



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

PLAN DE MARKETING PARA LOS REPUESTOS ORIGINALES DE
MOTORES AUTOMOTRICES CUMMINS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DEL PERÚ

Milagros Carbajal Quispe

Juan Kufoy Wong

Leila Munive Loza

Eduardo Villalta Cheng Pinillos

Asesor

Dr. José Miguel Solano Morales

Lima - Perú

2017

PLAN DE MARKETING: REPUESTOS ORIGINALES DE MOTORES

Plan de Marketing: Repuestos Originales de Motores Cummins para Empresa
Distribuidora del Perú

Universidad San Ignacio de Loyola

Resumen ejecutivo

El presente Plan de Marketing tiene como propósito definir en forma estructurada las estrategias que debería aplicar la empresa Distribuidora Cummins Perú S.A.C. (Cummins Perú) en el 2018 con el fin de mejorar su participación de mercado de la venta de repuestos para los motores Cummins automotrices en Perú.

Se ha identificado como oportunidad ampliar la participación de mercado de los repuestos Cummins automotrices en el segmento de pequeños transportistas, que representan el 87% del total de transportistas de carga con motores Cummins.

Con la investigación de mercado se ha concluido que no existe un vínculo de Cummins Perú y sus distribuidores, con los pequeños transportistas. Actualmente sus recursos son enfocados a fidelizar a los grandes transportistas.

La investigación de mercado también arrojó lo siguiente:

El precio, la durabilidad y la disponibilidad son los principales factores en sus decisiones de compra, por lo que la estrategia de posicionamiento en este público objetivo tendrá en cuenta estas tres variables.

El nivel de recordación de marca para los repuestos alternativos es bajo, adicionalmente no poseen información acerca de los beneficios del uso de repuestos originales.

La tendencia de los pequeños transportistas es buscar alternativas más económicas luego de expirada la garantía. Después de los 5 años, buscan renovar su vehículo por uno nuevo.

Los pequeños transportistas compran sus repuestos en tiendas multimarca, las cuales ofrecen repuestos originales y/o alternativos sin tener necesariamente estos en su inventario. Buscan mecánicos o talleres independientes para reparar sus

motores, siendo estos grandes influenciadores en la decisión de compra de repuestos.

Luego de hacer el análisis DAFO y el análisis del medio competitivo donde se desarrolla la empresa (utilizando las matrices EFE, EFI, IE y MPC) se determinó que está en una posición para invertir en implementar estrategias de crecimiento para la mayoría de sus productos.

En forma estructurada se determinaron estrategias de cartera ubicando los diferentes repuestos en las matrices BCG y McKinsey, además se identificaron en qué etapa del ciclo de vida se encuentran ubicados, determinando por ejemplo que se racionalizará la importación de los repuestos para los motores Cummins de los modelos N y M por tener una posición competitiva baja en un mercado poco atractivo.

La matriz McKinsey corroboró lo que determinó la matriz IE, que se deben usar estrategias de crecimiento. La matriz Ansoff determinó que se podrían hacer promociones o descuentos, por lo que se plantea la creación de “Club de Vendedores” para motivar a que el personal de la empresa venda más y el “Club Cummins” para que los clientes Cummins extiendan su preferencia por el uso de repuestos originales Cummins; certificar nuevos talleres de los Distribuidores Cummins en el norte y sur del país; formar a Distribuidores Madres para que abastezcan las tiendas multimarca de repuestos originales Cummins; crear el “Club de Mecánicos” para darles beneficios y lograr que influencien a sus clientes a comprar repuestos originales para la reparación de sus motores.

Todo esto se concreta a través de planes de acciones y de fidelización, con responsables, tiempos de ejecución, presupuesto y planes de contingencia que aseguren el cumplimiento para lograr los objetivos propuestos en el plan.

Contenido

1.Generalidades.....	19
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	19
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	22
1.3. Justificación del proyecto.....	23
1.4. Objetivos generales y específicos.....	23
1.5. Alcances y limitaciones.....	24
2. La empresa.....	25
2.1. Antecedentes de la empresa.....	25
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa.....	27
2.3. Situación de mercado y financiera actual de la empresa.....	29
2.4. Misión, visión y valores.....	33
3. Análisis de la situación de la empresa.....	35
3.1. Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia.....	36
3.1.1. Entorno.....	36
3.1.2. Sector.....	41
3.1.3. Competencia.....	44
3.1.4. Conclusiones del análisis externo.....	45
3.2. Análisis de la industria.....	46
3.2.1. Evolución de la demanda.....	48

3.2.2. Matriz competitiva de Porter	49
3.2.3. Conclusiones del análisis del sector	51
3.3. Análisis Interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas.....	51
3.3.1. Producto	51
3.3.2. Ciclo de vida	54
3.3.3. Precio.....	55
3.3.4. Distribución y ventas.....	58
3.3.5. Comunicación	60
3.3.6. Fuerza de ventas (FFVV)	61
3.4. Descripción del producto (bien o servicio) de la empresa	61
3.4.1. Modelo de motores Cummins diésel automotrices	64
3.5. Competencias básicas de la empresa.....	71
3.6. Competencias de Marketing de la empresa.....	72
3.6.1. Producto	73
3.6.2. Precio.....	73
3.6.3. Promoción	74
3.6.4. Distribución.....	74
3.6.5. Fortalezas y Debilidades	74
3.6.6. Matriz EFI	75

3.6.7. Matriz IE	77
3.7. DAFO Cruzado	79
4. Estudio de Mercado.....	85
4.1. Problema de Investigación	85
4.2. Necesidades de Información	85
4.3. Diseño de Investigación	86
4.4. Metodología de Investigación Cualitativo	86
4.4.1. Proceso de Muestreo	87
4.4.2. Obtención de datos	88
4.4.3. Procesamiento y análisis de datos	88
4.4.4. Resultados del estudio cualitativo	89
4.5. Metodología de Investigación Cuantitativo	91
4.5.1 Proceso de muestreo.....	92
4.5.2 Obtención de datos	93
4.5.3. Procesamiento y análisis de datos	93
4.5.4. Resultado del estudio cuantitativo	94
4.6. Análisis del Producto	107
4.7. Tendencias del Producto	107
4.8. Análisis de Ventas.....	109
4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor.....	111

4.10. Tendencias de Medios, Distribución y Precio.....	112
4.11. Segmentos del mercado que compran el producto (empresa e industria).....	113
5. Objetivos	115
5.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de marketing (objetivos estratégicos y objetivos de marketing).....	115
5.1.1. Objetivos Estratégicos.....	115
5.1.2. Objetivos de Marketing	116
5.2.2. Objetivo de Margen.....	118
5.2.3. Objetivo de Distribución	119
5.2.4. Objetivo de Fidelización	120
5.2.5. Objetivo de Comunicación.....	120
5.2.6. Objetivo de Producto.....	120
6. Estrategias de Marketing	121
6.1. Seleccionar mercado objetivo	121
6.2. Desarrollar el posicionamiento del producto	121
6.3. Macro Estrategias	122
6.3.1. Estrategia Genérica	122
6.3.2. Estrategia de Cartera	122
6.3.3. Estrategia de Segmentación	133
6.3.4. Estrategia de Posicionamiento	134

6.3.5	Estrategia de Fidelización	136
6.3.6	Estrategia ofensiva de relación.....	136
6.4	Estrategias Funcionales.....	137
6.4.1	Estrategia de Productos	137
6.4.2	Estrategia de Precios	137
6.4.3	Estrategia de Distribución y Ventas	138
6.4.4	Estrategia de Comunicación.....	138
7	Ejecución De La Estrategia	140
7.1	Planes de acción	140
7.1.1	Mezcla de Marketing: producto y precio	146
7.1.2	Mezcla de Marketing: personal de ventas, distribución, y promoción.	149
7.3	Presupuesto de marketing	160
7.3.1	Análisis del Presupuesto de Marketing	161
7.4	Estado de resultados	161
8	Evaluación De La Estrategia	164
8.1	Sistema de Información y Control	164
8.2	Plan de Contingencia.....	165
8.3	Evaluación Financiera del plan	166
8.3.1	Retorno de la inversión	166
9	Conclusiones y recomendaciones	167

9. 1. Conclusiones	167
9. 2. Recomendaciones.....	168
Anexo 1: Cuestionario para Entrevista en Profundidad.....	173

Índice de figuras

Figura 1.1. Parque vehicular autorizado de transporte de carga

Figura 1.2. Parque vehicular autorizado de transporte de carga con motores Cummins

Figura 1.3. PBI nacional y VAB transporte, almacenamiento, correo y mensajería del 2006
al 2016

Figura 1.4. Perfil de los transportistas de carga, con vehículos con motores Cummins

Figura 2.1. Línea de tiempo del Holding KMMP

Figura 2.2. Organigrama de la corporación Komatsu – Mitsui Maquinarias Perú S.A.

Figura 2.3. Organigrama de la empresa Distribuidora Cummins Perú

Figura 2.4. Venta de vehículos de carga en Perú

Figura 2.5. Evolución de la venta en dólares de repuestos para los motores Cummins
automotrices

Figura 2.6. Porcentaje de participación por unidades de negocio

Figura 3.1. Efecto de reformas sobre el crecimiento anual (variación % anual)

Figura 3.2. Total de motores Cummins

Figura 3.3. Total de motores Cummins por aplicación menores a 10 años

Figura 3.4. Parque vehicular autorizado de transporte de carga según principales marcas

Figura3.5. Matriz de competitividad de Porter

Figura3.6. Calificación a Dealers certificados Cummins

Figura3.7. Histórico y la venta de repuestos Cummins automotriz

Figura 3.8. Confía en un original – Brochure

Figura 3.9. Redes sociales

Figura 3.10. Página web

Figura 3.11. Organización de la fuerza de ventas

Figura 3.12. Gráfico del motor con los grupos específicos

Figura 3.13. Total ponderado EFE y EFI

Figura 3.14. Matriz McKinsey

Figura 4.1. Perfil de transportistas

Figura 4.2. Perfil del pequeño transportista. Perfil de la muestra

Figura 4.3. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuándo lo compró fue al contado o crédito?

Figura 4.4. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué marca es su vehículo?

Figura 4.5. Perfil del pequeño transportista. ¿Quién utiliza el vehículo de carga?

Figura 4.6. Perfil del pequeño transportista. ¿Es un uso corporativo o personal?

Figura 4.7. Perfil del pequeño transportista. ¿Cada cuántos kilómetros le realizan
mantenimiento a su vehículo de carga?

Figura 4.8. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted lleva su vehículo a que le realicen el
mantenimiento?

Figura 4.9. Perfil del pequeño transportista. ¿Por qué razón decidió utilizar repuestos
alternativos para su motor Cummins?

Figura 4.10. Perfil del pequeño transportista. ¿A quién compra sus repuestos para su motor
Cummins?

Figura 4.11. Perfil del pequeño transportista. ¿Quién decide o quién influye en la compra
de marcas de repuestos para el motor de su vehículo?

Figura 4.12. Perfil del pequeño transportista. ¿Quién repara su vehículo?

Figura 4.13. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué factores determinan la compra del
repuesto del motor de su vehículo?

Figura 4.14. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuánto % más aceptaría pagar por un repuesto original?

Figura 4.15. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad de los repuestos originales?

Figura 4.16. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos originales?

Figura 4.17. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad de los repuestos alternativos?

Figura 4.18. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos alternativos?

Figura 4.19. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué marcas reconoce de repuestos alternativos?

Figura 4.20. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuáles son los atributos que usted más valora de los repuestos del motor que utiliza?

Figura 4.21. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuáles son los atributos que usted más valora en su distribuidor Cummins?

Figura 4.22. Perfil del pequeño transportista. ¿Cómo se informó de otras marcas de repuestos para su motor diferente de Cummins?

Figura 4.23. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué tanto conoce los repuestos del motor que utiliza?

Figura 4.24. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué le parece el precio que paga por estos repuestos del motor que utiliza?

Figura 4.25. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted ha encontrado información acerca de los repuestos originales para motores Cummins?

Figura 4.26. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted está interesado siempre en comprar siempre los repuestos originales Cummins?

Figura 4.27. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué tan satisfecho está con los repuestos Cummins?

Figura 4.28. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted les recomendaría a otras personas utilizar repuestos originales Cummins?

Figura 4.29. Ciclo de vida y porcentaje de participación de mercado

Figura 4.30. Transportistas en Lima y provincias

Figura 5.1. Variación anual exportaciones e importaciones de China

Figura 6.1. Matriz BCG

Figura 6.2. Objetivo de crecimiento

Figura 6.3. Posicionamiento actual

Figura 6.4. Posicionamiento futuro deseado

Figura 8.1: Net Promoter Score

Índice de tablas

Tabla 2.1. Resultados económicos de la empresa Distribuidora Cummins Perú S.A.

(Expresado en soles)

Tabla 3.1. Producto Bruto Interno por sectores

Tabla 3.2. Calificación Matriz EFE

Tabla 3.3. Matriz EFE

Tabla 3.4 Benchmarking

Tabla 3.5. Gama de motores Cummins Automotrices

Tala 3.6. Política de descuento 2017 para los repuestos Cummins - Comercial

Tala 3.7. Política de descuento 2017 para los repuestos Cummins – Servicios

Tala 3.8. Criterios de evaluación DDEXCEL Cummins

Tabla 3.9. Distribuidores con vehículos con motor Cummins en Perú

Tabla 3.10. Grupos de repuestos para los motores Cummins Perú

Tabla 3.11. Matriz EFI

Tabla 3.12. Total Ponderado EFE y EFI

Tabla 3.13. DAFO

Tabla 3.14. Estrategias FO

Tabla 3.15. Estrategias DO

Tabla 3.16. Estrategias FA

Tabla 3.17. Estrategias FA

Tabla 3.18. Valoración de competitividad

Tabla 3.19. Valoración de atractivo del mercado

Tabla 4.1. Características de población de muestreo

Tabla 4.2. Distribución muestral

Tabla 4.3. Selección de elementos de la muestra

Tabla 4.4. Histórico de venta de repuestos automotrices Cummins por Cummins Perú

Tabla 5.1. Meta de Ventas y Participación de mercado 2018

Tabla 5.2. Objetivos de ventas de repuestos Cummins

Tabla 5.3. Ventas y márgenes desde el 2014

Tabla 5.4. Dealers Certificados Cummins

Tabla 7.1. Planes de acción de productos

Tabla 7.2. Planes de acción de precios

Tabla 7.3. Planes de acción de distribución y ventas

Tabla 7.4. Planes de acción de comunicación externa

Tabla 7.5. Planes de acción de fidelización

Tabla 7.6. Presupuesto de Marketing

Tabla 7.7. Análisis del Presupuesto de Marketing 1

Tabla 7.8. Análisis del Presupuesto de Marketing 2

Tabla 7.9. Estado de Resultados Cummins

Tabla 7.10. Estado de Resultados con los Escenarios Planteados

Tabla 7.11. Estado de Resultados proyectado

Tabla 8.1 Retorno de la inversión

Índice de cuadros

Cuadro 4.1. Objetivos específicos

Cuadro 4.2. Tendencias de medios, distribución y precio

Cuadro 6.1. Estrategia de crecimiento de la Matriz de Ansoff

Cuadro 6.2. Estrategia de crecimiento de la Matriz de Ansoff al detalle

Cuadro 7.1. Calendario de ejecución del plan

Cuadro 8.1 Plan de contingencia

Introducción

Considerando que la empresa no ha desarrollado planes de marketing para mejorar la participación y venta de repuestos automotrices Cummins en Perú, se necesita incrementar la competitividad de la organización para obtener clientes satisfechos a través de acciones de marketing. Siendo esta, la ciencia social que busca conocer, explicar y predecir cómo se forman, estimulan, evalúan y mantienen, los intercambios que implican una transacción de valor (Rivera & López, 2012).

En el proyecto se desarrollará cada una de las fases de un plan de marketing apoyadas con una investigación del mercado.

En el plan de marketing, se asociará el repuesto al modelo de motor que le pertenece, siendo ambos bienes complementarios. “Son bienes complementarios los que deben utilizarse simultánea o sucesivamente para satisfacer una determinada necesidad” (Baltra, 1973) y se buscará que Cummins Perú deje de incrementar sus ventas de acuerdo a la situación económica de país, ampliando sus participación de mercado a un segmento más amplio como son los pequeños transportistas, al lograr satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus verdaderas preferencias y fidelizándolos para que sigan usando repuestos originales en la reparación de sus motores Cummins.

Capítulo I

1.Generalidades

En este capítulo se definirá el problema que tiene la empresa para aumentar la venta y participación de mercado de los repuestos originales para los motores Cummins de aplicación automotriz, utilizados en vehículos de transporte de carga.

El repuesto es un producto complementario al motor y su demanda se comporta de acuerdo al ciclo de vida de éste. En la etapa de madurez de los motores comienzan a aparecer repuestos alternativos, compitiendo en la venta de los repuestos originales.

1.1. Antecedentes de la Investigación.

El Decreto Legislativo N°042-2006-MTC promulgado por el Gobierno del Sr. Alan García Pérez en el año 2006 donde se limitó la importación de vehículos usados de carga, trajo como consecuencia la reactivación de la importación y venta de vehículos de carga nuevos (Camiones y Remolcadores). Según información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, al presente se cuenta con 22 distribuidores de vehículos de carga según información de la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

En la Figura 1.1 se observa como el parque automotor de vehículos de carga ha crecido de 60,491 unidades en el 2006 a 194,985 unidades en el 2016, representando un crecimiento de 222% aproximadamente, según fuentes del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

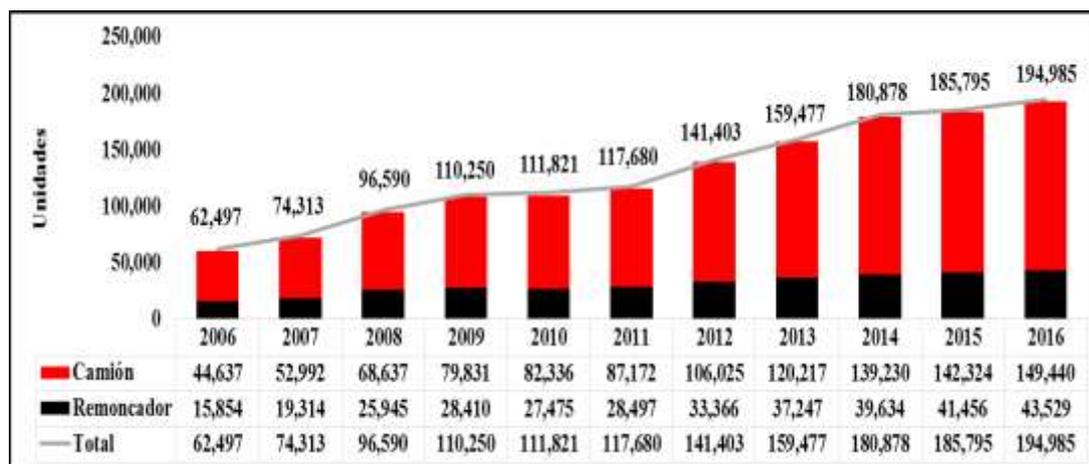


Figura 1.1. Parque Vehicular Autorizado de Transporte de Carga.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017).

Según datos brindados por la misma empresa, en el año 2006 existía un parque automotor de vehículos de carga con motores Cummins de 2,859 unidades y para el 2016 el número se había elevado a 22,686 unidades aproximadamente, representando un crecimiento del 693% aproximadamente (Figura 1.2). Este total de unidades conformaron en el 2016 el 12% del total del parque automotor de vehículos de carga del Perú.



Figura 1.2. Parque Vehicular Autorizado de Transporte de Carga con Motores Cummins (2016).

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Cummins Perú.

Como se muestra en la Figura 1.3, las actividades de Servicio de Transporte de Carga y el consumo de repuestos de motores automotrices de estos vehículos están ligados al Producto Bruto Interno (PBI) del país.

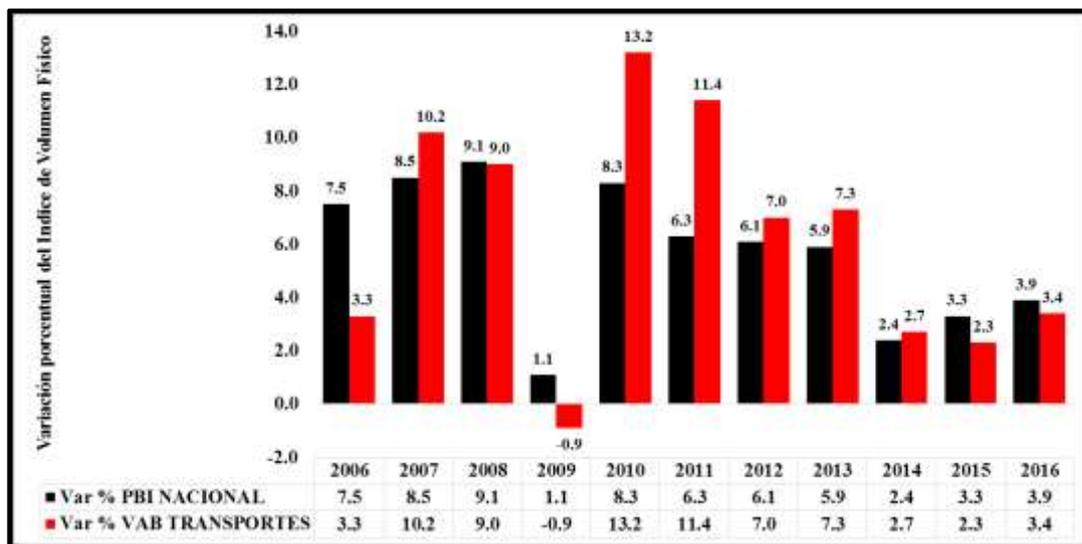


Figura 1.3. PBI Nacional y VAB Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería: 2006-2016.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).

En el 2016, Cummins Perú encargó a la empresa Equifax determinar el parque de motores diésel Cummins existentes en Perú, quiénes lo conforman y un pequeño perfil del comportamiento de compra de sus propietarios. De este estudio, se determinó que hay 22,686 vehículos de transporte de carga con motores Cummins; y que sus propietarios están segmentados de la siguiente manera (Figura 1.4):

- **Grandes transportistas**

Tienen más de 10 vehículos de carga y representan el 3% del total de transportistas con motores Cummins.

- **Medianos transportistas**

Tienen entre 4 a 10 vehículos de carga, que corresponden al 10% del total de transportistas con motores Cummins.

- Pequeños transportistas

Que tienen de 1 a 3 vehículos de carga que representan el 87% del total de transportistas con motores Cummins.

Este estudio también determinó que los grandes transportistas compran y usan repuestos originales para reparar sus motores Cummins, que los medianos transportistas compran y usan repuestos originales de partes críticas del motor y el resto trata de comprar y usar repuestos alternativos, finalmente los pequeños transportistas tienden a comprar y usar repuestos alternativos.



Figura 1.4. Perfil de los Transportistas de Carga, con vehículos con motores Cummins.

Fuente: Estudio elaborado por la empresa Equifax para Cummins Perú (2016).

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Cummins Perú tiene una limitada participación de mercado y venta en su línea de productos de repuestos originales para motores diésel

Cummins automotrices dirigido al segmento de pequeños transportistas de carga, a pesar de ser este segmento el que tiene la mayor cantidad de transportistas, según información brindada por la empresa.

1.3. Justificación del proyecto

Se espera que con el presente plan de Marketing se pueda aumentar la participación de mercado de la empresa. Para ello, se establecerán diversas estrategias (detalladas en capítulos posteriores), que permitan enfocarse adecuadamente en el público objetivo.

Basándose en la investigación de mercado, previamente realizada, se podrá definir el perfil del consumidor y/o cliente del segmento de los pequeños transportistas, sus hábitos de compra, variables determinantes al momento de comprar un repuesto para su motor y diversos atributos que valoran. Esto ayudará a la elección correcta de estrategias.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales

Desarrollar el Plan de Marketing para los repuestos originales de los motores diésel Cummins automotrices para la empresa Distribuidora Cummins Perú S.A.C.

1.4.2. Objetivos específicos

Medir la intensidad con la que pueden afectar los factores externos, internos y las fuerzas de la competencia para plantear objetivos realistas en el Plan de marketing.

Determinar mediante un estudio de mercado, cuáles son los atributos que buscan los pequeños transportistas de un repuesto para su motor Cummins, cuales son los factores por los cuales deciden comprar un

repuesto original o alternativo y quienes influyen en su compra.

Definir las estrategias de marketing que ayudarán a alcanzar los objetivos propuestos.

Comprobar la viabilidad financiera.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

El Plan de Marketing se realizará para la empresa Cummins Perú. La implementación del mismo será durante el año 2018.

La cobertura del proyecto propuesto será a nivel de Lima y algunas provincias importantes del Perú.

1.5.2. Limitaciones

La empresa no cuenta con información necesaria acerca del perfil de los clientes de los distribuidores de vehículos de carga para los motores diésel Cummins, limitando en la actualidad la correcta elección de estrategias.

La investigación de mercado está enfocada a Lima Metropolitana y provincias principales para la empresa.

Capítulo II

2. La empresa

En este capítulo se conocerá cómo la empresa Dicsa Perú S.A. desde 1996 fue cambiando de razón social hasta el 2011 que deciden crear la subsidiaria Distribuidora Cummins Perú S.A., cómo está posicionada la marca Cummins a nivel mundial, cómo están estructurados los ingresos de la empresa, su situación financiera, la misión, la visión y los valores que rigen a la empresa Cummins Perú.

2.1. Antecedentes de la empresa

El 13 de marzo de 1996 la empresa inicia sus operaciones como DICSA PERÚ S.A. y Mitsui & Co., Ltd. tiene el 18% de sus acciones. Con el paso de los años, Mitsui & Co., Ltd. llega a adquirir el 59% de las acciones de DICSA PERÚ S.A., mientras tanto DICSA PERÚ S.A. se convierte en el año 2000 en MITSUI MAQUINARIAS PERÚ S.A. (MMP). En el 2004, MMP ingresa al rubro de la minería, y al año siguiente Mitsui Co., Ltd llega a adquirir el total de acciones de MMP estableciendo su planta principal en el Callao en el 2008 con 38,032 m². En el 2009, ingresa Komatsu Ltd como accionista del 40% del total de MMP, cambiando el nombre a Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú S.A. (KMMP). Para el tercer trimestre del 2010, deciden alquilar oficinas ejecutivas en San Isidro, manteniendo a la par la sede del Callao para las áreas de operaciones, taller, mantenimiento, etc. Es a partir de julio del 2011 cuando se forma la Distribuidora Cummins Perú, como una subsidiaria de KMMP. La cual cuenta con el respaldo de la marca Cummins, reconocida a nivel mundial. Con el paso de los años, fueron incrementando plantas en Pucusana, Arequipa, etc. Contando en la

actualidad con 14 puntos de atención y dando soporte a un sin fin de clientes en el sector minero, industrial y automotriz (Komatsu Mitsui Makinarias, 2017).

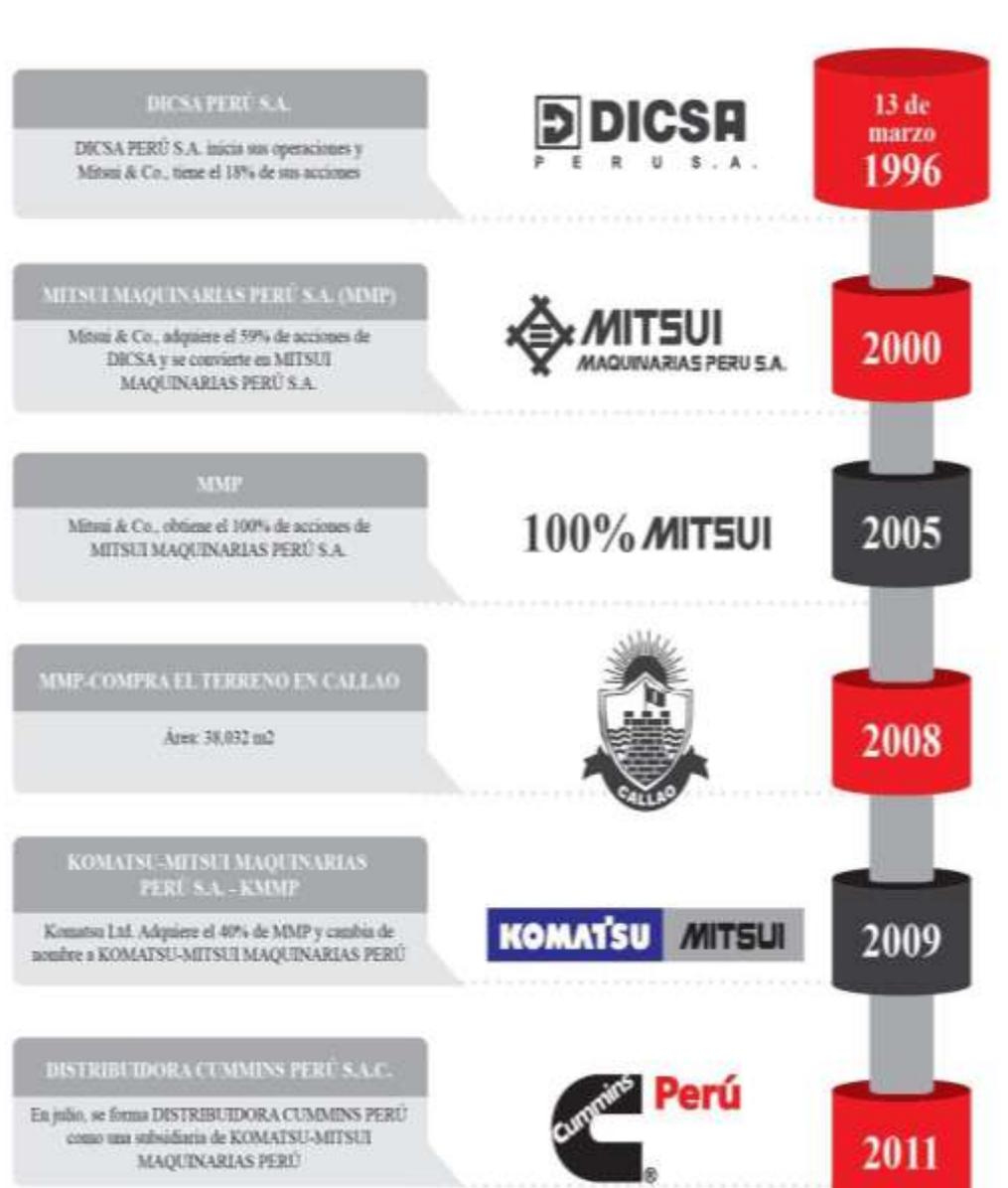


Figura 2.1. Línea de tiempo del Holding KMMP.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Cummins Perú.

Cummins es el líder global en potencia que diseña, fabrica, vende y da servicio de motores diésel y a las tecnologías relacionadas en todo el mundo. Atiende a sus clientes a través de su red de 600 empresas propias, de distribuidores independientes y más de 7,200 lugares de distribución en más de 190 países y territorios (Cummins Mexico, s.f.).

Distribuidora Cummins Perú S.A.C. es el distribuidor oficial de Cummins en el Perú y cubre las necesidades de sus clientes en distintos sectores de la economía, ofreciendo soluciones con los más altos estándares internacionales en motores diésel, generadores eléctricos, filtros, repuestos, alquiler de equipos y soporte en campo a través de sus cinco sucursales en el interior del país (Cummins Perú, s.f.).

2.2. Estructura organizacional actual de la empresa

En el 2011 cuando Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A. decide formar su subsidiaria Distribuidora Cummins Perú S.A.C. nombra al primer Gerente General que decide estructurar la empresa organizacionalmente de forma matricial (Figura 2.2), de una dirección los gerentes de producto: Motores, Grupos Electrónicos, Repuestos y Servicios, y de la otra dirección, los Líderes de los Mercados: Great Mining, Automobile, Industrial & Construction, Utilities, Oil Gas, Min. Sub. & Loc. Drilling & Commercial Marine.

