

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **CAMIONES HYUNDAI: DESARROLLO Y REPOSICIONAMIENTO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ PERUANO**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Edilberto Rafael Carbajal Díaz**

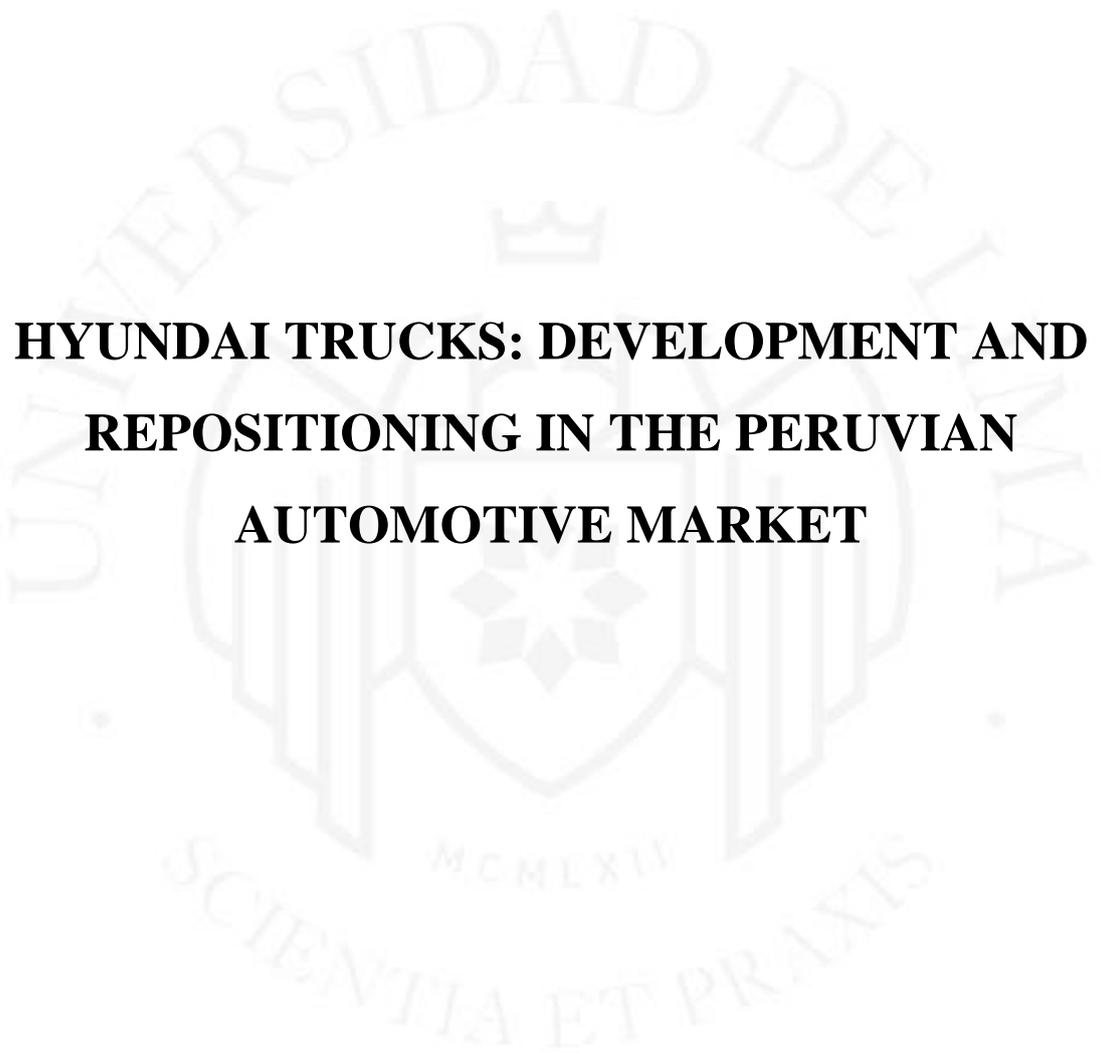
**Código 852637**

**Asesor**

**Dr. Neptali Jesús Barnett Valdivia**

Lima – Perú

Julio de 2021



**HYUNDAI TRUCKS: DEVELOPMENT AND  
REPOSITIONING IN THE PERUVIAN  
AUTOMOTIVE MARKET**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: OBJETIVO DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
1.1. Por qué desarrollar y reposicionar los camiones Hyundai.....	4
1.1.1. Delimitación del objetivo de desarrollar y reposicionar.....	6
1.1.2. Definiciones de términos a utilizar en el presente trabajo .....	9
1.2. La empresa.....	10
1.2.1. Los camiones Hyundai y su significado .....	13
1.2.2. El portafolio actual.....	13
1.3. El mercado de camiones peruano.....	15
1.4. El cliente usuario camionero peruano.....	16
<b>CAPÍTULO II: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>18</b>
2.1. Los modelos requeridos.....	18
2.2. Comparativos por segmentos según peso bruto vehicular.....	20
2.2.1. Cuadro comparativo del segmento N1.....	21
2.2.2. Cuadro comparativo del segmento P2 - PBV 6,5 t.....	21
2.2.3. Cuadro comparativo del segmento P2 - PBV 8 t.....	22
2.2.4. Cuadro comparativo del segmento P3 - 8 a 16 toneladas de PBV .....	23
2.2.5. Cuadro comparativo del segmento P4 - más de 16 toneladas de PBV .....	25
2.2.6. Cuadro comparativo del segmento P5 - remolcadores .....	26
2.3. Características del proceso de venta de camiones.....	26
2.3.1. El proceso .....	26
2.3.2. El cierre de mes.....	30
2.3.3. El control en el <i>Pre Delivery Inspection</i> (PDI).....	30

2.3.4. Almacenamiento y gestión de <i>stocks</i> .....	34
2.4. Recursos requeridos.....	36
2.4.1. Infraestructura y locales.....	36
2.4.2. Equipamiento técnico .....	37
2.4.3. Equipo humano .....	39
<b>CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>42</b>
3.1. Estrategia funcional.....	42
3.1.1. Unidad comercial.....	42
3.1.2. Unidad postventa .....	45
3.1.3. Recursos humanos .....	47
