



Fuente: elaboración propia

Asimismo, Volvo Perú ha destacado por el alto nivel de servicio posventa a lo largo del territorio nacional, contando con 31 sedes que constituyen más de 210,000 m2 de área total

constituidas entre sus tres configuraciones de venta: wokshops, part outlets y express services. Conforme transcurrieron los años y los diferentes sectores económicos del país (construcción, minería, industrial y/o manufactura) se fueron desarrollando, éstos demandaron vehículos en mayor cantidad que fueran más sofisticados y de mayor capacidad. Este escenario, propició la competencia con otras empresas de reconocido prestigio a nivel internacional, así, por ejemplo: Mercedes Benz, Scania, Internacional, Freightliner, entre otros. Conforme el mercado de vehículos de segmento pesado se fue desarrollando, la demanda fue creciendo y, al mismo tiempo, la posventa fue ganando cada vez mayor importancia. Como parte de la misión de Volvo Perú, dentro de sus prioridades se encontraba el fortalecimiento de la posventa que complementa la actividad de comercialización de los productos del portafolio y que, en conjunto, se constituya en una solución de transporte completa para el cliente.

1.5. Prioridades estratégicas

Volvo Perú, cuenta con tres grandes focos estratégicos: el cliente, el equipo y el negocio (venta y posventa). En tal sentido, buscan entregar una experiencia premium a sus clientes, enfocados en lo que ellos valoran, creando situaciones justas de negocio en favor de la continuidad de estos. Volvo Perú está convencido del valor que aportan sus colaboradores, quienes demuestran un alto nivel de proactividad, compromiso y servicio tanto a los clientes internos como externos; todos ellos, elementos alineados en una sola dirección al cumplimiento de la misión, visión y aspiraciones de la compañía.

En lo relacionado a la posventa, Volvo a través de una correcta cobertura territorial y capacidades adecuadas de sus concesionarios, propios y terceros, realizan la entrega de servicios y productos que apoyen resultados rentables para las operaciones de los clientes, Volvo y *dealers* (ver Anexos 2 y 3).

1.6. Estructura organizacional

La organización de Volvo Perú, en su calidad de Market Company, está constituida por divisiones de comercialización por marca y de posventa que soporta a todas las marcas de portafolio. Asimismo, incorpora dentro de su estructura, una red de concesionarios propia (ver Anexo 4). Para sostener su propuesta de posventa, la división del mismo nombre está conformada de acuerdo con el portafolio de productos que se ofrecen al cliente, los mismos que se llevan a cabo a través de la red de concesionarios propios como privados.

1.7. La red de concesionarios

La red de concesionarios está conformada por cinco grupos económicos, los que conglomeran un conjunto de sedes distribuidas geográficamente, donde cada grupo económico tiene una región determinada. Cabe destacar que cuatro de los grupos económicos son privados. Se cuenta con diferentes configuraciones, las mismas que son adoptadas por los grupos económicos, previo otorgamiento de la concesión por parte de Volvo Perú SA. Las mencionadas configuraciones son de tres tipos:

- 1) Workshop: punto de venta constituido por un espacio de taller de mantenimiento y reparaciones, y de tienda de venta de repuestos.
- 2) Parts outlet: punto de venta habilitado para la comercialización exclusiva de repuestos.
- 3) Express service: punto de venta constituido por un espacio de taller de mantenimiento y reparaciones menores; así como una tienda de repuestos afín a los servicios que se otorgan.

Si bien es cierto que todas de sedes atienden la posventa de las marcas Volvo y Mack, la determinación de la atención de las otras marcas del portafolio depende de la zona y potencial de negocio en la misma. Actualmente, se cuenta con 31 puntos de venta a nivel nacional.

1.8. Productos y servicios

Debido a la continua búsqueda de ofertas que traigan consigo beneficios para los clientes, Volvo Perú ha desarrollado los siguientes productos / servicios:

1.8.1. Mano de obra calificada

La mano de obra que acompaña los servicios de mantenimiento y reparación, a través de la red de concesionarios nacional, está a cargo de técnicos calificados quienes son preparados por Volvo Perú. Cada uno de los mecánicos viaja a través de líneas de carrera claramente identificadas por nivel y por marca de especialización. Asimismo, cuentan con una gama de herramientas especiales y todos los sistemas de diagnóstico que necesitan para ejecutar un buen servicio.

1.8.2. Repuestos genuinos

La empresa comercializa los repuestos para todas las líneas de negocio que representa. Otorga la garantía de fábrica, lo que respalda la calidad y duración de los repuestos según la cobertura y condiciones según le apliquen.

1.8.3. Contratos de mantenimiento

El objetivo de este servicio es mantener la unidad en óptimas condiciones para la obtención de los mayores ratios de utilización y rentabilidad. Para ello, Volvo Perú ofrece el servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo a cargo de técnicos Volvo certificados. Este servicio es realizado en la red de concesionarios, lo que permite garantizar una gama completa de repuestos genuinos, herramientas y sistemas de diagnóstico Volvo. A través de los contratos de mantenimiento, se le proporciona al cliente, un mayor control operacional y una mejor visibilidad de todo su negocio, lo que le ahorra tiempo y dinero en la administración (Volvo Trucks Perú, 2020a).

Figura 4. Tipos de contrato

			
Características del contrato	GOLD: FH/FM	SILVER	BLUE
Mantenimiento preventivo	✓	✓	✓
Plan de mantenimiento	✓	✓	✓
Reparaciones del sistema de transmisión	✓	✓	
Reparaciones de todo el camión	✓		

Fuente: Volvo Perú (2019)

1.9. Los clientes

Los clientes de posventa son segmentados de acuerdo con el volumen de ventas que éstos representan y en la cantidad de unidades adquiridas a través de Volvo Perú. Alineado a ello, los clientes pueden ser:

Tabla 2. Segmentación de clientes

Segmento Cliente	Producto (unidades)	Posventa (USD/año)
Individuales	1 – 10	Hasta 100k
Medianos	11 – 49	Más 100k – 490k
Corporativos	50 a más	Más 490k

Nota: Posventa (Servicio y Repuestos)

Fuente: elaboración propia

Las compras del cliente de posventa se traducen en dos líneas: la compra de servicio (servicio y repuestos) y la compra de repuestos solamente. Un estudio de mercado interno reveló las necesidades y/o valoración que tienen sobre los servicios y la compra de los repuestos.

Tabla 3. Necesidades de clientes según segmento

Necesidad	Cientes Individuales (De 1 a 10 uds.)	Cientes con flota (De 11 a más de 50 uds.)	No clientes o Desertores
Requieren reparar sus unidades	Confianza en el mecánico: capacitado y con experiencia	Garantía sobre la reparación y flexibilidad de horarios	Precios accesibles y rapidez en la entrega
Requieren comprar repuestos	Stock disponible y asesoría sobre los repuestos	Tiempos de entrega rápidos y garantía	Precios accesibles, rapidez en la entrega y garantía

Fuente: Arellano Marketing (2018)

1.10. El problema

Durante el año 2019, las ventas de repuestos y servicio, para la atención de todas las marcas del portafolio, tuvieron un incremento de 5.9%, siendo solo 5.3% para la marca Volvo. Los servicios de posventa asumidos por el cliente final para sus camiones Volvo han tenido la siguiente evolución a través de las áreas de servicio y repuestos:

Tabla 4. Composición de los ingresos de posventa (área de servicio y de repuestos)

Año	Repuestos	Servicio			Total
		Repuestos	Mano Obra	Otros	
2017	67,66%	26,13%	5,54%	0,67%	100,00%
2018	69,15%	25,13%	5,72%	0,16%	100,00%
2019	70,36%	23,28%	5,64%	0,72%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que, con el paso de los años, han existido variaciones que evidencian una disminución en los ingresos generados por el área de servicio. Según los estándares de venta de repuestos esperados, la distribución de ingresos por el área de servicio debe registrar un 40% y un 60% debe provenir del área de repuestos. En el 2019, se presentó el escenario en el que la venta de repuestos se realizó en mayor medida por el área de repuestos, generando una proporción de casi 75%, respecto al 25% de repuestos vendido por el área de servicio.

Los esfuerzos por mantener a los clientes corporativos redundan en un leve incremento de ese segmento, tanto en cantidad de clientes como en la venta asociada. Por otro lado, existía una preocupación fundamentada en el comportamiento de los otros dos segmentos, observándose incrementos de clientes, pero el impacto en las ventas se hacía menor respecto al año anterior.

Tabla 5. Distribución de clientes y su peso en la composición de ingresos

Segmento Clientes	Posventa	2018		2019	
		Nº Clientes	Peso Venta (%)	Nº Clientes	Peso Venta (%)
Individuales	Hasta 100k	7.551	52,2%	8.075	52,1%
Medianos	Entre 100k - 490k	66	22,0%	67	19,4%
Corporativos	Más 490k USD	17	25,7%	22	28,6%
	Total	7.634	100,0%	8.164	100,0%

Fuente: elaboración propia

La atención de los clientes medianos y corporativos constituye casi el 48% de las ventas a nivel nacional, estando éstos en el centro de la atención y conocimiento de sus necesidades, a través de los puntos de venta tradicionales. Sin embargo, los clientes individuales constituyen un segmento menos explorado, pero de interesantes proporciones. Riveros infería en que los clientes individuales; así como los no clientes constituyen una fuente de oportunidades a las que no se estaría accediendo de la manera más adecuada debido a la falta de soluciones ajustadas a sus necesidades y no necesariamente por no tener precios bajos. La razón de explorar un segmento poco conocido debía contener una estrategia sólida incluyendo recursos para el diagnóstico, desarrollo e implementación de propuestas de solución enfocadas a ampliar la participación de mercado y rentabilizar todo esfuerzo para este fin.

No obstante, también era consciente que la posventa se había centrado principalmente en los clientes medianos y corporativos, los que representaban el mayor volumen de ingresos de la división, dejando un poco de lado al segmento individual, el de mayor volumen de clientes. Durante el 2019, respecto del total de clientes, se identificó que casi el 32% son clientes nuevos, el 32.4% han disminuido su volumen de compra y 36% han mantenido una recurrencia de compra y, además, la han incrementado respecto al año anterior. La tasa de clientes perdidos es de 25%; por lo que, de haber mantenido a dichos clientes con un ratio de consumo similar en el 2019, el incremento de la facturación hubiera sido de 5%.

1.11. La dirección de posventa

En el 2009, Jorge Riveros, un joven, pero experimentado Jefe de Contratos de Posventa, se integró a la organización, la que le permitió unos años después, convertirse en el Gerente de Posventa. Riveros inició su carrera en Volvo Perú como Jefe de Contratos en el 2009, para luego integrarse al equipo de Desarrollo de Concesionarios, ambas posiciones dentro de la división de posventa. Como parte de su labor en esta última posición, tuvo la ardua tarea de dirigir la implementación del taller modelo de la red propia, una inversión de varios millones de dólares. Posteriormente, en el 2012, se desempeñó como Jefe de Servicio en dicho taller. Habiendo pasado con éxito por varias posiciones y habiendo acumulado experiencia de la

cultura organizacional corporativa, recibió el encargo de desempeñarse en el cargo de Gerente de Posventa en el 2013.

Jorge Riveros, reflexionaba cada día sobre la manera de generar un círculo virtuoso en la generación de negocios nuevos a través de los cuales, tanto el cliente como la empresa pudieran establecer una relación de confianza y de ganancia mutua. A este pensamiento, se añadía el inquietante desafío de integrar a este proceso, a toda la red de concesionarios; los que son la primera línea de contacto con el cliente. En el 2013, dándose cuenta que los clientes demandaban de un servicio posventa disponible que contribuyera con el mayor nivel de utilización de sus unidades, contribuyó con la masificación de los contratos de mantenimiento en diferentes niveles según las diferentes necesidades del cliente. Riveros estaba plenamente convencido que contar con paquetes de beneficios diferenciados de acuerdo al tipo de atención que el cliente requiera y otorgándole una red nacional a la que pudieran asistir sin restricción; entregaba un plus de disponibilidad, flexibilidad y ahorro de tiempo y dinero. Asimismo, este producto del portafolio, calzaría perfecto con los requerimientos que las empresas mineras están exigiendo a los clientes.

1.12. La reunión de resultados de cierre de año

Durante la reunión de resultados, intentado descubrir algunos indicios de las causas de la reducción de ventas por taller en el segmento de clientes pequeños; así como la deserción de clientes en el servicio posventa, los gerentes ensayaban algunas posibles razones. Mario Masías, Gerente Comercial de Camiones de las líneas de negocio Volvo y Mack, atribuía el hecho a que la propuesta de valor cuenta con un enfoque tradicional, otorgando el mismo servicio para todos los clientes, sin diferenciación relevante más que la propia cantidad de unidades que pueda poseer dicho cliente.

Teniendo esto en cuenta y el constante cambio en el mercado, con cada vez con más competidores que se vienen sumando, ha acontecido que un determinado segmento de clientes no haya sido atendido como ellos lo esperaban, hecho que ha desencadenado (ante la creciente oferta) accedan a probar otras alternativas de servicio. Sin embargo, lo realmente sorprendente es que estos clientes están dispuestos a sacrificar la calidad del servicio, atributo por el cual la marca se ha diferenciado, por encontrar algo de ahorro en el corto plazo e incluso rapidez en la atención. Luego de escuchar los argumentos del Gerente Comercial, se produjo un intercambio de ideas en la plana mayor de Volvo, siendo que el Gerente General el que abriría el debate.

Gerente General: “¿crees que somos percibidos como un proveedor costoso?”. *Gerente Comercial:* “No creo que la solución pase por disminuir precios, todo lo contrario, sería una señal de debilidad de nuestra marca, considero que debemos redefinir nuestra propuesta de valor y la forma como la estamos comunicando”.

Gerente de Posventa: “Debemos reestructurar de acuerdo a la necesidad de cada cliente, y esto se podrá si identificamos y actualizamos correctamente los diferentes segmentos de clientes que tenemos”.

Gerente General: “Sí, necesitamos reenfocar nuestra estrategia y el primer paso será cuidar a nuestros clientes actuales. Una vez logrado esto y conociendo las necesidades del cliente corresponderá extender la propuesta y saber comunicarla para llegar a dichos segmentos”.

Gerente de Retail: “Podemos ofrecerle algún servicio adicional que pueda fidelizarlos y volverlos a recuperar para nuestra marca. Volvo es más que una simple atención mecánica que pueda ser ofrecida en cualquier taller. Volvo es garantía de un servicio completo y esa es la tarea que nos corresponde volver a posicionar”.

Gerente Posventa: “Actualmente, desde nuestro sector tenemos la intención de implementar un taller móvil (Camión lubricador), el cual nos permite trasladar hasta donde se encuentra ubicado el cliente, algunos de nuestros servicios básicos. Sin embargo, por el momento se estaría otorgando a nuestras grandes cuentas”.

Gerente Comercial: “Podemos adaptar estos servicios a las necesidades más recurrentes del segmento con mayor deserción de clientes. Simultáneamente deberíamos trabajar con otros servicios complementarios que nos diferencien de la competencia y seamos atractivos para estos clientes. Por lo que observo, los clientes pequeños que no tienen más de cuatro unidades requieren que los acompañemos en la gestión de su flota y esto pasa, por profesionalizarlos respecto a los costos totales de operación”.

Gerente de Posventa: “En las próximas semanas, estamos por iniciar el proyecto de *E-commerce*, un nuevo canal exclusivo para la venta de repuestos que busca promover la venta con las facilidades de un canal digital y que se dirigirá principalmente a los segmentos de clientes pequeños y medianos”.

Gerente de Finanzas: “Desde mi perspectiva, hemos venido desarrollando una posventa sólida, entregando el soporte esperado para nuestro portafolio de productos y recibiendo a

cambio, el reconocimiento de los clientes. Los resultados al cierre del año evidencian un crecimiento y no existe señal de alarma; por lo que fortalecer nuestros canales tradicionales de atención es fundamental”.