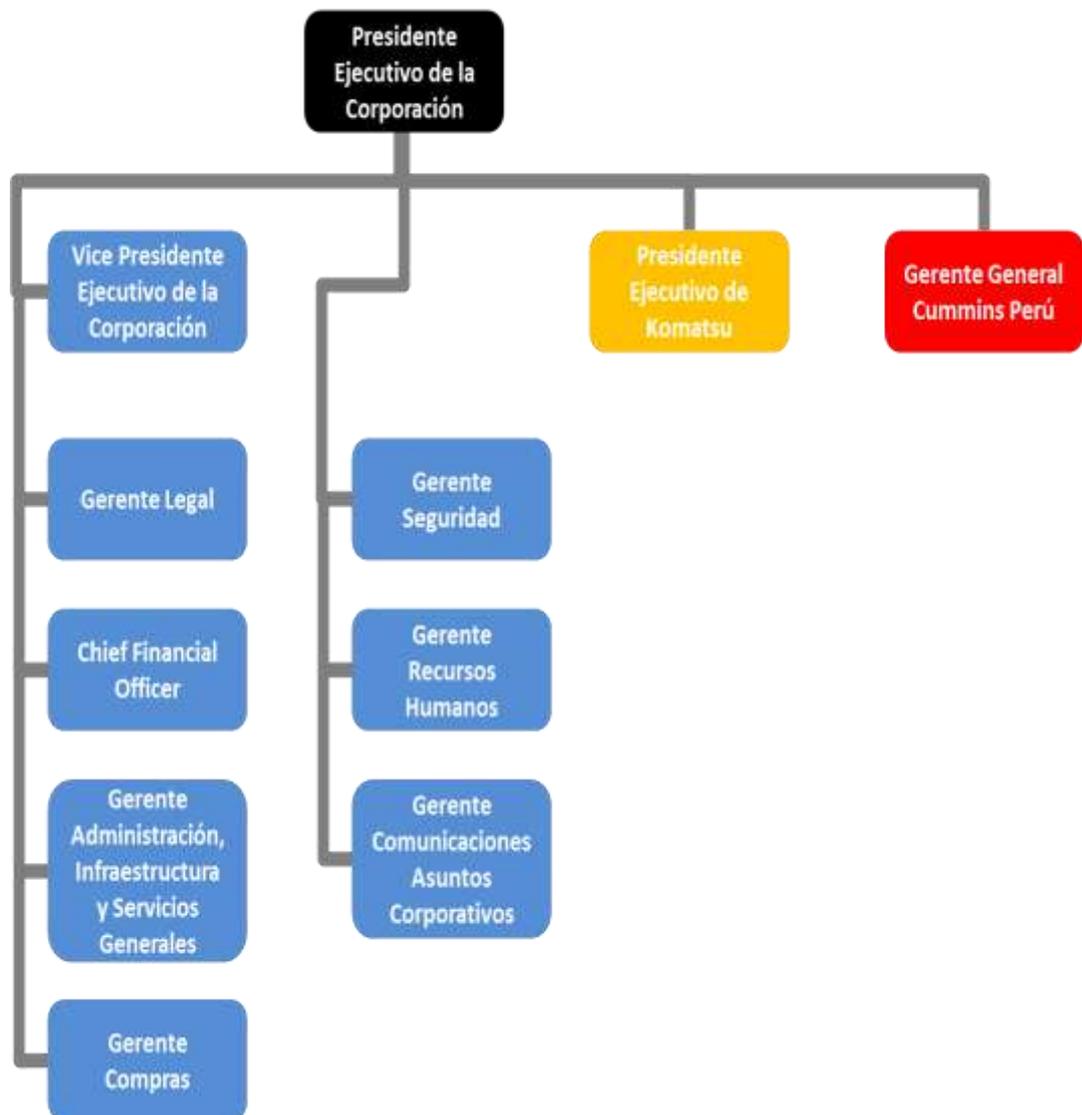


Figura 2.2. Organigrama de la Corporación Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Cummins Perú.

En el 2013 cuando se nombra un nuevo gerente general, éste decide cambiar la estructura organizacional dejando solo las gerencias de producto, de la otra manera creaba mucha confusión la línea de jerárquica (Figura 2.3).

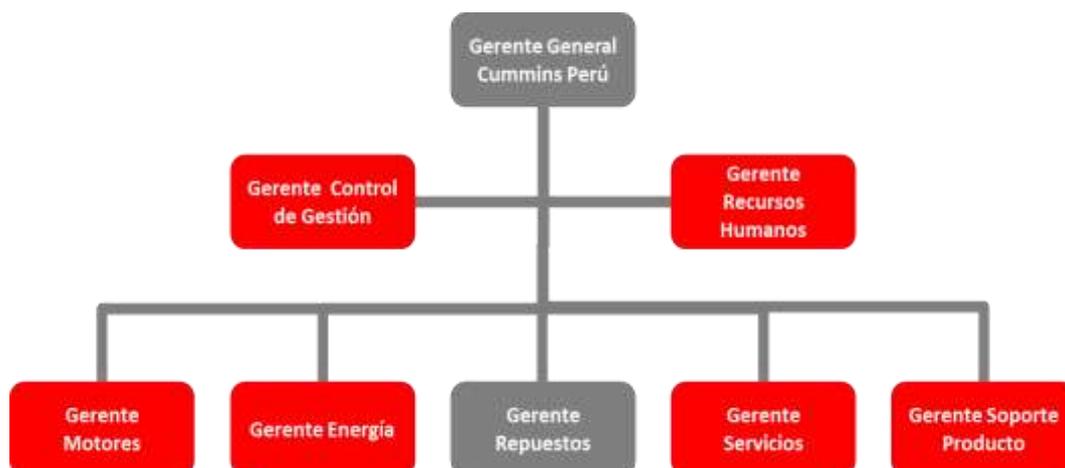


Figura 2.3. Organigrama de la empresa Distribuidora Cummins Perú S.A.C.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Cummins Perú.

2.3. Situación de mercado y financiera actual de la empresa

La empresa se desarrolla principalmente en dos sectores económicos; el minero y el automotriz.

Cummins Perú se beneficia reparando los motores de alta potencia instalados especialmente en los equipos de movimiento de tierra Komatsu, siendo ésta una de las marcas que representa la corporación y es por ello que aproximadamente el 39% de sus ingresos los obtiene de las ventas de repuestos para la reparación de estos motores mineros.

La inversión minera en Perú se ha visto afectada especialmente por la caída de la demanda del gobierno chino por los minerales, la disminución de la inversión afecta principalmente la venta de equipos mineros con motores Cummins, no a la reparación de los motores Cummins mineros. Pero esta caída si afecta en general a la actividad económica del País y el servicio de transporte de carga, desacelerando el incremento de la venta de repuestos automotrices.

Por información brindada por la propia empresa, se tiene que el 59% de los ingresos corresponden a la venta de repuestos para motores Cummins, de estos ingresos 75% son motores mineros de alta potencia (HHP) y el 10% corresponden a motores automotrices, a pesar que el 77% de motores corresponde a motores automotrices de carga y el 1% corresponde a los motores mineros.

La actividad económica del mercado automotriz y/o de transporte de carga, está estrechamente ligada al Producto Bruto Interno (PBI) y al consumo de suministros o mantenimiento de los vehículos o motores; a mayor actividad económica, mayor actividad de los vehículos, mayor consumo de suministros y repuestos (Figura 2.4).

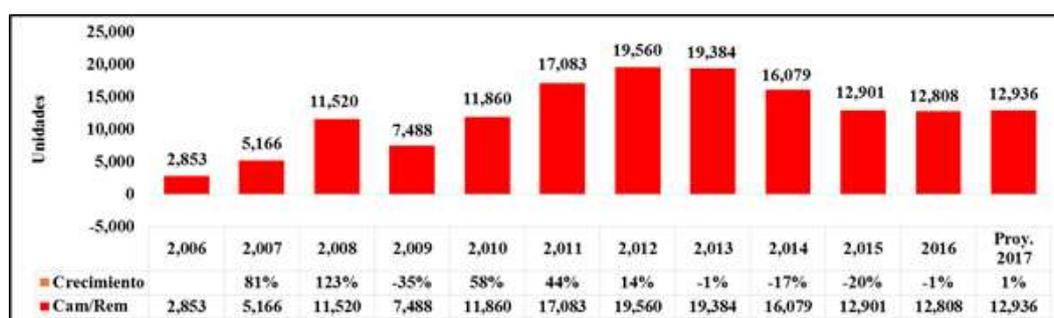


Figura 2.4. Venta de Vehículos de Carga en Perú.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de AAP – Asociación Automotriz del Perú (2016)

Desde el 2013 la actividad económica se ha desacelerado y ha comenzado a caer las ventas de repuestos en Cummins Perú (Figura 2.5). Cummins Perú realiza el 85% de las ventas de repuestos Cummins automotrices a través de cinco Dealers Certificados Cummins.

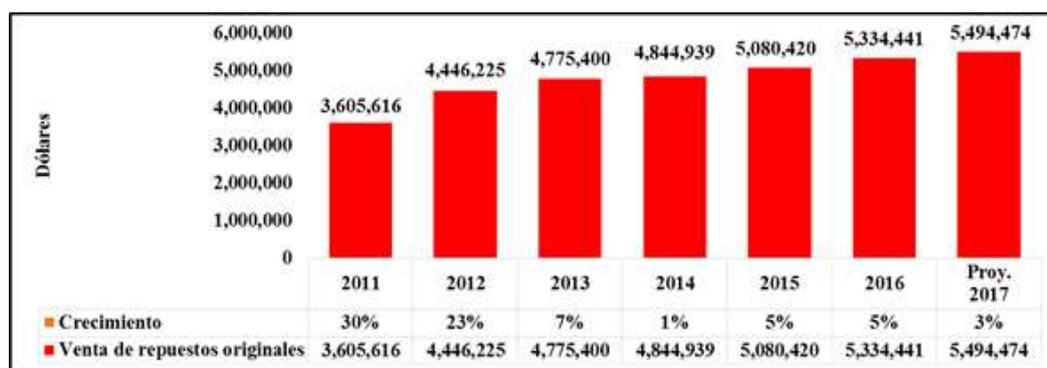


Figura 2.5. Evolución de la venta en dólares de repuestos para los motores Cummins automotrices.

Elaboración propia.

Cummins obtiene sus ingresos a través de sus unidades de negocios (Figura 2.6):

- B.U. Minería

Esta Unidad de Negocios se encarga de proveer los Motores Cummins de Alta Potencia (HHP) quienes proveen energía eficiente y limpia en cada tonelada movilizada en mina, independiente del tipo de material o de las dificultades de carguío y transporte del lugar. La altitud y los climas extremos propios de la geografía peruana ponen a prueba su alta performance las 24 horas del día (Cummins Perú, s.f.).

- B.U. Motores

Se encargan de configurar, vender e instalar motores en embarcaciones marinas, equipos de construcción, maquinarias estacionarias y vehículos automotrices.

- B.U. Energía

Obtiene sus ingresos por la venta de Grupos Electrónicos Cummins Power Generation y proveer energía eléctrica a todas las industrias.

- B.U. Repuestos

Encargada de la venta de los repuestos originales a los motores Cummins y sus suministros como Filtros, Aceites y Refrigerantes.

- B.U. Servicios

Se encargan de dar soportes técnicos a todas las unidades con motores Cummins en el campo o a través de sus talleres certificados propios.

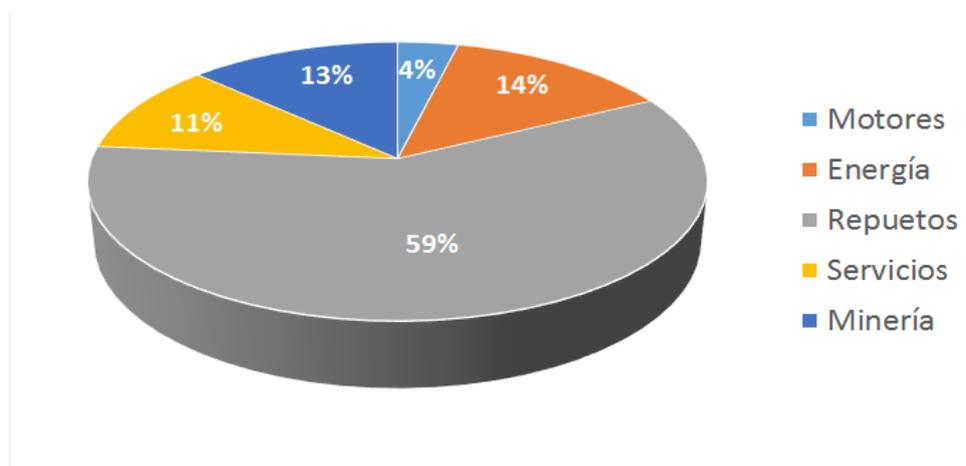


Figura 2.6. Porcentaje de participación por Unidades de Negocio (Proyección 2017).

Fuente: Cummins Perú (2016).

En la Tabla 2.1 se puede observar los resultados financieros de la empresa.

Tabla 2.1

Resultados Económicos de la empresa Distribuidora Cummins Perú S.A.C.

(Expresado en soles)

RESULTADOS	2014	2015	2016	2017 (Proyección)
Total de ventas	94,748,140	75,011,186	107,855,428	110,383,211
Costo de ventas	70,727,735	56,815,806	81,915,849	86,201,712
Utilidad bruta	24,020,405	18,195,380	25,939,579	24,181,499
Gastos de ventas y administrativos	15,111,986	9,802,795	15,344,602	13,325,250
Utilidad Operativa	8,908,419	8,392,585	10,594,977	10,856,249
Utilidad antes de los impuestos	8,072,387	8,093,765	9,855,599	10,040,939
Utilidad neta	4,566,459	4,796,425	5,312,046	5,954,043
Variación		5%	11%	12%

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Cummins Perú.

Además de la información obtenida y mostrada en la tabla 2.1, se ha averiguado, que estos resultados eran los esperados por la empresa y, considerando que la empresa Distribuidora Cummins Perú S.A.C. es una Subsidiaria de la Corporación Komatsu Mitsui Maquinarias S.A., una empresa que no cotiza en bolsa y no expone al público todos sus índices financieros, se puede decir que los resultados financieros de Cummins Perú, son satisfactorios para los accionistas.

2.4. Misión, visión y valores

A fines del 2016 la Corporación Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A. y su Subsidiaria Distribuidora Cummins Perú S.A.C. actualizaron su misión, visión y valores, con el fin de asegurar un alto involucramiento entre los directivos y empleados para lograr el éxito de su negocio.

2.4.1. Misión

“Contribuir al desarrollo del país mejorando la productividad de los clientes ofreciendo soluciones integrales e innovadoras con productos y servicios de la industria de maquinarias.” (Cummins Perú, s.f.)

2.4.2. Visión

“Convertirnos en la primera opción para nuestros clientes excediendo sus expectativas.” (Cummins Perú, s.f.)

2.4.3. Valores de la empresa

“Seguridad, integridad, responsabilidad, orientación al cliente, sentido de urgencia, compromiso social ambiental, diversidad.” (Cummins Perú, s.f.)

Peter Drucker, llamado por la Harvard Business Review como “el más importante pensador de la administración de estos tiempos”, afirma que el formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a preguntar “¿Cuál es la misión?” y que para la elección de una correcta visión corporativa se debe consultar ¿En qué quiere convertirse la empresa? Una declaración de misión y visión claras es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva (Ribera, 2015).

Capítulo III

3. Análisis de la situación de la empresa

Para formular estrategias de marketing, se necesita tener objetivos trazados, los cuales deberán ser fijados teniendo en cuenta el mercado ya la empresa.

En este capítulo y de acuerdo a Fred R. Davis (2015), se identificarán los factores externos claves, teniendo en consideración oportunidades y amenazas que afecten a la empresa y determinando en qué grado de intensidad pueden afectar, utilizando la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Entre estos factores se encuentran los político-legal, económico-demográfico, socio-cultural, tecnológico-natural y competitivo.

Con las fuerzas competitivas se realizará un análisis de la industria donde se desenvuelve la empresa, usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Con este modelo se medirá la intensidad de las fuerzas de la competencia y a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se evaluará a la empresa con sus principales competidores.

Posteriormente se evaluarán los factores internos de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades para elaborar la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) analizando sus productos, el ciclo de vida de éstos, políticas de fijación de precios, distribución de productos, la comunicación que utilizan para dirigirse a sus clientes y como está constituida su fuerza de ventas.

Finalmente, con la información obtenida en las matrices EFE, EFI y MPC se elaborarán las matrices DAFO, EI y McKinsey.

3.1. Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia

El análisis externo evalúa todos aquellos elementos o variables que afectan directamente a la empresa y que ésta no puede controlar, pudiendo afectar sus resultados y el porcentaje de participación dentro del mercado en el que se desenvuelve. De esta manera, se analiza y evalúa los acontecimientos, cambios actuales y tendencias futuras hacia donde se proyecta el mercado.

3.1.1. Entorno

3.1.1.1. Entorno Político – Legal.

Luego que el nuevo gobierno del Perú presidido por el Sr. Pedro Pablo Kuczynski, obtuviera las facultades legislativas en temas de reactivación económica y formalización, seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción, agua, saneamiento y reorganización de Petroperú y habiendo aprobado el Congreso el nuevo presupuesto de la República para el ejercicio del 2017 presentado por el poder Ejecutivo, se espera que para el año 2018 se comience a sentir una mayor reactivación de la economía, especialmente por el destrabamiento de proyectos de inversión públicos y/o privados (ya aprobados) y una mayor inversión privada (Peruano, 2016).

Un aspecto legal que puede favorecer el mayor ingreso de vehículos con motores en el 2018 para la marca Cummins, es el Decreto Supremo 009-2015-MINAM que prohíbe la importación de vehículos con motores que cumplan mínimo, las normas de emisiones Euro 4 (Ministerio del Ambiente, 2015).

Este decreto impedirá el ingreso de motores mecánicos que ya están obsoletos e impulsa la importación de mayor cantidad de

vehículos con motores eléctricos, motores que generalmente cumplen con las normas de emisiones Euro 4 y que Cummins lo ofrece a los diferentes fabricantes de vehículos de carga en el mundo.

3.1.1.2. Entorno Económico.

En la separata especial emitida el 26 de agosto del 2016 por el diario oficial del país “El Peruano”, se publicaron las proyecciones macroeconómicas oficiales previamente aprobadas por el consejo de ministros tres días antes de la publicación, con las cuales se elaboró el proyecto de presupuesto público del año fiscal actual.

Mencionando que la economía peruana se encuentra en el 2016 en una fase de aceleración económica pero inestable: impulso temporal de la producción minera, pero con una inversión privada que se contrae por tercer año consecutivo y sin generación de empleo formal. Así, se estima el crecimiento potencial en torno a 3,7%, con una contribución negativa (-0,5%) de la productividad total de factores (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016).

Es en este contexto, la presente administración plantea un plan de reformas estructurales basado en una mayor acumulación de capital (físico y humano), y ganancias de productividad.

A partir de este año es que se inicia la etapa de consolidación fiscal gradual, con la cual se busca recuperar la demanda interna privada, que aún se encuentra con una potencia de ingreso débil. Adicional a ello se espera “implementar las reformas estructurales arriba mencionadas, asegurando el compromiso con la

sostenibilidad fiscal y con el cumplimiento del límite legal de endeudamiento público de 30,0% del PBI” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

Con las siguientes reformas para lograr el crecimiento esperado.

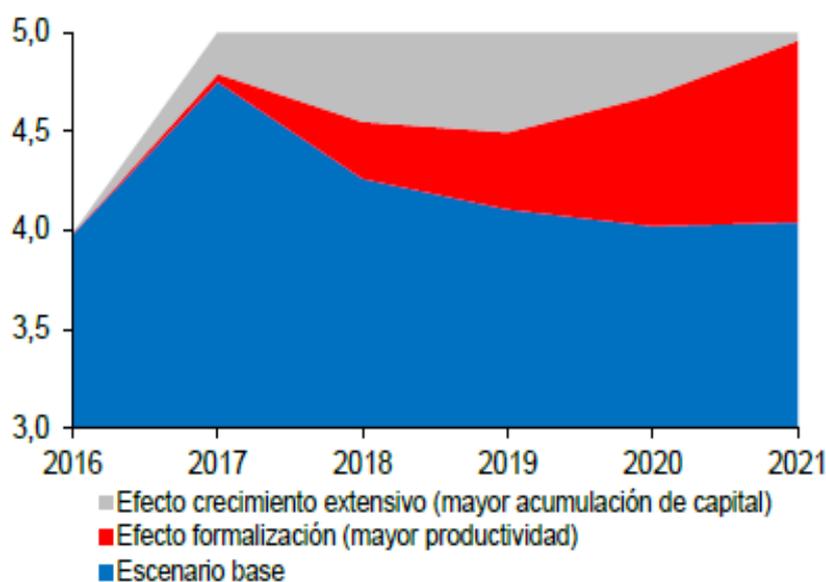


Figura 3.1. Efecto de reformas sobre el crecimiento anual (Variación % anual).

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

De acuerdo a las reformas planteadas, el Ministerio de Economía y Finanzas considera el entorno internacional, el entorno local y los lineamientos de su nueva Política Económica del Perú. Estima las proyecciones del PBI en su informe Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 tal como se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1.
Producto Bruto interno por sectores

	Peso año Base 2007	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017-2019
Agropecuario	6,0	3,3	1,0	4,7	3,7	3,7	4,0
Agrícola	3,8	1,9	0,7	5,3	3,8	3,9	4,3
Pecuario	2,2	5,5	2,6	3,9	3,5	3,5	3,6
Pesca	0,7	15,9	-7,8	51,9	-4,0	4,0	17,3
Minería e hidrocarburos	14,4	9,5	15,0	7,2	2,8	1,4	3,8
Minería metálica	12,1	15,5	20,1	7,4	2,9	1,2	3,8
Hidrocarburos	2,2	-11,5	-6,3	5,9	2,3	2,7	3,6
Manufactura	16,5	-1,7	-2,4	4,3	2,1	2,8	3,1
Primaria	4,1	1,7	-3,4	10,0	-1,0	1,3	3,4
No primaria	12,4	2,7	-1,9	2,1	3,0	3,3	2,8
Electricidad y agua	1,7	6,1	7,5	5,8	5,5	5,5	5,6
Construcción	5,1	-5,8	0,7	4,2	5,4	5,8	5,1
Comercio	10,2	3,9	2,4	3,3	4,5	4,3	4,0
Servicios	37,1	5,0	4,6	4,8	5,2	5,3	5,1
PBI	100,0	3,3	4,0	4,8	4,3	4,1	4,4
PBI primario	25,2	6,8	8,5	7,7	2,3	2,0	4,0
PBI no primario	66,5	2,8	3,0	4,1	4,8	4,9	4,6

Fuente: Elaboración propia. Recuperado del Banco Central de Reservas del Perú y Ministerio de Economía y Finanzas.

Desgraciadamente, desde el último mes del año 2016, el país hace frente a los diversos desastres naturales, como lluvias e inundaciones. Se han reportado alrededor de 85 fallecidos, 111,283 damnificados y 672,892 afectados, según el reporte del Sistema de Información Nacional para la Respuesta y Rehabilitación (SINPAD).

Los principales departamentos afectados han sido Tumbes, Piura, Lambayeque, Loreto, Ica, Ancash, Cajamarca, La Libertad, Huancavelica y algunas provincias de Lima, los cuales han sido declarados en Estado de Emergencia por el Gobierno Peruano

hasta mayo del 2017 (Organización Panamericana de la Salud, 2017).

Esta situación ha causado que los buenos resultados del mes de enero del 4.81% de PBI, bajó en febrero a 0.74% y se estima que para el primer trimestre termine con un crecimiento del PBI del 1.52% y al 2017 en un 3% y no el 4.1% se habían calculado inicialmente.

Pero para el 2018 debido especialmente al impulso que le puede dar las acciones para la restauración de los daños causados por el Fenómeno del Niño Costero, se estima que crecerá más de un 4% (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

3.1.1.3. Entorno Socio-Cultural.

Basándose en las proyecciones de venta de los últimos años de la empresa Cummins Perú (Figura 1.1), el segmento de pequeños transportistas demanda y acepta usar cada vez más vehículos de carga con motores de mediano rango de procedencia China para trasladar pequeñas cargas a cortas distancias. Son adquiridos por su bajo precio y porque utilizan motores Cummins, que cuenta con un prestigio en el mercado por su buen performance y gran confiabilidad.

En el Perú existen importadores y distribuidores de vehículos de carga de procedencia China con motores Cummins, los principales son: Derco del Perú y Tracto Camiones USA que importan la marca Foton; Multicentro Santa Catalina que importa la marca JAC; San Bartolomé que importa la marca Dongfeng y CAMC; e Incapower que importa la marca Forland.

3.1.1.4. Entorno Tecnológico – Natural.

La tendencia mundial y local, es cumplir con las exigencias del Protocolo de Kioto de 1997 y ahora la Cumbre de París COP21, donde los países industrializados se comprometen a bajar el efecto invernadero en el mundo.

Es por esta razón que los fabricantes y especialmente Cummins Inc. invierten considerables sumas de dinero en desarrollo tecnológico para ofrecer motores a explosión que cumplan con los acuerdos de limitar la contaminación del medio ambiente.

Cummins ha desarrollado un sistema de telemetría para monitorear en forma remota sus motores electrónicos, de esta manera se puede estar conectado con la computadora de los motores electrónicos y observar cómo se comportan los motores para prevenir fallas y mejorar su operación.

3.1.2. Sector

3.1.2.1 Matriz de evaluación de factores externos.

Para explicar y valorar las variables del entorno interno y externo, se usarán la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) explicadas por Fred R. David (2015). Para este autor, las dos matrices se usan para sintetizar la información obtenida de los análisis del entorno externo e interno de la empresa.

Para preparar la matriz EFE se establecen a los principales factores de éxito externos a la empresa, se asignará un peso relativo a cada uno de ellos el cual va desde 0.0 (menos importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para lograr el éxito en la industria de la empresa. La suma

de todos los pesos asignados a los factores debe dar 1.0 en total (David, 2015). Como siguiente paso, se asignará una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor tal como se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2.

Calificación Matriz EFE

SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN
Mala respuesta	1
Respuesta promedio	2
Por encima de respuesta promedio	3
Respuesta superior	4

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se multiplicará el peso de cada factor por su calificación para obtener un resultado ponderado y se realizará la suma de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa. El total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4.0, en donde podremos decir que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas de la industria; y el ponderado más bajo que puede obtener es de 1.0, indicando este resultado que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas de la industria. Por lo tanto, el valor del promedio ponderado es de 2.5. La empresa Cummins Perú ha obtenido un total ponderado igual a 3.20 (Tabla 3.3) siendo este resultado de respuesta superior, por lo que se puede deducir que la empresa está aprovechando las oportunidades existentes y está preparándose adecuadamente para cubrirse de las amenazas (David, 2015).

Tabla 3.3.

Matriz EFE

N°	FACTOR	PESO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Incremento del uso de motores diesel Cummins Euro 4 en las diferentes marcas, debido a la Legislación Nacional.	0.15	4	0.60
2	Incremento de la demanda de vehículos de carga pesada de procedencia China con motores Cummins, debido a su bajo costo, porque cumplen las normas de emisiones y el gran prestigio que tienen los motores Cummins en el Perú y el mundo.	0.15	4	0.60
3	Incremento de la demanda de vehículos de carga y repuestos por el aumento de las actividades para la reconstrucción nacional, debido al fenómeno del Niño.	0.10	4	0.40
4	Importación y venta de los nuevos motores diesel Cummins: ISF2.8, ISF3.8 e ISG12 en vehículos de procedencia China.	0.10	4	0.40
5	Incremento de los importadores y distribuidores de vehículos con motores Cummins.	0.10	4	0.40
AMENAZAS				
1	Posible importación de repuestos falsos de China	0.05	2	0.10
2	Aumento de importación directa de repuestos originales de China a través de sus propios Dealers	0.12	2	0.24
3	La pérdida de los clientes por otras alternativas más económicas.	0.07	2	0.14
4	Incremento de la importación y venta de repuestos alternativos Cummins por resellers multimarcas	0.06	2	0.12
5	Debilitamiento de la demanda interna debido a un menor crecimiento de economías avanzadas, en especial EE.UU. y la Zona Euro.	0.05	2	0.10
6	Disminución de las exportaciones a EE.UU causado por el proteccionismo de su presidente Donald Trump.	0.05	2	0.10
		1.00	32	3.20

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Competencia

- FP Diesel

Empresa norteamericana fundada el año 1997 luego que Federal Mogul adquiere Fel-Pro y comercializan la marca de repuestos FP Diesel, repuestos para los motores Caterpillar, Cummins, Detroit Diesel, John Deere y Navistar. En Perú uno de los principales importadores de estos repuestos es R y S – Repuestos, Servicios y Distribuciones S.A.C. empresa

- Interstate McBee

Interstate Diesel Service, fundada en 1947, especializada en la remanufactura de los inyectores de combustible Detroit Diesel. En la década de 1950 la compañía se expandió a la fabricación de una variedad de componentes de inyección de combustible y ganó la reputación como uno de los principales remanufacturadores del mundo de componentes de inyección de combustible (Gradolí Motors, 2014).

En la década de 1970 McBee suministro se estableció para el servicio de postventa del motor de servicio pesado con componentes de repuesto para aplicaciones de motores Cummins. En la década de 1980, McBee Supply amplió la cobertura para incluir piezas de repuesto para aplicaciones de motores Caterpillar, Detroit Diesel y Navistar. En Perú uno de los mayores importadores de repuestos Interstate McBee es la empresa IMREDIESEL - Importaciones y Representaciones Diesel S.A.C. (Gradolí Motors, 2014).

- Pai

PAI Industries, comenzó en los años 1950 cuando los socios Habib Yavari y el Sr. Parsai se dieron cuenta que muchos de los operadores de camiones, como ellos, necesitaban una fuente confiable de partes de reemplazo de alta calidad (PAI Industries Fábrica, s.f.).

PAI Industries fabrica y distribuye partes de reemplazo de alta calidad

para Mack Truck, Inc, Fuller, Cummins, Eaton, Rockwell, International/Navistar, or Dana, Detroit Diesel y Caterpillar.

En Perú el mayor importador de repuestos PAI es la empresa A&A Importaciones Generales S.A.C.

3.1.4. Conclusiones del análisis externo

En conclusión, una mayor demanda por los vehículos con motores electrónicos Cummins que cumplen con la ley de emisiones, un panorama económico positivo y alentador para el 2018, donde se pronostica un crecimiento mayor al 4.0% con respecto al año anterior, redundará en una mayor actividad económica, una mayor actividad del Transporte de Carga; y, por ende, una mayor demanda de repuestos para los motores diésel Cummins automotrices.

a. Oportunidades

- Incremento del uso de motores diésel Cummins Euro 4 en las diferentes marcas, debido a la Legislación Nacional.
- Incremento de la demanda de vehículos de carga pesada de procedencia China con motores Cummins debido a su bajo costo, porque cumplen con las normas de emisiones y el gran prestigio que tienen los motores Cummins en el Perú y el mundo.
- Incremento de la demanda de vehículos de carga y repuestos por el aumento de las actividades para la reconstrucción nacional, debido al fenómeno del Niño.
- Importación y venta de los nuevos motores diésel Cummins: ISF2.8, ISF3.8 e ISG12 en vehículos de procedencia China.
- Incremento de los importadores y distribuidores de vehículos con motores Cummins.

b. Amenazas

- Posible importación de repuestos falsos de la China.
- Aumento de importación directa de repuestos originales de la China a través de sus propios Dealers.
- Pérdida de los clientes por alternativas más económicas.
- Incremento de la importación y venta de repuestos alternativos Cummins por resellers multimarcas.
- Debilitamiento de la demanda interna debido a desaceleración de economías superiores, principalmente, EE.UU. y Europa.
- Disminución de las exportaciones a EE.UU. causado por el proteccionismo de su presidente Donald Trump.

3.2. Análisis de la industria

Se explicará la situación de la industria automotriz de vehículos de carga, como se comporta la demanda con el PBI, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter y prepararemos la matriz de perfil competitivo (MPC).