3.1.4. Área de finanzas.....	47
3.1.5. Área de soporte de sistemas.....	48
3.2. Estrategias de segmentación y posicionamiento.....	48
3.2.1. Segmentación de mercado .....	50
3.2.2. Segmentación de clientes.....	51
3.2.3. Posicionamiento y reposicionamiento.....	52
3.3. Objetivos cualitativos.....	55
3.4. Objetivos cuantitativos .....	56
3.5. <i>Marketing Mix</i> , las 4 P's y las 4 C's.....	56
3.5.1. Producto y consumidor .....	56
3.5.2. Plaza y conveniencia.....	58
3.5.3. Promoción y comunicación .....	62
3.5.4. Precios y costo beneficio .....	71
3.6. Planes de acción.....	76
3.6.1. Problemática .....	76
3.6.2. Planes de acción para objetivos cualitativos.....	83

3.6.3. Planes de acción para objetivos cualitativos.....	97
3.7. Proyección de ventas y presupuesto de <i>marketing</i> .....	121
3.7.1. Proyección de ventas de 2020 a 2022.....	121
3.7.2. Presupuesto de <i>marketing</i> : período 2018-2020 .....	128
<b>CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>131</b>
4.1. Generación de valor para el cliente.....	131
4.1.1. CANVAS de Automotores Gildemeister S.A. - Camiones Hyundai .....	131
4.1.2. Productos y servicios ofrecidos .....	132
4.1.3. Análisis del sector: las cinco fuerzas de Porter.....	133
4.1.4. Análisis FODA .....	138
4.1.5. Definición de la estrategia .....	140
<b>CAPÍTULO V: RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>144</b>
5.1. Organigrama.....	144
5.2. Descripción de puestos de trabajo requeridos.....	145
5.2.1. Diccionario de competencias .....	148
5.2.2. Descripción del cargo del Jefe de línea Camiones Hyundai.....	153
5.3. Sistema de remuneraciones.....	157
5.3.1. Remuneración del jefe de línea camiones Hyundai.....	157
5.3.2. Remuneración del jefe de ventas .....	158
5.3.3. Remuneración del asesor de ventas .....	158
5.3.4. Planilla de remuneraciones de 2019 y proyectada al año 2020 .....	159
<b>CAPÍTULO VI: PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>162</b>
6.1. Plan de financiación e inversiones.....	162
6.2. Fuentes propias de financiación.....	162
6.3. Fuentes externas de financiación.....	162
6.4. Cuenta de resultados.....	163
6.5. Balance de situación.....	163