Acabando la reunión y ya en su oficina, Jorge Martins reflexionaba en voz alta mencionando: “...el reto será como armonizar todos los aportes que las diferentes áreas han venido trabajando, teniendo en cuenta la estrategia de los próximos años. Debemos muy cuidadosos de impulsar las alternativas que se alineen a nuestra estrategia, obteniendo resultados en el corto y mediano plazo. Me parece que Jorge Riveros debe ser el responsable de liderar este trabajo, dado que conoce muy bien al mercado; así como lo que se viene desarrollando actualmente en la compañía”.



Capítulo 2. Teaching note

2.1. Introducción

Volvo Perú es una empresa filial de Volvo Internacional, constituida en 1992 y que comercializa un vasto portafolio de productos como camiones, buses, equipos de construcción, motores marinos y versátiles. Además, se especializa en otorgar el servicio posventa de las líneas de negocio que comercializa. Volvo Perú, es una empresa líder en el segmento de vehículos pesados que contó con el 23.6% de participación de mercado durante el 2019. A pesar de contar con el respaldo y preferencia de los clientes, respecto a los camiones de la línea pesada Volvo, había algunos indicios con relación a la actividad de la posventa que generaban una controlada pero latente preocupación.

Considerando que el soporte para camiones Volvo constituye aproximadamente el 85% de los ingresos de posventa, las primeras señales de alerta fueron el crecimiento en ventas por debajo del total de los ingresos combinados de posventa en el 2019 (5.3% vs. 5.9%); así como un decrecimiento acumulado de 6.4% del 2017 al 2019.

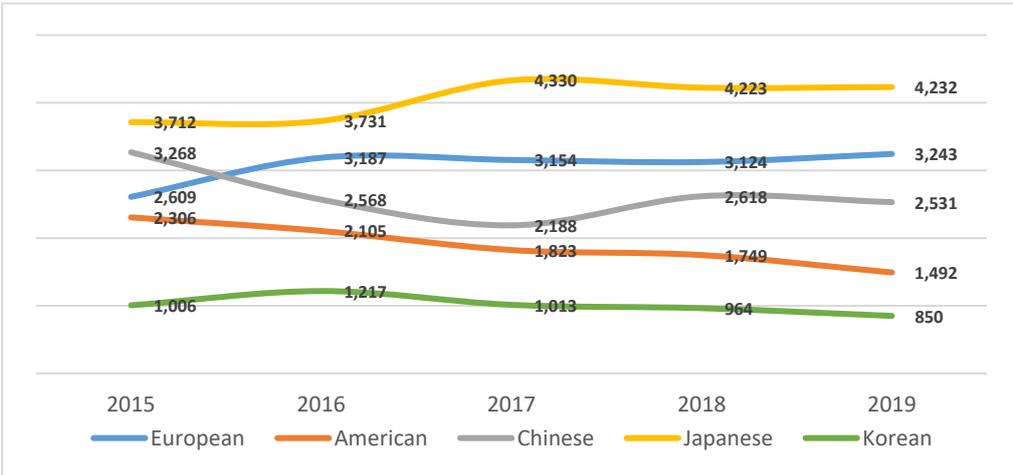
Jorge Riveros, Gerente de Posventa y responsable de realizar un diagnóstico profundo respecto a la situación actual; tenía la oportunidad de desarrollar un plan que le permitiría a la empresa mantenerse en la habitual posición de liderazgo. Sin embargo, Riveros tenía otras preocupaciones en mente: el 25% de deserción de clientes y el comportamiento de compra de los clientes actuales incrementaban la brecha de consumo de repuestos en el taller al 15%; es decir, los clientes solo están comprando los repuestos y el servicio está siendo realizado fuera de los concesionarios autorizados Volvo. Por otro lado, también evaluaba las posibles alternativas y diferentes opiniones que cada gerencia había propuesto en la reunión de revisión de resultados del año. No obstante, recordaba el 8,4% de incremento de ventas y reflexionaba si el conjunto de indicios mostrados eran parte de la dinámica normal del negocio o, por el contrario, los indicios requerían especial atención del equipo directivo quienes deberían tomar acciones diferentes que sostengan la estabilidad de la posventa como variable de diferenciación de la marca Volvo.

2.2. Información relevante para el análisis

Este caso recoge los elementos para el análisis dentro de la dinámica del sector y de la compañía; sin embargo, es preciso indicar que, debido a la confidencialidad de información de estrategias y discusiones tan cercanas al momento de la presentación del presente trabajo de

investigación, los nombres de los directivos y ciertos valores de venta e indicadores asociados han sido modificados. El mercado peruano de camiones se encuentra conformado por unidades de procedencia europea, americana y asiática (China, Japón y Korea), siendo el tamaño de mercado de 12,348 vehículos en el 2019, evidenciando una caída de 2.6% respecto al año anterior.

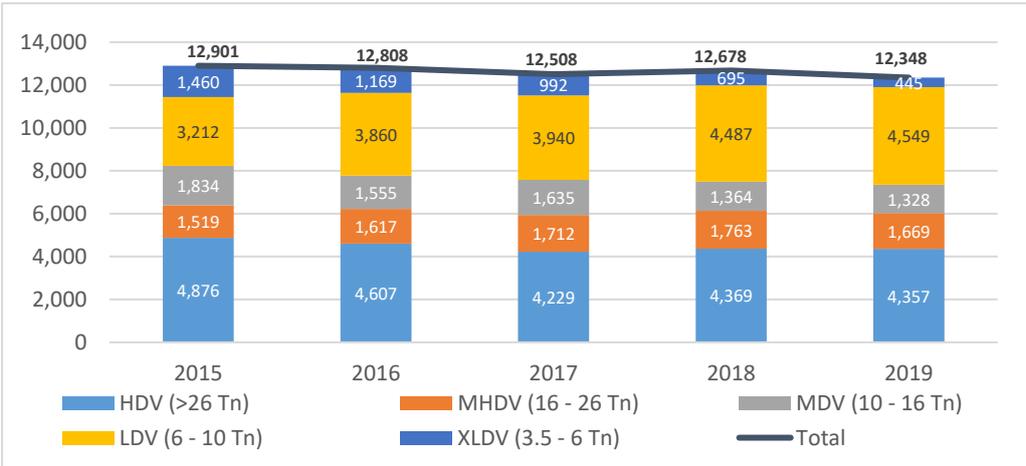
Figura 5. Parque automotriz según procedencia de vehículos pesados (2015 - 2019)



Fuente: Volvo Perú (2019)

El mercado peruano de camiones está segmentado de acuerdo al peso bruto vehicular (PBV), siendo los segmentos XLDV y MHDV los que han registrado un decrecimiento de 36% y 5.3%, respectivamente en el año 2019. El parque automotriz de unidades por encima de los 3.5 ha obtenido la siguiente evolución:

Figura 6. Parque automotriz según peso bruto vehicular (2015 - 2019)



Fuente: Volvo Perú (2019)

Volvo Perú S.A. es una empresa filial de Volvo Internacional, constituida en 1992 y cuya actividad económica es la comercialización de camiones Volvo, Mack y UD, buses Volvo;

equipos de construcción bajo las marcas Volvo y SDLG; motores marinos y versátiles denominados Volvo Penta. Asimismo, brinda los servicios de posventa para las líneas de negocio que comercializa, a través de puntos de venta propios y privados.

Cabe destacar que Volvo Perú es una empresa líder en el segmento HDV y MHDV del mercado de camiones obteniendo un 23.6% de participación de mercado durante el 2019, obteniendo un crecimiento de 0.6% respecto al año anterior. La empresa, siempre enfocada a cumplir su misión estratégica de otorgar soluciones de transporte, ha fortalecido la posventa a través de su red de concesionarios propios y privados. Cuenta con 31 sedes a lo largo del territorio nacional que constituyen más de 210,000 m2 de área total conformada entre sus tres configuraciones de venta:

- 1) Workshop: punto de venta constituido por un espacio de taller de mantenimiento y reparaciones, y de tienda para la venta de repuestos.
- 2) Parts outlet: punto de venta habilitado para la comercialización exclusiva de repuestos.
- 3) Express service: punto de venta constituido por un espacio de taller de mantenimiento y reparaciones menores; así como una tienda de repuestos afín a los servicios que se otorgan.

Los ingresos de la red de concesionarios provienen de dos áreas principales:

Figura 7. Composición de áreas generadoras de ingreso en el concesionario



Fuente: elaboración propia

La red de concesionarios está preparada para la atención de las marcas del portafolio; de acuerdo con la zona de operación de las unidades, equipos y motores. En tal sentido, las ventas logradas por la red de concesionarios en el soporte de todas las marcas han demostrado un crecimiento de 5.9% en el año 2019, pero solo 5.3% en las ventas de servicio y repuestos para

camiones Volvo. Este resultado no aparenta ser significativo; sin embargo, podría ser parte de una evidencia de algo mayor; pues también cabe mencionar que los ingresos de posventa por la atención de camiones Volvo ha disminuido en 6.4% en el 2019 respecto al 2017. Ante estas señales, también se revisó la base de clientes de posventa en el territorio nacional, encontrando que en el 2019 hay un incremento de número de clientes que alcanza el 31,8%.

2.3. Situación actual

En estas circunstancias; al cierre de diciembre del 2019, se llevó a cabo la revisión de resultados con los gerentes de todas las divisiones de Volvo Perú, quienes, ante los hechos mencionados previamente, dieron su opinión respecto al grado de relevancia de los resultados; así como las posibles alternativas de solución a tomar en cuenta. Jorge Martins, anticipando una posible pérdida de ingresos y clientes, que afecte tanto el negocio de ventas como de posventa, determinó encargar al Gerente de Posventa, el análisis del mercado y las alternativas que permitiesen revertir estos hechos y seguir manteniendo la posición de liderazgo a través de una propuesta de valor completa para camiones de la marca Volvo.

Jorge Riveros, con once años en la empresa, se inició como Jefe de Contratos de la misma división y pasó a lo largo de varias posiciones en la compañía. Luego de cuatro años, fue promovido a Gerente de Posventa. Riveros tendrá la misión de analizar objetivamente la situación, evaluando las posibles alternativas que cada gerencia ha propuesto, determinando así las más relevantes para el negocio en el corto y mediano plazo. Dentro de las principales ideas a considerar, se encuentra lo mencionado por el Gerente Comercial, quien indicó que se debe redefinir la propuesta de valor y la forma en la que ésta se comunica. Cabe indicarse que, ante esa idea, el Gerente de Posventa enfatiza que el primer paso será identificar a los clientes que constituyen cada segmento, retener a los clientes actuales y trabajar paralelamente en el ajuste de la propuesta de valor a las necesidades de cada segmento.

El Gerente de Retail, basado en su valiosa experiencia en otras empresas del mismo sector y en el sector de los clientes más importantes de la empresa, sugirió promover la fidelidad de los clientes a través de servicios adicionales sin costo para los clientes, que complementen el servicio principal que vinieron a realizar en el taller. Todo ello, con el objetivo de generar una relación de confianza con el cliente y de reducir la percepción de servicio con poca diferenciación a precio alto. El Gerente de Posventa, también propuso un par de ideas relacionadas a otorgarle al cliente dos medios diferenciados de atención. Uno de ellos, la implementación de un camión lubricador que realizara servicios de mantenimiento preventivo en la zona de operación de los clientes y el otro, la implementación del canal digital vía *e-commerce*.

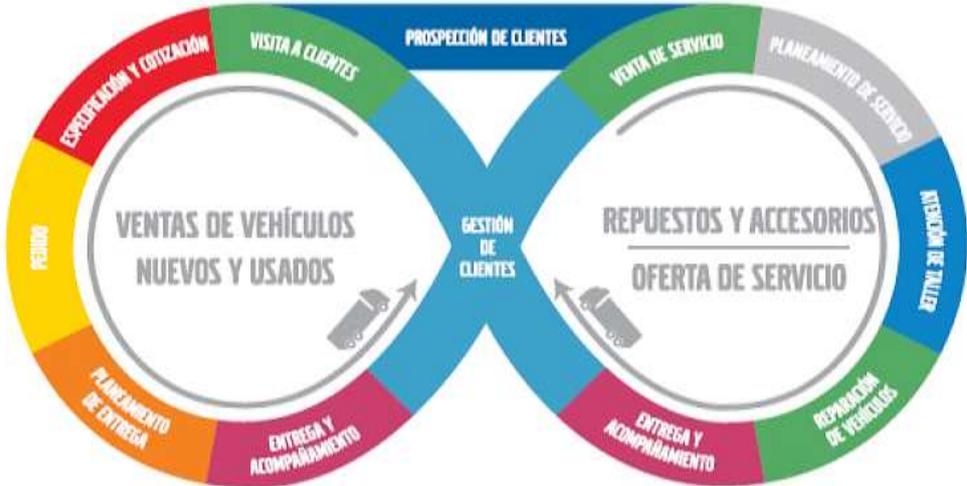
Ambas iniciativas pretenden alcanzar mayor base de clientes; así como retener a los clientes actuales; sin embargo, Riveros, está convencido en la necesidad previa de análisis y segmentación para determinar el grupo de clientes que será afín a las propuestas mencionadas. Es importante señalar que algunos de los Gerentes coincidieron en seguir reforzando los canales tradicionales de atención; puesto que los resultados al cierre del año evidencian un crecimiento y no existe señal de alarma. El explorar nuevas alternativas podría debilitar el excelente soporte de la red de concesionarios, al compartir sus esfuerzos en poner en práctica nuevos canales de atención o adicionar servicios que sobrepasen su capacidad actual.

2.4. Diagnóstico

2.4.1 Segmentación de clientes

La segmentación actual del cliente está determinada por la cantidad de unidades que éste tiene y el consumo de posventa estimado por unidad en el lapso de un año. Esta segmentación ha generado que Volvo cuente con ciertas limitaciones para dirigir y comunicar su propuesta de valor, de acuerdo con el momento más adecuado para brindar el servicio. El modelo utilizado por la empresa, uniendo ambos negocios (venta y posventa) como parte de una solución completa para las necesidades de transporte del cliente se detalla a continuación:

Figura 8. Proceso genuino Volvo



Fuente: Volvo Perú (2019)

De este modelo y considerando que el ingreso por el soporte posventa para camiones Volvo constituye casi el 85%, se desprende la siguiente segmentación:

Tabla 6. Segmentación de clientes

Segmento Cliente	Producto (unidades)	Posventa (USD/año)
------------------	---------------------	--------------------

Individuales	1 – 10	Hasta 100k
Medianos	11 – 49	Más 100k – 490k
Corporativos	50 a más	Más 490k

Nota: Posventa (servicio y repuestos)

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, el segmento está determinado por la cantidad de camiones comercializados por Volvo en coherencia con el consumo potencial de posventa por unidad. En la actualidad, se mantiene un ratio de penetración (venta real vs. venta potencial) de 21%, 45% y 78% en el segmento de clientes individuales, medianos y corporativos, respectivamente.

2.4.2 Comportamiento de ventas por segmento

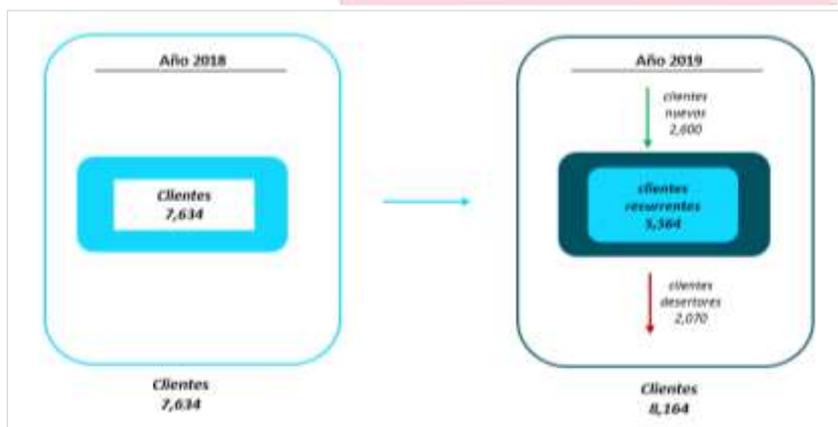
Durante el período 2018-2019, hubo un incremento de ventas de 8.4% en total, siendo el segmento de clientes corporativos, el de mayor crecimiento.