La Industria de la comercialización de repuestos para motores diésel automotriz en Perú, está constituida por las distribuidoras certificadas de Cummins Perú, las empresas que se dedican a la comercialización de repuestos de distintas marcas y las empresas o personas naturales que reparan los motores o sus componentes.

En el Perú existen 33,367 motores Cummins de los cuales el 90% de estos tienen menos de 10 años (Figura 3.2). De éste porcentaje, el 84% pertenece a motores automotrices Cummins (Figura 3.3), haciendo un total de 25,225 de los cuales 2,539 pertenecen a vehículos de transporte de pasajeros y 22,686 a vehículos de transporte de carga.

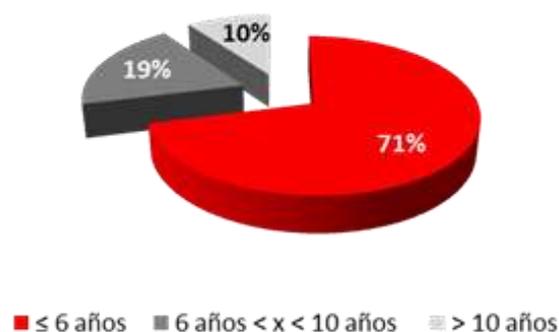


Figura 3.2. Total de motores Cummins.

Fuente: Elaboración propia

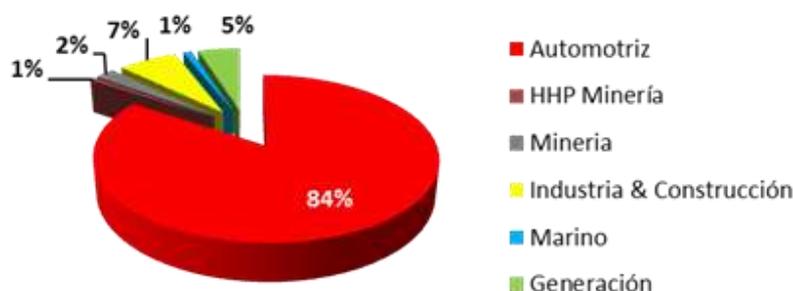


Figura 3.3. Total de motores Cummins por aplicación menores de 10 años.

Fuente: Elaboración propia

Hasta el 2016 existían aproximadamente 90,000 transportistas con 194,985 vehículos autorizados por el Ministerio de Transportes y Comunicación para transportar carga, 8,000 de estos transportistas son propietarios de 22,686 vehículos con motores Cummins (Figura 3.4).

El 42% de los transportistas de carga se concentran en el departamento de Lima.

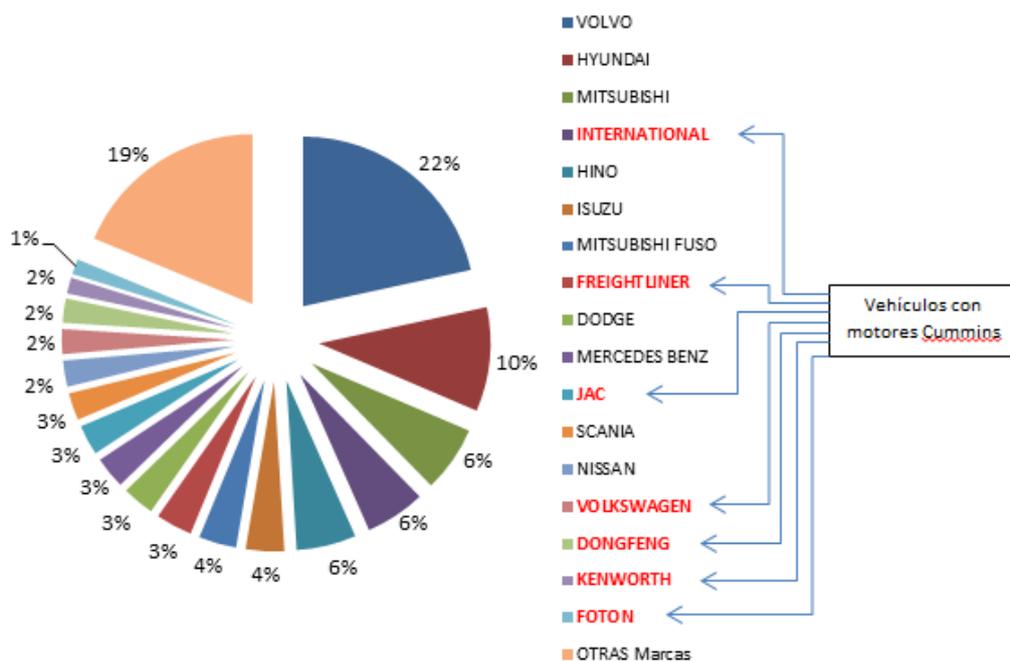


Figura 3.4. Parque vehicular autorizado de transporte de carga según principales marcas.

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016)

3.2.1. Evolución de la demanda.

La demanda de repuestos está ligada a los motores, como ya se mencionó, el repuesto es un bien complementario al motor que le corresponde y estos motores a su vez son complementarios al vehículo donde funcionan.

La actividad económica del mercado automotriz de transporte de carga, está muy ligada a la actividad económica o productiva del país y al consumo de suministros o mantenimiento de los vehículos o motores; a mayor actividad económica, mayor actividad de los servicios de vehículos de carga, por ende, mayores consumos de suministros y repuestos.

La demanda de vehículos de carga fue creciente desde el año 2006, año que se restringe la importación de vehículos usados en el Perú, pero que en el 2009 tuvo una caída debido a la crisis económica mundial. En

el 2012, la actividad económica peruana se había desacelerado debido a la baja en los precios de los minerales y la poca inversión en el sector minero (Figura 2.5).

3.2.2. Matriz competitiva de Porter.

El Modelo de Porter define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector (Porter, 2008).



Figura 3.5. Matriz de Competitividad de Porter.

Fuente: Elaboración propia

Puntaje	Resultados
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Existen un sin número pequeñas tiendas multimarcas que ofrecen repuestos sin tener la disponibilidad de los repuestos, su habilidad está en saber quién tiene el repuesto que le solicitan, por lo que las barreras de entrada y salida son bajas por el poco capital que manejan.

- **Amenaza de la entrada de productos sustitutos**

Actualmente en Perú existen las tres marcas de repuestos alternativos y es muy improbable que ingrese otro fabricante o marca en Perú de repuestos para motores Cummins.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El proveedor de los repuestos es Cummins Inc. quien cada año ajusta sus precios o realiza correcciones aisladas de algunos precios en cualquier momento.

- **Poder de negociación de los clientes**

Considerando que para la mayoría de transportistas el precio económico es una de sus principales factores de compra y existiendo una gran competencia en el mercado, el poder de negociación es alta.

- **Rivalidad entre los competidores**

Existe una gran rivalidad entre los actuales competidores, y estos con Cummins Perú.

3.2.3. Conclusiones del análisis del sector.

Este sector es muy competitivo, donde ingresan y salen constantemente competidores ofreciendo repuestos alternativos, repuestos falsos o repuestos originales.

Son empresas familiares con poco capital que se dedican a comprar y vender repuestos para diferentes marcas.

No cuentan con fuerza de venta de campo, solo venden por mostrador o tienda.

Sus precios son aproximadamente 30% menor que el repuesto original, pero su principal problema es la falta de capital para mantener una buena disponibilidad de repuestos.

3.3. Análisis Interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas

En el presente análisis interno se describe el significado de un repuesto y su clasificación en relación a la gama de motores diésel automotrices que les corresponden. Se determinará en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada motor, la política de precios que usa la empresa, como distribuye los repuestos, cuales son los medios que usa para su comunicación y como está constituida su fuerza de ventas.

3.3.1. Producto.

Cummins, Inc. es el líder mundial en el mercado de motores diésel para transporte de carga, siendo éste el mayor fabricante y proveedor de motores independiente del mundo. Ofrece una gran variedad en modelos de motores automotrices, cubriendo una amplia gama de rangos de potencia para cualquier tipo de carga y ruta (Cummins Perú,

s.f.). Abarca desde vehículos de carga de 14,968 kg hasta 54,430kg de Peso Bruto Combinado y mayores para aplicaciones especiales (Cummins, s.f.).

Cummins en Perú ofrece toda la gama completa de piezas que se utilizan para reemplazar las originales de sus motores, que debido a su uso diario han sufrido desgaste, deterioro o una avería.

El repuesto genuino Cummins es el mismo que se usa en la fabricación de sus motores y está respaldado por la garantía que ofrece Cummins en todo el mundo a través de sus filiales y distribuidores autorizados.

Cummins mejora continuamente las características de rendimiento de los motores a través de la inversión continua en investigación y desarrollo. A medida que se realizan mejoras, también se incorporan a las partes genuinas de Cummins.

Las piezas genuinas de Cummins:

- Cumplen con las especificaciones Cummins
- Hechas a mano de materiales avanzados
- Diseñadas con tecnología de última generación
- Mejoran continuamente
- Respaldadas por una garantía líder de la industria
- Disponibles a través de una red de servicio mundial

Las piezas de Cummins pasan innumerables horas en la celda de prueba, más millones de horas en pruebas de campo, asegurando la confiabilidad y durabilidad. Las piezas genuinas de Cummins están probadas. Otras no lo están.

A pesar de que una pieza no original podría caber en un motor

Cummins, no hay garantía de que funcionará igual que un original. Otros intentan copiar componentes de Cummins sin conocer las especificaciones de diseño y materiales que son críticas para el rendimiento. La instalación de piezas no originales puede causar un fallo prematuro que puede provocar un tiempo de inactividad no programado y mayores costos de reparación.

Cummins conforma la amplitud de sus motores primero por rangos de potencia: Rango Livianos (Light Range), Rango Medio (Mid Range) y Rango Pesado (Heavy Duty), como por familias: F, B, C, G, L, M, N y X (Tabla 5). Como profundidad de productos, tienen los motores automotrices Diesel Mecánicos y Diesel Electrónicos.

Tabla 3.5.

Gama de Motores Cummins Automotrices

Familia	Ligh Livianos (130-170HP)	Midrange (HD) Rango Medio (160-320 Hp)				Heavy Duty (HD) Rango Pesado (350-600 HP)		
	F	B	C	G	L	M	N	X
Mecánicos		4B3.9 6B5.6	6C8.3		L10	M11	N14	
Electrónicos	ISF2.8 ISF3.8	ISB3.9 ISB5.9	ISC8.3	ISG12	ISL10	ISM11		ISX15

Fuente: Fuente propia de la empresa

Los motores Diesel Electrónicos de Cummins, son aquellos que disponen de un Electronic Control Module (ECM) que es la computadora del motor donde se registra sus parámetros como presiones, temperaturas, revoluciones, códigos de fallas, tiempo de operación, distancias recorridas, consumo de combustible, etc.

3.3.2. Ciclo de vida.

Los modelos de motores que están en etapa de introducción son los motores ISF2.8 e ISF3.8, son motores diesel electrónicos instalados en vehículos de procedencia China de las marcas: Foton, JAC y Dongfeng principalmente y son distribuidas por las empresas Derco, Multicentro Santa Catalina y San Bartolomé. Estos motores tienen la última tecnología desarrollada por Cummins y fabricados en la moderna Planta de Foton en China, estos motores disponen con un moderno sistema de inyección de combustible Common Rail, que permite un eficiente consumo de combustible, obteniendo menor contaminación del medio ambiente, menor peso y mayor potencia del motor. Los motores ISF2.8 están instalados en una camioneta Pick Up Foton de procedencia china.

En la etapa de crecimiento se ubican los motores diesel electrónicos ISB, ISC, ISD e ISL, instalados en los vehículos marca: Volkswagen, Foton, JAC, Dongfeng y Kenworth principalmente y son distribuidos por las empresas Eurocamiomes, Derco, Tracto Camiones USA, Multicentro Santa Catalina, Motored y San Bartolomé, estos motores son de Rango Mediano instalado en pequeños camiones con gran demanda para el Servicio de Transporte Logístico.

En la etapa de madurez están los motores ISM e ISX, motores Diesel de Rango Pesado, instalados en las marcas de vehículos: International, Kenworth y Freightliner principalmente, distribuidos por las empresas International Camiones del Perú, Motored y Divemotor, estos vehículos trasladan cargas pesadas valiosas a largas distancias.

Finalmente, en la etapa de declive se encuentran los motores mecánicos que ya se están dejando de producir por Cummins porque no cumplen con las normas de emisiones que cada vez exigen más los

gobiernos en Perú.

3.3.3. Precio.

Cummins Perú maneja sus precios en dólares americanos donde no se incluye I.G.V., esta resulta de multiplicar un factor al precio que proporciona Cummins, los repuestos son importados desde Estados Unidos de Norteamérica.

La Política de precios o de descuentos es funcional de acuerdo a los diferentes canales de ventas de repuestos, como se muestra en las Tablas 6 y 7.

Los Original Equipment Manufacturer (OEM) son los distribuidores de vehículos o equipos con motores Cummins en Perú, estos para lograr el máximo descuento, tienen que ser Dealer Certificado Cummins, para lo cual deben pasar por un proceso para conseguir los requisitos exigidos por Cummins para demostrar que tiene la capacidad necesaria para soportar técnicamente el servicio post-venta de los motores Cummins en los que están certificando. La certificación se otorga por modelo de motor y por localidad o taller, la capacidad se obtiene principalmente teniendo técnicos certificados por Cummins, herramientas y disponibilidad de repuestos Cummins.

Tabla 3.6.

Política de descuento 2017 para los repuestos Cummins - Comercial

Canal	Detalle	Descuento
Mostrados	Cliente sin ejecutivo comercial asignado	0%
Flota pequeña	Menor o igual a 20 motores Cummins	0% - 5%
Flota	Mayor a 20 motores Cummins	0% - 10%
Reseller	Motores de Rango MR, HD & Light	15%
	Motores de Rango HHP	0%
OEM otros	Motores no comercializados por el OEM	15%
OEM No certificados	Motores comercializados por el OEM	20%
	Bronce	20%
OEM Certificados	Plata	25%
	Oro	30%

Fuente: Cummins Perú S.A.C.

Tabla 3.7. *Política de descuento 2017 para los repuestos Cummins - Servicios*

Canal	Detalle	Descuento
Servicios	\$0 - \$1999	0%
	\$2000 - \$4999	5%
	\$5000 - \$999	10%
	\$10000 - \$15000	15%

Fuente: Cummins Perú S.A.C.

Posteriormente los Dealers Certificados Cummins son evaluados por 22 criterios donde están en juego 500 puntos (Tabla 8). Si obtienen menos de 425 puntos su calificación es Bronce, entre 425 y 474 puntos son Plata y entre 475 y 500 puntos obtendrán la calificación Oro. A cada una de estas calificaciones le corresponde un descuento (Tabla 3.7).

Tabla 3. 8.

Criterios de Evaluación DDExcel Cummins

N°	Criterios	Puntaje
Partes		
1	Capacitación técnica de partes	20
2	Stocks de partes	30
3	Uso de cotizador web	10
4	Uso de partes originales	40
Desempeño		
5	Desempeño comercial	35
6	Estrategia de negocio	20
7	Capacitación a personal	30
8	Registro de equipos	25
9	Satisfacción de clientes	15
10	nunicación y promoción de mercado	20
11	ario de servicio y horas de respuesta	15
12	Gestión de Reclamos	10
13	Registro de garantías	20
14	Registro de quejas	30
Infraestructura		
15	Apariencia interior	20
16	Apariencia exterior	20
17	Identificación de la marca	30
18	Cantidad de locales	20
19	Capacidad de almacenamiento	20

20	Disponibilidad de herramientas	30
21	Mantenimiento y calibración de herramientas	20
22	Acceso a QSOL	20
	TOTAL	50

Fuente: Cummins Perú S.A.C.

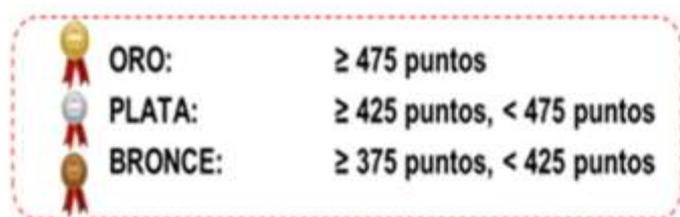


Figura 3.6. Calificación Dealers Certificados Cummins

Fuente: Cummins Perú S.A.C.

3.3.4. Distribución y ventas.

Considerando que los motores Cummins automotrices no han sido vendidos en Perú por Cummins Perú, sino que son colocados en el mercado por los diferentes distribuidores de vehículos, Cummins Perú se asocia con ellos para beneficio mutuo, donde ellos invierten para ser Dealers Certificados Cummins y Cummins Perú le cede el negocio post-ventas: Servicios y Repuestos, con la condición que los repuestos sean comprados exclusivamente a la empresa.

Otro canal de distribución son los Resellers o Revendedores de repuestos multimarca, esta canal es muy utilizado a los pequeños transportistas después que sus vehículos se les terminan su garantía y buscan alternativas más económicas.

Cummins Perú tiene un gran interés de conocer más el comportamiento de compra de los pequeños transportistas y las empresas que los atienden.

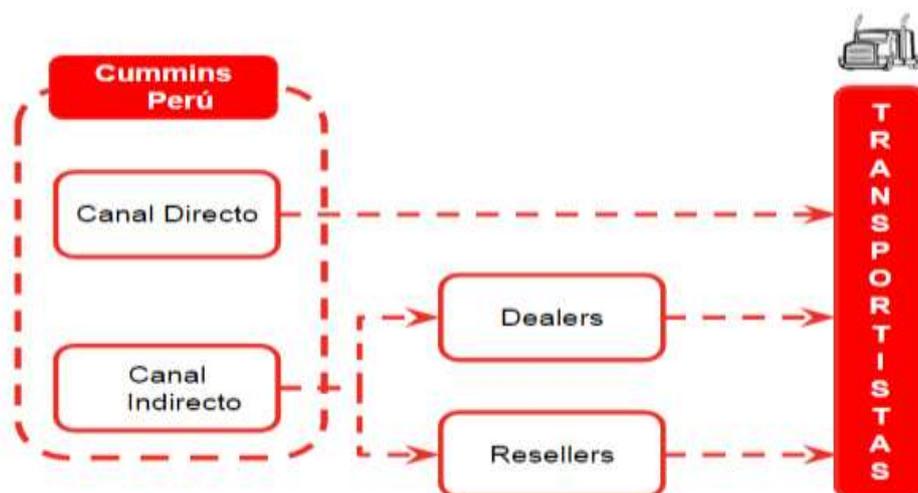


Figura 3.7. Canales de Distribución Cummins Perú

Fuente: Elaboración propia. Cummins Perú S.A.C.

En Perú existen aproximadamente nueve distribuidoras de vehículos de carga con motores Cummins, de los cuales 07 son Dealers Certificados Cummins y de las nueve marcas de vehículos de carga con motores Cummins, cinco son de procedencia china (Tabla 3.9).

Tabla 3.9.

Distribuidores con Vehículos con motor Cummins

Nº	OEM Dealer	OEM Brand
1	International Camiones del Perú	Naviestar
2	Tracto Camiones USA	Foton Pesados
3	Motored	Kenworth
4	Divemotor	Freightliner
5	Derco	Foton
6	Musacsa	JAC
7	San Bartolomé	Dongfeng CAMC
8	Eurocamiones	Volkswagen
9	Incapower	Forland

Fuente: Cummins Perú S.A.C.

3.3.5. Comunicación.

Cummins Perú actualmente dirige su comunicación a los grandes transportistas diciéndoles que usen repuestos originales Cummins porque les da la confianza que no va a malograr su motor, tienen una mayor durabilidad y el respaldo de la garantía de fábrica en caso que este falle (Figura 3.8).



Figura 3.8. “Confía en un original” – Brochure. Fuente: Cummins Perú S.A.C.

Desde el 2015 utiliza las redes sociales como Twitter, Facebook, YouTube y LinkedIn (Figura 3.9).



Figura 3.9. Redes sociales. Fuente: Elaboración propia

También tiene su página web (Figura 3.10).



Figura 3.10. Página web.
Fuente: Elaboración propia

Y sus Dealers utilizan el mailing para ofrecer las promociones de precios.

3.3.6. Fuerza de ventas (FFVV).

La venta de repuestos para los motores Cummins automotrices se realiza a través de los sus Dealers Cummins y Resellers, y estos son atendidos en Lima a través de los vendedores de la Gerencia Comercial del Canal indirecto y en sus sucursales los vendedores atienden clientes finales e intermediarios.



Figura 3.11. Organización de la fuerza de ventas. Fuente: Cummins Perú S.A.C.

Actualmente son más de 150 vendedores de los diferentes Dealers Cummins certificados.

3.4. Descripción del producto (bien o servicio) de la empresa

Como se ha mencionado anteriormente, los repuestos son piezas del motor y varían de acuerdo a la amplia gama de modelos de motores que ofrece Cummins en el Mundo y son usados por los diferentes fabricantes de vehículos, equipos y maquinarias.

Los motores están divididos especialmente en 5 grupos (Figura 3.12).



Figura 3.12. Gráfico del motor con los grupos específicos.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.10 se muestra la guía de orientación para los vendedores. A través de ella, se identifican en primer lugar a qué grupo pertenece el repuesto, luego se busca el sub-grupo y se relaciona con la letra que le corresponde de acuerdo a la necesidad del cliente.

Tabla 3.10.

Grupos de repuestos para los motores Cummins Perú

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
1 Grupo del Block																						
• Block de Cilindros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• Pistones, camisas, anillos y bielas	x	x	x	x	x		x			x												
• Seguidores de levas		x							x													
• Arbol de levas							x	x			x	x										x
• Metales	x						x			x												
2 Grupo de Culata																						
• Balancines		x																				x
• Válvulas de Culata	x	x	x	x	x	x														x		x
• Múltiples			x	x	x								x							x		
• Termostato					x																	
• Inyectores		x				x																x
3 Grupo de Distribución																						
• Carcaza de Distribución, engranes							x			x	x											
4 Grupo de Accesorios																						
• Mando de accesorios												x					x					
• Bomba de agua																						x
• Cubo del ventilador															x							
• Bomba de aceite									x									x				

• Enfriador de aceite				x	
• Turbo cargador					x
• Aftercooler	x				
• Sistema de combustible		x		x	x
• Sistema de admisión			x		
• Compresor de aire			x	x	x
5 Grupo del Carter					
• Carter			x		

Fuente: Cummins Perú S.A.C.

3.4.1. Modelo de motores Cummins diésel automotrices.

a. Motor B e ISB

La Cummins B Series es una familia de American recta-cuatro y recta-6 camiones diésel y motores de pistones industriales que son fabricados por Cummins. La Serie B es conocida por sus populares motores rectilíneos de 3,9 litros (238,0 pies cúbicos) de capacidad recta de cuatro y de 5,9 litros (360,0 pies cúbicos). También se encuentran disponibles cuatro cilindros de 3,3 litros (201,4 pulgadas) y 4,5 litros (274,6 pulgadas cúbicas). La Serie B es ampliamente utilizada en muchos segmentos, incluyendo camionetas (Dodge Ram), autobuses, vehículos militares, equipo de construcción y vehículos marinos. Algunas de las aplicaciones de construcción y aplicaciones marinas usan una instalación dual de dos motores Cummins Serie B. El motor fue diseñado originalmente por Cummins y Case Corporation para aplicaciones de camiones comerciales, y ganó gran parte

de su popularidad después de aparecer en el Dodge Ram, en 1989.

La serie B cuenta con orificios de motor mecanizados directamente en el bloque (en lugar de los revestimientos húmedos utilizados en anteriores motores Cummins). También se diferenció por el uso de una cabeza de una sola pieza poco profunda, que requiere tolerancias más cercanas que en otros productos Cummins. El motor primero fue fabricado en el montaje rocoso, Carolina del Norte, y otras plantas fueron agregadas más adelante en México, Turquía, y Darlington, Reino Unido.

Cada Cummins impulsado Dodge Pickup (desde la producción inicial en 1989) viene equipado con un turbocompresor. Utiliza un árbol de levas de engranaje para una mayor fiabilidad. También se especifica un bloque de motor de falda profunda y barras de conexión extra fuertes. Se utiliza un turbocompresor Holset. La Serie B original fue actualizada con 24 válvulas y un sistema electrónico de gestión del motor para convertirse en el ISB en 1998 (Motor Cummins B Series, s.f.).

b. Motor C e ISC

El Cummins ISC es un motor diésel de seis cilindros con un desplazamiento de 8,3 litros (506,5 cúbicos). Cummins comenzó a producir los motores en 1998. El motor se basó en su predecesor, el Cummins C de 8.3 litros del motor introducido originalmente en 1985 como el 6C8.3 (esto fue co-diseñado con la Corporación de Casos, junto con el 6B5.9 más pequeño). La primera versión electrónica, conocida como C8.3E y diseñada exclusivamente para el mercado de autobuses urbanos, entró en producción a finales de 1996.

A finales de 2003, Cummins anunció que revisarán el motor para usar un sistema de alta presión common-rail (HPCR) para ayudar con las emisiones y también un sistema de turbocompresor de geometría variable para ayudar con el rendimiento en este motor.

El Cummins ISC también tiene un motor hermano que está diseñado fuera del actual ISC 8,3 litros bloque de cilindros que funciona con gas natural comprimido (CNG). Cummins reintrodujo este motor como el motor C PLUS que tiene una potencia máxima de 280 caballos de fuerza (209 Kw, 284 PS). Unos pocos miles de unidades de este motor de motores están ahora en roaming en el mundo que operan en una variedad de aplicaciones (Cummins Engines).

c. Motor L e ISL

El motor Cummins Serie L es un motor diésel de seis cilindros diseñado y fabricado por Cummins. Desplaza 10 litros (610.2 cub.), Y comenzó la producción en 1982 como el L10. El motor se basó en su predecesor de 8,3 litros (506,5 cu3), el motor Cummins C8.3 y que al igual que el actual ISL, había visto el uso en las aplicaciones mencionadas anteriormente. Desplazó 10.0 litros (610.2 cub.), Y estaba disponible en forma vertical, para el uso vertical en camiones y autobuses, u horizontal, para uso de suelo en autobuses y trenes. La L10 fue la primera oferta competitiva de Cummins en el mercado británico de autobuses, ya que su producción anterior había sido demasiado grande y pesada. Sin embargo, tenía una introducción problemática al mercado británico, con alto consumo de petróleo y problemas de sellado.

En 1994, se había desarrollado en el M11, y en 1998, Cummins cesó la

producción del viejo motor de la serie L. El L10 se convirtió en el ISL cuando se agregó el Sistema Interact.

El ISL de Cummins también tiene un motor hermano que se basa en el bloque de cilindro actual de 8.9 litros de ISL que funciona en el gas natural comprimido (CNG). [2] El motor fue introducido en 1992 como el L10G antes de ser sustituido por el gas de L más en 2001 hasta que se convirtió en el ISL G en colaboración con las innovaciones de Westport en 2008. En 2016 en adelante, su nombre fue simplificado a L9.

d. M e ISM

El motor Cummins M Series es un motor diésel de seis cilindros diseñado y producido por Cummins. Desplaza 10.8 litros (659.1 cub). Introducido como el M11 en 1994, fue construido en el anterior motor L10 (el mismo cilindro del cilindro de 4.921 pulgadas (125.0 milímetros), pero una carrera más larga del pistón de 5.787 pulgadas (147.0 milímetros) comparada a la carrera del L10 5.354 pulgadas (136.0 milímetros).

Posteriormente, M11 recibió los sistemas electrónicos de combustible CELECT y CELECT Plus que consisten en una bomba de engranajes e inyectores controlados por solenoide. El M11 CELECT Plus se convirtió en el ISM cuando Cummins aplicó su Sistema Interact (de ahí el "IS" en ISM) al M11 CELECT Plus en 1998 para mejorar aún más el motor. El ISM está disponible en cuatro diversas configuraciones, con énfasis ligeramente diferente en energía máxima (450 caballos de fuerza (336 kilovatios, 456 PS) contra 500 caballos de fuerza (373 kilovatios, 507 PS) y par máximo.

e. Motor N e ISX

El Cummins ISX es un motor diésel Inline (recto) -6 producido por Cummins para camiones pesados y autocares, reemplazando el N14 en 2001 cuando las regulaciones de emisiones aprobadas por la EPA hicieron que el motor fuera obsoleto. Originalmente llamado el motor de la serie de la "firma", el ISX utiliza el "sistema de Interact" (de ahí el "IS" que es el moniker para la autoridad completa, en el sistema de combustible de la carretera Cummins pionero) para mejorar aún más el motor. Este motor es ampliamente utilizado en camiones de carretera y vocacionales y está disponible en el poder que van desde 430 hp todo el camino hasta 620 hp 2050 lb-ft. El QSX es la versión fuera de carretera de la ISX con el Q de pie para Quantum. El QSX se utiliza para aplicaciones industriales, marítimas, de petróleo y gas y otras aplicaciones fuera de carretera. Cummins también produjo una versión de 650 caballos de fuerza y 1950 libra-pie para el mercado de RV. Ha demostrado ser poco fiable y Cummins ha emitido varios "arreglos" para ello, pero no la extensión de la cobertura de la garantía.

Hasta 2010 este motor era un diseño dual de la leva de arriba con una leva que accionaba los inyectores y el otro el tren de la válvula. Este sistema de inyección se conoce como HPI (inyección de alta presión) donde los inyectores son accionados por leva para crear presión de inyección. El sistema de combustible utiliza un módulo de sistema de combustible integrado (IFSM) con una bomba de elevación, bomba de engranajes, reguladores de presión, válvula de cierre, medidores y actuadores de temporización para suministrar combustible a los inyectores. Tiene una cubierta de la válvula de una sola pieza que es plástico o en modelos más

viejos una cubierta de acero cromada también conocida como la firma 600 o ISX CM570.

En 2002, el ISX CM870 trajo recirculación de gases de escape refrigerada (EGR) que toma los gases de escape y lo recircula de nuevo a la toma del motor, bajando las temperaturas de la cámara de combustión limitando la formación de NOx.

En 2008, Cummins dio a conocer el ISX CM871, este motor presenta un filtro de partículas de diesel (DPF) que atrapó la materia en partículas o "hollín" producido en el motor. Con la ayuda del Catalizador de Oxidación Diésel (DOC) el hollín atrapado en el DPF se oxida y se convierte en ceniza durante un proceso llamado regeneración.

La actual versión de EPA 2010, conocida como ISX15 CM2250, cuenta con Recirculación de gases de escape mejorada, filtro de partículas diésel y reducción catalítica selectiva (SCR), también conocida como inyección de urea. SCR se compone de un sistema de inyección de líquido de escape diésel (DEF - compuesto de urea y agua): tanque de retención, bomba, controlador e inyector y un ladrillo catalizador SCR. DEF se calienta, bombea e inyecta en un tubo de descomposición que luego reacciona con el NOx reductor de escape. El ISX15 CM2250 y CM2350 ha eliminado el árbol de levas del inyector debido al advenimiento del sistema de combustible common rail en el cual el combustible es presurizado de una bomba de pistón múltiple de alta presión, transferida a través de una tubería a un carril donde el combustible se almacena bajo presiones extremadamente altas A 35.000 psi.

f. Motor ISF

Cummins ISF, la última incorporación a la legendaria gama Cummins de motores potentes y fiables. El ISF 2.8/3.8L, 4 cilindros turbo diésel intercooled.

El revolucionario diseño de la ISF equilibra el rendimiento de la cabina doble con la economía, logrando un consumo de combustible combinado de 8,3 litros por cada 100 km de recorrido del vehículo. Arquitectura revolucionaria: el diseño del motor de 2.8L proporciona alta durabilidad con bajo peso. Las características clave incluyen un bloque más rígido, un recipiente de aceite y una cubierta de válvulas y un tren de engranajes trasero que reduce el ruido y reduce la dureza y la vibración. La arquitectura modular permite un fácil acceso y un solo lado de servicio, reduciendo los costos de operación.

Módulo de Control Electrónico (ECM) tiene una alta capacidad de procesamiento manteniendo un equilibrio óptimo entre demandas de carga, eficiencia de combustible y control de emisiones.