6.6.Ratios.....	164
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>165</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>170</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>174</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	
Evolución del mercado automotriz del 2014 al 2019	4
Tabla 1.2	
Evolución del <i>marketshare</i> de Hyundai en el mercado peruano	5
Tabla 1.3	
Segmento P2, disminución de ventas Hyundai	7
Tabla 1.4	
Emisiones euro III <i>versus</i> Euro IV	14
Tabla 1.5	
Portafolio inicial camiones Hyundai	15
Tabla 1.6	
Composición del mercado de camiones peruano	16
Tabla 1.7	
Segmentación	16
Tabla 2.1	
Portafolio de camiones Hyundai	19
Tabla 2.2	
Comparativo unidades categoría <i>pick up</i>	21
Tabla 2.3	
Comparativo del segmento P2 - 4 toneladas de carga útil	22
Tabla 2.4	
Comparativo del segmento P2 - 5 toneladas de carga útil	23
Tabla 2.5	
Comparativo del segmento P3 - 7 toneladas de carga útil	24
Tabla 2.6	
Comparativo del segmento P3 - 8,5 toneladas de carga útil	24
Tabla 2.7	
Comparativo del segmento P3 – 11,42 toneladas de carga útil	25
Tabla 2.8	
Comparativo del segmento P4 – 13 toneladas de carga útil	25

Tabla 2.9	
Comparativo segmento P5 – remolcadores	26
Tabla 2.10	
Tiempos promedio meta en el PDI	32
Tabla 2.11	
Análisis de tiempos reales	32
Tabla 2.12	
Cuadro de análisis de tiempos desde la solicitud del PDI hasta el despacho	34
Tabla 2.13	
Antigüedad del stock	35
Tabla 3.1	
Exhibición ideal en canales de venta: sucursales	43
Tabla 3.2	
Exhibición ideal en canales de venta: concesionarios	43
Tabla 3.3	
PDI promedio tiempos meta	46
Tabla 3.4	
Gantt de seguimiento – recursos humanos	47
Tabla 3.5	
Segmentación del mercado de camiones peruano a diciembre de 2018	50
Tabla 3.6	
Distribución de la base de datos de clientes según perfil	54
Tabla 3.7	
Objetivos cuantitativos	56
Tabla 3.8	
Portafolio de camiones Hyundai	58
Tabla 3.9	
Evolución del ticket ponderado Camiones Hyundai	71
Tabla 3.10	
Evolución de ticket ponderado de Camiones Hyundai sin liquidación	72
Tabla 3.11	
Segmento P2, modelo HD65 de 4 toneladas	73
Tabla 3.12	
Segmento P2/P3, modelos HD78/EX10 de 5 y 6,7 toneladas	74

Tabla 3.13	
Segmento P3, modelo HD120 (8,5 t) – Segmento P4, modelo HD160 (11,4 t)	75
Tabla 3.14	
Definición de canales de atención Lima	83
Tabla 3.15	
Fortalecer posición en P3 y P4	85
Tabla 3.16	
Actividades a potenciar portafolio	88
Tabla 3.17	
Atención arrendadoras y flotilleros	89
Tabla 3.18	
<i>Endomarketing</i>	91
Tabla 3.19	
Plataformas para contacto con clientes	92
Tabla 3.20	
Resultado ventas digitales mensuales y acumulado a diciembre de 2019	97
Tabla 3.21	
Objetivos cualitativos	97
Tabla 3.22	
Elevar stock en modelos de mayor rotación	99
Tabla 3.23	
Influencia del HD35 en la participación de Hyundai en el mercado	101
Tabla 3.24	
Campaña “Gran venta anual”: período enero-abril de 2018	103
Tabla 3.25	
Campaña mundialista: período mayo-julio de 2018	104
Tabla 3.26	
Campaña “Con Hyundai sí la haces”: período agosto-diciembre de 2018	105
Tabla 3.27	
Campaña “Con Hyundai sí la haces”: periodo enero-marzo de 2019	109
Tabla 3.28	
Campaña “Sí la hacemos Perú”: periodo abril-junio de 2019	113
Tabla 3.29	
Acciones para potenciar el portafolio	117