Tabla 7. Variación de ventas según segmento de clientes

Segmento Clientes	Var. Ventas
Individuales	8.0%
Medianos	-4.7%
Corporativos	20.3%
	8.4%

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Movimiento de clientes 2019 vs. 2018



Fuente: elaboración propia

- Clientes nuevos: clientes con compras de repuestos y/o servicios en el 2019 y sin registro de compra previo. Se identificó que ingresaron casi 32% nuevos clientes respecto al 2018 que aportaron con un 7% al ingreso de posventa.
- Clientes recurrentes: aquellos que generaron compras de repuestos y/o servicios durante el año 2018 y 2019. Asimismo, estos clientes pueden registrar dos

comportamientos: aquellos que evidencian un volumen menor y los que registran un volumen mayor de recompra respecto al año 2018.

- Clientes desertores: clientes que generaron compras de repuestos y/o solicitaron servicios durante el 2018 sin solicitarlos el 2019.

Actualmente, la tasa de deserción de clientes es poco más de 25%, tratándose, en su amplia mayoría, de clientes individuales. De haber mantenido a dichos clientes con un ratio de consumo similar en el 2019, el impacto positivo en la facturación hubiera sido más del 5%.

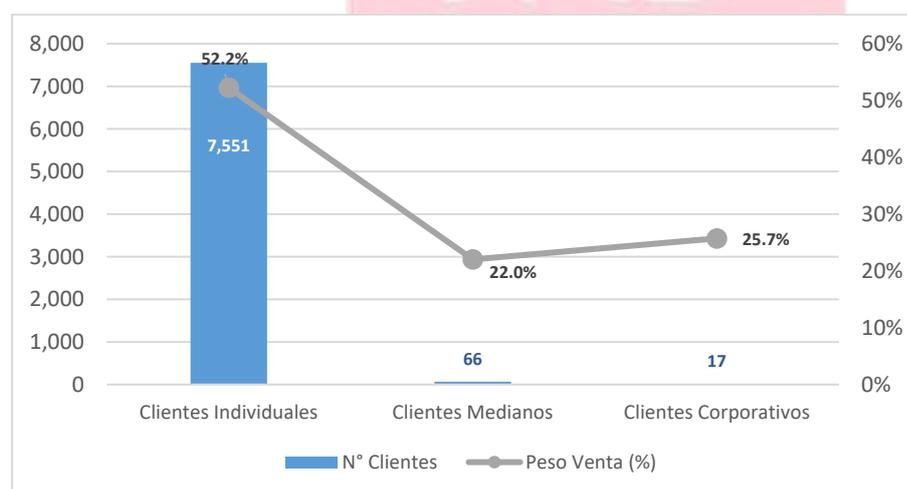
Tabla 8. Identificación de clientes desertores según segmento

Segmento clientes	N° Clientes desertores	%	1 - 2 años	3 - 5 años	6 - 7 años	8 - 10 años
Individuales	2.068	99,90%	3%	26%	28%	43%
Medianos	2	0,10%	14%	28%	18%	49%
Corporativos	-	-	-	-	-	-
Total	2.070	100,00%				

Fuente: elaboración propia

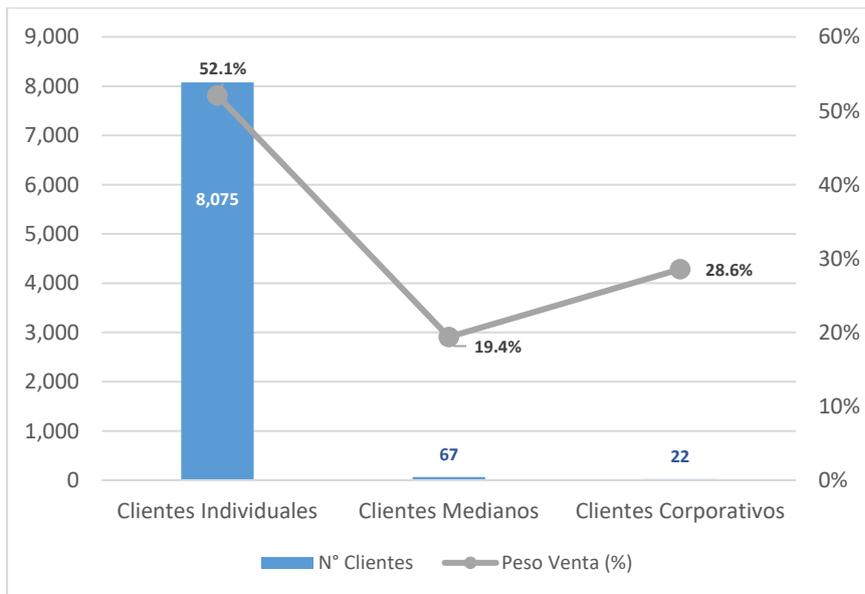
Para conocer los ingresos que representa la posventa para camiones Volvo, se realizó la identificación de clientes según los segmentos utilizados por la empresa y su peso en la composición de ingresos:

Figura 10. Cantidad de clientes y peso de ingresos en el 2018



Fuente: elaboración propia

Figura 11. Cantidad de clientes y peso de ingresos en el 2019

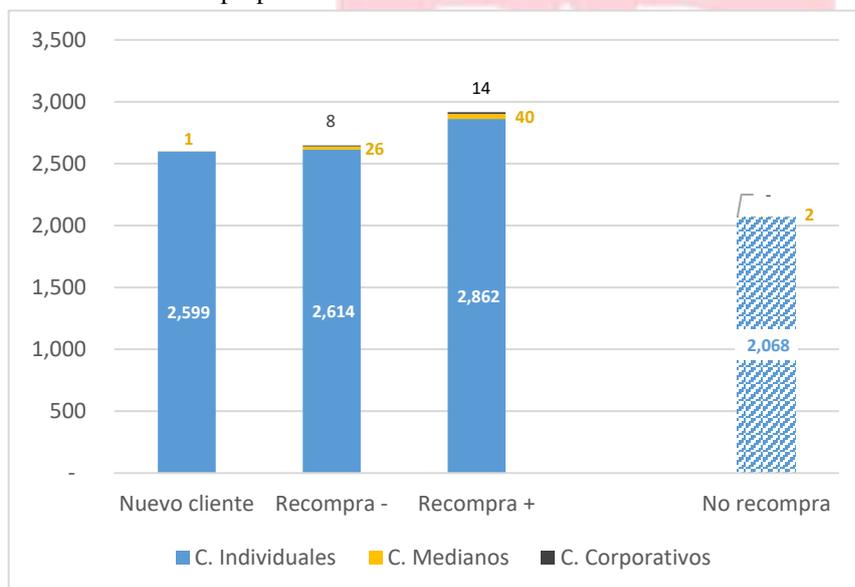


Fuente: elaboración propia

Prosiguiendo con el análisis, se observó con mayor detalle el comportamiento de los clientes según segmentación actual, considerando los resultados del 2019 respecto al 2018, encontrando lo siguiente:

Figura 12. Número de clientes y comportamiento de compra según segmento

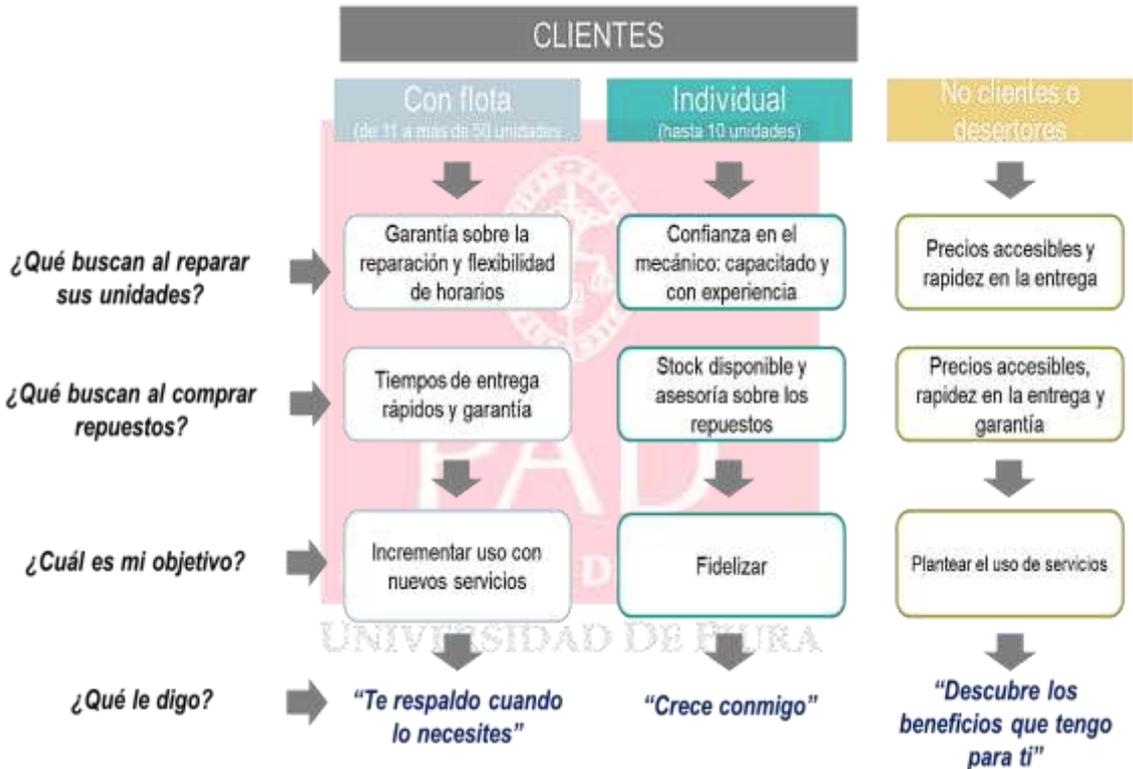
Fuente: elaboración propia



En base a lo evidenciado, se puede observar que el segmento de clientes individuales es el que muestra una mayor relevancia en cada una de las decisiones de consumo, donde 31.8% de clientes son nuevos y 68.2% han consumido productos y/o servicio en la red de concesionarios. Los clientes que evidencian una recompra menor al año anterior constituyen poco más del 32%. Asimismo, la pérdida de clientes en el segmento de clientes individuales es un reflejo de la necesidad de replantear la oferta de valor; caso contrario, existe la posibilidad de que los competidores alternativos ofrezcan una oferta específica que haga migrar a ciertos

clientes actuales y/o establezcan relaciones con clientes potenciales del servicio posventa que brinda la red de concesionarios autorizada por la marca. Cabe señalar que este segmento también ha mostrado una reacción positiva, sustentado en los 2,916 clientes que han incrementado su consumo y los 2,600 clientes nuevos en el 2019; por lo que explorar una nueva propuesta de valor con el respaldo de la marca Volvo que funcione bien para este segmento, fortalecería también la participación de mercado de la empresa. Dentro del análisis realizado en la empresa, la misma que buscaba entender a mayor profundidad los aspectos que valora el cliente de posventa, se realizó un estudio de marketing que develó lo siguiente:

Figura 13. Aspectos valorados por los clientes según clasificación

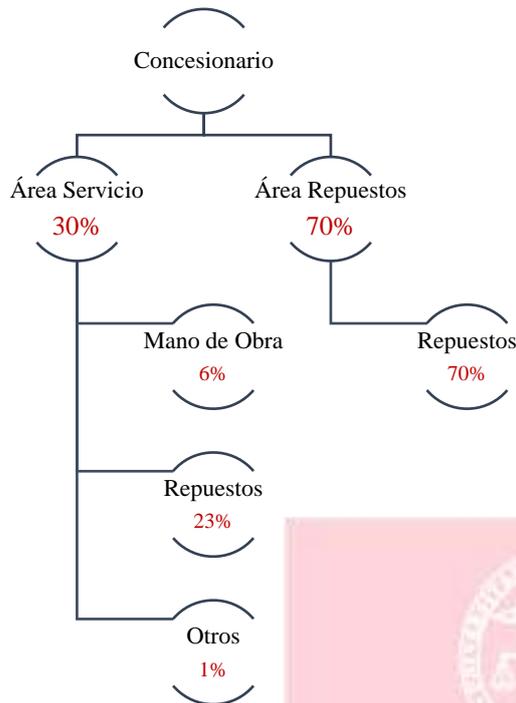


Fuente: Arellano Marketing (2018)

2.4.3 Ingresos por servicio y repuestos

Profundizando en el conocimiento del uso habitual de los canales tradicionales disponibles, los ingresos de posventa están conformados por aquellos que provienen de la venta de repuestos y de la venta de servicio, principalmente. En el 2019, los ingresos de la red de concesionarios para camiones Volvo han presentado el siguiente comportamiento:

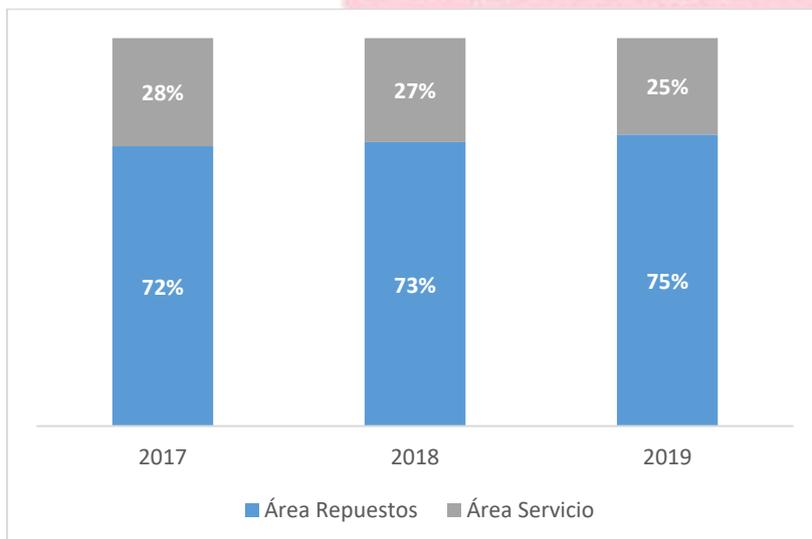
Figura 14. Composición de ingreso según áreas en el concesionario



Fuente: elaboración propia

En el 2019, se observó una brecha de 15% para alcanzar la meta de venta de repuestos por el área de servicio y, además, se evidenció una tendencia progresiva hacia el incremento de dicha brecha.

Figura 15. Venta de repuestos por área de generación de ingreso



Fuente: elaboración propia

Los resultados permiten vislumbrar que los clientes prefieren comprar los repuestos en las sedes de la marca, más el servicio es ejecutado en un lugar distinto. Una hipótesis que se maneja es que los clientes están sacrificando la calidad y garantía del servicio Volvo por el

factor precio. Este factor puede ser muy relevante en la toma de decisiones, sobre todo en el segmento de clientes individuales y medianos, los cuales se caracterizan por contar con una flota no mayor a 10 y 50 unidades, respectivamente. No obstante; el cliente, en su razonamiento de corto plazo, podría estar sacrificando la vida útil de la unidad, hecho del cual, en su mayoría de veces es consciente.

Cabe señalar que los propietarios de las unidades suelen tener un ratio de visitas (más elevado) al taller dependiendo de la vigencia del período de garantía, motivo por el cual, a partir del tercer año, se suele estar propenso a explorar otras opciones de servicio en talleres multimarca o estaciones de abastecimiento de combustible que incluyen servicios de mantenimiento “al paso”. Para el caso de clientes grandes y corporativos es usual contar con un taller exclusivo de propiedad del cliente.

También es conocido que los propietarios que hacen uso de servicios fuera de los talleres autorizados de la marca suelen recurrir a estos últimos cuando requieren una atención muy especializada o cuando se presenta alguna falla que no puede ser solucionada. Es necesario evaluar los hábitos de compra de servicio y repuestos en las sedes a nivel nacional, la edad de las unidades y la demanda de servicio habitual de unidades. Por otro lado, se debe evaluar los atributos que el cliente valora en el servicio posventa.