Integración electrónica - el datalink estándar de la industria acepta entradas de todos los componentes del tren de potencia. Esto crea un flujo continuo de información de alta velocidad entre todos los sistemas del vehículo

Sistema Common Rail de alta presión - funciona a una presión extremadamente alta y proporciona un control preciso del proceso de combustión. Capaz de generar presiones de inyección que permitan una entrega de potencia refinada y rápida, un bajo nivel de ruido y un rendimiento eficiente en combustible.

Turbocompresor desperdiciado desarrollado por Cummins Turbo Technologies para proporcionar un rendimiento excelente a través de la gama de rpm, así como una respuesta mejorada a través de par mayor de gama baja.

Filtración del motor más reciente los principales sistemas de filtración de aceite y combustible desarrollados por Cummins para una protección excepcional del motor.

Tecnología de Emisiones Cummins cumple con las normas de emisiones globales mediante la adopción de la tecnología adecuada para los límites de emisiones, ciclos de prueba y factores operacionales de cada mercado. Ninguna otra empresa de motores tiene todos los subsistemas críticos internos; Control electrónico, manejo de aire, sistemas de combustible, tecnología de combustión, filtración y tratamiento de gases de escape. Las tecnologías apropiadas se eligen para que los motores no sólo cumplan con los estrictos niveles de emisión, sino que añadan valor sustancial a los clientes.

3.5. Competencias básicas de la empresa

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad (Hitt, 2007).

La empresa realiza un adecuado análisis y control de sus inventarios para satisfacer la demanda de sus clientes.

Cummins Perú a fines del 2016 aumento su capacidad de almacenamiento de casi 9,000 posiciones a 45,000 posiciones, además

de implementar un sofisticado Sistema de Gestión de Almacenes (WMS) para hacer seguimiento de los niveles de inventario y ubicación de mercadería.

Cuenta con personal entrenado en todos sus niveles, siendo capacitados periódicamente por cada área en coordinación con Recursos Humanos.

Realiza a través de sus áreas comerciales y de producto, la investigación de mercado.

La empresa cuenta con el ERP SAP, SALESFORCE y QLIKVIEW para obtener la información necesaria para un mayor control comercial y futuras proyecciones de ventas.

La empresa se preocupa principalmente por la seguridad de su personal, alcanzando el extraordinario record más de 44 meses sin accidentes.

Otra de sus preocupaciones sus preocupaciones en participar activamente en actividades de responsabilidad social, en temas especialmente de educación de niños sin recursos y el cuidado del medio ambiente.

3.6. Competencias de Marketing de la empresa

Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa (Hitt, 2007).

La empresa Cummins Perú no cuenta con un área de marketing, cada unidad de negocio (B.U.) presenta su plan estratégico anual. En la B.U.

Repuestos, dispone de una S.B.U. Producto quienes realizan la inteligencia de negocio que sirve como base para las estrategias funcionales de producto, de precios y promoción.

El interés, es influir en la empresa para que utilice las herramientas o metodologías del Marketing Moderno y estructure procesos que identifiquen las necesidades reales de sus clientes, para que implemente estrategias que logren la preferencia de ellos, para satisfacer sus necesidades.

3.6.1. Producto.

Acceso a Sistemas de Información de Mercado, el cual es administrado por un analista, quien conjuntamente con el Sub-Gerente de Producto hacen seguimiento a los resultados de la demanda de los productos de la empresa.

La S.B.U. Producto identifica las oportunidades para mejorar la demanda de cada uno de los productos, con la retroalimentación de la fuerza de ventas y el contacto constante con los clientes.

Esta S.B.U. tiene la capacidad para diseñar estrategias competitivas, mediante el trabajo conjunto de las gerencias de Ventas.

Mediante métricas, la empresa hace seguimiento a los resultados, las cuales se comparte en conjunto con el área de Producto y Ventas, para un control estricto de los objetivos comerciales.

3.6.2. Precio.

La S.B.U Producto tiene la responsabilidad y flexibilidad en el manejo del rango de precios, de acuerdo a la competitividad del mercado, en base a la información de inteligencia de mercado y la fuerza de ventas.

La S.B.U. Producto tiene acceso a información de precios de

mercado, brindado mayormente por la fuerza de ventas y su habilidad para estar al tanto de lo que ocurre en sus cuentas principales.

La S.B.U. Producto maneja de la rentabilidad versus el precio otorgado, a nivel de planeamiento, es responsabilidad de la gerencia Comercial y de Producto. A nivel de mercado, es responsabilidad de la fuerza de ventas.

3.6.3. Promoción.

Identificación de los canales de comunicación relevantes para la marca, la gerencia de Producto está encargada de las negociaciones de espacios de exhibición y publicidad.

Determinar la combinación correcta de inversión publicitaria para cada canal de comunicación, mediante la labor del área de Producto.

Métricas para medir los objetivos de comunicación hacia el cliente, se mide el alcance y la frecuencia de la publicidad realizadas versus el presupuesto y los objetivos de venta.

3.6.4. Distribución.

Cummins Perú tiene una excelente alianza estratégica con sus distribuidores, considerando la labor directa con el canal y la negociación como marca fuerte.

Cumple con las normas de embalaje y seguridad, en base a lo exigido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Lleva un control de stock y distribución en términos de seguridad y contaminación, avalado por certificaciones tales como el ISO.

3.6.5. Fortalezas y Debilidades.

a. Fortalezas

- Representante exclusivo de la marca Cummins en Perú.
- Gran respaldo económico para mantener un buen inventario de

repuestos.

- Buena relación con los distribuidores de vehículos con motores Cummins
- Conocimiento del negocio
- Relacionamiento con Cummins, para conseguir mejores precios de los repuestos Cummins.

b. Debilidades

- Dependencia de una fuerza de ventas de los distribuidores
- Poca relación con los clientes finales.
- Poca inversión en servicios post venta propia
- No existe área de Marketing

3.6.6. Matriz EFI.

En la evaluación de la Matriz EFI se indica qué tan fuertes o débiles son los factores dentro de la empresa. Para realizar esta matriz se lista de los principales factores críticos para el éxito. Luego se asignará un peso relativo a cada uno de los factores, de 0,0 (menos importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para lograr el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Como siguiente paso se asignará una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa una debilidad mayor (calificación igual a 1), una debilidad menor (calificación igual a 2), una fuerza menor (calificación igual a 3) o una fuerza mayor (calificación igual a 4). Finalmente se realizará la multiplicación del peso de cada factor por el de su calificación para obtener una calificación ponderada y luego se realizará la suma de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa (David, 2015).

El total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4.0 y el ponderado más bajo que puede obtener es de 1.0. Por lo tanto, el valor del promedio ponderado es de 2.5. Los totales ponderados por debajo de este promedio caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de este promedio indican una posición interna fuerte (David, 2013). La empresa Cummins Perú ha obtenido un total ponderado igual a 2.80, tal como se muestra en el cuadro de la MATRIZ EFI, siendo este resultado encima del promedio, por lo tanto, se concluye que la empresa está fortalecida estructuralmente en la parte interna, por lo que está competitiva en el mercado.

Tabla 3.11.

Matriz EFI

Nº	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	Ser el Representante y Distribuidor Exclusivo de Cummins en Perú, Cummins INC es accionista de DCP	0.07	4	0.28
2	Tener el único Centro de Capacitación para calificar técnicos Cummins.	0.06	4	0.24
3	Gran respaldo económico para mantener un buen inventario de repuestos.	0.06	4	0.24
4	Buena relación con los distribuidores de vehículos con motores Cummins.	0.06	4	0.24
5	Relacionamiento con Cummins, para conseguir mejores precios de los repuestos Cummins.	0.06	3	0.18
Debilidades				
1	Dependencia de una fuerza de ventas de los distribuidores.	0.06	3	0.18
2	Poca relación con los clientes finales.	0.1	4	0.4
3	Poca inyección en servicios post venta propia	0.1	2	0.2
4	No existe área de Marketing	0.1	2	0.2
		1	46	3.2

Fuente: Elaboración propia

3.6.7. Matriz IE.

De acuerdo a Fred R. David (2013), la matriz interna – externa permite colocar los resultados de las matrices EFE y EFI en un cuadro de nueve cuadrantes, como se ilustra en la figura 9.

MATRIZ I.E. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves, los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta. La gran utilidad de la matriz IE, es que cada cuadrante es agrupado determinándose tres grandes espacios. Se puede mencionar que las celdas o cuadrantes I, II o IV determinan una estrategia de crecer y construir, los cuadrantes III, V o VII, se pueden administrar mejor con estrategias para retener y mantener y el tercer espacio es formado por los cuadrantes VI, VII o IX, que se pueden administrar con estrategia de cosechar o desinvertir (David, 2013). Para efectos del trabajo, la empresa Cummins Perú, obtuvo como resultado en la matriz EFE el ponderado de 3.20 y en la matriz EFI el ponderado de 2.80. Por lo tanto al momento de realizar el cruce de estos resultados, se observa que la empresa se sitúa en el cuadrante II, por lo que se debería emplear estrategias intensivas, es decir elaborar acciones para penetrar el mercado y buscar incrementar el mercado con los productos actuales a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing; desarrollo de mercados introduciendo

los productos actuales en otras áreas geográficas o segmento de clientes que aún no son atendidos y el desarrollo de productos a través de la mejora de los productos iniciales.

En este cuadrante II, también se recomienda usar estrategias de integración para un mayor control de los canales de distribución.

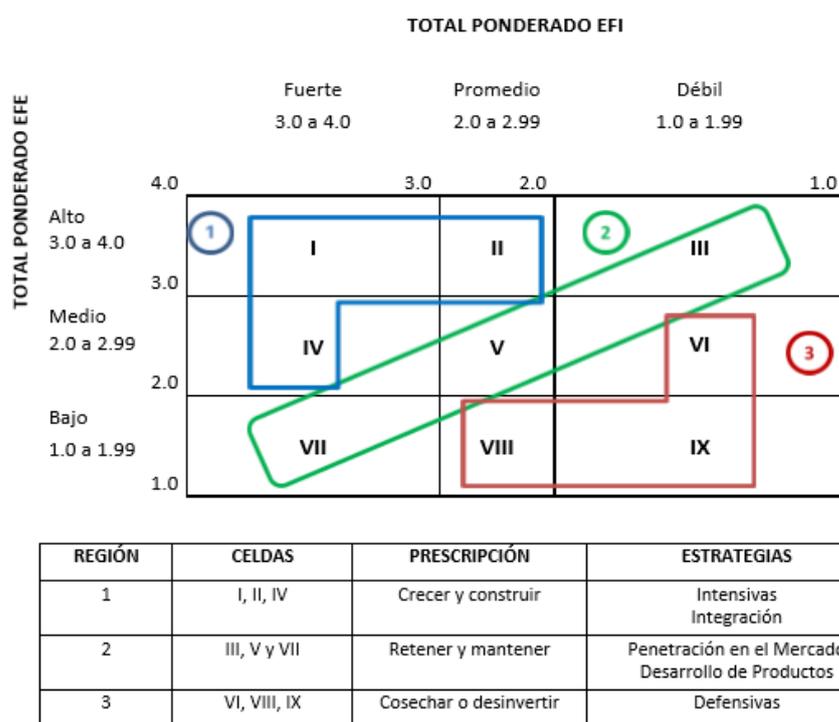


Figura 3.13. Total ponderado EFE y EFI.

Fuente: D'alesio, F. (2015). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia (3ra edición)

3.7. DAFO Cruzado

Tabla 3.12

DAFO

Oportunidades		Amenazas	
O1	Incremento del uso de motores diesel Cummins Euro 4 en las diferentes marcas, debido a la Legislación Nacional.	A1	Posible importación de repuestos falsos de la China
O2	Incremento de la demanda de vehículos de carga pesada de procedencia China con motores Cummins debido a su bajo costo, porque cumplen las normas de emisiones y el gran prestigio que tienen los motores Cummins en el Perú y el mundo.	A2	Aumento de importación directa de repuestos originales de la China a través de sus propios Dealers
O3	Incremento de la demanda de vehículos de carga y repuestos por el aumento de las actividades para la reconstrucción nacional, debido al fenómeno del Niño.	A3	La pérdida de los clientes por otras alternativas más económicas.
O4	Importación y venta de los nuevos motores diesel Cummins: ISF2.8, ISF3.8 e ISG12 en vehículos de procedencia China.	A4	Incremento de la importación y venta de repuestos alternativos Cummins por resellers multimarcas
O5	Incremento de los importadores y distribuidores de vehículos con motores Cummins.	A5	Debilitamiento de la demanda interna debido a un menor crecimiento de economías avanzadas, en especial EE.UU. y la Zona Euro.
		A6	Disminución de las exportaciones a EE.UU causado por el proteccionismo de su presidente Donald Trump.
Fortalezas		Debilidades	
F1	Ser el Representante y Distribuidor Exclusivo de Cummins en Perú, Cummins INC es accionista de DCP	D1	Dependencia de una fuerza de ventas de los distribuidores.
F2	Tener el único Centro de Capacitación para calificar técnicos Cummins.	D2	Poca relación con los clientes finales.
F3	Gran respaldo económico para mantener un buen inventario de repuestos.	D3	Baja inversión en servicios post venta propia
F4	Buena relación con los distribuidores de vehículos con motores Cummins	D4	No existe área de Marketing
F5	Relacionamiento con Cummins, para conseguir mejores precios de los repuestos Cummins.		

Fuente: Elaboración propia

Según Peter Davis, en las Estrategias FO la empresa debe usar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan, en este caso, debe aprovechar ser el único en el Perú (como representante de Cummins), que puede nombrar Distribuidores Cummins Autorizado de los Productos Cummins y del Soporte Técnico a los motores Cummins, para que puedan intervenir los motores, aun estando en garantía. El Dealer debe demostrar que dispone de: Técnicos capacitados y

certificados por Cummins, herramientas especiales de Cummins y una adecuada disponibilidad de repuestos para atender y dar soporte a los clientes Cummins, bajo los estándares Globales que exige Cummins a nivel mundial de su Red de Atención.

Otra oportunidad que se le presenta, es lograr que los mecánicos influyeran a sus clientes para que compren y usen repuestos originales en la reparación de sus motores Cummins; para lograr esta alianza estratégica con los mecánicos, se implementará un Club de Mecánicos Cummins, para que en la medida ellos logren que sus clientes usen repuestos originales, Cummins Perú los capacitará y actualizará para que aumenten sus ingresos a través de la reparación y mantenimiento de motores Cummins.

Tabla 3.13.

Estrategias FO

Estrategias FO	
F1-01	
F1-02	Aumentar los puntos de atención Cummins, a través de la Certificación de Dealers
F1-03	Cummins.
F1-04	
F2-05	Implementar el Club de Mecánicos Cummins.

Fuente: Elaboración propia

En las Estrategias DO, Peter Davis indica que la empresa debe superar o minimizar sus debilidades aprovechando las oportunidades.

Una oportunidad que tiene la empresa es utilizar la Fuerza de Ventas de sus distribuidores, desgraciadamente, la empresa no tiene una relación directa con estos vendedores para influenciar positivamente en mejorar sus resultados en la venta de repuestos Cummins, es por esta razón la idea de implementar un Programa de Motivación al vendedor, que se llamará el Club de Vendedores Cummins.

Otra de las debilidades de la empresa, es la falta de un vínculo directo con los pequeños transportistas, por lo que se podría aprovechar la nueva herramienta que tiene Cummins que se llama el QuickServe Real Time o QSRT, que consiste mediante la Telemetría, estar conectado a la computadora de los motores Cummins electrónicos y en forma remota estar enterado del comportamiento y uso del motor.

Tabla 3.14.

Estrategias DO

Estrategias DO

D1-O6 Impulsar el Club de Vendedores Cummins.

D2-O7 Implementar el uso del QSRT

D3-O7

Fuente: Elaboración propia

Con las Estrategias FA se usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir las amenazas que puedan afectar el logro sus objetivos.

Gracias al vínculo que une la empresa con Cummins en el mundo, en el 2018 se seguirá realizando campañas que impidan la comercialización de repuestos Cummins falsos de la China, estas campañas se darán a conocer en Perú a los importadores de repuestos.

La principal limitación de las empresas dedicadas a vender repuestos multimarca, es la falta de capital para mantener un amplio stock de repuestos considerando que ofrecen repuestos de todas las marcas, estas tiendas suplen esta deficiencia comprando localmente los repuestos que no dispone en el momento, aprovechando esta limitante y conociendo su forma de trabajar, se implementará lo que

llamaremos, Distribuidores Madres Cummins, éstas serán empresas dedicadas a la comercialización de repuestos, que serán escogidas por su conocimiento del negocio, ubicación estratégica, solvencia económica y ética para desarrollarlos y formen parte de la Red Autorizada Cummins y se dediquen en abastecer a las tiendas de repuestos de su entorno.

Como estrategia conjunta con Cummins, seguirán implementando convenios con nuevos OEM de China (fabricantes de vehículos con motores Cummins en la China), para impedir que estos exporten repuestos originales Cummins a Perú y sean comercializados por sus Distribuidores. En este continente, los repuestos para los motores Cummins, sean estos fabricados en cualquier lugar del mundo, deben abastecidos por el Centro de Distribución de Cummins Inc. ubicado en Memphis, Estados Unidos de Norteamérica y comercializado a través de sus filiales en cada país del continente americano.

Pero en la región, se está llegando a un acuerdo con Cummins Inc., para que Cummins China desde el 2018, abastezca directamente a cada una de las filiales autorizada de Cummins en Sudamérica y eliminar los sobre costos que representan importar los repuestos a través de Estados Unidos. Traslado este beneficio de los transportistas que compran un vehículo de procedencia China.

Considerando que no todos los repuestos tienen sustitutos a través de repuestos alternativos, los transportistas en la reparación de componentes o sistemas, compran los repuestos más baratos en alternativos y solo los originales cuando estos no tienen sustitutos. Para lo cual, se implementará para contrarrestar esta situación, una estrategia de precios gancho, induciendo a comprar el paquete

completo en originales ofreciendo al ofrecer el Kit a un precio similar al que estaban comprando, combinando repuestos originales con repuestos alternativos.

Tabla 3.15.

Estrategias FA

Estrategias FA	
F1-A1	Campañas de incautación de repuestos falsos en China y Campañas de difusión en Perú, de la existencia de repuestos Chinos Falsos.
F3-A4	Designación de Distribuidores Madres en Lima y las principales ciudades del Perú, para abastecer localmente a los resellers multimarca.
F4-A2	Convenio con los Dealers Cummins Chinos para que no importen repuestos originales Cummins directamente de la china.
F5-A2	Conseguir de Cummins que bajen los sobre costo que representa la importación de repuestos Cummins originales Cummins de procedencia China a través de EU.
F5-A3	Creación de Kit's de Repuestos Cummins para mejorar nuestra competitividad en los precios.

Fuente: Elaboración propia

En las Estrategia DA se busca reducir las debilidades internas y minimizar las amenazas, y siendo la principal amenaza la pérdida de sus clientes cuando este busca otras alternativas cuando el motor sale del periodo de garantía, sin que la empresa pueda hacer nada por su falta de vínculo con estos clientes, la Estrategia DA será implementar un Programa de Beneficios o de Fidelización a los Clientes Cummins, este Programa consistirá en crear un Club de Clientes Cummins, para elevar el nivel de satisfacción de los clientes, donde el principal objetivo será conocerlos, escucharlos y entregarles los beneficios que realmente le agreguen valor a sus operaciones.

Tabla 3.16

Estrategias DA

Estrategias DA	
D2-A3	Implementación del Club Cummins

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

4. Estudio de Mercado

En el presente capítulo, se llevará a cabo un estudio de mercado utilizando los métodos de investigación, cualitativo y cuantitativo. Estas actividades permiten que la organización obtenga información que necesita para tomar decisiones con respecto a su ambiente, mezcla de marketing y perfil del consumidor. En concreto la investigación de mercado, es el desarrollo, interpretación y comunicación de información enfocado a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing.

4.1. Problema de Investigación

Luego de tener una entrevista con el Gerente Comercial de la empresa, se identificó:

- Bajo conocimiento de los clientes de repuestos Cummins.
- Falta de poder sobre el canal de revendedores de repuestos multimarca.
- Desconocimiento del nivel de aceptación o rechazo de los repuestos originales Cummins.

4.2. Necesidades de Información

- Identificar adecuadamente el insight del público (pequeño transportista) que compra los repuestos para los motores Cummins.
- Determinar los hábitos de consumo de los clientes de repuestos para los motores Cummins.
- Identificar la estructura del canal.

4.3. Diseño de Investigación

Se utilizará métodos de investigación cualitativo y cuantitativo.

4.4. Metodología de Investigación Cualitativo

Se propone un estudio de carácter exploratorio con la aplicación de la técnica cualitativa de entrevista de profundidad.

Este estudio, es un tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo proporcionar profundidad a los datos.

Cuadro 4.1.

Objetivos específicos

Objetivos Específicos		Variables	
Perfil del Consumidor	1	Edad	33
	2	Estado Civil	34
	3	Distrito	35
	4	Ingresos mensuales (NSE)	36
	5	Ocupación Negocio (NSE)	37
	6	Para qué utiliza el Camión	38
	7	Quien lo utiliza	39
	8	Kms recorridos	40
	9	Dueños anteriores vehículo	41
Hábitos de búsqueda para mantenimiento y compra de repuestos	10	Proceso de búsqueda	43
	11	Medios donde busca información	44
	12	Realiza Mantenimiento	45
	13	Frecuencia	46
	14	Lugar	
	15	Modo mantenimiento	
	16	Mejor lugar para comprar	
	17	Tipos de repuestos más buscados	
	18	Razón de compra	
Acerca de los repuestos originales	19	Percepción de los repuestos originales	
	20	Disponibilidad del repuesto	47
Acerca de los repuestos alternativos	21	Percepción de los repuestos alternativos	
	22	Disponibilidad del repuesto	
Competencia	23	Recordación de marca de repuestos alternativos	
	24	Conocimiento de otras marcas de repuestos	
	25	Como se informaron de estas	
Evaluación de los repuestos	26	Marcas que considera que son las mejores	
	27	Nivel de conocimiento de los repuestos	48
	28	Percepción de calidad de los repuestos	22
Comunicación	29	Características más valoradas de los repuestos Cummins	23
	30	Promociones que conoce, recuerda, espera de la marca	24
	31		25
Intención	32	Intención de compra	26

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Proceso de Muestreo.

a. Población

Se consideró como población a todos los pequeños transportistas, propietarios de 1 a 3 vehículos de carga de Lima Metropolitana y las principales ciudades del Perú.

Tabla 4.1. Características de población de muestreo

Características
Varones
De 24 a 80 años
De Lima Metropolitana
Propietarios de 1 a 3 vehículos de carga con motor Cummins

Fuente: Elaboración propia

Requisitos para conducir un vehículo de carga en el Perú es de un brevet AIIIB y la edad mínima para poder tramitarlo es de 24 años y la máxima edad para poder conducir es de 80 años, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, según el Decreto Supremo N° 007-2016-MTC.

b. Tamaño de muestra

Se presenta la distribución muestral a llevar a cabo en la presente investigación.

Se realizaron 16 entrevistas de profundidad

Tabla 4.2. Distribución muestral

Ciudades Norte	Lima Metropolitana	Ciudades Sur
4	8	4

Fuente: Elaboración propia

c. Selección de los elementos de la muestra

Se consultó si el entrevistado era propietario de entre 1 a 3 vehículos de carga con motor Cummins, además si se encargaba de hacer el seguimiento del mantenimiento del vehículo.

4.4.2. Obtención de datos.

a. Diseño de instrumentos

Las entrevistas de profundidad realizadas, tuvieron como objetivo conocer las preferencias y hábitos de consumo para la compra de repuestos para motores Cummins. Se realizaron con un cuestionario (ver Anexo 1). Este ha sido diseñado con la finalidad de poder hacer la entrevista al propietario y recolectar la mayor cantidad de datos para cumplir con el propósito de la investigación.

b. Aplicación

El rol del entrevistador fue asumido por el Jefe de Ventas del Dpto. de Postventa de la empresa Cummins Perú, previamente capacitada en el tema de las entrevistas de profundidad. Se utilizó el ambiente de las oficinas del propietario al cual se le entrevistaba.

c. Trabajo de campo

Durante la realización de las entrevistas de profundidad se incentivó a los entrevistados ya que muchos de ellos, era la primera vez que participaban en una entrevista de profundidad.

4.4.3. Procesamiento y análisis de datos.

a. Procesamiento

Se realizaron 16 entrevistas de profundidad, y el procesamiento de las mismas fue de la siguiente manera:

Se realizó la grabación del audio de las entrevistas, las cuales fueron transcritas detalladamente donde se identificó las variables relevantes de la investigación y luego se procedió a escuchar nuevamente los audios para validar que las transcripciones se hayan ejecutado de manera idónea para dar inicio al análisis de los datos.

b. Análisis de datos

Después de procesar los datos, se procedió a elaborar las matrices individuales y posteriormente la matriz general.

4.4.4. Resultados del estudio cualitativo.

a. Perfil, hábitos de búsqueda y compra de repuestos para motores Cummins

Los pequeños transportistas estarían conformados por 3 tipos de perfiles con hábitos de búsqueda y compra de repuestos.

Perfil 1: Los Hinchas

Dentro de esta descripción están los transportistas que son propietarios de 1 a 3 vehículos de carga que fueron comprados nuevos y utilizan repuestos originales, luego a los 4 o 5 años, venden los vehículos. Los mantenimientos los hacen en la casa en donde fueron adquiridos, en sus talleres especializados.

Perfil 2: Los Infieles

Son transportistas que son propietarios de 1 a 3 vehículos de carga, pero que fueron adquiridos con una antigüedad de 4 a 5 años. Utilizan repuestos originales, pero con el transcurso del tiempo, comienzan a utilizar repuestos alternativos. Los mantenimientos en un comienzo se realizan en talleres especializados, pero luego van a otro tipo de talleres.

Perfil 3: Los Sith

Son transportistas que son propietarios de 1 a 3 vehículos de carga, pero que fueron adquiridos con una antigüedad de 4 a 5 años. No utilizan repuestos originales, y los mantenimientos los realizan en otro tipo de talleres.

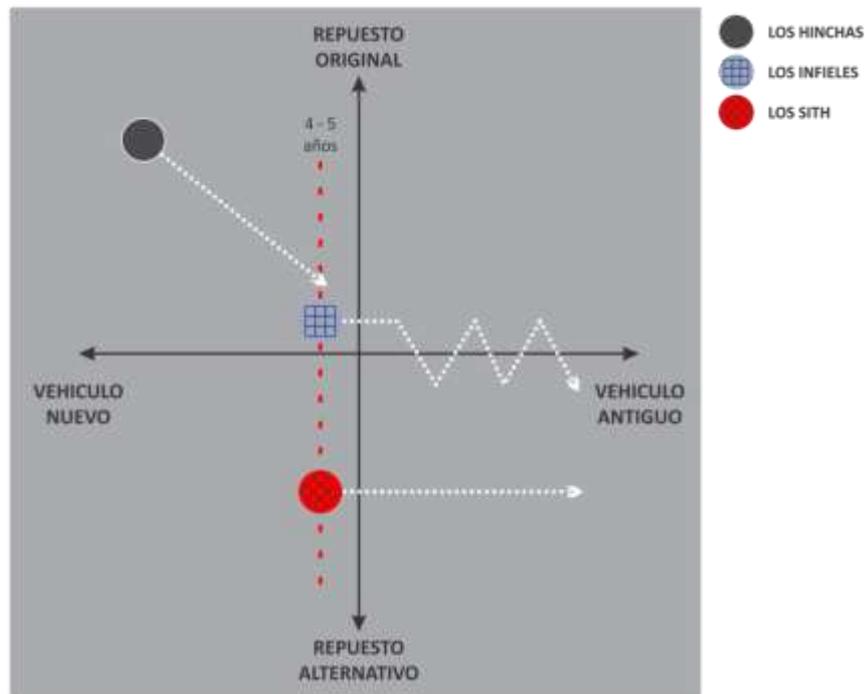


Figura 4.1. Perfil de transportistas.

Fuente: Elaboración propia

b. Acerca del usos y preferencia de compra

Los propietarios con vehículos de mayor antigüedad, indicaron que preferían utilizar repuestos alternativos para la reparación de los motores Cummins. Indicaron además que los precios de los repuestos originales son más caros en comparación de los alternativos, es por eso que buscan este tipo de alternativa.

c. Intención de compra

La mayoría de los entrevistados muestran una intención de compra dividida, tanto por los propietarios de vehículos de menor y de mayor antigüedad. A diferencia de los propietarios que trabajan para empresas o grandes corporaciones en los que no pueden tener sus vehículos detenidos mucho tiempo, porque tienen una mayor carga de trabajo, los propietarios de vehículos independientes, se

toman un mayor tiempo buscando los repuestos más económicos para su vehículo, son muy sensibles al precio y prefieren ahorrar ya que no cuentan con capacidad económica para poder realizar estos mantenimientos rápidamente.

Otro entrevistados comentaron que cuando hacían la búsqueda de un repuesto específico para un motor antiguo, los vendedores de repuestos que no lo tenían disponible en ese momento, ofrecían una respuesta de que esperara, que ellos lo van a conseguir.

d. Evaluación

Todos los propietarios reconocieron la calidad de los repuestos originales, pero había algunos problemas acerca de la disponibilidad para ciertos repuestos de vehículos de mayor antigüedad, esto les ha llevado a tener que probar con diferentes marcas de repuestos alternativos hasta encontrar alguno que les funcione adecuadamente sin problemas.

e. Comunicación

Los propietarios indicaron que conocen en donde venden los repuestos originales Cummins y no tienen problemas para encontrarlos, salvo excepciones. También manifestaron los dueños de vehículos de menor antigüedad el interés de tener mayor información acerca del cuidado y mantenimiento de su motor, así como algún beneficio de parte de la marca.

4.5. Metodología de Investigación Cuantitativo

Se usó la técnica de encuesta y la herramienta utilizada fue el cuestionario. Esta técnica cuantitativa es la más utilizada para la obtención de información primaria.

4.5.1 Proceso de muestreo.

a. Población

Para poder hallar una muestra representativa, se ha considerado los propietarios de 1 a 3 camiones con motor Cummins, que se encargan de hacer el seguimiento del mantenimiento del vehículo. Se consideran varones, de 24 a 80 años de edad, de Lima Metropolitana y las principales ciudades del Perú

b. Tamaño de muestra

Se aplica la fórmula de tamaño de muestra finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Z: Nivel de confianza (correspondiente tabla de valores de Z)

(Para un margen de confianza del 95% es 1.96)

p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1 -

p

(Se asume 50% para p y 50% para q)

N = Tamaño del universo (conocido ya que es finito)

e = Error de estimación máximo aceptado

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96 (Tomando en cuenta un nivel de confianza del 95%)

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05 (Trabajando con un margen de error de 5%)

N = 6,920 pequeños transportistas

n = 364

El tamaño de la muestra es de 364.

c. Selección de elementos de la muestra

Tabla 4.3.

Selección de elementos de la muestra

Ciudades Norte	Lima Metropolitana	Ciudades Sur
48	268	48

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Obtención de datos.

a. Diseño de Instrumentos

Se desarrolló un cuestionario en base a los objetivos finales a obtener mediante el uso de preguntas abiertas, de opción múltiple y escalas Likert que permiten un procesamiento de datos adecuado (Anexo 2), de un total de 31 preguntas.

b. Aplicación

Se llevó a cabo la encuesta en los terminales pesqueros, mercados mayoristas de verduras, mercados mayoristas de frutas, tanto en Lima y en provincias, en los lugares en donde van a hacer mantenimiento los vehículos de carga. La ejecución se realizó durante la tercera semana de enero, realizando 364 encuestas.

c. Trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado por un equipo de 9 personas, (8 encuestadores y 1 supervisor). El supervisor se encargó de dividir las zonas geográficas de Lima Metropolitana como las de provincia, 6 encuestadores se encargaron de Lima y 2 en provincias.

4.5.3. Procesamiento y análisis de datos.

a. Procesamiento

Después de culminada la aplicación de las 364 encuestas. Se

revisaron cada una para poder validar que se hayan realizado correctamente.

b. Análisis de datos

Después del procesamiento de datos, se comenzó a hacer el análisis para comenzar a realizar las tablas y los gráficos.