Tabla 3.30	
Campaña “Fin de año 2019”: periodo octubre-diciembre de 2019	119
Tabla 3.31	
Desaceleración del PBI en las estimaciones del FMI	121
Tabla 3.32	
América Latina 0,2 (2019) proyecta recuperación global (2020)	122
Tabla 3.33	
Las proyecciones de PBI se desviaron de la realidad	123
Tabla 3.34	
Desaceleración del año 2019 no escapó del impacto internacional	123
Tabla 3.35	
Proyecciones de crecimiento según diversas entidades	124
Tabla 3.36	
Inversión pública	124
Tabla 3.37	
Cartera de proyectos por sector a desarrollar al año 2022	125
Tabla 3.38	
Proyección de ventas de camiones Hyundai	127
Tabla 3.39	
Proyección versus resultados	127
Tabla 3.40	
Inversión en marketing, 2018	128
Tabla 3.41	
Inversión en marketing, 2019	129
Tabla 3.42	
Presupuesto de marketing, 2020	130
Tabla 4.1	
CANVAS de Automotores Gildemeister S.A.	131
Tabla 4.2	
Portafolio de Camiones Hyundai	132
Tabla 4.3	
Marcas competidoras relativas, modelos y precios promedio	134
Tabla 4.4	
F.O.D.A	139

Tabla 5.1	
Perfil del Jefe de línea	147
Tabla 5.2	
Funciones del Jefe de línea	156
Tabla 5.3	
Escala de pago de variable	157
Tabla 5.4	
Aplicación de la tabla	157
Tabla 5.5	
Aplicación de logro de objetivo y mix de venta	159
Tabla 5.6	
Planilla Hyundai CV	159
Tabla 5.7	
Planilla 2019	160
Tabla 5.8	
Planilla 2020	161
Tabla 6.1	
Estados de resultados	163
Tabla 6.2	
Balance general proyectado	163
Tabla 6.3	
Ratios principales	164

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cronología del Grupo Gildemeister	12
Figura 1.2 Nuestro grupo	12
Figura 2.1 Evolución de ventas en el segmento P2 - 4 toneladas a diciembre de 2019	22
Figura 2.2 Evolución de ventas en el segmento P2 - 5 toneladas a diciembre de 2019	23
Figura 2.3 Red nacional de venta y servicio AGP	37
Figura 3.1 Hubs necesarios para distribución a nivel nacional	59
Figura 3.2 Cotizador en eventos	61
Figura 3.3 Díptico de modelos de camiones Hyundai	62
Figura 3.4 Publicidad del año 2016	63
Figura 3.5 Publicidad con el reposicionamiento: “Mundial de fútbol Rusia 2018”	64
Figura 3.6 Publicidad con reposicionamiento: “Señor de la Papa”	64
Figura 3.7 Publicidad con reposicionamiento: “Haz tu agosto - Pesquero”	65
Figura 3.8 Publicidad con reposicionamiento: “EX10 constructor”	65
Figura 3.9 Publicidad con reposicionamiento: “Saludo navideño”	66
Figura 3.10 Publicidad con reposicionamiento: “Copa América 2019”	67
Figura 3.11 Publicidad con reposicionamiento: “Panamericanos Lima 2019”	67
Figura 3.12 Publicidad con reposicionamiento: “Testimoniales”	68
Figura 3.13 Publicidad con reposicionamiento: “Valor en cada modelo - AC”	68
Figura 3.14 Publicidad con reposicionamiento: “Regional navideño”	69
Figura 3.15 Publicidad con reposicionamiento: “Campañas de valor”	69
Figura 3.16 Evolución anual del mercado automotriz peruano (camiones)	76
Figura 3.17 Segmento P2 de 3,5 a 8 toneladas de PBV (ventas por origen)	77
Figura 3.18 Segmento P3 de 8 a 16 toneladas de PBV (ventas por origen)	78
Figura 3.19 Segmento P4 de más de 16 toneladas de PBV (ventas por origen)	79
Figura 3.20 Segmento P4 camiones medianos de 16 a 29 toneladas (ventas por origen)	80
Figura 3.21 Segmento P5 - Remolcadores (ventas por origen)	81
Figura 3.22 Segmento P5: evolución de venta de remolcadores por origen	82
Figura 3.23 Hubs necesarios para distribución a nivel nacional	84
Figura 3.24 Comunicación del Mighty EX10	86
Figura 3.25 Segmento P3 por origen	87
Figura 3.26 Presencia en redes sociales (Instagram, Facebook)	93