2.4.4 Elección de segmento a atender

Como parte del análisis previo, que incluye a los tres segmentos de clientes (pequeños, medianos y grandes), es necesario sustentar las razones por las cuales se ha creído conveniente ir a un solo segmento. La primera razón corresponde a que el segmento pequeño agrupa más del 98% de clientes y representa a más del 52% del ingreso de ventas en los dos últimos años 2018-2019. Por otro lado, la penetración de ventas en ese segmento es de 21%. La tercera razón corresponde a la deserción de clientes y evidentemente al ser un segmento con la mayor cantidad de clientes presenta también la mayor cantidad de clientes desertores. Finalmente, se elige este segmento porque en un mediano y largo plazo, dada la naturaleza del negocio, los ingresos más significativos serán percibidos por este segmento. Por lo anterior, estas son las razones por las cuales es primordial enfocarse en primer lugar en el segmento pequeño.

2.5. Propuesta de segmentación

Se plantea reformular la segmentación actual, incluyendo variables que permitan conocer el comportamiento de los diferentes segmentos de clientes, con lo que se pueda ofrecer una propuesta enfocada al momento actual en la que se encuentra su unidad y de acuerdo con el tipo de trabajo de la misma. Con esto último, se busca proponer un servicio en el cual se pueda anticipar necesidades de consumo de repuestos. Así, por ejemplo, se propone la siguiente

matriz, en la cual se ha identificado un comportamiento y volumen diferenciado respecto a los demás segmentos, originando la siguiente distribución: clientes pequeños, medianos, grandes y corporativos. Esta propuesta se basa en que, por el comportamiento de la administración de flota, los clientes con hasta cuatro unidades, cuentan con una estructura organizacional básica y de carácter familiar. En cambio, a partir de cinco unidades, suele ser que la estructura organizacional se consolida y se empieza a requerir mayor soporte en la administración de la flota.

Además, se ha agregado la variable “antigüedad de la unidad” dividida en cuatro rangos de edad que denotan los momentos de demanda de posventa. Por ejemplo, el comportamiento general de los clientes demuestra una cierta recurrencia de visita a los talleres autorizados durante el período de vigencia de su garantía; es decir, hasta el segundo año o hasta un recorrido de 200,000 km, según lo que ocurra primero. Luego de dicho período, hasta los cinco años, el parámetro de consumo de repuestos y servicio es moderado. La edad entre seis y siete años es la etapa en la que la unidad suele demandar mayor servicio y especialización para la solución de posibles fallas; por lo que muchos dueños (según su segmento) evalúan la posibilidad de renovación de flota. Las unidades de más de siete años suelen permanecer por más tiempo al servicio de los clientes pequeños y medianos. Los porcentajes grafican la distribución de unidades actuales según su antigüedad por segmento.

Tabla 9. Segmentación de clientes propuesta

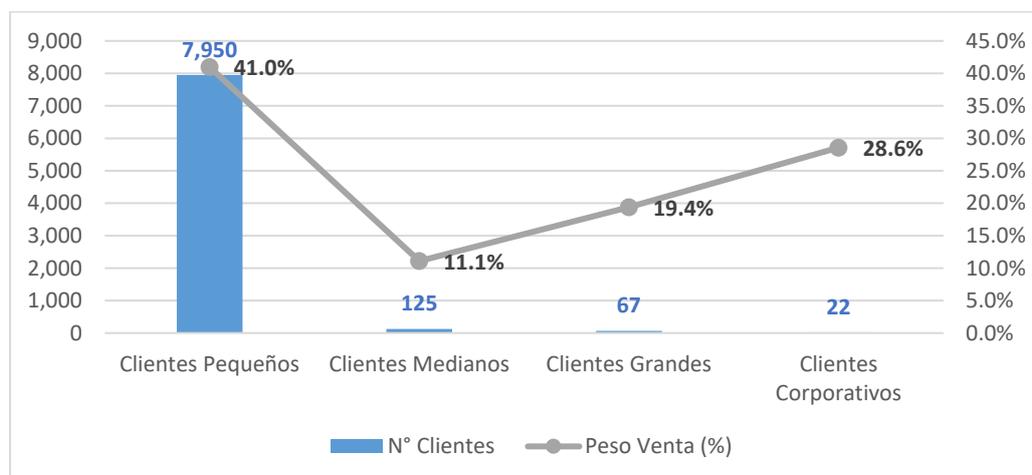
Segmento clientes	Producto (unidades)	Posventa (USD/año)	1 - 2 años	3 - 5 años	6 - 7 años	8 - 10 años
Pequeños	1 – 4	Hasta 40k	12%	22%	24%	42%
Medianos	5 – 10	Más 40k – 100k	15%	28%	24%	33%
Grandes	11 – 49	Más 100k – 490k	18%	33%	21%	29%
Corporativos	50 a más	Más 490k	14%	42%	22%	23%

Nota: Posventa (servicio y repuestos)

Fuente: elaboración propia

Según esta propuesta de segmentación, la nueva distribución del ratio de penetración resultó ser de 17%, 32%, 45% y 78% en el segmento de clientes pequeños, medianos, grandes y corporativos, respectivamente. Asimismo, para conocer la composición de ingresos y la cantidad de clientes bajo esta nueva segmentación, se realizó el análisis que dio como resultado que los clientes pequeños representan el primer segmento de mayor ingreso pero que contiene una concentración de clientes (97% del total aproximadamente).

Figura 16. Cantidad de clientes y peso de ingresos en el 2019 según segmentación de clientes propuesta



Fuente: elaboración propia

2.5.1 Matriz de evaluación de resultados por segmento

El objetivo de elaborar esta matriz es consolidar los resultados del año de cada segmento de clientes en base a la nueva propuesta que pudieran representar un indicio relevante para la toma de decisiones: la elección del segmento(s) y propuesta(s) de valor.

Tabla 10. Resultados por segmento propuesto

Segmento		Clientes Pequeños	Clientes Medianos	Clientes Grandes	Clientes Corporativos
Clientes	Cientes totales	7.950	125	67	22
		97,4%	1,5%	0,8%	0,3%
	Cientes nuevos	99,7%	0,2%	0,0%	0,0%
Ventas	Distribución ventas	41,0%	11,1%	19,4%	28,6%
	Var. Ventas (2019 vs. 2018)	7,9%	8,5%	-4,7%	20,3%
	Penetración	17,0%	32,0%	45,0%	78,0%
Edad de unidad	Edad (1-2 años)	12,0%	15,0%	18,0%	14,0%
	Edad (3-5 años)	22,3%	27,7%	32,7%	41,5%
	Edad (6-7 años)	24,0%	24,3%	20,6%	22,3%
	Edad (8-10 años)	42,2%	32,6%	28,7%	22,6%

Cientes	Cientes Desertores	2.065	3	2	-
Edad de unidad	Edad (1-2 años)	3,0%	10,0%	14,0%	-
	Edad (3-5 años)	26,0%	26,0%	28,0%	-
	Edad (6-7 años)	28,0%	30,0%	18,0%	-
	Edad (8-10 años)	43,0%	34,0%	49,0%	-

Fuente: elaboración propia

2.6 Segmento seleccionado y criterios

Como se mencionó previamente, el segmento seleccionado ha sido el segmento de clientes pequeños con unidades cuya antigüedad está entre los tres y cinco años.

La elección del mencionado segmento ha sido colocada bajo los siguientes criterios:

2.6.1 Económico

Dado que el recurso monetario es limitado y cada proyecto tiene un costo de oportunidad, además de tener en cuenta el gran volumen de clientes y los ingresos que se podría tener por el mantenimiento y la venta de repuestos (de los clientes retenidos) en un mediano y largo plazo es razonable iniciar con el segmento de clientes pequeños. Evidentemente, si ha adelantado el costo de oportunidad de implementar este plan piloto de retención y blindaje de clientes, será necesario acotar más aún para poder llegar atender al subsegmento específico y del que presente mayor deserción entre los subsegmentos que conforman al Segmento Pequeño. En esa línea, y como se mencionó anteriormente, fue necesario observar la antigüedad del vehículo ya que existió una deserción alta en los vehículos cuya antigüedad fue de tres a cinco años. Además, un elemento importante en la elección del segmento y la antigüedad fue la baja penetración, la misma que ascendió a 17%. El segmento elegido y el subsegmento para iniciar el piloto quedan resumidos en la siguiente tabla.

Tabla 11. Segmento elegido según propuesta (clientes actuales)

Segmentación Propuesta Distribución de unidades actuales					
Segmento	Nº unidades	1 - 2 años	3 - 5 años	6 - 7 años	8 - 10 años
Pequeño	1 – 4	12%	22%	24%	42%
Mediano	5 – 10	15%	28%	24%	33%
Grande	11 – 49	18%	33%	21%	29%
Corporativo	50 a más	14%	42%	22%	23%

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Segmento referencial elegido según propuesta (clientes desertores)

Segmentación Propuesta Distribución de unidades desertoras					
Segmento	Nº unidades	1 - 2 años	3 - 5 años	6 - 7 años	8 - 10 años
Pequeño	1 – 4	3%	26%	28%	43%
Mediano	5 – 10	10%	26%	30%	34%
Grande	11 – 49	14%	28%	18%	49%
Corporativo	50 a más	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Es importante señalar que el costo de oportunidad de la compañía es de 11,6%; por lo tanto, las evaluaciones con relación a este criterio consideran dicho valor para las alternativas de solución propuestas.

2.6.2 Alineamiento estratégico

Este criterio pretende dar a entender la importancia del sector en el que se desarrolla la empresa, es decir, este sector de vehículos pesados se ve influenciado por la demanda derivada de otros sectores como minería, construcción, etc. Es relevante que se pueda reconocer que, en el sector, la llegada de nuevos clientes (como los grandes o corporativos) se determinará por el crecimiento de las industrias mencionadas o por la licitación de nuevos proyectos. Mientras que la transición positiva de los segmentos de clientes pequeños y medianos estará determinada por la gestión de sus propietarios. Por ende, y dado la saturación en los segmentos más altos es fundamental que se mire al pie de la pirámide (segmento de clientes pequeños).

2.6.3. Comercial

El criterio estratégico pone en evidencia la importancia en el desarrollo y saturación de los diferentes segmentos; sin embargo, el criterio comercial pone de manifiesto la importancia del gran número de clientes que viene a conformar cada uno de estos segmentos. Así, por ejemplo, el segmento pequeño conformado por el 97% de clientes (7,950) y que representa el 41% de los ingresos totales. Teniendo en cuenta este criterio, y la proporción de clientes que desertaron (aproximadamente 99% del total de desertores o su equivalente 2,065) se sugiere darle una mirada inmediata para iniciar las primeras acciones de blindaje y retención en este segmento.

2.6.4. Escalabilidad

Este criterio hace referencia a la complejidad de la implementación; con el objetivo de medir cuán replicable puede ser la alternativa de solución en la red de concesionarios autorizados para aplicar el proyecto en cada región de trabajo donde Volvo Perú tiene presencia. El grado de complejidad y sostenibilidad en el tiempo puede apoyar la posibilidad de extender o no, el proyecto a segmentos y/o subsegmentos adicionales a los que se apunta en el presente trabajo de investigación.

2.7. Revisión de la propuesta de valor

Dentro de las alternativas que se planea implementar, cabe precisar, que algunas de ellas, la empresa ya las viene aplicando así como también atienden a las necesidades actuales; sin embargo, se explicará la propuesta de solución, con el objetivo de resolver los problemas planteados.

2.7.1. Implementación del taller de lubricación móvil

2.7.1.1. Criterio económico

Dado los *insights* de las diversas fuentes y analizando la causa raíz que genera la deserción de clientes en el segmento pequeño y con antigüedad de tres a cinco años, se cree relevante que el camión lubricador será una alternativa directa que le permitirá al cliente: (a) contar con un proveedor flexible que facilite la ejecución del servicio preventivo en el momento justo, (b) contar con un servicio rápido y de calidad, y (c) adquirir el servicio a un costo competitivo. Se espera que con esta alternativa se pueda reducir notoriamente la deserción del subsegmento elegido.

Sin embargo, para evaluar el grado de inversión que demandará el proyecto, se deberá tener las siguientes consideraciones:

- N° Unidades actuales (segmento pequeño, de tres a cinco años): 2.687 (22%).
- N° Unidades desertoras (segmento pequeño, de tres a cinco años): 591 (26%).
- Tipo de servicio ofrecido: servicio de mantenimiento preventivo básico y completo.
- Horarios de atención: de lunes a sábado de 7 a.m. a 7 p.m.
- Tiempo de desplazamiento o movilización hacia el local del cliente: tres horas diarias.
- Inversión en activo fijo.

Para iniciar este piloto, se estima contar con cinco camiones lubricadores equipados. Este primer acercamiento pretende profundizar en el comportamiento de compra del cliente, respecto al servicio de mantenimiento a través de este canal. Es importante indicar que esta alternativa debe lidiar con la dinámica del sector, que como se indicó anteriormente, depende de la demanda derivada de otros sectores como minería y construcción. En tal sentido, conocer cada vez más el comportamiento de estos clientes y sus ubicaciones físicas es fundamental para lograr una mayor cobertura de clientes, una mayor cantidad de servicios ejecutados debido a la concentración de unidades y una menor cantidad de tiempos muertos. Cada camión lubricador está valorizado en 175,000 USD. Por ende, el total de la inversión asciende a 875,000 USD.

2.7.1.1.1. Gastos

- Gastos de ventas; principalmente, por campaña de publicidad trimestral, realizando la difusión de este nuevo canal de atención. Esta campaña incluirá pautas televisivas y en medios digitales a nivel nacional y local (por región).
- Gastos generales; relacionados a los gastos de mantenimiento de los camiones lubricadores y gastos de depreciación.
- Gastos administrativos que hacen referencia al sueldo de personal administrativo de soporte en cada zona de trabajo (norte, centro y sur del Perú y Lima).

2.7.1.1.2 Inversión operativa neta

Se aplican los siguientes parámetros según la política de la empresa.

Tabla 12. Parámetros operativos según la política de la empresa

KPI Operativos	Política
Plazo promedio de cobro	45 días
Plazo promedio de pago	30 días
Días de compra en caja	7 días
Días de Inventario	14 días

Fuente: elaboración propia

2.7.1.1.3 Precios y costos de los servicios

Se tiene dos tipos de servicios que son necesarios para cada vehículo. En un año, un camión requiere en promedio cinco mantenimientos básicos (cambio de aceite de motor y filtros) y un mantenimiento completo (cambio de aceite y filtros en el tren motriz). Cabe señalar que la cantidad de mantenimientos a la unidad dependerá de la utilización de esta, lo que podría requerir que se amplíe la cantidad de servicios preventivos.