4.5.4. Resultado del estudio cuantitativo.

a. Perfil de la muestra

El 57% de los pequeños transportistas trabajan de forma independiente y el 43% trabaja para una empresa. La antigüedad de los vehículos está concentrada en un 30% de 0-5 años y un 50% de 6-11 años. (Figura 4.2)

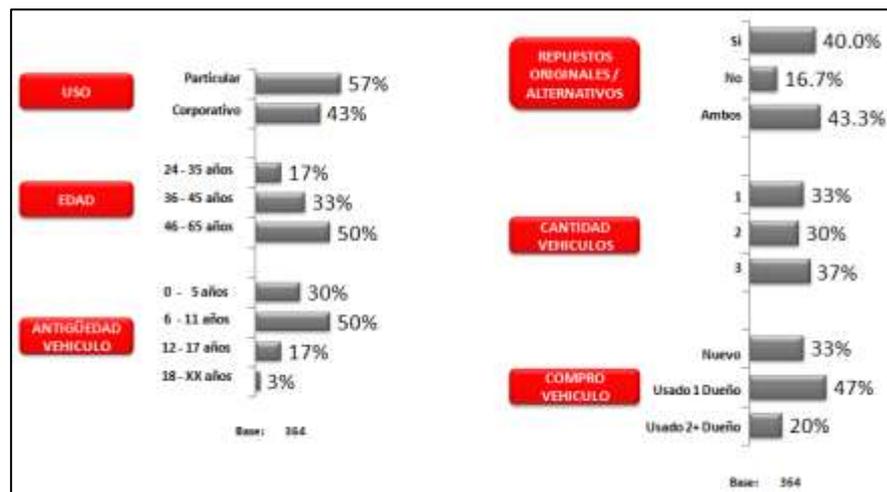


Figura 4.2. Perfil del pequeño transportista. Perfil de la muestra.

Fuente: Elaboración propia

Los pequeños transportistas en su mayoría tienden a comprar sus vehículos a crédito; sin embargo, con el tiempo han ido adquiriendo vehículos al contado. (Figura 4.3).

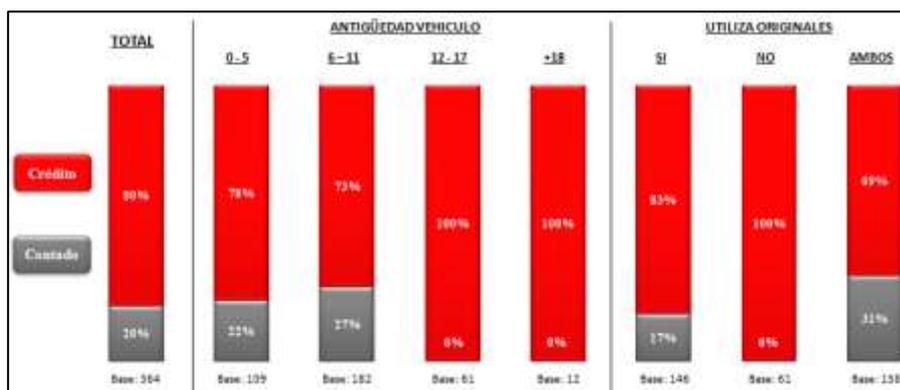


Figura 4.3. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuándo lo compró fue al contado o crédito?
Fuente: Elaboración propia

Si bien las marcas más usadas de vehículos con motor Cummins son International y Kenworth, en los últimos años, las marcas chinas Dongfeng y Foton están teniendo acogida por el público.

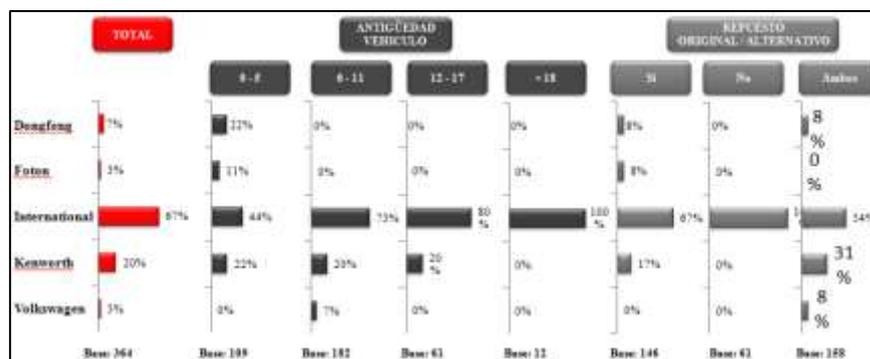


Figura 4.4. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué marca es su vehículo?
Fuente: Elaboración propia

b. Hábitos

Como primer resultado de la investigación se obtiene que un 57% de los pequeños transportistas utilizan los servicios de un chofer para el manejo de su vehículo, mientras que un 37% de los pequeños transportistas son los mismos propietarios.

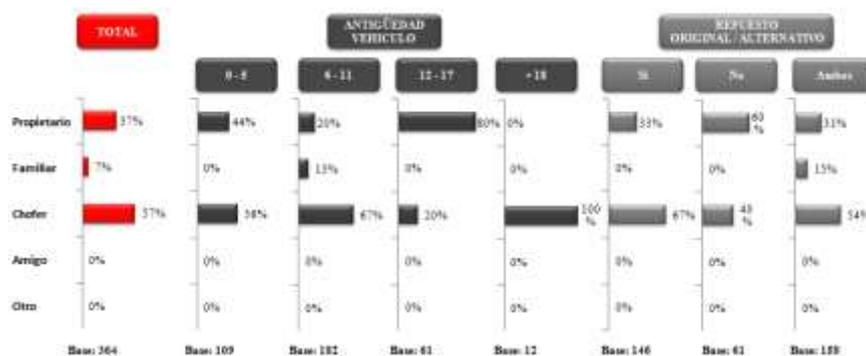


Figura 4.5. Perfil del pequeño transportista. ¿Quién utiliza el vehículo de carga?

Fuente: Elaboración propia

El uso de los vehículos es un 57% de uso Personal frente al uso Corporativo.

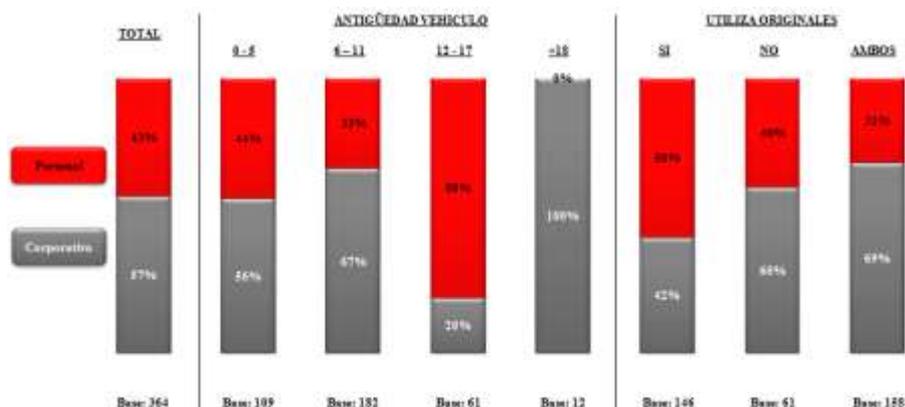


Figura 4.6. Perfil del pequeño transportista. ¿Es un uso corporativo o personal?

Fuente: Elaboración propia

Los vehículos nuevos tienen un mantenimiento 5,000 Kms. Mientras los vehículos van haciéndose más antiguos, el mantenimiento va avanzando a un mayor kilometraje.

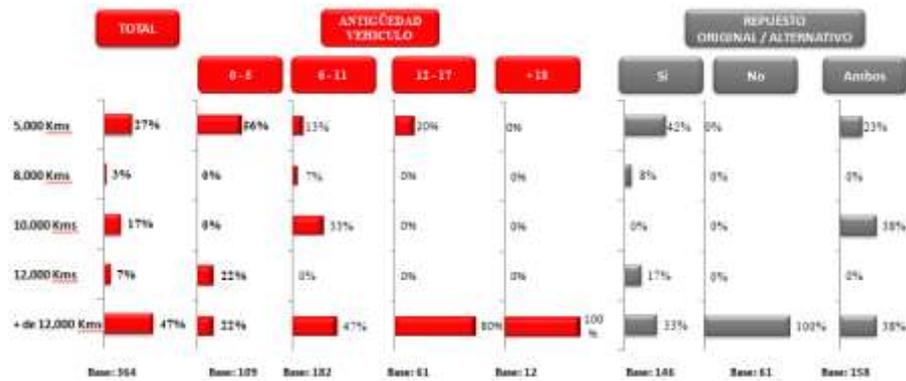


Figura 4.7. Perfil del pequeño transportista. ¿Cada cuánto kilómetro le realizan mantenimiento a su vehículo de carga?

Fuente: Elaboración propia

No todos los propietarios tienen conocimiento o están involucrados en las tareas de mantenimiento de los vehículos.

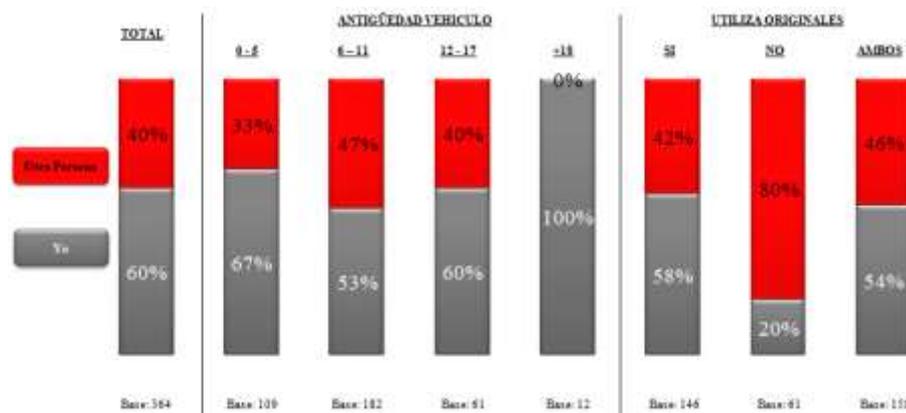


Figura 4.8. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted lleva su vehículo a que le realicen el mantenimiento?

Fuente: Elaboración propia

c. Acerca de Repuestos Originales y Alternativos, Competencia

Los clientes buscan alternativas más económicas y perciben el mismo resultado que un repuesto original.

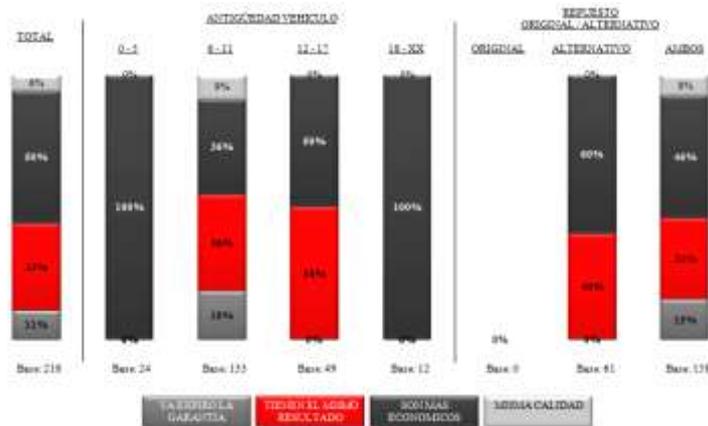


Figura 4.9. Perfil del pequeño transportista. ¿Por qué razón decidió utilizar repuestos alternativos para su motor Cummins?

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los transportistas compran sus repuestos en tiendas multimarca.

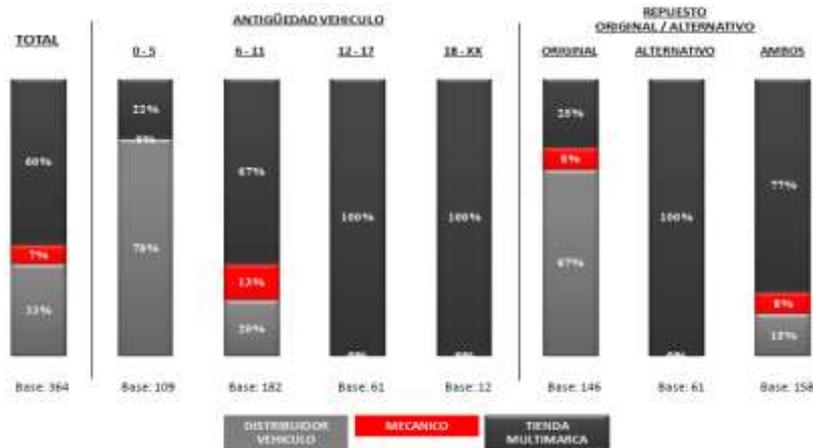


Figura 4.10. Perfil del pequeño transportista. ¿A quién compra sus repuestos para su motor Cummin?

Fuente: Elaboración propia

Los mecánicos se convierten en una gran influencia para la compra de los repuestos de los vehículos.

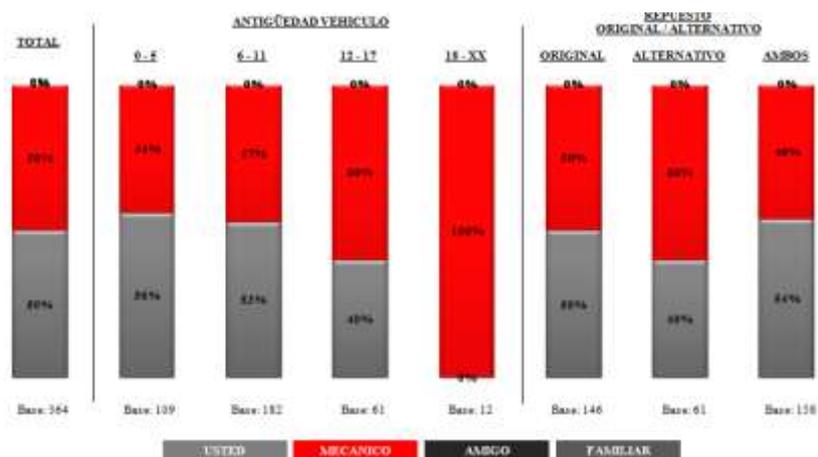


Figura 4.11. Perfil del pequeño transportista. ¿Quién decide o quién influye en la compra de marcas de repuesto para el motor de su vehículo?

Fuente: Elaboración propia

Los talleres independientes son los que llevan a cabo un 53% de las reparaciones de los vehículos.

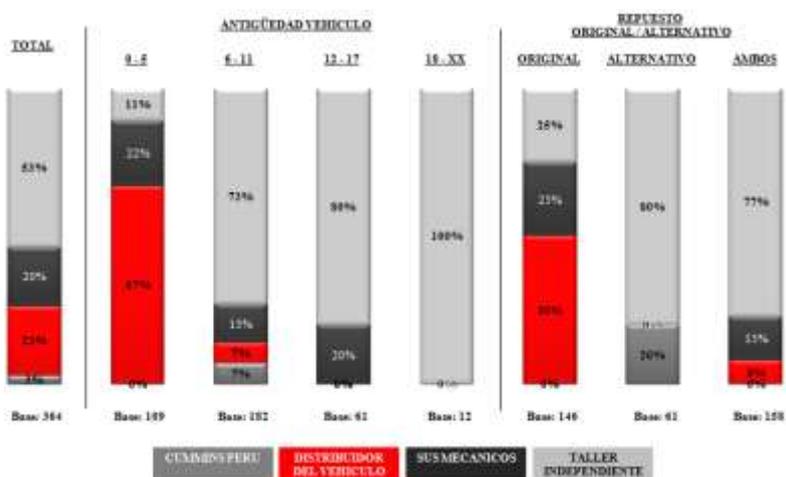


Figura 4.12. Perfil del pequeño transportista. ¿Quién repara su vehículo?

Fuente: Elaboración propia.

El precio es uno de los factores que más determinan la compra del repuesto del motor, seguido por durabilidad.

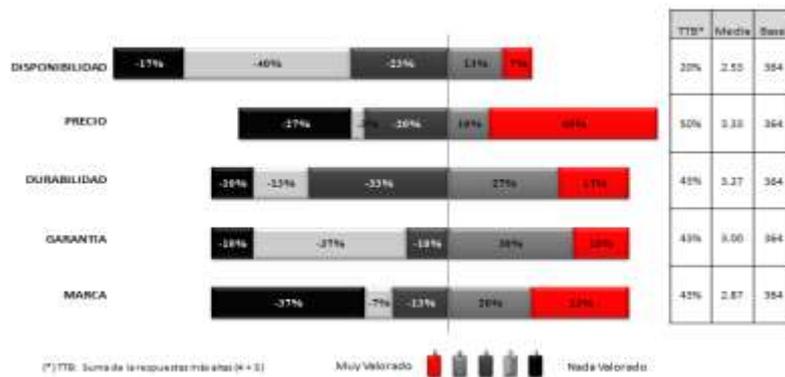


Figura 4.13. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué factores determinan la compra del repuesto del motor de su vehículo?

Fuente: Elaboración propia

Un 48% de los pequeños transportistas aceptarían pagar un 15% más por el precio de un repuesto original.

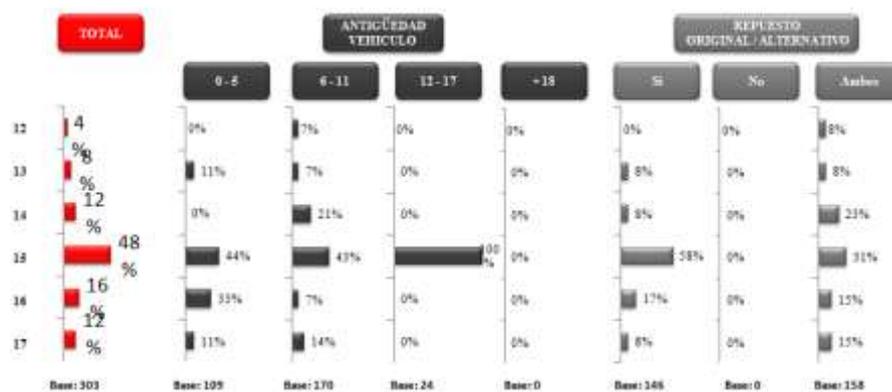


Figura 4.14. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuánto % más aceptaría pagar por un repuesto original?

Fuente: Elaboración propia

d. Evaluación de los repuestos

Los pequeños transportistas tienen una muy buena percepción de la calidad de los repuestos originales.

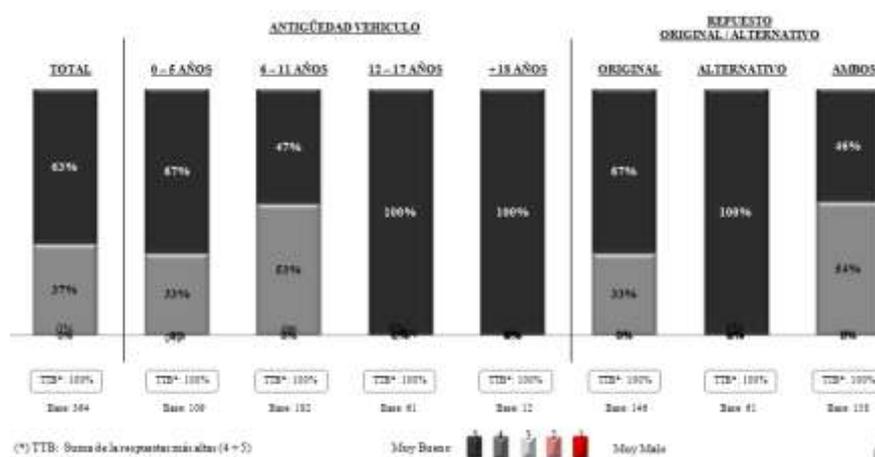


Figura 4.15. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad de los repuestos originales?

Fuente: Elaboración propia

Los pequeños transportistas tienen una buena percepción de la disponibilidad de los repuestos originales.

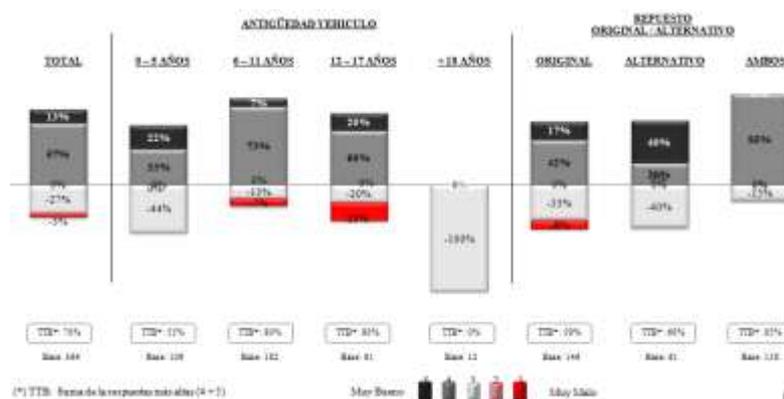


Figura 4.16. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos originales?

Fuente: Elaboración propia

Los pequeños transportistas que utilizan repuestos alternativos, tienen una buena percepción de la calidad de los repuestos alternativos

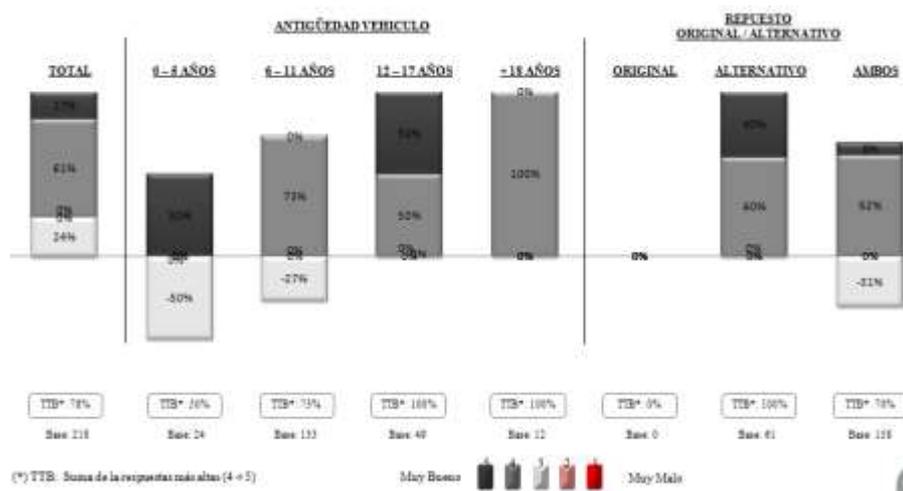


Figura 4.17. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad de los repuestos alternativos?

Fuente: Elaboración propia

Los pequeños transportistas que utilizan repuestos alternativos tienen una buena percepción de la disponibilidad de los repuestos alternativos.

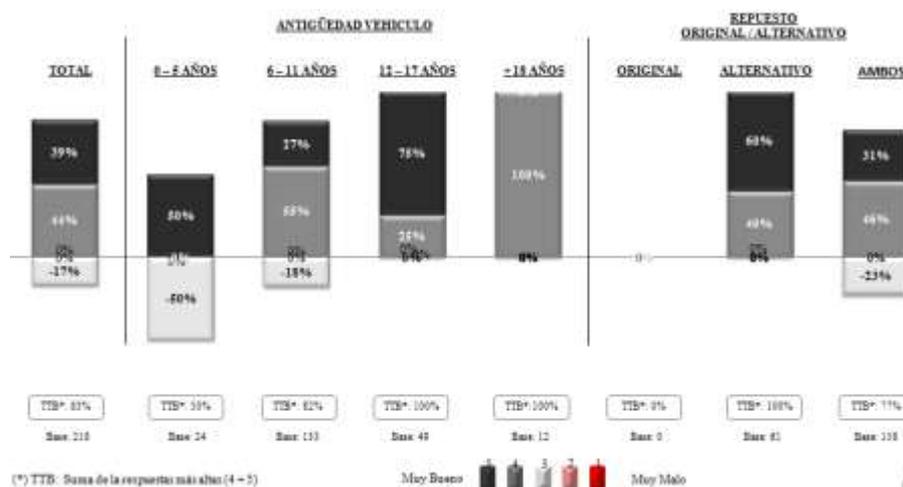


Figura 4.18. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos alternativos?

Fuente: Elaboración propia

Los pequeños transportistas que utilizan repuestos alternativos no saben que marca de repuestos utilizan.

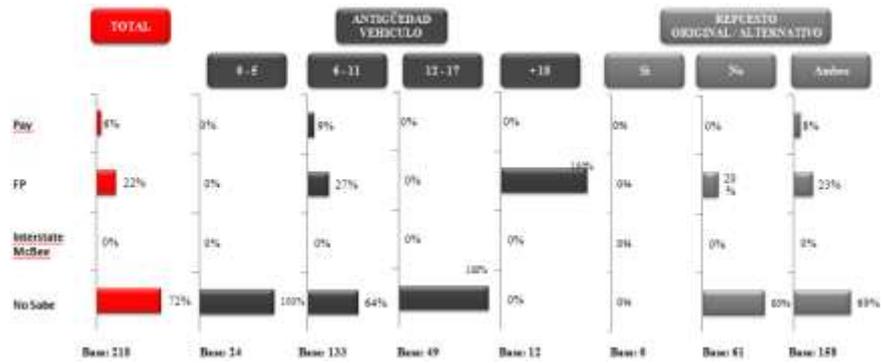


Figura 4.19. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué marcas reconoce de repuestos alternativos? Fuente: Elaboración propia

Para los pequeños transportistas, la durabilidad, la garantía y la calidad son los atributos más valorados en los repuestos del motor.

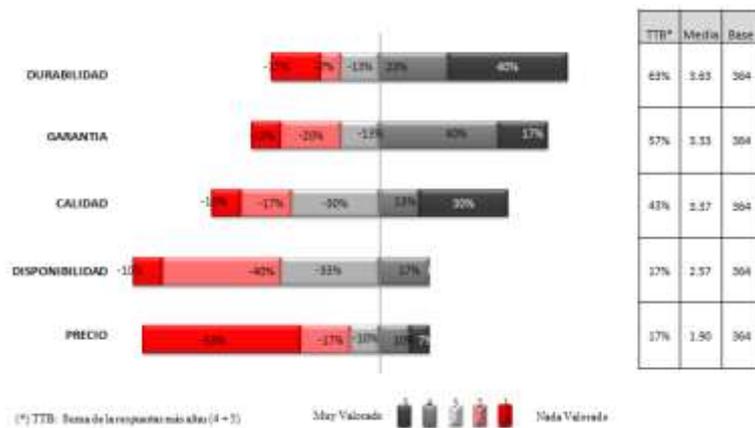


Figura 4.20. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuáles son los atributos que usted más valora de los repuestos del motor que utiliza? Fuente: Elaboración propia

Para los pequeños transportistas las evaluaciones del motor, los boletines informativos y los suvenires es lo que más valoran de los distribuidores Cummins.

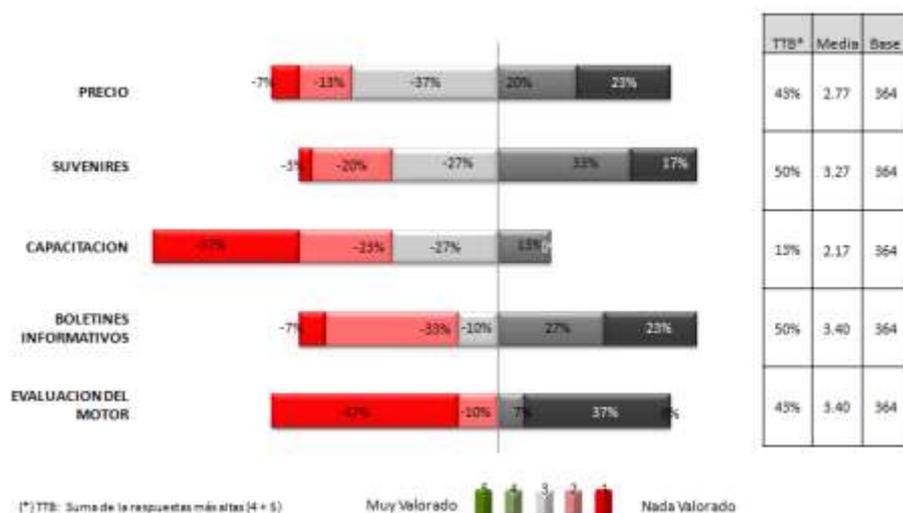


Figura 4.21. Perfil del pequeño transportista. ¿Cuáles son los atributos que usted más valora en su distribuidor Cummins?

Fuente: Elaboración propia

e. Comunicación e Intención

Los pequeños transportistas no conocen de los repuestos para el motor. (Figura 4.23)

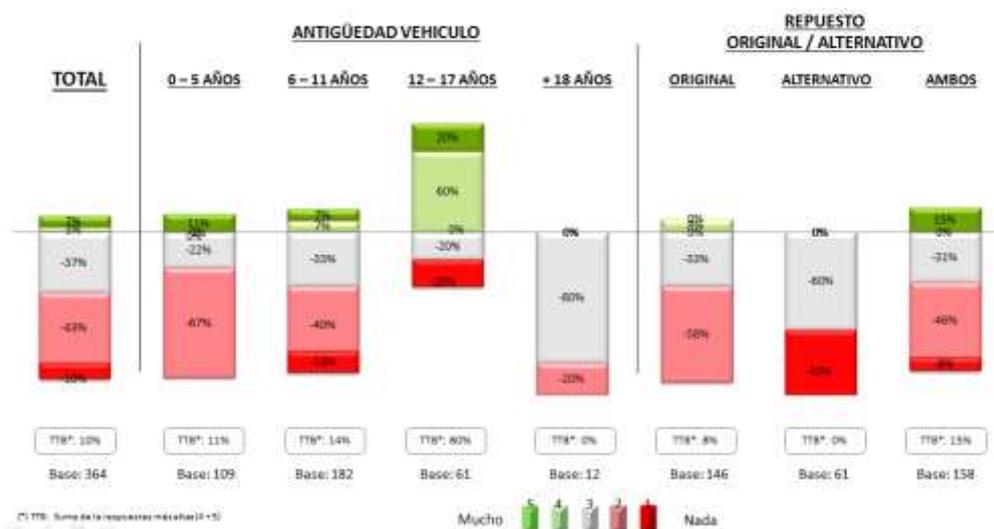


Figura 4.23. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué tanto conoce los repuestos del motor que utiliza?

Fuente: Elaboración propia

Un 57% considera aceptable el precio que paga por cada repuesto. Sin embargo, un 44% considera un precio elevado y muy elevado.

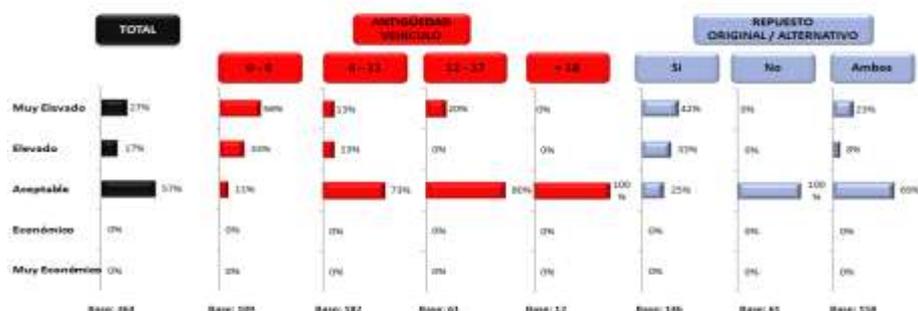


Figura 4.24. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué le parece el precio que paga por estos repuestos del motor que utiliza?

Fuente: Elaboración propia

Los pequeños transportistas no tienen mucha información sobre los repuestos originales Cummins.