Figura 3.27 Seguimiento de leads	94
Figura 3.28 Comunicaciones en web	95
Figura 3.29 Recepción mensual de leads en el año 2019	96
Figura 3.30 Control mensual de LEADS por modelo	96
Figura 3.31 Evolución de ventas por modelo Hyundai	98
Figura 3.32 Logotipo de la garantía Hyundai	102
Figura 3.33 Planteamiento campañas	102
Figura 3.34 Comunicación de campañas a la red de venta	106
Figura 3.35 Posición competitiva de precios en el segmento de 5 toneladas	108
Figura 3.36 Publicación sobre aplicaciones del modelo y precio preferencial	108
Figura 3.37 Entrevistas en medios	110
Figura 3.38 Comunicación de campañas a la red de venta	111
Figura 3.39 Campaña motivo de la Copa América Brasil junio de 2019	111
Figura 3.40 Motivos de fútbol e hinchas	115
Figura 3.41 Motivos Panamericanos Lima 2019	115
Figura 3.42 Evolución PBI peruano por comportamiento de precios de <i>commodities</i>	126
Figura 3.43 Proyección de mercado automotriz peruano al año 2022 (camiones)	126
Figura 4.1 Las cinco fuerzas de Porter	133
Figura 5.1 Organigrama	144
Figura 5.2 Remuneración del jefe de ventas	158

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz BCG - Evolución de los modelos Hyundai .....	174
Anexo 2 Informe de resultados Conocimiento del cliente – Lineamientos. Estrategia de comunicación Hyundai .....	176
Anexo 3 Control de gestión de concesionarios.....	194
Anexo 4 Perfil digital del camionero – diciembre 2019.....	195
Anexo 5 Manifiesto de la comunicación Hyundai.....	209
Anexo 6 Matriz BSC - <i>Balance Score Card</i> Hyundai .....	211
Anexo 7 Herramientas de capacitación HTA.....	213



## RESUMEN

El presente trabajo analiza la situación de la marca de camiones Hyundai y desarrolla alternativas de solución para desarrollarla y reposicionarla en el mercado automotriz peruano.

Los camiones Hyundai son comercializados en Perú desde el año 2007 a través de su distribuidor autorizado Automotores Gildemeister S.A. La marca está presente en el segmento de ligeros, donde mantuvo el liderazgo, el cual decayó paulatinamente debido a la falta de renovación de los modelos referentes en el mismo, las nuevas alternativas de la competencia de marcas japonesas y una comunicación que no calaba en el mercado objetivo.

A diferencia de la competencia, camiones Hyundai se concentró en el segmento ligero del mercado (segmentación establecida por la Asociación Automotriz del Perú), donde se definen cuatro segmentos, según el rango de carga y pesos. Esto se volvió un serio riesgo, ya que la marca no participó de los principales segmentos, sino que se redujo a uno solo de ellos. Por eso se vuelve urgente expandir su presencia con modelos de mayor tonelaje.

El presente estudio presenta las decisiones tomadas, así como aquellas encaminadas a brindarle vigencia y desarrollo a la marca, al establecer los canales de venta del modelo de negocio de Automotores Gildemeister S.A. mediante una oferta de mayor valor, diferenciación, diversificación, personalidad y logro de reposicionamiento para estar en la intención del cliente usuario en cada decisión de compra, con el objetivo de presentar soluciones de transporte en los segmentos de mayor participación de mercado que aseguren viabilidad a la marca, ingresos y la generación de valor que los accionistas de la empresa demandan.

Línea de investigación: 5200 – 31.a3 Estrategias de control gerencial

Palabras clave: Posicionamiento, reposicionamiento, comercialización, gestión, marca.

## ABSTRACT

The present work analyzes the situation of the Hyundai Trucks Brand developing alternative solutions to develop and reposition it in the Peruvian automotive market.

Hyundai trucks are marketed in Peru since 2007 through its Authorized Dealer Automotores Gildemeister S.A.

A brand present in the light segment where it maintained the leadership that has gradually been declining due to the lack of renewal of the reference models in the same, new alternatives of the competition basically of Japanese brands and a communication that does not pump in the target market.

Unlike other competing brands, Hyundai trucks concentrated on a segment of the total market (segmentation established by the Peruvian Automotive Association) where 4 segments are defined according to the load range and weights.

The above became a serious risk for not participating in the main segments but reduced to a single segment, so it becomes urgent to expand the presence of the brand with larger tonnage models.