Tabla 13. Matriz de costos y servicios

Tipo	Precio (USD)	Costo (USD)
Servicio Básico	300	180
Servicio Completo	800	480

Fuente: elaboración propia

Conociendo, el costo real que demandará en implementar esta alternativa y lo que implicará para ponerlo en marcha, el segundo paso es evaluar los resultados de los tres escenarios sugeridos para la evaluación. En dichos escenarios, se detalla el porcentaje de clientes que se estima retener (ver Tabla 17):

Tabla 14. Porcentaje de retención de clientes por escenario

Escenario	Tasa Retención	Unidades Retenidas	Básico	Completo
Conservador	25%	672	70%	50%
Moderado	40%	1,075	70%	50%
Optimista	50%	1,341	70%	50%

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, el retorno de esta inversión ha sido calculado teniendo en cuenta cada uno de los escenarios, los que contemplan un 4,2% de crecimiento estimado:

Tabla 13. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador

Evaluación Económica: Escenario Conservador
--

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	\$705,355	\$734,980	\$765,849	\$798,015	\$831,532
Completo	\$268,707	\$279,992	\$291,752	\$304,006	\$316,774
Total Ingresos	\$974,062	\$1,014,973	\$1,057,602	\$1,102,021	\$1,148,306
CV Básico	\$84,643	\$88,198	\$91,902	\$95,762	\$99,784
CV Completo	\$161,224	\$167,995	\$175,051	\$182,403	\$190,064
Total CV	\$245,867	\$256,193	\$266,953	\$278,165	\$289,848
Utilidad Bruta	\$728,195	\$758,780	\$790,648	\$823,856	\$858,458
Gastos ventas, generales y administrativos	\$274,300	\$274,300	\$254,300	\$254,300	\$254,300
Utilidad Operativa	\$453,895	\$484,480	\$536,348	\$569,556	\$604,158
Impuestos	\$136,169	\$145,344	\$160,905	\$170,867	\$181,247
Utilidad Neta	\$317,727	\$339,136	\$375,444	\$398,689	\$422,910

Incremento de venta	1.44%	1.51%	1.57%	1.63%	1.70%
ROS	32.62%	33.41%	35.50%	36.18%	36.83%

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Flujo de caja libre proyectado en un escenario conservador

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$974,062	\$1,014,973	\$1,057,602	\$1,102,021	\$1,148,306
Costos Material Directos		\$8,733	\$9,100	\$9,482	\$9,880	\$10,295
Costos Mano de Obra Directa		\$25,695	\$26,774	\$27,899	\$29,071	\$30,292
Costos Repuestos		\$211,439	\$220,319	\$229,572	\$239,215	\$249,262
Gastos ventas, generales y administrativos		\$99,300	\$99,300	\$79,300	\$79,300	\$79,300
Depreciación		\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000
UAI		\$453,895	\$484,480	\$536,348	\$569,556	\$604,158
Impuestos		\$136,169	\$145,344	\$160,905	\$170,867	\$181,247
Utilidad Neta		\$317,727	\$339,136	\$375,444	\$398,689	\$422,910
Depreciación		\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000
Inversión Act Fijos	-\$875,000					
Inversión ION	-\$103,264	-\$4,049	-\$3,719	-\$4,396	-\$4,581	\$120,010
FCF	-\$978,264	\$488,678	\$510,417	\$546,048	\$569,108	\$717,920

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Resultados económicos del proyecto en un escenario conservador

Payback	1,96 años
TIR	46%
VAN	\$1,043,914

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado

Evaluación Económica: Escenario Moderado

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	\$1,128,569	\$1,175,968	\$1,225,359	\$1,276,824	\$1,330,451
Completo	\$429,931	\$447,988	\$466,803	\$486,409	\$506,838
Total Ingresos	\$1,558,499	\$1,623,956	\$1,692,163	\$1,763,233	\$1,837,289
CV Básico	\$135,428	\$141,116	\$147,043	\$153,219	\$159,654
CV Completo	\$257,959	\$268,793	\$280,082	\$291,846	\$304,103
Total CV	\$393,387	\$409,909	\$427,125	\$445,064	\$463,757
Utilidad Bruta	\$1,165,113	\$1,214,047	\$1,265,037	\$1,318,169	\$1,373,532
Gastos ventas, generales y administrativos	\$274,300	\$274,300	\$254,300	\$254,300	\$254,300
Utilidad Operativa	\$890,813	\$939,747	\$1,010,737	\$1,063,869	\$1,119,232
Impuestos	\$267,244	\$281,924	\$303,221	\$319,161	\$335,770
Utilidad Neta	\$623,569	\$657,823	\$707,516	\$744,708	\$783,462

Incremento de venta	2.31%	2.41%	2.51%	2.62%	2.72%
ROS	40.01%	40.51%	41.81%	42.24%	42.64%

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Flujo de caja libre proyectado en un escenario moderado

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$1,558,499	\$1,623,956	\$1,692,163	\$1,763,233	\$1,837,289
Costos Material Directos		\$13,973	\$14,560	\$15,171	\$15,808	\$16,472
Costos Mano de Obra Directa		\$41,112	\$42,839	\$44,638	\$46,513	\$48,466
Costos Repuestos		\$338,302	\$352,511	\$367,316	\$382,743	\$398,818
Gastos ventas, generales y administrativos		\$99,300	\$99,300	\$79,300	\$79,300	\$79,300
Depreciación		\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000
UAI		\$890,813	\$939,747	\$1,010,737	\$1,063,869	\$1,119,232
Impuestos		\$267,244	\$281,924	\$303,221	\$319,161	\$335,770
Utilidad Neta		\$623,569	\$657,823	\$707,516	\$744,708	\$783,462
Depreciación		\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000
Inversión Act Fijos	-\$875,000					
Inversión ION	-\$161,109	-\$6,479	-\$6,251	-\$7,034	-\$7,330	\$188,202
FCF	-\$1,036,109	\$792,090	\$826,573	\$875,482	\$912,379	\$1,146,664

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Resultados económicos del proyecto en un escenario moderado

Payback	1,30 años
TIR	76%
VAN	\$2,217,779

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista

Evaluación Económica: Escenario Optimista					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	\$1,408,500	\$1,467,657	\$1,529,299	\$1,593,529	\$1,660,457
Completo	\$536,571	\$559,107	\$582,590	\$607,059	\$632,555
Total Ingresos	\$1,945,071	\$2,026,764	\$2,111,889	\$2,200,588	\$2,293,013
CV Básico	\$169,020	\$176,119	\$183,516	\$191,223	\$199,255
CV Completo	\$321,943	\$335,464	\$349,554	\$364,235	\$379,533
Total CV	\$490,963	\$511,583	\$533,070	\$555,459	\$578,788
Utilidad Bruta	\$1,454,109	\$1,515,181	\$1,578,819	\$1,645,129	\$1,714,225
Gastos ventas, generales y administrativos	\$274,300	\$274,300	\$254,300	\$254,300	\$254,300
Utilidad Operativa	\$1,179,809	\$1,240,881	\$1,324,519	\$1,390,829	\$1,459,925
Impuestos	\$353,943	\$372,264	\$397,356	\$417,249	\$437,977
Utilidad Neta	\$825,866	\$868,617	\$927,163	\$973,580	\$1,021,947
Incremento de venta	2.88%	3.01%	3.13%	3.26%	3.40%
ROS	42.46%	42.86%	43.90%	44.24%	44.57%

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Flujo de caja libre proyectado en un escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$1,945,071	\$2,026,764	\$2,111,889	\$2,200,588	\$2,293,013
Costos Material Directos		\$17,439	\$18,171	\$18,934	\$19,729	\$20,558
Costos Mano de Obra Directa		\$51,310	\$53,465	\$55,710	\$58,050	\$60,488
Costos Repuestos		\$422,215	\$439,948	\$458,425	\$477,679	\$497,742
Gastos ventas, generales y administrativos		\$99,300	\$99,300	\$79,300	\$79,300	\$79,300
Depreciación		\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000
UAI		\$1,179,809	\$1,240,881	\$1,324,519	\$1,390,829	\$1,459,925
Impuestos		\$353,943	\$372,264	\$397,356	\$417,249	\$437,977
Utilidad Neta		\$825,866	\$868,617	\$927,163	\$973,580	\$1,021,947
Depreciación		\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000
Inversión Act Fijos	-\$875,000					
Inversión ION	-\$199,369	-\$8,085	-\$7,925	-\$8,779	-\$9,148	\$233,306
FCF	-\$1,074,369	\$992,781	\$1,035,692	\$1,093,384	\$1,139,433	\$1,430,254

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Resultados económicos del proyecto en un escenario optimista

Payback	1,08 años
TIR	94%
VAN	\$2,994,224

Fuente: elaboración propia

El escenario optimista pasa por recuperar el 50% de las unidades totales, entre las que tienen una baja penetración y unidades de clientes perdidos, durante el último año y se estima

que el 70% de esas unidades consuman los cinco servicios básicos y el 50%, el mantenimiento completo.

2.7.1.2 Criterio de alineamiento estratégico

Esta alternativa es estratégica dado que amplía un nuevo canal de atención, lo que se traduce en soporte a los clientes que requieren un servicio de mantenimiento preventivo con características de flexibilidad, disponibilidad, calidad y rapidez. Esto estima un mayor ingreso por mano de obra y repuestos; más aun adelantándose a la competencia.

2.7.1.3. Criterio comercial

Como se había adelantado en los párrafos anteriores, esta alternativa ataca frontalmente a los clientes actuales con baja penetración y aquellos que dejaron de adquirir los servicios, por ende, producirá una retención importante de unidades y, también, unos ingresos adicionales en el corto y mediano plazo. No solamente en este aspecto, sino que permitirá adelantarse a la competencia, esto implica a las grandes empresas y también a los competidores con presencia local (talleres alternativos).

2.7.1.4. Criterio de escalabilidad

Al ser una alternativa que la empresa ya viene siendo evaluada para su implementación, no significará un impacto drástico, el poder adaptar el camión lubricador dotándolo con el equipamiento para poder ofrecer los servicios que se pretende y en los departamentos que se espera atender: Trujillo, Huancayo, Arequipa y Lima (dos).

2.7.2 Desarrollo de la plataforma E-Commerce

El objetivo de contar con una plataforma *E-commerce* es poder tener una herramienta que facilite el proceso de compra de repuestos, siendo este más dinámico y ágil. A continuación, se evalúa la alternativa con cada uno de los criterios.

2.7.2.1. Criterio económico

El proyecto al ser altamente tecnológico será evaluado en seis años, siendo la inversión e implementación, no muy complejas; sin embargo, los ingresos, la inversión, así como los gastos serán de acuerdo con cada escenario y a los objetivos de venta que se fije por cada uno de ellos. Respecto a las inversiones, se tiene dos grandes referidas al desarrollo y puesta en producción de la plataforma, la cual será encargada a una agencia especialista. La inversión en esta plataforma no dependerá del objetivo de ventas que se fije en cada escenario; es decir, será un costo único.

Tabla 22. Inversión en plataforma E-Commerce

Inversión	Monto
-----------	-------

Plataforma E-commerce	\$ 80,000
-----------------------	-----------

Fuente: elaboración propia

Dada la naturaleza del proyecto tecnológico, se estima que será necesario invertir nuevamente una cantidad similar, ajustándolo al momento de la inversión a un 25% más de lo inicialmente invertido, para repotenciar toda la plataforma, generando así una amortización para los siguientes tres años.

Una segunda inversión relevante será el inventario en repuestos que se necesitará, y éste estará relacionado según el objetivo de ventas que se fije para cada escenario; así como del mix de productos que se colocarán en dicha plataforma. Sin embargo, teniendo en cuenta el proceso de compra, tiempos de entrega de repuestos y ciclo de campañas comerciales para esta plataforma, la inversión en inventario será de seis meses para cada escenario.

Los gastos de mantenimiento, publicidad y marketing para posicionar la plataforma de *E-commerce* serán tercerizadas con empresas/agencias especialistas en la materia. Por ejemplo, toda la información será alojada en la nube de forma tal que garantice la continuidad del negocio *E-commerce* y seguridad de la información.

Tabla 23. Gastos de mantenimiento según escenarios

Escenario/año	1	2	3	4	5	6
Conservador	\$12,600	\$16,800	\$21,000	\$25,200	\$25,200	\$25,200
Moderado	\$15,120	\$21,000	\$25,200	\$33,600	\$33,600	\$33,600
Optimista	\$16,800	\$25,200	\$33,600	\$44,800	\$44,800	\$44,800

Fuente: elaboración propia

Los gastos en publicidad y marketing serán necesarios para dar a conocer de la plataforma *E-commerce* a los diferentes clientes, así como posicionarla como uno de los referentes. Además, se debe tener en cuenta que el gasto dedicado a la publicidad de la página será hasta lograr los objetivos trazados, año por año, en cada uno de los escenarios. Otro detalle importante a tener en cuenta es que las agencias especializadas cobrarán por compra realizada y esto va a depender de cuan fácil o difícil le resulte la conversión final de visitantes en tráfico a clientes compradores. Por ende, se ha estimado tener en cuenta el siguiente gasto.

Tabla 24. Gastos de publicidad y marketing según escenarios

Escenario/año	1	2	3	4	5	6
Conservador	\$15,576	\$12,980	\$11,682	\$10,384	\$10,384	\$10,384
Moderado	\$19,470	\$16,225	\$14,602	\$12,980	\$12,980	\$12,980
Optimista	\$26,771	\$22,309	\$20,078	\$17,847	\$17,847	\$17,847

Fuente: elaboración propia

Un tercer gasto significativo será el gasto en administración, este gasto, principalmente, corresponde al gasto en personal, los cuales serán responsables de administrar la plataforma después de la entrega por parte del proveedor, y serán los encargados de dar soporte al proceso de compra de repuestos (velar por la correcta visualización de productos, información y atención cliente, coordinar con las otras áreas involucradas, etc.). Por ende, la estimación del gasto, como en todos los gastos anteriores, va a depender del escenario en el que se fije y del momento, es decir, dada la exigencia de ventas, se demandará mayor personal y con capacidades técnicas necesarias para garantizar esta compra exitosa, además serán los responsables de coordinar con los diferentes proveedores que dan servicio y mantenimiento a la plataforma. En tal sentido, el gasto en administración será de la siguiente manera:

Tabla 25. Gastos de administración según escenarios

Escenario/año	1	2	3	4	5	6
Conservador	\$10,800	\$10,800	\$18,000	\$18,000	\$28,800	\$28,800
Moderado	\$16,200	\$16,200	\$27,000	\$27,000	\$43,200	\$43,200
Optimista	\$21,600	\$21,600	\$36,000	\$36,000	\$57,600	\$57,600

Fuente: elaboración propia

Habiendo comentado las inversiones y principales gastos incurridos, corresponde evaluar el retorno de cada inversión según los escenarios; sin embargo, antes de explicarlos, es necesario dejar en claro que se estima que el ingreso generado a través de la plataforma *e-commerce* será parte de los ingresos que se generen por el área de repuestos, como nuevo canal de ventas. Considerando que el comprador es el dueño o usuario de las unidades, esta propuesta está enfocada al segmento de clientes pequeños cuyas unidades tienen una antigüedad entre tres a cinco años. Sin embargo, dado que la plataforma *E-commerce* es herramienta abierta a los demás subsegmentos del segmento de clientes pequeños, el mismo que está conformado por 11k unidades y 3.5k clientes potenciales. El promedio de unidades que tiene cada cliente es de 1.4 unidades.

A su vez, se tuvo por objetivo tener una tasa de crecimiento entre 1.75% y 3.00%, por cada escenario, respecto a las ventas totales del año 2019, además que la madurez de las ventas será alcanzada al cuarto año para cada escenario.

Tabla 26. Tasa de incremento de venta esperado según escenario

Escenario	Tasa
Conservador	1.75%
Moderado	2.38%
Optimista	3.00%

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Tasa de crecimiento anual según escenario

Año	Conservador	Moderado	Optimista
1	33%	35%	37%
2	45%	50%	55%
3	68%	70%	75%
4	78%	80%	85%
5	87%	90%	95%
6	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Entonces, teniendo la inversión, los ingresos y gastos, se procedió a evaluar los resultados estimados para cada escenario y son los que se muestran a continuación.