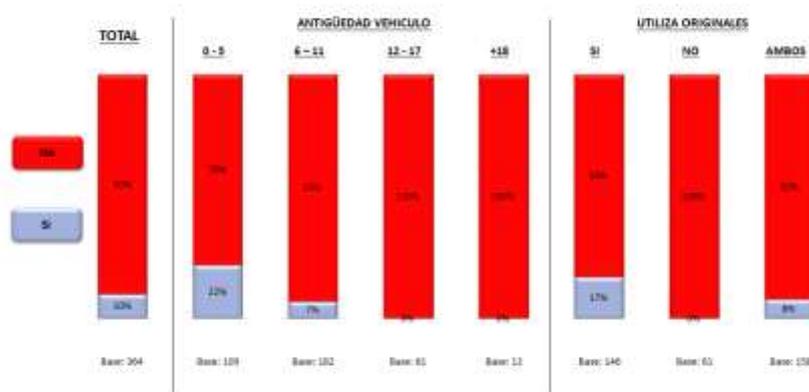


Figura 4.25. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted ha encontrado información acerca de los repuestos originales para motores Cummins?

Fuente: Elaboración propia

Un 70% de los pequeños transportistas le gustaría seguir usando repuestos originales Cummins.

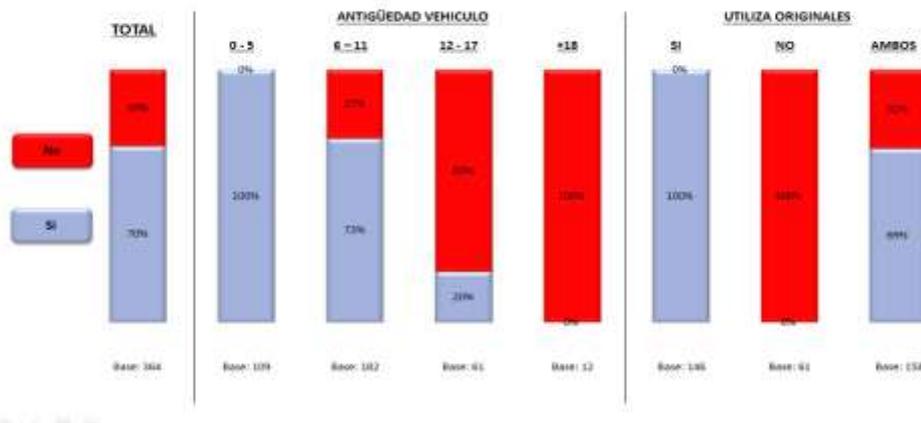


Figura 4.26. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted está interesado en comprar siempre los repuestos originales Cummins?

Fuente: Elaboración propia

Un 64% de pequeños transportistas está satisfecho con los repuestos originales Cummins.

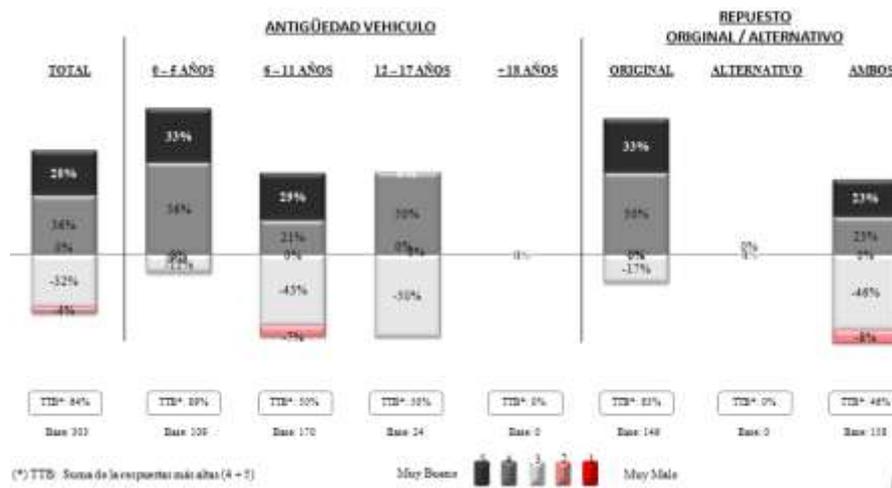


Figura 4.27. Perfil del pequeño transportista. ¿Qué tan satisfecho está con los repuestos Cummins?

Fuente: Elaboración propia

Un 84% de los propietarios de vehículos de carga recomendaría utilizar repuestos originales Cummins, se puede observar cómo esta preferencia va cambiando conforme la antigüedad del vehículo va aumentando (Figura 4.28)

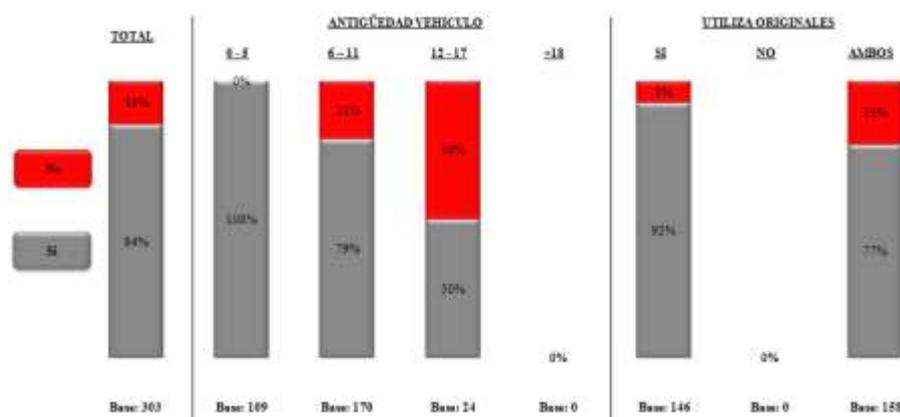


Figura 4.28. Perfil del pequeño transportista. ¿Usted recomendaría a otras personas utilizar repuestos originales Cummins? Fuente: Elaboración propia

4.6. Análisis del Producto

Los repuestos Cummins, son piezas con las que se construyen los motores Cummins y estas están son fabricadas con las medidas y materiales con las que fueron concebidas desde un inicio para que rindan en su conjunto como motor, lo esperado por el fabricante, cualquier imitación nunca tendrá las medidas exactas, ni estará fabricado con los materiales que cumplan con las especificaciones del fabricante, existiendo siempre el riesgo que dañen los otros componentes del motor o que éste no rinda, como un motor que está compuesto por piezas originales.

Todo repuesto original dispone de una garantía de fábrica (Cummins) de 6 meses después de adquirido el repuesto y administrada esta garantía en el país, por Cummins Perú y sus Dealers Certificados.

4.7. Tendencias del Producto

La tendencia mundial y local, es cumplir con las exigencias del Protocolo de Kioto de 1997 y ahora la Cumbre de París COP21, donde

los países industrializados se comprometen a bajar el efecto invernadero en el mundo.

Es por esta razón que los fabricantes y especialmente Cummins Inc. invierten considerables sumas de dinero en desarrollo tecnológico para ofrecer motores a explosión que cumplan con los acuerdos de limitar la contaminación del medio ambiente.

Cummins Inc. se ha convertido en el mayor proveedor de motores diesel independiente del mundo, provee de estos motores a una gran cantidad de fabricantes de vehículos, equipos y maquinarias, esto se debe a la limitada capacidad que tienen estos fabricantes para desarrollar motores que cumpla con las Normas Internacionales sobre emisiones o contaminación y solicitan a Cummins motores que cumplen con las especificaciones que requieren sus vehículos.

Cummins es líder del mercado porque a medida que sus productos están en la etapa de madurez, están desarrollando un nuevo producto que los sustituirá, por ejemplo, el motor mecánico de la familia B, fue sustituido por el motor electrónico ISB; el motor mecánico C por el motor electrónico ISC; el motor mecánico L por el electrónico ISL; el motor mecánico M por el electrónico ISM y el motor mecánico de la familia N por el motor electrónico ISX, en este año están por lanzar el motor ISG12 quien sustituirá al motor ISM y el motor X15 quien sustituirá al motor ISX. Por lo que, por cada motor, existirá un tiempo en que se podrán ofrecer repuestos originales sin que exista la competencia de repuestos alternativos (Figura 4.29).

4.8. Análisis de Ventas

En el siguiente cuadro se muestra el histórico de ventas de repuestos originales Cummins automotrices de la empresa Distribuidora Cummins Perú y su participación de mercado de gama completa de productos de repuestos diésel automotrices. Podemos comprobar que la participación de mercado decae a medida que los productos transcurren en el ciclo de vida en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4.

Histórico de venta de repuestos automotrices Cummins por Cummins Perú

Tipo de motor Diesel	Rango	Potencia	Item	Familia	2014				2015				2016				2017			
					Población	venta Real US\$	Venta Potencial US\$	Market Share	Población	venta Real US\$	Venta Potencial US\$	Market Share	Población	venta Real US\$	Venta Potencial US\$	Market Share	Población	venta Real US\$	Venta Potencial US\$	Market Share
Mecánico	Medio	120-280 HP	1	B,C,L	8,217	783,685	2,295,561	34%	8,299	798,352	2,318,517	34%	8,382	806,336	2,341,702	34%	8,466	822,462	2,365,119	35%
	Pesado	380-400 HP	2	N,M	1,120	356,220	1,109,257	32%	1,131	362,887	1,120,350	32%	1,131	366,516	1,120,350	33%	1,131	373,846	1,120,350	33%
	Liviano	130-170 HP	3	ISF	472	39,329	73,887	53%	521	72,577	81,276	89%	573	79,569	89,404	89%	642	91,505	100,132	91%
Electrónico	Medio	160-320 HP	4	ISB, ISC, ISL	2,438	602,210	1,131,382	53%	2,682	725,774	1,244,613	58%	3,004	864,259	1,393,967	62%	3,394	993,898	1,575,182	63%
	Pesado	350-600 HP	5	ISM, ISX	8,310	3,063,495	6,160,595	50%	8,966	3,120,830	6,776,655	46%	9,596	3,217,761	7,252,820	44%	10,187	3,212,763	7,699,508	42%
TOTAL					20,557	4,844,939	10,770,682	45%	21,599	5,080,420	11,541,411	44%	22,686	5,334,441	12,198,243	44%	23,820	5,494,474	12,860,291	43%
VARIACIÓN ANUAL					9%	1%	7%	-3%	5%	5%	7%	-2%	5%	5%	6%	-1%	5%	3%	5%	-2%

Fuente: Elaboración propia

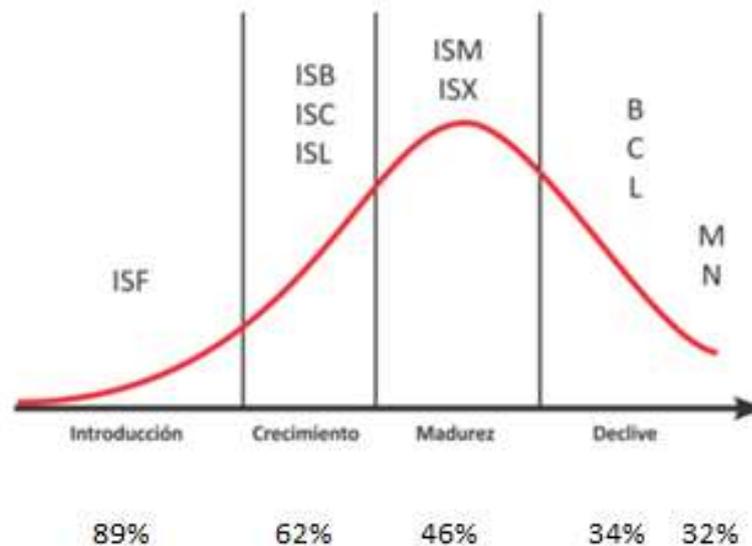


Figura 4.29. Ciclo de vida y porcentaje de participación de mercado.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, la venta de repuestos está asociada a la población de motores existentes y a la actividad del Servicio de Transporte de Carga, este a su vez, está ligado a la actividad económica o PBI, cuando decae el PBI, la venta de vehículos decae y también la actividad de transporte de carga, por ende, la demanda de repuestos también decae en el mercado.

En este Plan de Marketing realizaremos acciones para evitar el decrecimiento de la venta de repuestos Cummins por efecto del PBI, tratando de crecer por participación de mercado, mejor dicho, tratando de quitarle la venta a la competencia.

4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor

La tendencia del pequeño transportista es comprar los repuestos originales mientras está en garantía su vehículo o su motor, después de transcurrido el tiempo de la garantía, estos pequeños transportistas buscan alternativas más económicas.

4.10. Tendencias de Medios, Distribución y Precio

Cuadro 4.2.

Tendencias de medios, distribución y precio

	Engine	OEM Dealer	Cummins Peru	Non Original
HDe	ISX ISM	<ul style="list-style-type: none"> Participación fuerte con la red taller de camiones Contrato de mantenimiento con nuevas flotas Dispone de equipo de ventas de campo Salas de exposición de piezas 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de mantenimiento con flotas especializadas Equipo de ventas de campo Uso limitado de opción de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia es cada vez mayor Bajo precio, durabilidad dudosa Falta de disponibilidad
LDe MRe	ISF ISB ISC ISL	<ul style="list-style-type: none"> Participación fuerte con salas de exhibición de piezas Falta desarrollar equipo de ventas de campo Uso limitado de opción de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Salas de exposición de piezas y de campo del equipo de ventas Uso limitado de opción de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia es lenta
LEGACY	B C L M N	<ul style="list-style-type: none"> Participación limitada Ninguna empresa de servicios en este rango Oferta piezas con bajos márgenes y los elementos seleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> Baja participación Proyectos de desarrollo concesionario independientes La falta de información para abastecerse del producto adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> Principal mercado de proveedores no originales La competencia es agresiva Sobre la base de precio FP / PAJ / China Producto Buena disponibilidad de piezas Falta de capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los grandes transportistas generalmente mantienen sus vehículos en buenas condiciones de uso, para lograr productividad y rentabilidad que espera de su negocio; para lo cual, realizan un correcto mantenimiento sus vehículos a través de especialistas y utilizando repuestos originales. Estos transportistas tratan de renovar su flota después de los 5 años de uso, por vehículos nuevos, considerando que las empresas solicitan o prefieren contratar vehículos de no más de 5 años de uso.

Los medianos y pequeños transportistas de carga después de terminada sus garantía buscan alternativas más económicas. Realizan el mantenimiento en Talleres Independientes Multimarca o contratan Mecánicos Independientes. Compran repuestos originales y alternativos en Tiendas de Repuestos Multimarca de acuerdo a su importancia o complejidad de los repuestos, por ejemplo: las fajas, retenes y empaquetaduras tienden a comprar alternativas, pero en pistones, inyectores, bombas, prefieren comprar en original, consideran los

atributos de durabilidad y precio a la hora de decidir. Muy poco conocen de mecánica, por lo que son influenciados por los mecánicos que contratan, tampoco saben las marcas que existen en repuestos alternativos y tampoco están al tanto de sus implicancias. Los Distribuidores Autorizados de marca, se preocupan especialmente por los grandes transportistas y muy poco se preocupan por fidelizar o crear vínculos con los pequeños transportistas.

Existen un sin número de tiendas que ofrecen repuestos para vehículos de carga de diferentes marcas, estos repuestos pueden ser originales o alternativos, estas tiendas o revendedores o resellers, se ubican y concentran en avenidas de fácil acceso cercanas a centro de abastos, terminales pesqueros y terminales portuarios.

Estos revendedores no tienen fuerza de venta de campo, sus ventas se realizan por mostrador, ellos ofrecen repuestos para todas las marcas, pero no necesariamente disponen de todos los repuestos, pero saben quién se los puede proveer en forma local. El mantener inventario de repuestos de todas las marcas y modelos es muy costoso, es por esta razón que ellos un inventario básico de repuestos de gran movimiento y el resto lo consiguen localmente.

4.11. Segmentos del mercado que compran el producto (empresa e industria)

Los repuestos Cummins para motores diésel automotrices, son adquiridos por los pequeños, medianos y grandes transportistas de carga pesada (Figura 4.29).

El 52% de estos transportistas están ubicados fuera de Lima.

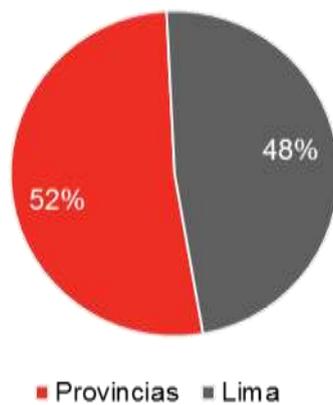


Figura 4.30. Transportistas en Lima y provincias. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Objetivos

En este plan de marketing se definirán las acciones para lograr objetivos comerciales de Distribuidora Cummins Perú, estos objetivos deben ser claros, entendibles y específicos, se deben medir y cuantificar, deben ser ambiciosos pero alcanzables considerando todos aquellos factores internos y externos que pueden influenciar negativamente o positivamente en la obtención de los resultados de los objetivos propuestos, deben ser realistas y cumplirse dentro de un plazo propuesto.

5.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de marketing (objetivos estratégicos y objetivos de marketing)

Cummins Perú atiende a los transportistas de carga a través de los Dealers Cummins y Los Resellers (tiendas de repuestos multimarca), aproximadamente el 85% de sus ventas las realiza a través de sus Dealers, quienes en general sus recursos los enfocan en atender a los clientes con vehículos en garantía y a los grandes transportistas, la decisión estratégica que debe tomar la empresa es crecer y ampliar su participación en el mercado de los pequeños transportistas que representan el 87% de transportistas de carga en el Perú, por lo que su objetivo estratégico es ampliar su participación de mercado obteniendo esa masa crítica en este segmento de los pequeños transportistas y soportado por las acciones concretas del plan de marketing.

5.1.1. Objetivos Estratégicos.

Incrementar la participación de mercado de la venta de repuestos

originales para los motores Cummins automotrices un 2% en el 2018, con respecto al año anterior.

Incrementar la participación de mercado de la venta de repuestos originales para los motores Cummins automotrices mecánicos de mediano rango de un 35% en el 2017, a un 43% en el 2018.

Incrementar las ventas de repuestos originales para los motores Cummins automotrices electrónicos de rango mediano y rango pesado en un 16% en el 2018, con respecto al año anterior.

Tabla 5.1.

Meta de Ventas y participación de mercado 2018

Tipo de Motor	Rango Potencia	Item	Familia	Población	Proy. 2017			2018				
					Venta Real US\$	Venta Potencial US\$	Market Share	Población	Venta Real US\$	Venta Potencial US\$	Market Share	
Mecánico	Medio	120-280 HP	1	B,C,L	8,466	822,462	2,365,119	35%	8,550	1,029,569	2,388,770	43%
	Pesado	380-400 HP	2	N,M	1,131	373,846	1,120,350	33%	1,131	353,589	1,120,350	32%
Diesel	Liviano	130-170 HP	3	ISF	642	91,505	100,132	91%	963	114,547	150,198	76%
Electrónico	Medio	160-320 HP	4	ISB,ISC,I SL	3,394	993,898	1,575,182	63%	4,073	1,152,014	1,890,219	61%
	Pesado	350-600 HP	5	ISM,ISX	10,187	3,212,763	7,699,508	42%	11,485	3,723,871	8,680,558	43%
TOTAL					23,820	5,494,474	12,860,291	43%	26,202	6,373,590	14,230,095	45%
VARIACION ANUAL					5%	3%	5%	-2%	10%	16%	11%	2%

Elaboración propia

5.1.2. Objetivos de Marketing.

Incrementar el monto de venta de repuestos Cummins automotrices a un 16% en el 2018, con respecto al 2017.

Incrementar la Densidad de Servicio a través de los Dealers Certificados Cummins, de 13 talleres certificados a 21 talleres en el 2018.

Implementar canal alternativo, designado a cuatro (04) Distribuidores Madres en la Región Lima.

Implementar el Club de Vendedores en los seis (06) Dealer Certificado Cummins (International Camiones del Perú, Tracto Camiones USA, Motored, Divemotor, Derco y Multicentro Santa Catalina)

Implementar el Club Cummins y afiliar a 1,200 pequeños transportistas en el 2018 (aproximadamente el 20% de los pequeños transportistas).

Implementar el Club de Mecánicos Cummins y afiliar a 100 mecánicos independientes en el 2018.

5.2. Formulación de objetivos: venta, margen, comerciales, de producto, comunicación

5.2.1. Objetivo de Ventas

Cada año desde el año 2011 las ventas de repuestos automotrices Cummins ha ido desacelerando como ha ocurrido con el PBI en el Perú, en el 2014 se logró un crecimiento del 2.35%, la más baja lograda desde el 2009 en que el PBI creció solamente 1.12%.

Esto ocurrió especialmente a la caída de la demanda de los minerales peruanos por la República Popular de China desde el 2011 y acrecentado por los 99 conflictos mineros que enfrentó Perú en el 2014, según la Defensoría del Pueblo. Estos han generado que la actividad extractiva se contraiga en 35% según un informe de KPMG (Buro de Conexiones, 2016).



Figura 5.1. Variación anual exportaciones e importaciones de China.

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que este Plan de marketing revierta esta situación y se incrementen las ventas de repuestos originales para los motores Cummins automotrices en 16% para el 2018, con respecto al 2017.

Tabla 5.2.

Objetivos de ventas de repuestos Cummins

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proy. 2017	Proy. 2018
Venta de Repuestos Originales	3,605,616	4,446,225	4,775,400	4,844,939	5,080,420	5,334,441	5,494,474	6,373,590
Automotrices en US\$								
Crecimiento	30%	23%	7%	1%	5%	5%	3%	16%

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Objetivo de Margen.

Consideran que en desde el 2014 existe un magro crecimiento de las ventas y márgenes, las estrategias de precios a usar en el 2018, implicará bajar la rentabilidad de 28% a 26% para lograr incrementar el margen bruto de repuestos originales para los motores Cummins automotrices en 8% para el 2018, con respecto al 2017.

Tabla 5.3.

Ventas y márgenes desde el 2014

	2014	2015	2016	Proy. 2017	Proy. 2018
Utilidad Bruta	1,501,931	1,422,518	1,493,643	1,538,453	1,657,133
Crecimiento % de la U.B. respecto a la venta	1%	-5%	5%	3%	8%
	31%	28%	28%	28%	26%

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Objetivo de Distribución.

Actualmente los Dealers Cummins, tienen certificados 13 localidades y se desea incrementar la Densidad de Servicio a través de los Dealers Certificados Cummins, en ocho (08) talleres certificados más en el 2018, con respecto al año anterior.

Tabla 5.4.

Dealers Certificados Cummins

Item	Dealer Cummins	OEM	Sucursales 2017	Certificadas Proy. 2018
1	International Camiones del Perú	Naviestar	Lima	Trujillo Arequipa
2	Tracto Camiones USA	Foton Pesados	Lima Trujillo Arequipa	
3	Motored	Kenworth	Lima Trujillo Arequipa	
4	Divemotor	Freightliner	Lima Trujillo Arequipa	
5	Derco	Foton Livianos	Lima	Cusco
6	Multicentro Santa Catalina	Jac	Lima	Cajamarca Arequipa
7	San Bartolome	Dongfeng	Lima	Arequipa Cusco
	Localidades Certificadas		13	8

Fuente: Elaboración propia

Implementar canal alternativo, designado a cuatro (04) Distribuidores Madres en la Región Lima.

5.2.4. Objetivo de Fidelización.

Implementar el Club Cummins, asociar 1,200 Transportistas y obtener un nivel de satisfacción del cliente mayor al 85%.

Implementar el Club de Mecánicos Cummins, asociar a 100 mecánicos y obtener un nivel de satisfacción de los mecánicos mayor al 85%.

5.2.5. Objetivo de Comunicación.

Informar al transportista acerca de los repuestos originales Cummins del 10% al 30%.

5.2.6. Objetivo de Producto.

Implementación de Kit de repuestos en base a 4 categorías especializadas

CAPÍTULO VI

6. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing definen cómo se van a lograr los objetivos comerciales de la empresa. Para lo cual se comienza identificando y seleccionando el público objetivo, priorizando aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionando al público objetivo, definir el posicionamiento de marca que se quiere conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing funcional: Producto, precio, distribución/ventas y comunicación (Espinoza, 2015).

6.1. Seleccionar mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa Distribuidora Cummins Perú hasta el momento se ha centrado en el segmento de los grandes transportistas que solo representan el 3% de los transportistas, para el 2018 el segmento objetivo es ampliar también al segmento de los pequeños transportistas que conforman el 87% de todos los transportistas de carga que tienen entre uno a tres vehículos de transporte de carga con motores diésel Cummins.

6.2. Desarrollar el posicionamiento del producto

Dentro de los atributos más resaltantes obtenidos de las encuestas realizadas, podemos mencionar la calidad, la durabilidad, la garantía y la disponibilidad del producto, pero los factores que determinan las decisiones de compra de los pequeños transportistas son: Durabilidad, precio, garantía y disponibilidad del producto.

El posicionamiento estará enfocado en dichos factores.

6.3. Macro Estrategias

6.3.1. Estrategia Genérica.

La estrategia genérica que utilizará la empresa en el 2018 será de Enfoque al Segmento de Pequeños Transportistas, entregando el mejor Valor para los clientes, entre los Beneficios que se han detectado que aprecian en el producto, son: durabilidad, calidad, asesoramiento, capacitación, evaluaciones a su motor, regalos de artículos promocionales y garantía, así como costos: Precios Bajos, la confianza que un repuesto original no va a dañar el motor, líneas de crédito, entregas Delivery, tiempos de entrega, disponibilidad de repuestos, más puntos de ventas.

6.3.2. Estrategia de Cartera.

Definida la estrategia corporativa, se busca seleccionar los productos de mayor potencial y rentabilidad de la empresa, como aquellos que son más competitivos en los mercados que son más demandados, para lo cual, usaremos la Matriz de Crecimiento-Participación BCG y la Matriz de Posición Competitiva – Atractivo del Sector McKinsey.

6.3.2.1. Matriz de Crecimiento - Participación (BCG).

Analiza la cartera de productos a través de las variables: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa del mercado.

Bajo estas dos premisas se la empresa debe preguntarse, ¿cuáles son las perspectivas de obtener buenos ingresos por uno de sus productos, para invertir en él para lograrlo? y esto dependerá mucho de la experiencia.

Las características y las estrategias aplicables a los productos, según su ubicación en los cuadrantes de la matriz BCG, se

resumen a continuación:

a. Signo de interrogación:

Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.

Las necesidades de efectivo son altas.

La generación de caja es baja.

La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir (Muñoz, 2003).

En este cuadrante están ubicados especialmente los motores en introducción, como son los modelos ISF, instalados en camionetas Pick Up, modelo Tunland, de marca Foton y de procedencia China. Vehículo considerado como herramienta de trabajo y de gran demanda por las empresas, está aún como incógnita porque recién se está probando en el mercado. Estos modelos de motores también están ubicados en SUV y Micros, vehículos que nunca antes han existido con motores Diesel Cummins pero con grandes expectativas de parte de sus distribuidores.

b. Estrellas:

Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria

Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.

Requieren inversión sustancial para mantener o consolidar su posición dominante.

Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas y aventuras conjuntas (Caparo Zamoalla, 2013).

En este cuadrante están los modelos de motor ISB, ISC e ISL motores electrónicos Cummins de mediano rango ubicados especialmente en vehículos de mediana carga, de gran demanda en el mercado, se venden 4 veces más que los vehículos con motores pesados, este grupo de motores crece cada año 10% aproximadamente. Estos motores no consumen una gran cantidad de repuestos porque los tramos cortos que recorren y la carga no es pesada, pero cada año su población crece, siendo su $p \times q$ de gran atractivo cada uno que pasa.

c. Vacas:

Alta participación relativa del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento

Genera exceso de liquidez para sus necesidades

Este exceso es recolectado para otros propósitos

Deben ser administrados para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible

Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica

Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables (Caparo Zamoalla, 2013).

En este cuadrante se ubican los motores electrónicos Cummins modelos ISM e ISX y representan el 40% de los vehículos con motores automotrices, consumen repuestos regularmente por las grandes distancias que recorren y el gran peso que cargan en terrenos difíciles.

d. Perros:

Baja participación relativa del mercado y compiten en un mercado de lento o poco crecimiento

Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de Liquidación, desinversión o reducción (Caparo Zamoalla, 2013).

Aquí se encuentran los motores mecánicos diésel Cummins B, C, L, M y N, motores que se están dejando de producir, si bien sus repuestos compiten con los alternativos, su población es muy atractiva aún.

El portafolio o cartera de productos que maneja Cummins Perú se encuentra balanceado por los productos ubicados en los cuatro cuadrantes, asegurando la continuidad del negocio. La cartera tiene más de un producto como vaca lechera que genera flujo de caja, se observa que los productos estrellas están en constante crecimiento y se espera que en algún momento su $p \times q$ iguale a las vacas lecheras ISM e ISX, quienes en algún momento se convertirán en perro, y a productos signo de interrogación hay que seguir apoyando en su introducción para convertirlos en estrellas.

Hay que recalcar que actualmente están por ingresar al mercado los modelos de motores que reemplazan a los ISM e ISX, que se llamarán ISG e X15 respectivamente, productos que superan en performance y tecnológicamente a sus predecesores.

Los productos en la Matriz BCG estarían ubicados según

la Figura 6.1.



Figura 6.1. Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia

6.3.2.2. Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF).

Es la matriz donde se determinan estrategias de crecimiento bajo las variables de producto y mercado.

Cuadro 6.1.

Estrategia de crecimiento de la Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

a. Estrategia de penetración de mercados:

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los

productos actuales en los mercados que operan actualmente.

Para ello, se realizarán acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba del producto, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operan con productos que conocemos, en mercados que también conocemos (Espinoza, 2015).

b. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:

Esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros (Espinoza, 2015).

c. Estrategia de desarrollo de nuevos productos:

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios

(Espinoza, 2015).

d. Estrategia de diversificación:

Por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso (Espinoza, 2015).

Tal y como ya he mencionado anteriormente, el principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de

diversificación (Espinoza, 2015).

Cuadro 6.2.

Estrategia de crecimiento de la Matriz de Ansoff al detalle

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Promociones o Descuentos: -Plan Legacy -CX Program China Fidelización: -Club de Vendedores -Club Cummins	Paquetes: -Kits ISM e ISX -Kits Legacy
	NUEVOS	Cobertura: -Aumentar la densidad de servicio por los Dealer Cummins. -Crear Canal Alternativo con Distribuidores Madres. Fidelización: -Club de Mecánicos	Infancare: ISF2.8, ISF3.8 ISG12

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.3. Matriz McKinsey.

Para el análisis de gama de motores Cummins, se utilizará la Matriz McKinsey, también conocida como la Pantalla de Negocios de General Electric debido a que fue creada por la consultora estratégica McKinsey para que la misma General Electric pudiera configurar su cartera de negocios acerca de si potenciar o no la inversión en la unidad estratégica de análisis, invertir de manera selectiva en ella o abandonarla (Harvard Deusto & EAE Business School, s.f.).

Tabla 3.17.

Valoración de competitividad

FACTOR	B,C,L			N,M			ISF			ISB, ISC, ISL			ISM, ISG, ISX		
	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.
Crecimiento	0,1	10	1	0,1	10	1	0,3	80	24	0,3	80	24	0,3	90	27
Tamaño del sector	0,3	80	24	0,15	10	1,5	0,2	30	6	0,25	60	15	0,25	90	22,5
Rentabilidad media	0,25	50	12,5	0,3	40	12	0,15	70	10,5	0,15	70	10,5	0,2	80	16
Niveles de precio	0,15	30	4,5	0,25	30	7,5	0,1	70	7	0,1	70	7	0,15	80	12
Sensibilidad a cambios económicos	0,2	80	16	0,2	30	6	0,25	70	17,5	0,2	70	14	0,1	70	7
	1		58	1		28	1		65	1		70.5	1		84.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.18.