Tabla 28. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total Ingresos	\$272,574	\$371,692	\$561,668	\$644,266	\$718,605	\$825,982
Total CV	\$122,497	\$192,496	\$262,494	\$297,494	\$332,493	\$349,992
Utilidad Bruta	\$150,077	\$179,196	\$299,174	\$346,773	\$386,112	\$475,990
Gastos ventas, generales y administrativos	\$65,642	\$67,246	\$77,348	\$86,917	\$97,717	\$97,717
Utilidad Operativa	\$84,434	\$111,950	\$221,825	\$259,855	\$288,395	\$378,273
Impuestos	\$25,330	\$33,585	\$66,548	\$77,957	\$86,518	\$113,482
Utilidad Neta	\$59,104	\$78,365	\$155,278	\$181,899	\$201,876	\$264,791
Incremento de venta	0.4%	0.6%	0.8%	1.0%	1.1%	1.2%
ROS	21.7%	21.1%	27.6%	28.2%	28.1%	32.1%

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Flujo de caja libre proyectado en un escenario conservador

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$272,574	\$371,692	\$561,668	\$644,266	\$718,605	\$825,982
Gastos Mantenimiento		\$12,600	\$16,800	\$21,000	\$25,200	\$25,200	\$25,200
Gastos de administración		\$10,800	\$10,800	\$18,000	\$18,000	\$28,800	\$28,800
Costos de Repuestos		\$122,497	\$192,496	\$262,494	\$297,494	\$332,493	\$349,992
Gastos de publicidad y marketing		\$15,576	\$12,980	\$11,682	\$10,384	\$10,384	\$10,384
Amortización		\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$33,333	\$33,333	\$33,333
UAI		\$84,434	\$111,950	\$221,825	\$259,855	\$288,395	\$378,273
Impuestos		\$25,330	\$33,585	\$66,548	\$77,957	\$86,518	\$113,482
Utilidad Neta		\$59,104	\$78,365	\$155,278	\$181,899	\$201,876	\$264,791
Amortización		\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$33,333	\$33,333	\$33,333
Inversión en desarrollo plataforma	-\$80,000			-\$100,000			
Inversión ION	-\$109,431	-\$65,116	-\$50,349	-\$29,056	-\$29,555	-\$43,109	\$285,279
FCF	-\$189,431	\$20,654	\$54,682	\$52,888	\$185,677	\$192,101	\$583,403

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Resultados económicos del proyecto en un escenario conservador

Payback	3.3 años
TIR	46%
VAN	\$443,689

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total Ingresos	\$392,342	\$560,488	\$784,683	\$896,781	\$1,008,878	\$1,120,976
Total CV	\$157,497	\$247,495	\$337,493	\$382,492	\$427,491	\$449,990
Utilidad Bruta	\$234,845	\$312,993	\$447,190	\$514,289	\$581,388	\$670,986
Gastos ventas, generales y administrativos	\$77,456	\$80,091	\$93,469	\$106,913	\$123,113	\$123,113
Utilidad Operativa	\$157,389	\$232,902	\$353,722	\$407,376	\$458,274	\$547,873
Impuestos	\$47,216.61	\$69,871	\$106,116	\$122,213	\$137,482	\$164,362
Utilidad Neta	\$110,172	\$163,031	\$247,605	\$285,163	\$320,792	\$383,511
Incremento de venta	0.6%	0.8%	1.2%	1.3%	1.5%	1.7%
ROS	28.1%	29.1%	31.6%	31.8%	31.8%	34.2%

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Flujo de caja libre proyectado en un escenario moderado

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$392,342	\$560,488	\$784,683	\$896,781	\$1,008,878	\$1,120,976
Gastos Mantenimiento		\$15,120	\$21,000	\$25,200	\$33,600	\$33,600	\$33,600
Gastos de administración		\$16,200	\$16,200	\$27,000	\$27,000	\$43,200	\$43,200
Costos de Repuestos		\$157,497	\$247,495	\$337,493	\$382,492	\$427,491	\$449,990
Gastos de publicidad y marketing		\$19,470	\$16,225	\$14,602	\$12,980	\$12,980	\$12,980
Amortización		\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$33,333	\$33,333	\$33,333
UAI		\$157,389	\$232,902	\$353,722	\$407,376	\$458,274	\$547,873
Impuestos		\$47,216.61	\$69,871	\$106,116	\$122,213	\$137,482	\$164,362
Utilidad Neta		\$110,172	\$163,031	\$247,605	\$285,163	\$320,792	\$383,511
Amortización		\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$26,667
Inversión en desarrollo plataforma	-\$80,000			-\$100,000			
Inversión ION	-\$131,171	-\$76,673	-\$68,297	-\$36,160	-\$35,417	-\$6,820	\$354,538
FCF	-\$211,171	\$60,165	\$121,401	\$138,111	\$276,413	\$340,639	\$764,716

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Resultados económicos del proyecto en un escenario moderado

Payback	2.2 años
TIR	66%
VAN	\$810,391

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total Ingresos	\$523,909	\$778,783	\$1,061,977	\$1,203,574	\$1,345,171	\$1,415,970
Total CV	\$192,496	\$302,494	\$412,491	\$467,490	\$522,489	\$549,988
Utilidad Bruta	\$331,413	\$476,290	\$649,486	\$736,084	\$822,682	\$865,981
Gastos ventas, generales y administrativos	\$91,837	\$95,776	\$116,345	\$131,980	\$153,580	\$153,580
Utilidad Operativa	\$239,576	\$380,514	\$533,141	\$604,104	\$669,102	\$712,401
Impuestos	\$71,873	\$114,154	\$159,942	\$181,231	\$200,731	\$213,720
Utilidad Neta	\$167,703	\$266,360	\$373,199	\$422,873	\$468,371	\$498,681
Incremento de venta	0.8%	1.2%	1.6%	1.8%	2.0%	2.1%
ROS	32.0%	34.2%	35.1%	35.1%	34.8%	35.2%

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Flujo de caja libre proyectado en un escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$523,909	\$778,783	\$1,061,977	\$1,203,574	\$1,345,171	\$1,415,970
Gastos Mantenimiento		\$16,800	\$25,200	\$33,600	\$44,800	\$44,800	\$44,800
Gastos de administración		\$21,600	\$21,600	\$36,000	\$36,000	\$57,600	\$57,600
Costos de Repuestos		\$192,496	\$302,494	\$412,491	\$467,490	\$522,489	\$549,988
Gastos de publicidad y marketing		\$26,771	\$22,309	\$20,078	\$17,847	\$17,847	\$17,847
Amortización		\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$33,333	\$33,333	\$33,333
UAI		\$239,576	\$380,514	\$533,141	\$604,104	\$669,102	\$712,401
Impuestos		\$71,873	\$114,154	\$159,942	\$181,231	\$200,731	\$213,720
Utilidad Neta		\$167,703	\$266,360	\$373,199	\$422,873	\$468,371	\$498,681
Amortización		\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$26,667	\$26,667
Inversión en desarrollo plataforma	-\$80,000			-\$100,000			
Inversión ION	-\$151,188	-\$85,169	-\$82,431	-\$43,040	-\$42,724	-\$19,922	\$424,474
FCF	-\$231,188	\$109,200	\$210,596	\$256,826	\$406,815	\$475,116	\$949,822

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Resultados económicos del proyecto en un escenario optimista

Payback	1.5 años
TIR	88%
VAN	\$1,248,905

Fuente: elaboración propia

2.7.2.2 Criterio de alineamiento estratégico

La plataforma *E-commerce* es estratégica pues es una de las pocas empresas que empieza a digitalizar todos sus puntos de venta, siendo éste el de venta de repuestos. Esta herramienta, adicionalmente, está alineada con la visión estratégica de la empresa, en el proceso de digitalización de todos sus puntos de contacto de cara al cliente y gestión de punto de venta. Sin embargo, no refuerza el foco principal de la organización de retener, en el corto plazo, al cliente que demanda de servicio de mantenimiento o reparación.

2.7.2.3 Criterio comercial

Dada las características de compra de los segmentos, esta plataforma está dirigida al segmento de clientes pequeños e incluso al de clientes medianos, más no a los otros segmentos. Esto último, debido a que existe un ejecutivo de cuenta responsable de coordinar directamente con cada uno de los clientes. Por ende, esta herramienta sí aportará mucho al segmento en el cual se está dirigiendo el foco de recuperación y blindaje de clientes, aportándole formas más ágiles de compra de repuestos. El punto débil de esta alternativa es que solo tiene alcance sobre la venta de repuestos y no a la venta de servicio, en donde se mantiene una mayor infraestructura y preparación de recursos en el taller. Sin embargo, es una buena alternativa para desarrollar la venta de repuestos entre clientes que actualmente no son atendidos o no visitan en los puntos de venta tradicionales.

2.7.2.4 Criterio escalabilidad

Otra ventaja adicional por parte del *E-commerce* es que es replicable para otras sedes de la red en lo que respecta al desarrollo de la plataforma digital y preparación logística. Sin embargo, es fundamental plantear una estructura de comisiones que facilite la adopción de esta herramienta, viendo su utilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos de venta de cada uno de los vendedores.

2.7.3 Otorgamiento de servicios complementarios gratuitos

2.7.3.1 Criterio económico

Los servicios complementarios gratuitos han sido categorizados en tres tipos servicios de diagnóstico. Para fines explicativos, se han denominado como: diagnóstico tipo A, B y C, cuyas diferencias radican en la complejidad y tiempo invertido en la actividad del mencionado diagnóstico.

Este servicio está dirigido para aquellos clientes que registran ingresos al taller. En tal sentido, el diagnóstico se ofrece durante la visita al mismo y se busca brindar asesoría para el cliente, anticipándole las necesidades actuales y/o futuras de sus vehículos. La propuesta se

dirige a clientes que tienen unidades con una antigüedad entre tres a cinco años, que pertenecen al segmento de clientes pequeños y cuya penetración promedio actual es de 17%.

Tabla 37. Segmento elegido según propuesta (clientes actuales)

Segmentación Propuesta Distribución de unidades actuales					
Segmento	N° unidades	1 - 2 años	3 - 5 años	6 - 7 años	8 - 10 años
Pequeño	1 – 4	12%	22%	24%	42%
Mediano	5 – 10	15%	28%	24%	33%
Grande	11 – 49	18%	33%	21%	29%
Corporativo	50 a más	14%	42%	22%	23%

Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia, la aplicación real de los tipos de diagnóstico; se propone la siguiente proporción: diagnóstico tipo A (60%), diagnóstico tipo B (25%) y diagnóstico tipo C (15%). Considerando que en el segmento elegido se cuenta con 2,096 unidades, la proporción se aplica de la siguiente manera:

Tabla 38. Tipo de servicio gratuito y cobertura de clientes

Servicio	Horas	Mix ofertado	N° unidades	Total Horas
Diagnóstico tipo A	0.5	60%	1,258	629
Diagnóstico tipo B	0.8	25%	524	419
Diagnóstico tipo C	1.3	15%	314	409
		100%	2,096	1,457

Fuente: elaboración propia

Para este análisis, se ha contemplado tres escenarios y todos ellos, incluyen un factor de ingreso esperado; es decir, se estima que exista una conversión de venta que incremente en 30% el ticket promedio. Cabe señalar que el ticket promedio actual por servicio asciende a 700 USD.

Tabla 39. Tasa de retención y factor de ingreso esperado

Escenario del Plan	Tasa Retención	Unidades Retenidas	Factor ingreso esperado Serv.	N° Clientes	Total Horas
Conservador	40%	839	30%	591	583
Moderado	60%	1,258	30%	886	874
Optimista	80%	1,677	30%	1,181	1,166

Fuente: elaboración propia

La evaluación económica se proyecta a cinco años y considera una tasa de crecimiento de 7%:

Tabla 40. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$176,104	\$188,431	\$201,622	\$215,735	\$230,837
CV Repuestos	\$116,968	\$125,156	\$133,917	\$143,291	\$153,322
CV Servicio	\$13,384	\$14,321	\$15,323	\$16,396	\$17,544
Utilidad Bruta	\$45,752	\$48,954	\$52,381	\$56,048	\$59,971
Gastos ventas, generales y administrativos	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Utilidad Operativa	\$41,752	\$44,954	\$48,381	\$52,048	\$55,971
Impuestos	\$12,526	\$13,486	\$14,514	\$15,614	\$16,791
Utilidad Neta	\$29,226	\$31,468	\$33,867	\$36,434	\$39,180
Incremento de venta	0.26%	0.28%	0.30%	0.32%	0.34%
ROS	16.6%	16.7%	16.8%	16.9%	17.0%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de venta por una campaña básica trimestral. Es importante señalar que existen costos hundidos asumidos por la operación actual, lo que permite realizar las sinergias necesarias para atender esta iniciativa de solución.

Tabla 41. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$264,156	\$282,647	\$302,432	\$323,603	\$346,255
CV Repuestos	\$175,453	\$187,734	\$200,876	\$214,937	\$229,983
CV Servicio	\$20,076	\$21,481	\$22,985	\$24,594	\$26,315
Utilidad Bruta	\$68,628	\$73,432	\$78,572	\$84,072	\$89,957
Gastos ventas, generales y administrativos	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160
Utilidad Operativa	\$44,468	\$49,272	\$54,412	\$59,912	\$65,797
Impuestos	\$13,340	\$14,782	\$16,324	\$17,974	\$19,739
Utilidad Neta	\$31,127	\$34,490	\$38,088	\$41,938	\$46,058
Incremento de venta	0.39%	0.42%	0.45%	0.48%	0.51%
ROS	11.78%	12.20%	12.59%	12.96%	13.30%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de venta por una campaña básica trimestral; además de un recurso adicional por región que se encargará de la atención de clientes dado el incremento de servicios. Es importante señalar que existen costos hundidos asumidos por la operación actual, lo que permite realizar las sinergias necesarias para atender esta iniciativa de solución.

Tabla 42. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$352,208	\$376,863	\$403,243	\$431,470	\$461,673
CV Repuestos	\$233,937	\$250,312	\$267,834	\$286,583	\$306,643
CV Servicio	\$26,768	\$28,642	\$30,646	\$32,792	\$35,087
Utilidad Bruta	\$91,504	\$97,909	\$104,763	\$112,096	\$119,943
Gastos ventas, generales y administrativos	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160
Utilidad Operativa	\$67,344	\$73,749	\$80,603	\$87,936	\$95,783
Impuestos	\$20,203	\$22,125	\$24,181	\$26,381	\$28,735
Utilidad Neta	\$47,141	\$51,624	\$56,422	\$61,555	\$67,048
Incremento de venta	0.52%	0.56%	0.60%	0.64%	0.68%
ROS	13.38%	13.70%	13.99%	14.27%	14.52%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de venta por una campaña básica trimestral; además de un recurso adicional por región que se encargará de la atención de clientes dado el incremento de servicios. Es importante señalar que existen costos hundidos asumidos por la operación actual, lo que permite realizar las sinergias necesarias para atender esta iniciativa de solución. Sin embargo, es preciso indicar que, con esta alternativa, también existe la posibilidad de dirigirse a otro segmento potencial: las unidades que tienen una edad entre seis a siete años del segmento de clientes pequeños. Para este segmento, también se absorberían parte de los gastos generales.

Tabla 43. Cobertura de subsegmento potencial

Segmentación Propuesta Distribución de unidades actuales					
Segmento	N° unidades	1 - 2 años	3 - 5 años	6 - 7 años	8 - 10 años
Pequeño	1 – 4	12%	22%	24%	42%
Mediano	5 – 10	15%	28%	24%	33%
Grande	11 – 49	18%	33%	21%	29%
Corporativo	50 a más	14%	42%	22%	23%

Fuente: elaboración propia

Considerando que en el segmento elegido se cuenta con 1,718 unidades, la proporción se aplica de la siguiente manera:

Tabla 44. Tipo de servicio gratuito y cobertura de clientes del subsegmento potencial

Servicio	Horas	Mix ofertado	N° unidades	Total Horas
Diagnóstico tipo A	0.5	60%	1,031	515
Diagnóstico tipo B	0.8	25%	524	419
Diagnóstico tipo C	1.3	15%	314	409
		100%	1,869	1,343

Fuente: elaboración propia

Tabla 45. Tasa de retención y factor de ingreso esperado del subsegmento potencial

Escenario del Plan	Tasa Retención	Unidades Retenidas	Factor ingreso esperado Serv.	N° Clientes	Total Horas
Conservador	40%	748	30%	527	520
Moderado	60%	1,121	30%	790	779
Optimista	80%	1,495	30%	1,053	1,039

Fuente: elaboración propia

La evaluación económica se proyecta a cinco años y considera una tasa de crecimiento de 7%:

Tabla 46. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador del subsegmento potencial

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$157,009	\$167,999	\$179,759	\$192,342	\$205,806
CV Repuestos	\$104,285	\$111,585	\$119,396	\$127,754	\$136,696
CV Servicio	\$11,933	\$12,768	\$13,662	\$14,618	\$15,641
Utilidad Bruta	\$40,791	\$43,646	\$46,701	\$49,971	\$53,468
Gastos ventas, generales y administrativos	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Utilidad Operativa	\$36,791	\$39,646	\$42,701	\$45,971	\$49,468
Impuestos	\$11,037	\$11,894	\$12,810	\$13,791	\$14,841
Utilidad Neta	\$25,754	\$27,752	\$29,891	\$32,179	\$34,628
Incremento de venta	0.23%	0.25%	0.27%	0.29%	0.31%
ROS	16.4%	16.5%	16.6%	16.7%	16.8%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de venta por una campaña básica trimestral.

Tabla 47. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado del subsegmento potencial

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$235,513	\$251,999	\$269,639	\$288,513	\$308,709
CV Repuestos	\$156,428	\$167,378	\$179,094	\$191,631	\$205,045
CV Servicio	\$17,899	\$19,152	\$20,493	\$21,927	\$23,462
Utilidad Bruta	\$61,186	\$65,469	\$70,052	\$74,956	\$80,203
Gastos ventas, generales y administrativos	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160
Utilidad Operativa	\$37,026	\$41,309	\$45,892	\$50,796	\$56,043
Impuestos	\$11,108	\$12,393	\$13,768	\$15,239	\$16,813
Utilidad Neta	\$25,918	\$28,916	\$32,124	\$35,557	\$39,230
Incremento de venta	0.35%	0.37%	0.40%	0.43%	0.46%
ROS	11.01%	11.47%	11.91%	12.32%	12.71%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de venta por una campaña básica trimestral; además de un recurso adicional por región que se encargará de la atención de clientes dado el incremento de servicios.

Tabla 48. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista del subsegmento potencial

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$314,017	\$335,998	\$359,518	\$384,684	\$411,612
CV Repuestos	\$208,570	\$223,170	\$238,792	\$255,507	\$273,393
CV Servicio	\$23,865	\$25,536	\$27,323	\$29,236	\$31,283
Utilidad Bruta	\$81,582	\$87,292	\$93,403	\$99,941	\$106,937
Gastos ventas, generales y administrativos	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160	\$24,160
Utilidad Operativa	\$57,422	\$63,132	\$69,243	\$75,781	\$82,777
Impuestos	\$17,226	\$18,940	\$20,773	\$22,734	\$24,833
Utilidad Neta	\$40,195	\$44,193	\$48,470	\$53,047	\$57,944
Incremento de venta	0.47%	0.50%	0.53%	0.57%	0.61%
ROS	12.80%	13.15%	13.48%	13.79%	14.08%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de venta por una campaña básica trimestral; además de un recurso adicional por región que se encargará de la atención de clientes dado el incremento de servicios.

2.7.3.2 Criterio de alineamiento estratégico

Esta alternativa, si bien es parte de la forma de trabajo natural del sector y de la organización, se realiza de manera puntual, actualmente. Brindar asesoría y realizar un trabajo de seguimiento a las necesidades del cliente, genera un gran aporte a la satisfacción del cliente; así como fortalece la imagen de confianza y disponibilidad de la marca al momento de evaluar próximas ocasiones de compra tanto de producto como de posventa. Sin embargo, es una herramienta que debe ser utilizada de la mejor manera para no generar una expectativa desvirtuada por los periodos en los que este servicio no sea otorgado y en el que el cliente espere recibirlo.

2.7.3.3 Criterio comercial

La iniciativa denota un ingreso esperado de 30% en unidades de tres a cinco años y de 40% en unidades de seis a siete años del segmento pequeño. En tal sentido, se estima alcanzar a 2,096 y 1,718 clientes, respectivamente.

2.7.3.4. Criterio de escalabilidad

La posibilidad de trabajar bajo este esquema es netamente factible para realizarlo con los mismos procesos de atención al cliente, ya que se trata de una extensión del servicio actualmente entregado. Respecto a los recursos técnicos, éstos están cubiertos dado que la realidad actual indica una productividad de los técnicos del 75%.

Tabla 49. Productividad del técnico y horas disponibles no utilizadas

	N°
Total técnicos	300
N° técnicos en taller	222

* Premisa (anual): 1,652 horas disponibles y 1,404 horas facturadas por técnico.

	Meta	Actual	Var.
Productividad	85%	75%	10%

Horas no utilizadas (anual)	91.686
-----------------------------	--------

Fuente: elaboración propia

Esto quiere decir que el trabajo de diagnóstico puede ser cubierto por las horas disponibles no utilizadas en los talleres; aunque no serían útiles para el incremento directo de su productividad. Dicho indicador solo se incrementará cuando los clientes opten por realizar los servicios sugeridos en el diagnóstico en el taller. En relación al soporte administrativo, éste debe ser aumentado, por lo que los gastos también se incrementan en el escenario moderado y optimista.

2.7.4 Fortalecimiento de la red actual (talleres)

2.7.4.1. Criterio económico

Esta alternativa busca mantenerse en los productos actuales a través de los canales actuales. Es bien conocido que todos los puntos de venta están a disposición de todos los segmentos; sin embargo, no todos acceden a éstos en la misma magnitud. Para el análisis, se ha considerado solo a los talleres (workshops) dado el potencial de atención y posibilidad de mejorar el ratio de venta de repuestos a través del taller. El acercamiento para este análisis se basa en utilizar los recursos disponibles, buscando la mejora de la productividad; es decir, lograr el uso de las horas disponibles no utilizadas del técnico para alcanzar a más clientes y ejecutar más servicios.

Tabla 50. Configuración por desarrollar, productividad del técnico y horas disponibles no utilizadas

	N°
Workshops	16
Part Outlets	6
Express Services	9
	31

	N°
Total técnicos	300
N° técnicos en taller	222

* Premisa (anual): 1,652 horas disponibles y 1,404 horas facturadas por técnico.

	Meta	Actual	Var.
Productividad	85%	75%	10%

Horas no utilizadas (anual)	91.686
-----------------------------	--------

Fuente: elaboración propia

Es importante precisar que parte de este tiempo no utilizado se debe a la dinámica del negocio; donde el margen permite la flexibilidad para el cumplimiento de actividades que impactan directamente la satisfacción del cliente, como, por ejemplo, el servicio de auxilio mecánico en carretera y atención de soporte *inhouse*. Tomando como referencia las actividades reales de los talleres, existe una proporción de servicios tipo por los cuales, los clientes ingresan sus unidades al taller: servicios preventivos (25%), correctivos menores (15%), correctivos mayores (20%) y servicios mixtos (40%).

Tabla 51. Tipo de servicios no ejecutados e ingresos no percibidos

Servicio	Prom. Horas (est)	Mix real	Horas no utilizadas	Total Serv.	Ingresos no percibidos (\$)
Preventivo	2.25	25%	22,922	10,187	573,038
Correctivo menor	2	15%	13,753	6,876	343,823
Correctivo mayor	7	20%	18,337	2,620	458,430
Mixto	3.75	40%	36,674	9,780	916,860
		100%	91,686	29,463	2,292,150

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, el factor de aprovechamiento de las horas no utilizadas es de 32%. Para este análisis, se ha planteado tres escenarios que dependerán del nivel de recuperación de ventas esperado en relación a los ingresos no percibidos. Asimismo, se ha considerado una tasa de crecimiento estimada de 4% para todos los escenarios.

Tabla 52. Tasa de recuperación estimada según escenario

Escenario del Plan	Recuperación
Conservador	30%
Moderado	50%
Optimista	70%

Fuente: elaboración propia

Tabla 53. Estado de resultados proyectado en un escenario conservador

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$687,645	\$715,151	\$743,757	\$773,507	\$804,447
CV Repuestos	\$456,734	\$475,003	\$494,003	\$513,763	\$534,314
CV Servicio	\$34,712	\$36,100	\$37,544	\$39,046	\$40,608
Utilidad Bruta	\$196,199	\$204,047	\$212,209	\$220,698	\$229,526
Gastos ventas, generales y administrativos	\$38,000	\$38,000	\$38,000	\$38,000	\$38,000
Utilidad Operativa	\$158,199	\$166,047	\$174,209	\$182,698	\$191,526
Impuestos	\$47,460	\$49,814	\$52,263	\$54,809	\$57,458
Utilidad Neta	\$110,740	\$116,233	\$121,947	\$127,888	\$134,068
Incremento de venta	1.02%	1.06%	1.10%	1.15%	1.19%
ROS	16.1%	16.3%	16.4%	16.5%	16.7%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de publicidad, la misma que contempla una gran presencia en términos de los medios a utilizar; así como en la frecuencia. Ambos conceptos en ámbitos de cobertura nacional.

Tabla 54. Estado de resultados proyectado en un escenario moderado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$1,146,075	\$1,191,918	\$1,239,595	\$1,289,179	\$1,340,746
CV Repuestos	\$761,223	\$791,672	\$823,339	\$856,272	\$890,523
CV Servicio	\$57,853	\$60,167	\$62,574	\$65,077	\$67,680
Utilidad Bruta	\$326,999	\$340,079	\$353,682	\$367,829	\$382,543
Gastos ventas, generales y administrativos	\$38,000	\$38,000	\$38,000	\$38,000	\$38,000
Utilidad Operativa	\$288,999	\$302,079	\$315,682	\$329,829	\$344,543
Impuestos	\$86,700	\$90,624	\$94,705	\$98,949	\$103,363
Utilidad Neta	\$202,299	\$211,455	\$220,978	\$230,881	\$241,180
Incremento de venta	1.70%	1.77%	1.84%	1.91%	1.99%
ROS	17.65%	17.74%	17.83%	17.91%	17.99%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de publicidad, la misma que contempla una gran presencia en términos de los medios a utilizar; así como en la frecuencia. Ambos conceptos en ámbitos de cobertura nacional.

Tabla 55. Estado de resultados proyectado en un escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$1,604,505	\$1,668,685	\$1,735,433	\$1,804,850	\$1,877,044
CV Repuestos	\$1,065,712	\$1,108,341	\$1,152,674	\$1,198,781	\$1,246,733
CV Servicio	\$80,994	\$84,234	\$87,603	\$91,107	\$94,752
Utilidad Bruta	\$457,799	\$476,111	\$495,155	\$514,961	\$535,560
Gastos ventas, generales y administrativos	\$38,000	\$38,000	\$38,000	\$38,000	\$38,000
Utilidad Operativa	\$419,799	\$438,111	\$457,155	\$476,961	\$497,560
Impuestos	\$125,940	\$131,433	\$137,147	\$143,088	\$149,268
Utilidad Neta	\$293,859	\$306,677	\$320,009	\$333,873	\$348,292
Incremento de venta	2.38%	2.47%	2.57%	2.68%	2.78%
ROS	18.31%	18.38%	18.44%	18.50%	18.56%

Fuente: elaboración propia

En el caso de este escenario, los gastos hacen referencia a gastos de publicidad, la misma que contempla una gran presencia en términos de los medios a utilizar; así como en la frecuencia; ambos conceptos en ámbitos de cobertura nacional. La recuperación en base a los ingresos no percibidos se comporta de la siguiente manera:

Tabla 56. Tasa de recuperación estimada por años

Porcentaje Recuperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conservador	30.0%	31.2%	32.4%	33.7%	35.1%
Moderado	50.0%	52.0%	54.1%	56.2%	58.5%
Optimista	70.0%	72.8%	75.7%	78.7%	81.9%

Fuente: elaboración propia

2.7.4.2. Criterio de alineamiento estratégico

Esta alternativa cubre la estrategia a cabalidad, ya que el tener una red fortalecida incrementa la satisfacción del cliente; así como la generación de nuevos negocios.

2.7.4.3 Criterio comercial

Se estima llegar a los clientes actuales incrementando el nivel de penetración, cuyo valor es de 17%, 32%, 45% y 78% en el segmento de clientes pequeños, medianos, grandes y corporativos, respectivamente. Asimismo, se busca volver a capturar a los clientes que no toman actualmente el servicio.

2.7.4.4 Criterio de escalabilidad

Esta alternativa busca aprovechar los recursos actuales, incrementando el volumen de venta y la satisfacción. Es plenamente replicable; sin embargo, no podrá obtenerse los resultados planeados si es que no existe una esforzada labor en operaciones, comercial y de marketing para promover el ingreso al taller. Asimismo, es fundamental incorporar los criterios que el cliente valora alineados a los beneficios de los servicios de los talleres.

2.8. Evaluación de las alternativas

Tabla 57. Criterios de evaluación de las alternativas de solución

Alternativa \ Criterio	Económico	Alineamiento estratégico	Comercial	Escalabilidad	Total
1. Implementación del taller de lubricación móvil	3	3	3	2	11
2. Desarrollo de plataforma E-Commerce	2	2	2	2	8
3. Otorgamiento de servicios complementarios gratuitos	1	2	2	2	7
4. Fortalecimiento de la red actual (taller)	2	3	2	2	9

Escala: 1 = No cumple / 2 = Cumplimiento aceptable / 3 = Excede cumplimiento

Fuente: elaboración propia

2.9. Decisión

De acuerdo con el desarrollo y evaluación de cada una de las alternativas, se concluyó en elegir dos de las alternativas propuestas: la implementación del taller de lubricación móvil y el fortalecimiento de la red actual (taller). La alternativa de implementar un taller de lubricación móvil; dado que es un proyecto que ataca frontalmente la baja penetración de ventas y la deserción de clientes en el segmento de clientes pequeños. Asimismo, económicamente es la alternativa que, dentro de los escenarios que se plantean, contribuye de mejor manera con el incremento de las ventas totales, tiene la mejor utilidad neta y retorno sobre las ventas (ROS). Del lado estratégico, es una opción alineada a extender el canal de atención del taller, aumentando, de ese modo, el alcance de la cantidad de clientes a atender que permita una venta saludable tanto del servicio (mano de obra calificada) y del repuesto. Respecto al criterio comercial, esta alternativa es importante porque al blindar a los clientes del segmento pequeño asegura ingresos futuros y colabora con la transición positiva en cada uno de los segmentos. La escalabilidad del proyecto es plenamente realizable; sin embargo, demanda de una inversión importante. Además, para el éxito del proyecto, se requiere un equipo táctico y operativo que

planifique las medidas comerciales y de contacto a la mayor masa de clientes del segmento elegido, ejecute las actividades operativas y realice el seguimiento respectivo.

Por otro lado, la otra alternativa elegida, el fortalecimiento de la red actual (taller), es una opción económicamente importante, dado el principio del mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, especialmente, del tiempo disponible del técnico y sus capacidades. Esta alternativa evidencia que, si no se generan eficiencias, el ingreso no necesariamente será suficiente para cubrir los gastos de la operación. Lo mencionado, sin considerar los posibles impactos negativos en la satisfacción del cliente por la falta de atención o disponibilidad. El criterio de alineamiento estratégico está cubierto dado que contar con una red fortalecida es parte de la propuesta de valor de la marca. Por otro lado, el criterio comercial se ve cumplido toda vez que alcanza a una mayor masa de clientes, pero considerando que no pertenecerán solamente al segmento de análisis.

La escalabilidad es un criterio alcanzable para esta alternativa, teniendo en cuenta que el desafío principal se encuentra en la coordinación entre las diversas áreas para su implementación. Sin embargo, es importante precisar que la labor comercial y de seguimiento de la operación es fundamental; así como la estrategia de publicidad que deberá promover el ingreso al taller. Finalmente, ambas alternativas convergen haciendo sinergia a una mejor disposición de la empresa para facilitar las herramientas y equipo humano necesario para ser un aliado en el negocio de sus clientes, reformulando así la propuesta final que se le otorga al cliente, especialmente a los clientes del segmento pequeño.

Dentro de los motivos principales para no optar por el desarrollo de la plataforma *E-Commerce*, se encuentra el criterio de alineamiento estratégico; puesto que promueve la venta de repuestos sin considerar la utilización de los talleres para el servicio. Además de la parte económica que resulta ser la opción de menor retorno. En relación a la alternativa de otorgamiento de servicios complementarios gratuitos, el criterio de alineamiento estratégico ha sido relevante debido a que, si bien puede ser un mecanismo de venta, la aplicación y comunicación inadecuada de la misma puede comprometer la satisfacción del cliente al generar una expectativa desvirtuada por los periodos en los que este servicio no sea otorgado y en el que el cliente espere recibirlo.

2.10. Plan de acción

En las siguientes tablas se presenta el plan de acción.