Valoración del atractivo del mercado

FACTOR	B,C,L			N,M			ISF			ISB, ISC, ISL			ISM, ISG, ISX		
	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.	PON.	EVA.	EVA. PON.
Crecimiento	0,20	60	12	0,20	60	12	0,20	80	16	0,20	80	16	0,20	90	18
Tamaño del sector	0,15	60	9	0,15	60	9	0,15	80	12	0,15	80	12	0,15	90	90,15
Rentabilidad media	0,30	25	7,50	0,30	25	7,50	0,30	50	15	0,30	50	15	0,30	60	90,3
Niveles de precio	0,25	50	12,50	0,25	50	12,50	0,25	70	17,50	0,25	70	17,50	0,25	60	60,25
Sensibilidad a cambios económicos	0,2	60	6	0,2	60	6	0,2	70	7	0,10	70	7	0,10	90	60,1
	1		47	1		47	1		67,50	1		67,50	1		91

Fuente: Elaboración propia

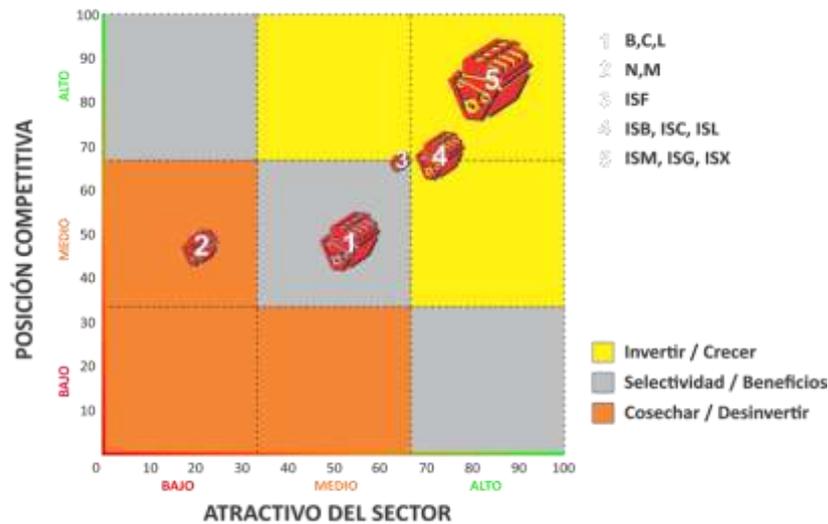


Figura 6.2. Matriz McKinsey.

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de McKinsey busca posicionar los negocios de acuerdo a dos criterios:

El atractivo a largo plazo del mercado en el que el negocio opera, que puede ser identificado a través del análisis PEST-EL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

La fuerza competitiva de esa unidad estratégica de análisis en el mercado que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia (Harvard Deusto & EAE Business School, s.f.).

De esta manera, se determina el tamaño del mercado y la participación en el mercado. Esta matriz se convierte en una guía estratégica para saber el posicionamiento que tiene una unidad de negocio y ayuda a tomar decisiones acerca de si potenciar o no la inversión en la unidad estratégica de análisis, invertir de manera selectiva en ella o abandonarla (Figura 6.2). (Harvard Deusto & EAE Business School, s.f.).

En esta matriz, se identifica que los motores donde debemos invertir para vender más, son: ISM e ISX; ISB, ISC e ISL. Y los que, si bien no son muy competitivos y su mercado es medio atractivo, son motores mecánicos: B, C y L.

6.3.3. Estrategia de Segmentación.

En la estrategia de segmentación se determina a que público Cummins Perú debe dirigir sus esfuerzos. Es decir, consiste en priorizar los segmentos, clasificándolos en las siguientes categorías: Segmentos estratégico prioritarios, segmentos estratégicos, y no estratégicos.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes criterios: importancia relativa de los segmentos para Cummins Perú, y el grado de adecuación de lo que valora cada segmento de la marca de repuestos, medido a través de los puntos fuertes y/o ventajas competitivas.

Potenciar el segmento 1, por ser estratégico prioritario.

Apoyar el segmento 2, por ser considerado como estratégico.

El segmento 3, no será estratégico para Cummins Perú en el horizonte del plan, aunque ello no significa que deberá ser olvidado desde la perspectiva comercial, aunque no sea prioritario en cuanto a la asignación de recursos de marketing. Se mantendrá en la situación actual, dada su rentabilidad.

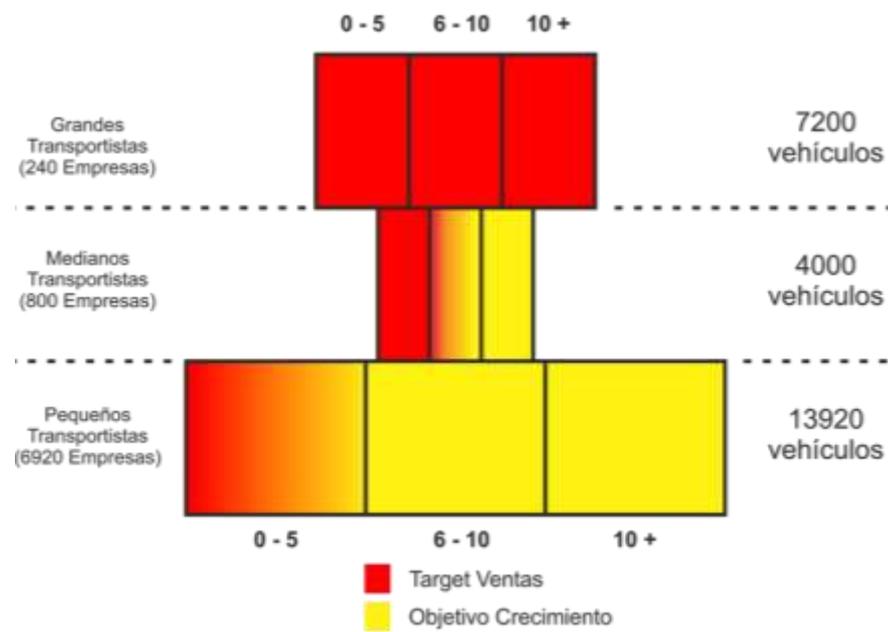


Figura 6.2. Objetivo de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Estrategia de Posicionamiento.

Supone definir cómo se quiere que perciba el mercado, es decir, con qué atributos de imagen se espera estar relacionada con la marca.

Para definir la estrategia de posicionamiento como empresa, partimos del posicionamiento actual (Heredia & Medina, 2014).

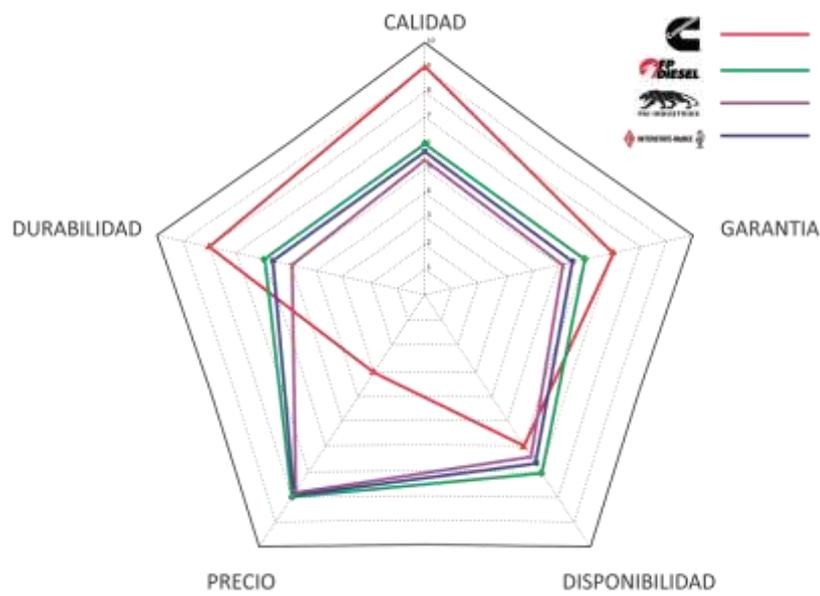


Figura 6.3. Posicionamiento actual.

Fuente: Elaboración propia

Se espera mejorar el posicionamiento de la empresa y de la marca en los puntos que fueron obtenidos de las encuestas realizadas. Podemos mencionar el Precio y la Disponibilidad.

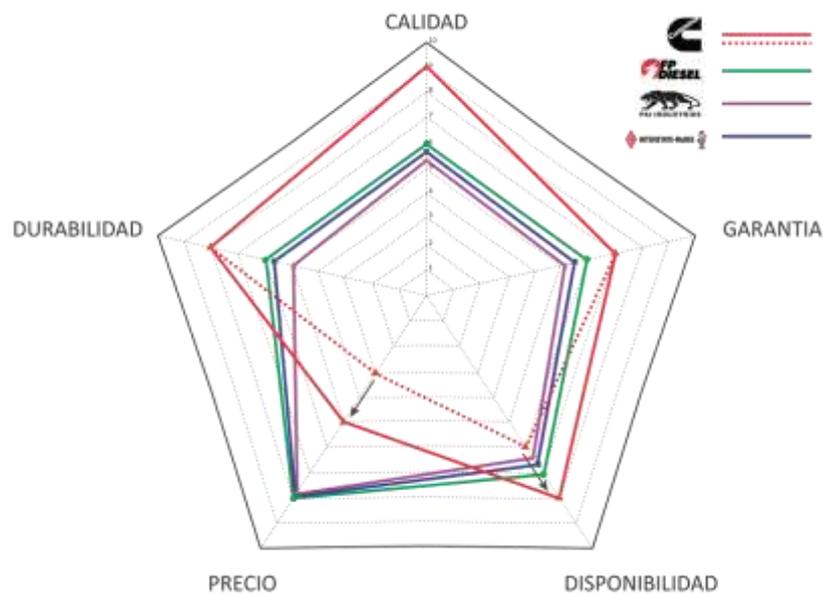


Figura 6.4. Posicionamiento futuro deseado.

Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Estrategia de Fidelización.

Según Sainz de Vicuña Ancin (2015), cuando la empresa fija los objetivos de fidelización se analizan las alternativas que se plantean para conseguirlos y se deciden cual de la estrategia es la más adecuada.

La estrategia de fidelización se sustenta sobre dos pilares básicos:

6.3.5.1. *El marketing relacional.*

Busca que el cliente confíe en la empresa a largo plazo, con el fin de llegar hasta recomendarla. Con esta herramienta se logra crear vínculos en beneficio de la empresa y el cliente. Las quejas se vuelven casi nulas y la satisfacción de compra aumenta. Por ejemplo: los servicios de atención al consumidor creados por las grandes empresas para atender quejas, sugerencias u otro tipo de comentarios como dar asistencia técnica al comprador cuando el producto lo necesita, son muestras de que la relación con el cliente no termina con el pago del producto (Alvarado, 2015).

6.3.6. Estrategia ofensiva de relación.

En la actualidad Cummins Perú y sus distribuidores están enfocados a los grandes transportistas, por tal motivo no existe una relación directa con los pequeños transportistas, porque estos son atendidos por intermediarios. Para que los clientes estén más ligados a Cummins Perú se implementará un programa de beneficios llamado Club Cummins dirigido a todos los clientes. También es importante relacionarnos con los influenciadores de compra que resultaron de la investigación de mercado, estos son los mecánicos, para ellos se implementará un programa de beneficios que se llamará Club de Mecánicos.

Se implementará un Club de Vendedores, parte importante por el

trato directo con el cliente, servirá para motivar y capacitar en el buen servicio al cliente.

6.4. Estrategias Funcionales

6.4.1. Estrategia de Productos.

Como estrategia de producto la empresa realizará un mejor planeamiento de la disponibilidad de los repuestos teniendo en cuenta la rotación de cada uno de ellos y la población de motores que tiene que soportar, pero en el caso de los repuestos para los motores en las etapas de introducción y crecimiento en que la población aún es baja, el consumo de repuestos y la población a un es baja, la empresa definirá un listado de repuestos de protección.

Se armarán Kit de repuestos para los motores ubicados en el cuadrante vaca o en la etapa de madurez, se cambiará a un solo SKU y se volverán a empaquetar en una sola caja.

6.4.2. Estrategia de Precios.

Como estrategia principal de precios, Cummins Perú usará las estrategias de precios funcionales, esta estrategia consiste en definir niveles de descuento de acuerdo al nivel del canal de distribución.

Se fijarán margen de contribución de acuerdo a la ubicación que se encuentran los productos en cada etapa del ciclo de vida o donde están ubicados en la matriz BCG.

En la etapa de introducción y crecimiento, considerando que estos repuestos no tienen existen repuestos alternativos, se protegerá el margen de contribución, pero a medida que transcurre a los productos a la etapa de maduros y luego a declive se irá marginando menos, en los productos en declive se trabajará el Plan Legacy, en qué fábrica otorgará precios especialmente bajos y Cummins Perú buscará un la

contribución de margen menor, con el fin que estos repuestos, no estén 15% más caros que los alternativos.

Para los productos que están en la etapa de madurez y considerando que es la etapa donde comienzan aparecer productos alternativos, se venderán Kit o paquetes de repuestos a un precio más bajo que si lo compran por separado, esta estrategia de precios gancho, se utiliza para generar tráfico y lograr que los clientes compren otros bienes de mayor rentabilidad.

También considerando los repuestos más competitivos, o los que más rotan, a estos repuestos se trata de marginar menos si existieran repuestos alternativos y a los repuestos con menos movimiento o de protección, se buscará una mayor contribución para cubrir los costos financieros o atención rápida.

6.4.3. Estrategia de Distribución y Ventas.

Actualmente el 85% de venta se realiza a través de los Dealers Cummins, para el 2018 se implementarían los distribuidores madres, estos son intermediarios estratégicamente ubicados y calificados por Cummins Perú para atender a los revendedores de la zona, considerando que una de las una de sus deficiencias es la falta de inventario.

6.4.4. Estrategia de Comunicación.

La estrategia de comunicación se realizará para aumentar el porcentaje de conocimiento del transportista sobre los repuestos originales automotrices Cummins de transporte de carga, esto se especifica en el objetivo de comunicación dicho en el capítulo 5. El mensaje de la información será “Lo original no tiene que ser caro”.

El mensaje de comunicación va dirigido al pequeño transportista que

compran repuestos alternativos, son sensibles al precio y ya no compran a los Dealers Cummins Certificados. Para llegar al público objetivo, se utilizarán medios tradicionales y medios no convencionales, con varias herramientas y estrategias publicitarias de fidelización y de desarrollo. Así mismo, se recurrirá a la promoción de ventas trimestrales, donde un kit de repuestos determinado será el protagonista por trimestre.

El mensaje será transmitido en todos los programas de fidelización (Club Cummins y Club de Mecánicos).

CAPÍTULO VII

7. Ejecución De La Estrategia

Cada capítulo del proyecto es parte de un proceso en que poco a poco se ha ido construyendo el Plan de Marketing, gracias a esta planificación, se conseguirá cumplir con los objetivos impuestos. En este capítulo, se recopilará y ordenará todas las ideas e iniciativas que han concluido en forma analítica y metodológica, usando las bases teóricas y estratégicas de expertos en marketing en Planes de Acciones.

Toda estrategia se debe concretar o ejecutar en acciones para que estas estrategias puedan ser efectivas.

7.1. Planes de acción

Definidas las iniciativas a implementar con sus respectivas acciones que ayudarán alcanzar los objetivos, se ha designado el responsable de cada acción y fijará el plazo que debe estar concluida cada acción, para posteriormente, priorizar cada una de estas iniciativas a través de a la Matriz de Priorización de Acciones.

Esta matriz prioriza las iniciativas en función de su importancia y urgencia, de esta manera la empresa designa los recursos de acuerdo como estén ubicadas las iniciativas en la matriz.

Planes de acción de productos

PLAN DE ACCIONES DE PRODUCTOS					
ITEM	INICIATIVAS	CÓD.	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
1	Racionalizar Gama de Productos	1	Hacer un análisis de gama de productos utilizando: Ciclo de Vida, Matriz BCG y Matriz Mckinsey	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		2	Determinar los productos menos rentables y atractivos del mercado	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		3	Racionalizar los repuestos de estos productos	Sub Gerencia de Planeamiento	Septiembre del 2017
2	Mejorar la calidad de inventario de repuestos	4	Determinar la rotación de cada repuesto	Sub Gerencia de Planeamiento	Enero del 2018
		5	Determinar el nivel de disponibilidad de cada repuesto (FPFR)	Sub Gerencia de Planeamiento	Enero del 2018
		6	Aumentar la disponibilidad de los repuestos de alta rotación y racionalizar los repuestos de baja rotación	Sub Gerencia de Planeamiento	A partir de marzo del 2018
		7	Determinar un listado de repuestos de protección por cada producto en base a sus partes críticas y la cantidad de repuestos a proteger	Sub Gerencia de Planeamiento	Enero del 2018
		8	Completar los repuestos que faltan en los listados de repuestos de protección	Sub Gerencia de Planeamiento	A partir de marzo del 2018
3	Preparar el Kit de repuestos	9	Determinar las campañas al año que se realizarán a través del Club Cummins para promocionar los kit de repuestos.	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2017
		10	Determinar los repuestos que conforman cada uno de estos Kits	Sub Gerencia de Producto	Septiembre del 2017
		11	Coordinar con Ventas y Planeamiento para cuando van a necesitar estos Kits y la cantidad de cada uno	Sub Gerencia de Producto	Tres meses antes de cada campaña
4	Implantación del nuevo empaque y etiquetado	12	Determinar los Kit, Cantidades y Fechas de disponibilidad	Sub Gerencia de Producto	Septiembre del 2017
		13	Determinar el tamaño de los empaques y el diseño gráfico del etiquetado	Sub Gerencia de Planeamiento	Septiembre del 2017
		14	Contratar al proveedor de empaques y etiquetado	Sub Gerencia de Planeamiento	Tres meses antes de cada campaña
		15	Hacer interlote y crear un nuevo SKU	Sub Gerencia de Planeamiento	Un mes antes de cada campaña
		16	Amar Kits en los nuevos empaques	Sub Gerencia de Planeamiento	Un mes antes de cada campaña

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.2.

Planes de acción de precios

ITEM	INICIATIVAS	PLAN DE ACCIONES DE PRECIOS			
		CÓD.	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
5	Implementar nueva política de descuentos por los diferentes canales de distribución	17	Determinar los canales de distribución	Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
		18	Determinar los niveles de descuento por cada canal de distribución	Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
		19	Fijar en el SAP los descuentos antes determinados	Sub Gerencia de Planeamiento	Enero del 2018
		20	Comunicar Política de Descuentos a DCP y a cada uno de los distribuidores	Gerencia de Ventas	Diciembre del 2017
6	Definir los márgenes de contribución en la cartera de productos	21	Hacer un análisis de gama de productos utilizando: Ciclo de Vida, Matriz BCG y	Sub Gerencia de Producto	Septiembre del 2017
		22	Definir niveles de margen de contribución por cada producto de acuerdo al análisis de gama considerando que a medida que un producto pasa de una etapa a otra en el ciclo de vida el margen de contribución debe disminuir para ser competitivos ante la	Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
7	Implementar Precio de Kit	23	Fijar los nuevos precios en el SAP	Sub Gerencia de Gerencia de Ventas	Enero del 2018
		24	Definir los Kit y los repuestos que lo conforman, de los productos maduros	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2017
		25	Hacer una investigación de los precios de la competencia	Gerencia de Ventas	Octubre del 2017
		26	Fijar el precio competitivo de los Kit a ofertar	Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
8	Implementación de precios competitivos de productos de procedencia China	27	Identificar los modelos de motores de procedencia China y las cantidades en Perú	Gerencia de Ventas	Agosto del 2017
		28	Averiguar los precios de importación de estos repuestos por otros canales	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		29	Proponer a Cummins Inc. importar directamente los repuestos de Cummins	Sub Gerencia de Producto	Septiembre del 2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3.

Planes de acción de distribución y ventas

PLAN DE ACCIONES DE DISTRIBUCION Y VENTAS					
ITEM	INICIATIVAS	CÓD.	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
9	Conformación de equipo comercial	28	Deteminar el presupuesto de venta de Repuestos Originales para motores automotrines Cummins del año 2018, por punto de venta y canal de distribución.	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2017
		29	Asignar Cartera de Clientes a los Ejecutivos de Ventas.	Gerencia de Ventas	Noviembre del 2017
		30	Asignar Cuota de Ventas por Ejecutivo de Ventas.	Gerencia de Ventas	Noviembre del 2017
10	Consolidar alianza estratégica con los distribuidores	31	Renovar contratos de distribución	Gerencia de Ventas	Enero del 2018
		32	Comprometer cuota de compra con distribuidores	Gerencia de Ventas	Enero del 2018
11	Implementar programa de motivación de vendedores en DCP y distribuidores	33	Definir programa de motivación de vendedores (PMV)	Gerencia de Ventas	Noviembre del 2017
		34	Presentar Programa de Motivación de Vendedores a vendedores en DCP y en cada distribuidor	Gerencia de Ventas	Enero del 2018
12	Ampliar la red de distribución actual	35	Analizar nuevas alianzas de distribución o nuevos puntos de distribución de los Dealers Certificados	Gerencia de Ventas	Agosto del 2017
		36	Deteminar potenciales puntos a certificar	Gerencia de Ventas	Agosto del 2017
		37	Presentar los beneficios del programa de certificación de Dealer Cummins	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2017
		38	Iniciar el programa de Certificación de Dealer Cummins	Gerencia de Ventas	Octubre del 2017
		39	Termino de la certificación	Gerencia de Ventas	Enero del 2018
13	Implementar un nuevo canal de distribución: Distribuidores Madres	40	Firma de contrato de distribución del nuevo Dealer	Gerencia de Ventas	Febrero del 2018
		41	Deteminar nuevo modelo de distribución	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2017
		42	Identificar intermediarios para este nuevo modelo de distribución	Gerencia de Ventas	Octubre del 2017
		43	Acordar alianzas comerciales con los Distribuidores Madres	Gerencia de Ventas	Enero del 2018
		44	Implementar acciones de Merchandising	Gerencia de Ventas	Febrero del 2018
14	Establecimiento de un programa de incentivos a los ditribuidores	45	Definir programa de incentivos a los distribuidores	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2017
		46	Comunicación a los distribuidores su programa de incentivos	Gerencia de Ventas	Enero del 2018

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4. Planes de acción de comunicación externa

PLAN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA					
ITEM	INICIATIVAS	CÓD.	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
15	Implementación de la página web del Club Cummins	47	Contratar empresa de desarrollo web	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		48	Definir maquetación de estructura de página web	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		49	Informar cómo funciona la página web	Gerencia de Ventas	Noviembre del 2017
		50	Designar a un responsable que actualice la página web	Sub Gerencia de Producto	Enero del 2018
16	Implementar las campañas de promoción de repuestos por producto y sistemas	51	Definir las campañas	Gerencia de Ventas	Octubre del 2017
		52	Cronograma de implementación y lanzamiento	Gerencia de Ventas	Noviembre del 2017
		53	Comunicación de la campaña	Gerencia de Ventas	Febrero del 2018
		54	Lanzamiento de la Primera Campaña	Gerencia de Ventas	Marzo del 2018
		55	Lanzamiento de la Segunda Campaña	Gerencia de Ventas	Junio del 2018
		56	Lanzamiento de la Tercera Campaña	Gerencia de Ventas	Septiembre del 2018
		57	Lanzamiento de la Cuarta Campaña	Gerencia de Ventas	Diciembre del 2018
17	Implementar técnicas de merchandising en los puntos de venta de los distribuidores	58	Determinar los puntos de venta que van a ser beneficiados	Sub Gerencia de Producto	Octubre del 2017
		59	Definir el material básico a usar en cada punto de venta	Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
		60	Compra de material	Sub Gerencia de Producto	Febrero del 2018
		61	Ordenar e instalar el material utilizando las técnicas de merchandising	Sub Gerencia de Producto	Marzo del 2018

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.5. Planes de acción de fidelización

PLAN DE ACCIONES DE FIDELIZACION					
ITEM	INICIATIVAS	CÓD.	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
18	Implementar un Programa de Beneficios a los Clientes: Club Cummins	54	Determinar el público objetivo al cual irá dirigido el Programa de Beneficios	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		55	Identificar las preferencias de estos Clientes	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		56	Definir los Beneficios que brindará el Club	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		57	Elaborar la metodología que se usará para otorgar los beneficios	Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
		58	Implementar la pag. Web del Club Cummins	Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
		59	Capacitar al personal que interactuó con la pag. Web	Sub Gerencia de Producto	Diciembre de 2017
		60	Preparar el material impreso a usar.	Sub Gerencia de Producto	Enero del 2018
		61	Lanzamiento del Club Cummins en DCP y en cada distribuidor.	Sub Gerencia de Producto	Febrero del 2018
		62	Afiliar socios y capacitarlos en el uso del web	Sub Gerencia de Producto	Marzo del 2018
		19	Implementar un Programa de Beneficios a los Mecánicos	63	Identificar a los mecánicos que serán afiliados
64	Identificar las preferencias de los mecánicos			Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
65	Definir los Beneficios que brindará el Club			Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
66	Elaborar la metodología que se usará para otorgar los beneficios			Sub Gerencia de Producto	Agosto del 2017
67	Añadir el segmento para mecánicos en la web del Club Cummins			Sub Gerencia de Producto	Noviembre del 2017
68	Capacitar al personal que interactuó con la pag. Web			Sub Gerencia de Producto	Diciembre de 2017
69	Preparar el material impreso a usar.			Sub Gerencia de Producto	Enero del 2018
70	Lanzamiento del Club de Mecánicos Cummins en DCP y en cada distribuidor.			Sub Gerencia de Producto	Febrero del 2018
71	Afiliar socios y capacitarlos en el uso del web			Sub Gerencia de Producto	Marzo del 2018

Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Mezcla de Marketing: producto y precio.

A continuación, se explicará cómo se va a desarrollar cada uno de los planes de acción antes definidos.

a. Desarrollo de acciones sobre productos

- Racionalizar la gama de productos.

Luego de haber realizado un análisis de gama de los productos utilizando las Matriz BCG y McKinsey, y ubicando en qué etapa del ciclo de vida se encuentran cada uno de los productos, podemos concluir que se deben dejar de importar los repuestos de los motores considerados perros, que están en declive, que son poco competitivos y están en un mercado poco atractivo como son los repuestos para los motores Cummins de la familia N y M.

- Mejorar la calidad de inventario de repuestos

De la misma manera, se determinó que existen productos en una posición medianamente competitivos y atractivo, como son los repuestos para los motores de la familia B, C y L, que a pesar que son productos considerados perros y estando en declive, por la cantidad de motores colocados en el mercado, su posición sigue teniendo cierto atractivo, por los que se debe ser selectivos a la hora de importar los repuestos.

Para los motores en que la posición es competitiva y el mercado es atractivo, se debe hacer un análisis para racionalizar más los repuestos de baja rotación, para dirigir estos recursos en aumentar la importación de los repuestos de alta rotación.

Considerando que uno de los atributos que buscan los clientes es la disponibilidad de los repuestos, se debe hacer un análisis del

porcentaje de disponibilidad de los repuestos cuando estos son requeridos y de la disponibilidad de las partes crítica de cada motor para que los clientes puedan apreciar el soporte que tiene la marca con todos sus productos.

- Preparar el Kit de repuestos

Una estrategia de producto es la creación de Kits de repuestos, esta estrategia se usará especialmente para los productos que están ubicados en la etapa de madurez, con el fin de contrarrestar la aparición de repuestos alternativos de la competencia.

La competencia de repuestos alternativos nunca logra copiar o imitar todos los repuestos, y estos comienzan con los más fáciles de copiar por su dificultad para hacerlo o el costo del mismo.

El Kit generalmente acompaña piezas que no se pueden imitar con piezas que existen en repuestos alternativos, los transportistas para reparar un componente tienen que comprar o cambiar obligatoriamente ciertos repuestos, de los cuales compran lo que pueden en alternativos y que no pueden en originales, la estrategia es que compren obligatoriamente el Kit a Cummins Perú, pero a un precio similar o más bajo cuando lo compraban combinado.

- Implantación del nuevo empaque y etiquetado

Para estos Kits se determinarán un nuevo código o SKU y se colocarán en un empaque que donde unan todos los componentes para que estos no puedan ser vendidos por separados.

CU100003M PACK REPARACIÓN DE CULATA ISM		
3417717	Camisa de Inyector	6
3035026	O-RING camisa de inyector	6
4923471	Guía de Válvula (Admisión)	12
4923471	Guía de Válvula (Escape)	12
3090704	Asiento de Válvula (Admisión)	12
3090704	Asiento de Válvula (Escape)	12
4955239	Valvula de Admisión	12
3800637	Valvula de Escape	12
4003966	Retén de Válvula	24
4003966	Retén de Válvula	24
2864080	Empaquetadura de Culata	1
3883220	Empaquetadura de Tapa de Balancines	1
Precio Especial		US\$ 1,563.25 + IGV

CU100001M PACK MEDIA VIDA ISM		
4089478	Kit de empaque de aña	1
3803703	Kit de camisa de cilindro	6
3803977	Kit de anillos de piston	6
Precio Especial		US\$ 1,157.90 + IGV

4003950 BOMBA DE ACEITE ISM		
Precio Especial		US\$ 345.38 + IGV



Figura 7.1. Ejemplo de Pack.

Fuente: Elaboración propia

b. Desarrollo de acciones sobre precios

- Implementar nueva política de descuentos por los diferentes canales de distribución

Como estrategia general de precios, Cummins Perú utiliza una estrategia de precios funcional o de canales o niveles de distribución, para el 2018 se debe determinar y oficializar la nueva política de descuentos.

Se determinarán los márgenes de contribución de los repuestos de cada producto, considerando su ubicación en su ciclo de vida, para aquellos repuestos en que los productos están en la etapa de introducción la estrategia de precios será la de desceme, teniendo en cuenta que la competencia es muy baja. Por lo que trataremos de cuidar de obtener el mayor margen de contribución posible.

- Implementación de precios competitivos de productos de procedencia China

Si se considera que los productos que están en la etapa de crecimiento son en su mayoría productos de procedencia China, buscaremos precios especiales de parte de Cummins, a través de un programa que denominaremos CX Program y aplicar estrategias de penetración de precios en los mercados que se están adquiriendo estos productos de vehículos chinos.

- Implementar Precio de Kit

Para los productos en la etapa de madurez, se aplican estrategias que ayuden a defenderse de la aparición de repuestos alternativos comercializados por la competencia a precios relativamente bajos, una de estas estrategias son las promociones de Kits a precios realmente competitivos.

Estos Kits se lanzarán cada trimestre a través de las cuatro Campañas que se realizarán a través del Club Cummins.

7.1.2. Mezcla de Marketing: personal de ventas, distribución, y promoción.

- a. Desarrollo de acciones sobre personal de ventas y distribución
 - Conformación de equipo comercial

Primero deben definir y ordenar la fuerza de ventas de la

empresa que atenderá el mercado automotriz, considerando que este mercado no es atendido directamente sino a través de los intermediarios conformados por dos canales, los distribuidores de vehículos con motores Cummins y los que compran un repuesto para revender o reparar.

Cummins Perú utilizará un vendedor para que atienda a los importadores y distribuidores de vehículos de marcas americanas como son: International, Kenworth, Freightliner y otro vendedor que atiende las marcas chinas como: Foton, Dongfeng, JAC, otros.

Para atender a los revendedores de repuestos y talleres independientes, se zonifica la ciudad de Lima en dos partes, Zona Norte y Zona Sur, en cada zona se asignará un vendedor.

En las Sucursales de Piura, Trujillo, Cajamarca, Chimbote y Arequipa, existe un vendedor dedicado al Canal indirecto.

- Consolidar alianza estratégica con los distribuidores

Se consolida la alianza con los distribuidores a través de contratos de distribución, donde se establece los derechos y obligaciones del Distribuidor Cummins Perú S.A.C. y del Dealer.

Distribuidora Cummins Perú S.A.C está autorizado por Cummins Inc. de conformidad a un contrato de distribución, a promocionar, vender y dar servicio de reparación y mantenimiento a los Productos Cummins dentro del territorio peruano, bajo los términos y condiciones establecidas en el contrato suscrito con Cummins Inc.

Los Centros Autorizados del Dealer que se encuentran ubicados en el Territorio del Distribuidor, desean vender y/o dar servicio a ciertos “Productos Cummins” desde esos centros, sujetándose a

las políticas y procedimientos adoptados por Cummins y/o el Distribuidor y puestos a disposición del Dealer.

- Implementar programa de motivación de vendedores en DCP y distribuidores

Con el fin de tener un vínculo con los vendedores de los distribuidores, Cummins Perú implementará un Programa de Motivación a los Vendedores de sus Distribuidores llamado Club de Vendedores Cummins, consiste especialmente en premiar mensualmente al mejor vendedores de repuestos Cummins de cada distribuidor, este se determinará de la siguiente manera: se otorga 50 puntos al que cumpla su cuota de ventas mensual, 30 puntos al ganador del concurso de ventas mensual y 20 puntos al vendedor que conteste correctamente el cuestionario de la capacitación online.