Tabla 58. Implementación del taller de lubricación móvil

N°	Actividad	Objetivo	Responsable	Ejecución
1	Sustentación y presentación del proyecto al directorio	Lograr la aprobación del directorio	Gerente de Posventa	Corto plazo
2	Aprobación y planificación de la inversión para la adquisición del activo fijo	Contar con los fondos suficientes para la compra del activo fijo	Gerente de Finanzas	Corto plazo
3	Presentación de proyecto, las condiciones y los mecanismos de compensación a los directores de los grupos económicos de la red	Lograr el compromiso de la red para cumplir con la propuesta de valor hacia el cliente final	Gerente de Posventa	Corto plazo
4	Adquisición del camión, diseño y montaje de la superestructura	Desarrollar un vehículo móvil funcional, seguro y cuidadoso con el medio ambiente	Gerente de Servicio de Posventa	Mediano plazo
5	Elección del equipo táctico y operativo por regiones	Lograr la sostenibilidad del proyecto a través de acciones rápidas de corrección y/o prevención	Gerente de Servicio de Posventa	Mediano plazo
5	Desarrollo de la campaña publicitaria en medios tradicionales y digitales	Difundir la propuesta de valor hacia todos los clientes actuales y potenciales	Gerente de Marketing y Comunicaciones	Mediano plazo
6	Previsión del stock y recursos para la atención	Contar con los recursos necesarios para la ejecución de los servicios que permita lograr el objetivo de ventas	Gerente de Servicio de Posventa	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia

Tabla 59. Fortalecimiento de la red actual (taller)

N°	Actividad	Objetivo	Responsable	Ejecución
1	Implementación de programa de incentivos / reconocimiento global para técnicos del taller	Lograr el compromiso de los técnicos en términos de aprovechamiento del tiempo disponible y calidad del servicio	Gerente de Posventa	Mediano plazo
2	Implementación de programa de incentivos / reconocimiento para asesores de servicio	Promover una alta contactabilidad con los clientes actuales y potenciales; así como velar por el seguimiento de las atenciones del taller	Gerente de Posventa	Mediano plazo
3	Reformular el plan de comisiones de los vendedores del área de repuestos con una retribución mayor por sus clientes que acepten realizar su servicio en el taller	Lograr un círculo virtuoso en el que se promueva el ingreso a los talleres para la ejecución de los servicios	Gerente de Posventa	Mediano plazo
4	Desarrollo de la campaña publicitaria en medios tradicionales y digitales	Difundir los beneficios de nuestros talleres hacia todos nuestros clientes y clientes potenciales	Gerente de Marketing y Comunicaciones	Mediano plazo
5	Elección del equipo táctico y operativo por regiones	Lograr la sostenibilidad del proyecto a través de acciones rápidas de corrección y/o prevención	Gerente de Servicio de Posventa	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia

2.11. Lo que ocurrió

La empresa decidió implementar los camiones lubricadores y, hasta el momento del cierre del trabajo de investigación, se contaba con un camión lubricador operando en la zona norte, centro y sur del Perú. También, se viene trabajando en el refuerzo de los talleres actuales, generando mayores eficiencias trasladadas al cliente en términos de satisfacción en tiempo y calidad del servicio; así como para la compañía y sus concesionarios en relación con la rentabilidad del negocio. Sin embargo, dada la coyuntura originada por la pandemia del COVID-19, la decisión de la compañía de implementar la plataforma de *E-commerce* tomó mayor relevancia; siendo este canal, uno de los de mayor potencial de crecimiento. El lanzamiento del *E-commerce* se ha realizado a mediados del 2020 y para las regiones principales, estimando llegar a los demás puntos de atención de la red de concesionarios de Volvo Perú.



Conclusiones

A través del presente caso de estudio, se ha buscado recoger, de la manera más precisa, el entorno y la dinámica de trabajo en el sector automotriz, subsegmento de unidades pesadas. Vincular las acciones con los objetivos estratégicos de la empresa es de suma importancia, pues no solamente es necesario conocer lo que implicará tomar una decisión teniendo en cuenta la inversión y el retorno (variables que, si bien son justificables en el corto y mediano plazo, podrían no recoger necesariamente la estrategia de la organización). Por lo anterior, entender cómo la empresa ha definido crecer y a través de qué segmentos, cómo se comportará el mercado, qué segmentos se espera que sigan desarrollándose y en cuáles se está llegando a un techo de crecimiento será de vital importancia. Estos criterios, conjuntamente a los enunciados en los párrafos a continuación serán una buena guía para responder este tipo de casos.

Asimismo, la segmentación ha ayudado a tener una claridad de cómo los diferentes clientes se comportan, sus necesidades y la forma como valoran los servicios. Así; por ejemplo, se ha observado que algunos segmentos son más sensibles al factor precio, mientras otros valoran mucho más el servicio y la calidad del mismo, siendo este grupo de clientes los que interesa. La idea no es desatender a los que persiguen más el precio, sino, educarlos en conceptos de gestión de flota y procesos de mantenimiento saludables a través de repuestos originales instalados en talleres autorizados de la marca.

Teniendo en cuenta lo anterior, y aplicándolo a la deserción de clientes, la segmentación ha dado la claridad de poder identificar aquellos subsegmentos de clientes que ha estado perdiendo en mayor cantidad y sus características. No solamente eso, sino que también lograr dimensionar los verdaderos riesgos de cada segmento y las decisiones que se debe tomar en uno o más de estos.

Otro de los aprendizajes fue poder cuantificar y analizar, estratégicamente, los hallazgos descubiertos en cuanto a la deserción de clientes, crecimiento en ventas por debajo del total de los ingresos combinados del portafolio, baja penetración de ventas en algunos segmentos. Así; por ejemplo, perder posicionamiento de mercado, lo difícil que será recuperar nuevamente a los clientes que se perdió, la valorización de cada cliente en el mercado actual, los ingresos dejados de percibir provenientes de clientes perdidos y el incremento de las ventas por el área de repuestos, lo que deja de lado la utilización de la mano de obra calificada. Todas estas cuestiones han sido necesarias analizarlas y así poder tomar una decisión de pleno conocimiento

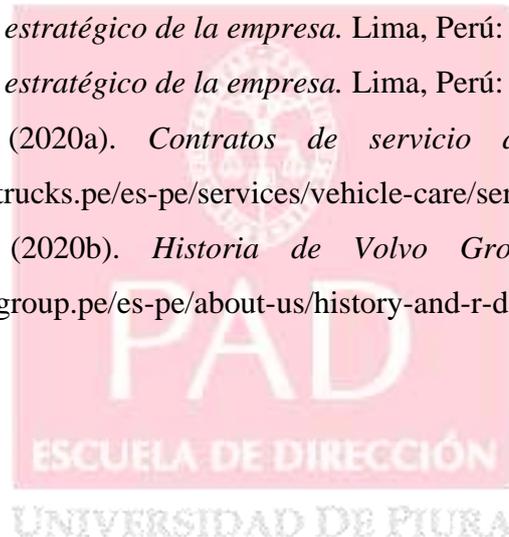
de lo que implica abordar uno u otro segmento y las consideraciones económicas, de mercado y el retorno que se obtendrá de cada acción implementada para cada alternativa.

En la misma línea, entender las posibles causas de la deserción no solo permitirá decidir y priorizar mejor los recursos, sino también permitirá identificar los diferentes procesos que son vulnerables y que serán necesarios corregirlos, solo así se podrá garantizar la implementación de la propuesta de valor sin ningún quiebre en los procesos.



Bibliografía

- Arellano Marketing. (2018). *Análisis de la propuesta de valor de posventa de clientes no corporativos*. Lima, Perú: Autor
- Divemotor. (2019). *Camiones Destacados*. Recuperado de <https://divemotor.com/vehiculos-comerciales/camiones/>
- Freightliner. (2020). *Garantía Freightliner*. Recuperado de <https://www.freightliner.pe/servicio/garantia/>
- International Camiones del Perú (2020). *Nuestra red*. Recuperado de <https://www.interperu.pe/>
- Scania. (2016). *Camiones*. Recuperado de <https://www.scania.com/pe/es/home/products-and-services/trucks.html>
- Volvo Perú (2017). *Plan estratégico de la empresa*. Lima, Perú: Autor.
- Volvo Perú (2019). *Plan estratégico de la empresa*. Lima, Perú: Autor.
- Volvo Trucks Perú. (2020a). *Contratos de servicio de Volvo*. Recuperado de <https://www.volvotrucks.pe/es-pe/services/vehicle-care/service-contracts.html>
- Volvo Trucks Perú. (2020b). *Historia de Volvo Group Peru*. Recuperado de <https://www.volvogroup.pe/es-pe/about-us/history-and-r-d-milestones.html>



Anexos

Anexo 1. Historia de Volvo Group Perú

Según el registro en los documentos históricos de Volvo Trucks Perú (2020b):

- 1951 Volvo inicia actividades comerciales a través de la empresa Mercamotors, compañía que representaba productos suecos en el Perú.
- 1959 Se constituye Volvo del Perú S.A, dedicándose totalmente a la importación de productos Volvo.
- 1966 Se inaugura la primera planta de ensamblaje de camiones diésel en la Av. Colonial (Lima). Los modelos fabricados eran: F86, N86, N88.
- 1972 AB Volvo participó en la licitación para la fabricación de motores diésel en el Perú, la cual ganó en 1973 junto con Perkins de Inglaterra.
- 1974 Volvo moderniza completamente la línea de ensamblaje de camiones con los modelos N7 y N10.
- 1983 Todas las operaciones de Volvo del Perú se centralizaron en la planta de la Carretera Central en Ate-Vitarte.
- 1992 Volvo del Perú S.A. cambia su denominación y se convierte en Volvo Perú S.A., razón social que se mantiene hasta hoy.
- 1995 Se introduce en el Perú la línea FH de camiones.
- 1996 Volvo Perú fue la única compañía en la industria automotriz peruana que contó con una planta de ensamblaje y la Certificación ISO 9002.
- 2004 Volvo Perú mudó sus operaciones a sus instalaciones ubicadas en Av. Nicolás Arriola 550, La Victoria.
- 2006 Se presentó la nueva línea dorada de camiones pesados Volvo FH y Volvo FM en el mercado peruano con “Total Performance”.
- 2007 Volvo Perú realizó el lanzamiento de la marca de camiones americanos MACK TRUCKS en el mercado peruano.
- 2010 Se inaugura el nuevo Taller Volvo Santa Anita.
- 2012 Volvo Perú se muda a sus actuales y modernas oficinas que cuentan con los más altos estándares suecos, ubicadas en la Carretera Panamericana Sur KM 23.88, en Lurín.
- 2014 Lanzamiento de la nueva línea F; tanto el FH, FM y FMX fueron renovados. Una nueva gama que conquistó rápidamente al mercado.

- 2016 Volvo Perú comenzó nuevamente a comercializar los equipos de construcción Volvo y SDLG.
- 2016 Relanzamiento de los nuevos camiones medianos Volvo.
- 2017 Volvo Perú cambia de nombre comercial a Volvo Group Peru, para reconfirmar su imagen como un proveedor de soluciones integrales.
- 2018 Lanzamiento de camiones japoneses UD Trucks.
- 2019 Volvo Financial Services ingresa al Perú.



Anexo 2. Lineamiento estratégico de Volvo Perú S.A.



Fuente: Volvo Perú (2017)



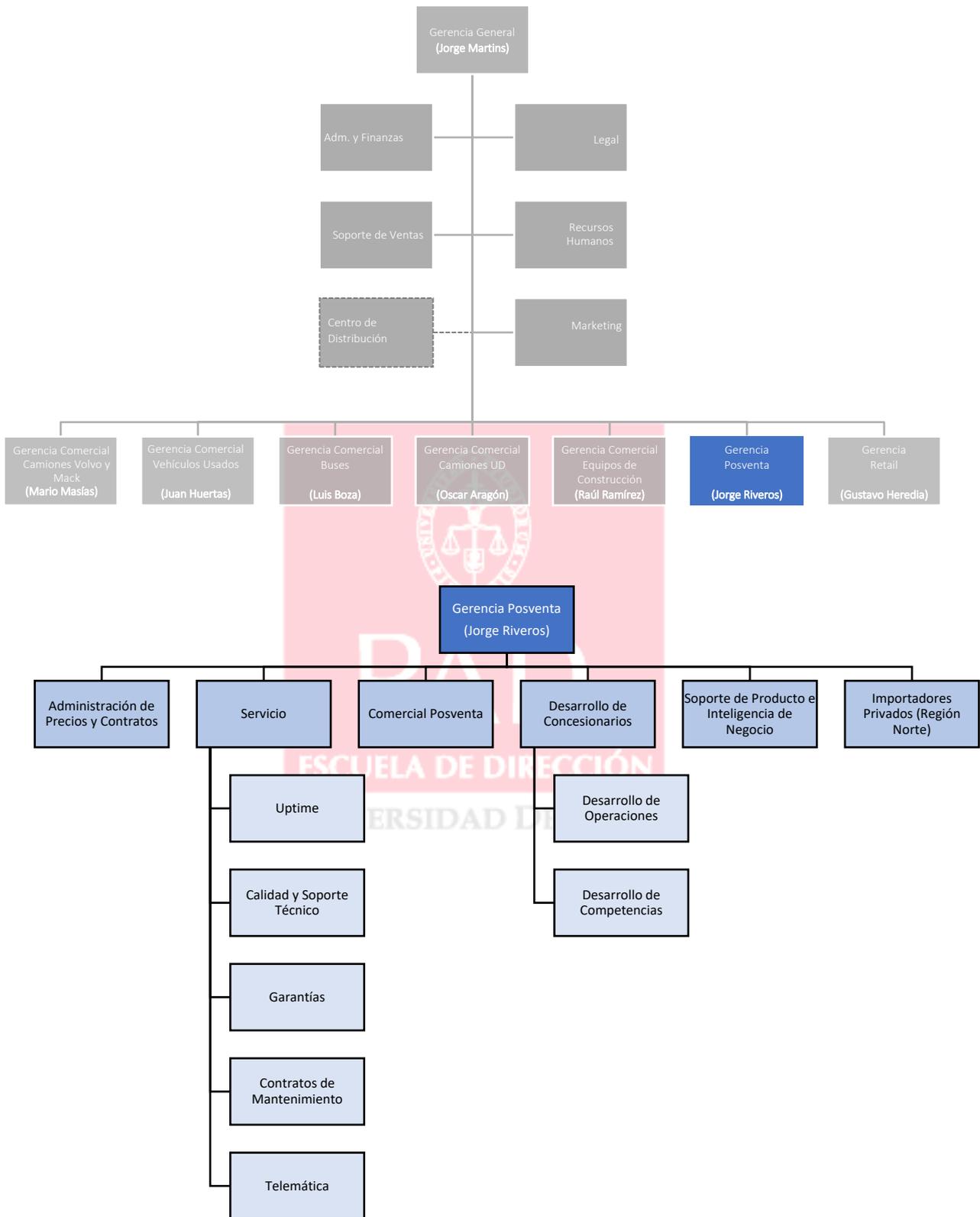
Anexo 3. Prioridades estratégicas de Volvo Perú S.A. (Resumido)

Volvo Group Peru	
Prioridades Estratégicas	
Clientes	1 Entregar una experiencia premium a nuestros clientes, enfocados en lo que ellos valoran generando situaciones de ganar-ganar para los clientes, Volvo y dealers.
Equipos	2 Desarrollar equipos de alto rendimiento y altamente comprometidos .
Enfoque de Negocio	3 Asegurar un crecimiento rentable en todas las divisiones de Volvo Perú.
	4 Asegurar el liderazgo en el mercado de Volvo Perú en todas sus unidades de negocio y segmentos relevantes.
	5 Entregar servicios de taller eficientes que maximicen las ganancias nuestros clientes, Volvo y dealers.
	6 Asegurar una red de concesionarios de alto rendimiento con densidad geográfica y capacidades adecuadas.
	7 Reforzar nuestra imagen de marca premium .

Fuente: Volvo Perú (2017)



Anexo 4. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Distribución de talleres o puntos de contacto por departamentos

Departamento / Operador	Volvo	Mercedez Benz	Freightliner	Scania	Internacional
Tumbes					
Piura	2	1	1		1
Lambayeque	1	1	1	1	
Cajamarca	1	1	1		
Madre de Dios					
La Libertad	1	1		1	1
San Martín	2				
Huancavelica					
Apurímac					
Moquegua					
Amazonas					
Huánuco					
Ancash	2	1	1		
Lima	5	4	2	1	1
Ica	1				
Loreto	1				
Ucayali	1				
Junín	3	1	2	1	1
Pasco	1	1	1		
Ayacucho	1				
Arequipa	3	1	1	1	1
Cusco	3	1	1	1	
Puno	2	1	2	1	
Tacna	1				
Total	31	14	13	7	5

Fuente: elaboración propia