El mejor vendedor es el que obtenga 100 puntos y en caso de empate es quien haya logrado un mayor porcentaje de su cuota de ventas. El premio será un vale de consumo por US\$ 100 Dólares Americanos.

- Ampliar la red de distribución actual

Se coordinará con cada uno de los dealers para definir los puntos de atención que proyecta certificar en el 2018, presentar costo de la certificación y cronograma de la certificación.

- Implementar un nuevo canal de distribución: Distribuidores Madres

En Lima como en las principales ciudades del Perú, existen zonas donde se concentran las tiendas revendedoras de repuestos y accesorios para vehículos de carga.

En la ciudad de Lima se concentran especialmente en las Avenidas Nicolás de Arriola y Av. Ayllón, en los distritos de La Victoria, San Luis y Ate, esta concentración se debe a los mercados abastecedores de alimentos de la Ciudad como son El Mercado Mayorista de Frutas de la Victoria y el Mercado de Productores de Santa Anita. Otra concentración importante de tiendas revendedoras de repuestos se encuentra ubicadas en las Avenidas Elmer Faucett, Angélica Gamarra y Alfredo Mendiola en la provincia del Callao y los Distritos de los Olivos e Independencia, concentración ocasionada por el Terminal Portuario de la Provincia Constitucional del Callao y el Terminal Pesquero de Ventanilla en Callao.

Estas tiendas revendedoras de repuestos multimarca, no disponen de vendedores de campo, solo atienden a través de mostrador, esperando que los clientes los visiten y les soliciten algún repuesto, si bien ellos no mantienen un buen inventario de repuestos, generalmente no dicen que no lo tienen si no que lo tendrían el repuesto para más tarde o el día siguiente, después de ponerse de acuerdo con el cliente, salen a la búsqueda del repuesto para cumplir con sus clientes.

La estrategia consiste en identificar resellers para volverlo socios estratégicos ofreciéndoles: precios especiales, créditos, consignación de repuestos, información, asesoramiento, capacitación, garantía a los productos, apoyo de estrategias Pull, Acciones de Merchandising en sus locales de ventas, etc. y sean ellos los que distribuyan los repuestos a los resellers de su zona.

- Establecimiento de un programa de incentivos a los distribuidores

A través de las Auditorías DDExcel, que consiste en la revisión de 23 criterios de competencias de un Dealer Certificado Cummins, se evalúa y califica en base a 500 puntos, si un Dealer Certificado, obtienen entre 375 y 424 puntos, su calificación es bronce; si tiene obtiene entre 425 a 474 puntos, su calificación es plata y si obtiene entre 475 y 500 puntos, su calificación es oro.

Cada calificación se premia con un nivel de descuento con respecto al precio de lista sugerida al público: Bronce con un 22% de descuento, Plata con un 24% de descuento y Oro con un 28% de descuento.

Además, si obtienen más de 425 puntos y cumplen con su compromiso de compra de repuesto del año, de les otorga un Rebate del 3%.

b. Desarrollo de acciones sobre promoción

- Implementación de la página web del Club Cummins

La implementación de la página web se da con el fin de estar más cerca de los clientes/socios enfocándose a los medianos y los pequeños transportistas. A través de esta página web los socios podrán estar informados de noticias y eventos de interés, de los productos Cummins y de los beneficios que le otorga el Club Cummins.

Esta página web será manejada por un responsable que se encargará de generar contenido y los beneficios a los socios. Así mismo, este sistema proporcionará un registro de clientes, datos básicos de su perfil, el parque automotor, el kilometraje de los motores, donde, cuando y cuanto compran en repuestos Cummins.



- Implementar las campañas de promoción de repuestos por producto y sistemas

A través de la página web del Club Cummins, lanzaremos cuatro campañas. Cada campaña hará referencia a cada uno de los sistemas de un motor Diésel: Sistema de Refrigeración, Sistema de Lubricación, Sistema de Inyección y Sistema de Admisión. Por ejemplo: En la primera campaña del Sistema de Refrigeración, promocionarán los descuentos a ciertos repuestos del Sistema de Refrigeración, se dictarán charlas de capacitación de Sistemas de Refrigeración y se emitirá un Boletín Digital que tratará de Tips de Mantenimiento del Sistema de Refrigeración.

Cada una de estas campañas vendrán acompañadas del mensaje: “LO ORIGINAL, en Cummins, NO sale CARO”

Implementar técnicas de merchandising en los puntos de venta de los distribuidores

Cummins Perú preparará un Kit para ayudar a Brandear los

PDV de los distribuidores, estos consistirán en: Una Vitrina de Exhibición de Repuestos, Afiches, Banners y Jala Vistas.

El mensaje que se transmitirá en puntos de venta será informativos “Lo original, en Cummins, no sale caro”, por estar dirigido al pequeño transportista.

Cada punto de venta deberá tener un área con los colores corporativos Cummins, la disposición de los repuestos Cummins serán en un mismo lugar determinado en todos los puntos de venta, a esta área la llamaremos “Área Cummins”.

c. Desarrollo de acciones sobre fidelización

- Implementar un Programa de Beneficios a los Clientes: Club Cummins

Objetivo:

Conocer al cliente final que adquiere los diversos repuestos en los centros de distribución y mejorar la relación con ellos.

Perfil del socio:

Medianos y pequeños transportistas que cuenten vehículos con motor Cummins.

Modalidad:

Cada vez que el cliente realice una compra en cualquier centro de distribución autorizado Cummins, recibirá un carnet el cual tendrá un usuario y contraseña que le permitirá registrarse en la web del club. Por cada dólar se le otorga un punto los cuales se acumularán para poder canjear diversos productos. Cada vez que el cliente realice una compra en cualquier centro autorizado por la empresa, deberá brindar su código de cliente para que los puntos le sean automáticamente cargados.

A manera de crear un perfil, el cliente deberá ingresar datos como:

- Número de vehículos
- Serie del motor
- Kilometraje recorrido mensual y acumulado

Con esta información podremos saber no solo el tipo de vehículo que tiene, sino entablar una relación de cercanía, logrando fidelizarlo.

Beneficios:

- Descuentos especiales
- Boletines informativos
- Evaluación de motor (2 veces al año)
- Canje de Artículos promocionales de la empresa
- Descuentos en centros afiliados (restaurantes, tiendas de accesorios, etc)
- Capacitaciones



- Implementar un Programa de Beneficios a los Mecánicos

Considerando que en la Investigación de Mercado se determinó que gran parte de transportistas son influenciados por sus mecánicos en la decisión de compra de sus repuestos, Cummins Perú implementará un Club de Mecánicos para que estos convencen a que sus clientes a utilizar repuestos originales Cummins en sus reparaciones.

Objetivo:

Reforzar alianza con los influenciadores aportando al crecimiento deseado en ventas

Perfil del socio:

Mecánicos que atiendan a dueños de vehículos de carga

Modalidad:

Al afiliarse los mecánicos al club obtendrán un carnet y un código, el cual el cliente deberá brindar en cualquiera de los puntos de venta autorizados por Cummins. De esta manera, se cargarán los puntos al mecánico.

Beneficios:

- Capacitaciones
- Certificaciones
- Uniformes especiales para mecánicos
- Herramientas
- Artículos promocionales de la empresa



7.2. Calendario de ejecución del plan

Cuadro 7.1.

Calendario de ejecución del plan

INICIATIVAS	2017						2018												
	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
1 Racionalizar Gama de Productos																			
2 Mejorar la calidad de inventario de repuestos																			
3 Preparar el Kit de repuestos																			
4 Implementación del nuevo empaque y etiquetado																			
5 Implementar nueva política de descuentos por los diferentes canales de distribución																			
6 Definir los márgenes de contribución en la cartera de productos																			
7 Implementar Precio de Kit																			
8 Implementación de precios competitivos de productos de procedencia China																			
9 Conformación de equipo comercial																			
10 Consolidar alianza estratégica con los distribuidores																			
11 Implementar programa de motivación de vendedores en DCP y distribuidores																			
12 Ampliar la red de distribución actual																			
13 Implementar un nuevo canal de distribución: Distribuidores Madres																			
14 Establecimiento de un programa de incentivos a los ditribuidores																			
15 Implementación de la página web del Club Cummins																			
16 Implementar las campañas de promoción de repuestos por producto y sistemas																			
17 Implementar técnicas de merchandising en los puntos de venta de los distribuidores																			
18 Implementar un Programa de Beneficios a los Clientes: Club Cummins																			
19 Implementar un Programa de Beneficios a los Mecánicos																			

Elaboración propia

7.3. Presupuesto de marketing

Tabla 7.6. Presupuesto de Marketing

ITEM	CONCEPTO	VALOR	% DE INCIDENCIA
PRODUCTO			0.35%
1	Determinar el tamaño de los empaques y el diseño gráfico del etiquetado	300.00	0.35%
DISTRIBUCIÓN			8.19%
2	Implementar acciones de Merchandising en nuevo canal distribuidores madres	4,500.00	5.26%
3	Premios Club de Vendedores	2,400.00	2.81%
4	Comuniación a los distribuidores su prog	100	0.12%
COMUNICACIÓN			21.05%
5	Contratar empresa de desarrollo web de	2,500.00	2.92%
6	Compra de material de merchandising en puntos de venta de distribuidores	15,500.00	18.13%
FIDELIZACIÓN			70.40%
7	Preparar el material impreso a usar para programa de beneficios a los clientes Club Cummins	500	0.58%
8	Lanzamiento del Club Cummins en DCP	1,000.00	1.17%
9	Capacitaciones a los socios del Club Cu	8,000.00	9.36%
10	Capacitaciones a los socios del Club Cu	3,200.00	3.74%
11	Souvenirs para canje Club Cummins	20,000.00	23.39%
12	Preparar el material impreso a usar para programa de beneficios a los clientes Club de mecánicos	500	0.58%
13	Capacitación a mecánicos	20,000.00	23.39%
14	Herramientas para el Club de Mecánico	5,000.00	5.85%
15	Overoll para mecánicos	2000	2.34%
TOTAL		85,500.00	100%

Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Análisis del Presupuesto de Marketing

Tabla 7.7. Análisis del Presupuesto de Marketing 1

DETALLE	VALOR
Venta Presupuestas con Plan de Marketing en USD	6,373,590
Utilidad Operativa Esperada	849,446
Costo del plan de Marketing	85,000
Presupuesto de Marketing en relación a las ventas	1.33%
Presupuesto de Marketing en relación a la utilidad	10.01%

Elaboración propia

Tabla 7.8. Análisis del Presupuesto de Marketing 2

DETALLE	VALOR	%
PRODUCTO	300	0.35%
DISTRIBUCIÓN	7,000	8.19%
COMUNICACIÓN	18,000	21.05%
FIDELIZACIÓN	60,200	70.41%
TOTAL	85,500	100.00%

Elaboración propia

El presupuesto del Plan de Marketing para los motores CUMMINS, representa el 1.33% del total de ventas presupuestadas para el periodo 2018. Con respecto a la utilidad el Plan de Marketing representa un 10.014% del valor total de las mismas.

El costo total del Plan de Marketing es de US\$ 85,500, en donde el 70.41% corresponde a gastos de fidelización, que serán destinadas a las actividades de fidelización de los clientes de los repuestos CUMMINS a realizar.

7.4 Estado de resultados

El Estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida.

Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un

período determinado.

Tabla 7.9.

Estado de Resultados Cummins.

ESTADO DE RESULTADOS	
REPUESTOS CUMMINS (En dólares americanos)	
Del 01 de Enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018	
Total de Ventas	6,373,590.00
Costo de Ventas	-4,716,456.60
Utilidad Bruta	1,657,133.40
Gastos de ventas y Administrativos	- 807,687.68
Utilidad Operativa	849,445.72
U.A.I.	573,623.10
Utilidad Neta	318,679.50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.10.

Estado de Resultados con los Escenarios Planteados.

ESTADO DE RESULTADOS			
REPUESTOS CUMMINS (En dólares americanos)			
Del 01 de Enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018			
ESCENARIO	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Total de Ventas	5,098,872.00	6,373,590.00	7,648,308.00
Costo de Ventas	- 3,773,165.28	-4,716,456.60	-5,659,747.92
Utilidad Bruta	1,325,706.72	1,657,133.40	1,988,560.08
Gastos de ventas y Administrativos	- 646,150.14	- 807,687.68	- 969,225.21
Utilidad Operativa	679,556.58	849,445.72	1,019,334.87
U.A.I.	458,898.48	573,623.10	688,347.72
Utilidad Neta	254,943.60	318,679.50	382,415.40
Variación	-20%		+20%

Elaboración propia

En la tabla 7.7 se detallan los resultados obtenidos al realizar el Estado de resultados proyectado:

Tabla 7.11.

Estado de Resultados proyectado

CONCEPTO	ESCENARIO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Utilidad Neta	254,943.60	318,679.50	382,415.40
Variación	-20%		+20%

Elaboración propia

El estado de resultados indica que tendrá una utilidad de US\$ 318,679.50 positivamente, y se mantiene en el escenario optimista y pesimista.

Capítulo VIII

8. Evaluación De La Estrategia

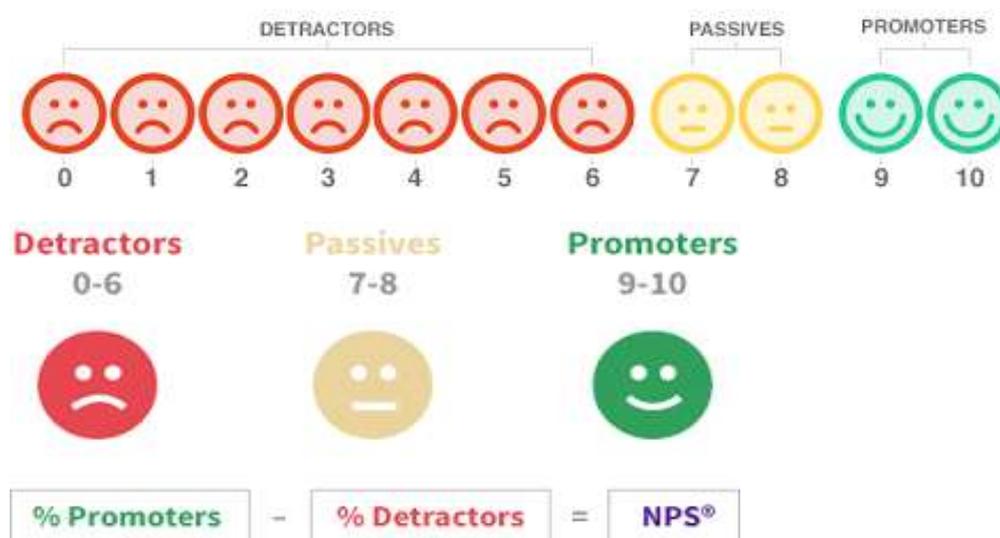
8.1. Sistema de Información y Control

Cummins Perú cuenta con un ERP, un sistema de planificación de recursos empresariales que provee SAP, el QlikView que es una herramienta de Inteligencia de Negocios orientada a las organizaciones para que puedan realizar el seguimiento a los procesos de la empresa, y el Salesforce, software para el control de las oportunidades y el trabajo de los vendedores. Con la información proporcionada por estas herramientas de informática, la empresa lleva el control de las ventas y de sus márgenes de contribución, por producto, por vendedor, por Unidad de Negocios, por cliente, por sector económico, etc. Así la empresa, puede tomar medidas para que se cumplan los objetivos propuestos.

Pero para el 2018 a través de la página web del club Cummins, se espera que comience a conocer a los clientes finales de sus distribuidores y este sirva como un CRM.

Además, se ampliará a los clientes de los distribuidores, el uso de la herramienta Net Promoter Score, más conocido como NPS, es un indicador que sirve para medir la lealtad de los clientes respecto a una marca, producto o servicio. Y permita desarrollar una estrategia de actuación, para mejorar su imagen frente a la competencia y para poder retener a sus clientes.

Figura 8.1.

Net Promoter Score

Fuente: Elaboración propia

8.2. Plan de Contingencia

Cummins Perú utilizará el siguiente cuadro de control o riesgos, para definir las acciones que tomará de acuerdo al porcentaje de cumplimiento de las ventas de repuestos Cummins automotrices:

Cuadro 8.1.

Plan de contingencia

DCP	Forecast \$ anual igual o mayor al Budget	Forecast \$ anual al 95 - 99.9% al Budget	Forecast \$ anual al 85 - 95% al Budget	Forecast \$ anual menor al 85% de Budget
Acelerar	- Ampliación de la Cobertura.	- Control de plan de acción. - Acelerar promociones	- Incentivos a distribuidores y vendedores. - Acelerar promociones.	No aplica
Continuar	- Control de gastos.	- Con el Plan de MKT. - Control de gastos.	- Con el Plan de MKT. - Control de gastos.	No aplica
Ir más despacio	No aplica	No aplica	Revisar plan de marketing	- Compras de inventario
Detenerse	No aplica	No aplica	No aplica	- Gasto de capacitación a los mecánicos
Corte estructural	No aplica	No aplica	No aplica	- Plan Legacy - Plan ISM, ISX

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Evaluación Financiera del plan

8.3.1. Retorno de la inversión.

Para la evaluación del plan financiero, se utilizará como tasa el COK, el costo promedio ponderado de capital que será de un 12%.

Con la implementación del Plan de Marketing propuesto, la empresa genera una utilidad que se puede reflejar en el VAN, siendo este resultado positivo, razón por la cual el proyecto es viable.

Tiene como resultado una TIR del 14% y un VAN de US 1,020, respecto a la utilidad neta de los resultados del año 2018.

Tabla 8.1.

Retorno de la inversión

	VENTAS SIN MARKETING 2018	VENTAS CON MARKETING 2018
Total de Ventas	5,659,308.22	6,373,590.00
Costo de Ventas -	4,074,701.92 -	4,716,456.60
Utilidad Bruta	1,584,606.30	1,657,133.40
Gastos de ventas y		
Administrativos -	792,303.15 -	807,687.68
Utilidad Operativa	792,303.15	849,445.72
U.A.I.	509,337.74	573,623.10
Utilidad Neta	282,965.41	318,679.50
TIR		14%
VAN US\$		\$1,020

Elaboración propia

Capítulo IX

En este capítulo final se presenta las conclusiones y recomendaciones que la empresa debe tomar en consideración al momento de implementar el presente plan de marketing.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

Para que este plan de marketing sea exitoso, es importante haber realizado un buen diagnóstico de la situación y haber validado mediante una investigación de mercado las hipótesis planteadas, si lo que ofrece este Plan de Marketing es realmente valorado por el público objetivo.

En el estudio de investigación de mercado se determinó que el pequeño transportista, conforme su vehículo se deprecia, tratará de renovarlo o repararlo utilizando repuestos alternativos por ser estos más económicos, pero si podría pagar un pequeño sobre precio por un repuesto original, es por esta razón que se implementarán acciones para que ofrecer los repuestos a un precio no más caro que el alternativo acompañado con el mensaje de “Lo original en Cummins, no sale caro”.

Otra de las conclusiones es que al no existir un vínculo con los clientes finales o pequeños transportistas, la empresa no puede realizar acciones para fidelizar a sus clientes, por lo que este vínculo se realizará a través del Club Cummins.

De igual manera, en el estudio se determinó que los mecánicos son los principales influenciadores de los pequeños transportistas al

momento de decidir por la compra de un repuesto para reparar su motor Cummins, por lo que la implementación del Club de Mecánicos Cummins, ayudará a que estos influyeran positivamente a sus clientes a usar repuestos originales.

La última conclusión del diagnóstico del plan de marketing, es aprovechar como se comercializan los repuestos a través de las tiendas multimarcas, al poner a su disposición en un lugar estratégicamente ubicada, un Distribuidor Madre Cummins, que les abastezca de los repuestos Cummins en forma casi inmediata, sin que ellos tengan que invertir o usar parte de su capital de trabajo.

9. 2. Recomendaciones

Estructurar y presentar un plan de marketing antes de iniciar el proceso de preparación del presupuesto del próximo año.

Incentivar la pronta afiliación de socios a los Clubes de Clientes y Mecánicos.

Que los beneficios a través de los Clubes se hagan efectivos, capacitaciones, promociones, descuentos, canjes de souvenirs, eventos, evaluación de sus motores, etc.

Trabajar intensamente para que la percepción del cliente en cuanto a los Beneficios que recibe realmente tenga Valor para ellos.

Referencias bibliográficas

Alvarado, O. (2015). *El Marketing y la estrategia empresarial*. Nicaragua: s.e. Buro de Conexiones. Recuperado el 20 de enero, 2017 de <http://www.burodeconexiones.com/index.php/noticias/>

Caparo, Y. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un "Pancake House" en la Ciudad de Arequipa* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54220878.pdf>

Cummins Engines. (S.F.). Obtenido de <https://cumminsengines.com/search.aspx>

Cummins. (S.F.). *Great plains Cummins*. Recuperado el 10 de enero, 2017 de www.greatplains.cummins.com

Cummins México. (S.F.). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de www.cummins.com.mx

Cummins Perú. (S.F.). *Motores Cummins*. Recuperado el 20 de diciembre, 2017 de <http://www.cumminsperu.pe/index.php/motores>

Cummins Perú. (S.F.). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.cumminsperu.pe/index.php/quienes-somos>

David, F. (2015). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Espinosa, R. (16 de enero de 2015). Estrategias de marketing. concepto, tipos y ejemplos. En *Welcome to the New Marketing*. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/>

estrategias-de-marketing-concepto-tipos/

Gradolí Motors. (11 de noviembre de 2014). *Motores Komatsu, referencia mundial para un uso industrial*. Recuperado de <http://www.gradoli.net/motores-komatsu-para-uso-industrial/>

Heredia, J., & Medina, G. (2014). *Calidad Del Servicio De Las Socias De Oriflame Y Su Influencia En La Valoración De Su Imagen De Marca De Los Clientes De La Ciudad De Chiclayo En El Año 2014*. (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/93/1/hereria_sj.pdf

Hitt. (2007). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Cengagelearning.

Komatsu Mitsui Maquinarias. (13 de marzo de 2017). ¡¡¡Hoy KMMP cumple 21 años!!! Lima, Lima, Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado el 29 de enero, 2017 de <http://www.rree.gob.pe/Lists/Noticias/AllItems.aspx?View=%7B00b3ab8e-cbc-4a9b-9b3a-918315146347%7D&SortField=fecha&SortDir=Asc>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Decreto Supremo 009-2015-MINAM*. Lima, Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). *Marco Macroeconómico anual 2017-2019*. Lima, Lima, Perú.

Motor Cummins B Series. (S.F.). *Cummins Argentina*. Recuperado de http://copro.com.ar/Motor_Cummins_B_Series.html

Muñoz, F. (2003). *Benchmarking y marketing estratégico de otras*

ciudades. (Trabajo de Investigación). Granada, España: S.F.

Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Emergencia por impacto del Fenómeno “El Niño Costero” – Perú, 2017*. Recuperado el 20 de marzo, 2017,
http://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=3710:emergencia-por-impacto-del-fenomeno-el-nino-costero-2017-peru&Itemid=1060

PAI Industries Fabrica. (S.F.). *PAI Industries Fabrica*. Recuperado el 5 de enero, 2017 de <http://www.paidevenezuela.com/empresa.php>

Peruano, D. E. (30 de setiembre de 2016). *Ley N.º 30506*. Lima, Lima, Perú. Recuperado de <http://rpp.pe/>

Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Harvard Deusto & EAE Business School. (S.F.). Retos Directivos. Liderazgo empresarial. *Matriz de Mckinsey: la clave para la planificación estratégica*. Recuperado de <http://retos-directivos.eae.es/matriz-de-mckinsey-la-clave-para-la-planificacion-estrategica/>

Ribera, A. (7 de junio de 2015). *Documents México. Políticas y estrategias 2*. Recuperado de <http://documents.mx/documents/politicas-y-estrategias-2.html>

Rivera, J. y López, M. D. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones*. Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?id=xL1OrX6R-oIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Zorita, E., & Huarte, S. (2013). *Curso ESIC de Emprendimiento y gestión empresarial*. Madrid: Esic Editorial.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para entrevista en profundidad

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre los vehículos con motores Cummins. La idea es poder conocer distintas opiniones para poder ayudar a saber qué es lo que realmente valoran los dueños de vehículos con motores Cummins.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para el trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Perfil del consumidor

Para comenzar, Me gustaría saber su edad y el lugar donde vive. ¿Es usted casado?

¿Usted es dueño del vehículo? ¿De cuántos vehículos estamos hablando?

¿Usted lo compró nuevo? ¿Usado? ¿Cuántos dueños antes que usted? ¿Cuándo lo compró fue al contado o al crédito?

¿Qué antigüedad tiene su vehículo? ¿Qué marca es su vehículo? ¿El vehículo utiliza motor Cummins?

¿Conoce del motor? ¿Sabe cuántos CC tiene? ¿Qué Carga soporta?

¿Quién utiliza el camión? ¿Qué usos le da? ¿Es un uso corporativo o personal?

Si me permite esta pregunta, ¿usted cuánto calcula que serían sus ingresos mensuales?

¿Cuántos Kms recorre su vehículo al día?

Hábitos de búsqueda y compra de repuestos

¿Usted le realiza el mantenimiento a su vehículo? ¿Está presente cuando lo realizan?

¿Cada que cierto tiempo le realizan este mantenimiento? ¿Tiene algún lugar en especial donde llevar su vehículo para el mantenimiento? ¿Por qué?

¿Algún modo en especial para realizarlo? ¿Por qué?

¿Dónde y cómo busca los repuestos para su vehículo?

¿Cuál es el mejor lugar para comprar repuestos?

¿Qué tipos de repuestos son los más buscados?

¿Cuál es la razón por la que compra estos repuestos?

¿A cuánto asciende el gasto promedio en repuestos para su vehículo?

¿Por qué medios se informa sobre dónde adquirir los repuestos?

¿Quién decide o quien influye en la compra de repuestos?

¿Qué factores determinan la compra del repuesto?

(Marca, Lugar de Procedencia, Material, Precio, Empaque)

Acerca de los repuestos originales

¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad los repuestos originales?

¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos

originales?

Acerca de los repuestos alternativos

¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad los repuestos alternativos?

¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos alternativos?

¿Recuerda alguna marca de repuesto alternativo?

Competencia

¿Cómo se informó de otras marcas de repuestos diferentes a Cummins?

Evaluación de los repuestos en general

¿Qué tanto conoce los repuestos que utiliza?

¿Cuál sería su percepción de calidad de los repuestos?

¿Cuáles son las características que usted más valora de los repuestos que utiliza?

¿Puede hacer una evaluación del precio que paga por estos repuestos que utiliza?

Me daría una experiencia positiva acerca del uso de estos repuestos

Me daría una experiencia negativa acerca del uso de estos repuestos

¿Cuánto % más aceptaría pagar por un repuesto original?

Comunicación

¿Qué tanto conoce de los repuestos originales Cummins?

¿Qué tipo de información usted ha encontrado, acerca de los repuestos originales Cummins?

¿Qué promociones esperaría de la marca Cummins?

¿Qué información le gustaría que le proporcione la publicidad de la marca Cummins?

Intención de compra

¿Usted está interesado en comprar siempre los repuestos originales Cummins?

¿Usted les recomendaría a otras personas acerca de utilizar repuestos originales Cummins?

Anexo 2: Cuestionario

A. ¿Es dueño de un vehículo de carga con motor Cummins?

- a. Sí
- b. No

B. ¿Quién determina el mantenimiento del vehículo?

- a. Usted
- b. Otro

1. ¿Cuál es su edad?

- a. 25 - 35
- b. 36 - 45
- c. 46 - 65
- d. 66 – 80

2. ¿De cuántos vehículos es propietario?

- a. 1
- b. 2
- c. 3

3. ¿Usted lo compró nuevo?

- a. Nuevo
- b. Usado (1 dueño anterior)
- c. Usado (2 o más dueños anteriores)

4. ¿Cuando lo compró fue al contado o al crédito?

- a. Contado
- b. Crédito

5. ¿Qué antigüedad tiene su vehículo?

- a. 0 - 5
- b. 6 - 11
- c. 12 - 17
- d. 18 a +

6. ¿Qué marca es su vehículo?

- a. International
- b. Foton
- c. Dongfeng
- d. Kenworth
- e. Volkswagen
- f. Otra marca _____

7. ¿Quién utiliza el camión?

- a. Yo
- b. Familiar
- c. Chofer
- d. Amigo
- e. Otro _____

8. ¿Es un uso corporativo o personal?

- a. Uso personal
- b. Uso corporativo para empresa

9. ¿Cada cuántos kilómetros le realizan mantenimiento a su vehículo?

- a. 5,000 km
- b. 8,000 km

- c. 10,000 km
- d. 12,000 km
- e. Más de 12,000 km

10. ¿Usted lleva su vehículo a que le realicen el mantenimiento?

- a. Sí
- b. Se encarga otra persona

11. ¿Utiliza repuestos originales Cummins o alternativos?

- a. Sí
- b. No
- c. Ambos

12. ¿A quién compra los repuestos para su motor Cummins?

- a. Cummins Perú
- b. Distribuidor Vehículo
- c. Mecánico
- d. Tienda Multimarca

13. ¿Por qué razón decidió utilizar repuestos alternativos para su motor Cummins?

- a. Ya expiró la garantía
- b. Son más económicos
- c. Tienen el mismo resultado
- d. Tengo tiempo para buscarlo
- e. Otro _____

14. ¿Quién decide o quién influye en la compra marcas de repuestos para el motor de su vehículo?

- a. Yo
- b. Mecánico
- c. Amigo
- d. Familiar
- e. Otro _____

15. ¿Quién repara su vehículo?

- a. Cummins Perú
- b. Distribuidor de vehículo
- c. Sus mecánicos
- d. Taller independiente

16. ¿Qué factores determinan la compra del repuesto del motor de su vehículo?

- a. Marca
- b. Garantía
- c. Durabilidad
- d. Precio
- e. Disponibilidad

17. ¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad de los repuestos originales?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

e. Muy malo

18. ¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos originales?

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

19. ¿Cuál es su percepción con respecto a la calidad de los repuestos alternativos para su motor?

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

20. ¿Cuál es su percepción con respecto a la disponibilidad de los repuestos alternativos para su motor?

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

21. ¿Qué marcas reconoce de repuesto alternativo?

- a. PAY
- b. FP
- c. Interstate McBee
- d. No sabe

22. ¿Cómo se informó de otras marcas de repuestos para su motor diferente a Cummins?

- a. Mecánico
- b. Amigo
- c. Familiar
- d. Propietarios de vehículos
- e. Otros _____

23. ¿Qué tanto conoce los repuestos del motor que utiliza?

- a. Mucho
- b. Bastante
- c. Regular
- d. Poco
- e. Nada

24. ¿Cuáles son atributos que usted más valora de los repuestos del motor que utiliza?

- a. Precio
- b. Disponibilidad
- c. Promociones
- d. Garantía
- e. Asesoría técnica

25. ¿Qué tan de acuerdo está con el precio que paga por estos repuestos del motor que utiliza?
- a. Muy elevado
 - b. elevado
 - c. aceptable
 - d. económico
 - e. muy económico
26. ¿Cuánto % más aceptaría pagar por un repuesto original?
- a. 13
 - b. 14
 - c. 15
 - d. 16
 - e. 17
27. ¿Usted ha encontrado información acerca de los repuestos originales para motores Cummins?
- a. Sí
 - b. No
28. ¿Usted está interesado en comprar siempre los repuestos originales Cummins?
- a. Sí
 - b. No
29. ¿Qué tan satisfecho está con los repuestos Cummins?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy insatisfecho

30. ¿Cuáles son los atributos que usted más valora de su distribuidor de repuestos?

- a. Precio
- b. Suvenires
- c. Capacitación
- d. Boletines informativos
- e. Campañas evaluación motor

31. ¿Usted les recomendaría a otras personas acerca de utilizar repuestos originales Cummins?

- a. Sí
- b. No