The present study show us the decisions taken and those that are aimed at giving validity and development to the brand, developing the sales channels of the business model of Automotores Gildemeister SA, by offering greater value, differentiation, diversification, personality and repositioning achievement to be in the intention of the user client in each purchase decision, with the aim of presenting transport solutions in the segments of greater market share that ensure viability to the brand, income and value generation that the shareholders of the company demand.

Line of research: 5200 - 31.a3 Management control

Keywords: Positioning, repositioning, marketing, management, brand.

# INTRODUCCIÓN

La idea de desarrollar y reposicionar a la marca de camiones Hyundai se madura debido al estancamiento en sus ventas y menor consideración en el segmento objetivo, declive de imagen y preferencia.

El mercado automotriz camionero peruano se divide en cuatro segmentos definidos por niveles de carga:

- P2: 3.5 hasta 8 toneladas de peso bruto vehicular (camiones ligeros).
- P3: de 8 hasta 16 toneladas de peso bruto vehicular (camiones medianos).
- P4: a más de 16 toneladas de peso bruto vehicular (camiones semipesados).
- P5: tractos y remolcadores.

La denominación P4 se subdivide, para mayor entendimiento, en dos rangos:

- P4-1: de 16 a 27 toneladas de peso bruto vehicular (camiones semipesados).
- P4-2. de más de 27 toneladas de peso bruto vehicular (camiones pesados).

Esta denominación es definida por la Asociación Automotriz del Perú, institución que agrupa a representantes de las marcas automotrices del país.

Si bien la marca de camiones Hyundai alcanzó posiciones de liderazgo en el segmento liviano en el período 2007-2014, la misma comienza a decrecer debido a:

- Pérdida de competitividad en precios frente a marcas japonesas.
- Mayor especialización del comprador-cliente-usuario.
- Percepción de parte de cliente que los modelos no se renuevan.
- Desinterés del canal concesionario en invertir en el negocio de camiones de Gildemeister.

Al año 2017 y con el fin de fortalecer la marca con los recursos disponibles, se establecieron pautas de acción dirigidas a:

- Variar / afinar la comunicación hacia nuestro usuario.
- Identificar los tipos de compradores para mejor un contacto.
- Personalizar la comunicación con una propuesta que identifique al comprador.
- Proponer campañas y propuestas con valor para el usuario.

- Cambiar la publicidad, fría y de enlatados, por diseños locales con un representante de cliente “tipo o patrón”.
- Capacitar permanente a la fuerza de ventas.

Hasta el año 2017, con la normativa Euro IV lista a entrar en vigencia en abril de 2018, el portafolio disponible de Hyundai Motor Company (HMC) era limitado y no permitía mayores decisiones de renovación. Asimismo, la eliminación programada de la línea HD con motorización Euro III y la paulatina eliminación de modelos Euro IV para dar paso a una nueva línea, la Mighty EX al 2017 aún no disponible para Latinoamérica nos obligó a extender lo más posible la importación de unidades HD Euro IV de baja especificación hasta lograr “abrir” el portafolio de HMC para nuestro país:

En ese sentido, estudios realizados sobre la aportación de beneficios de los distintos productos a la cuenta de resultados de las empresas coinciden en señalar que la tercera parte de los productos contribuyen a las tres cuartas partes de las ventas y beneficios. Sin embargo, este hecho no induce a las empresas a prescindir de aquellos productos aparentemente menos rentables, ya que muchas veces aquellos no rentables ayudan a vender mejor a los llamados productos “estrella”. Una mayor variedad de ofrecida al mercado ayuda a incrementar la facturación global de la empresa.

Aun así, el ciclo de vida internacional de un producto, aunque más largo que el ciclo de vida nacional, no es infinito. Algunos no son rentables para la empresa o llegan a producir pérdidas no compensadas por algún tipo de beneficio (económico o no). En ese momento, hay que estudiar la conveniencia de su eliminación. Se tendrá que analizar si el producto se elimina de la línea de producción de la empresa o solo se deja de comercializarse en algunos mercados, continuando su distribución en los de mayor demanda. Incluso, a veces la empresa exportadora retira un producto en un determinado mercado o mercados, o lo sustituye por uno nuevo en todo el mundo (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 1998, pp. 415-416).

Justamente vivimos ese cambio en HMC y fue en el año 2018 que con gran insistencia e incluso viajes específicos para convencerlos y habilitar su nuevo portafolio con motorización Euro IV tanto de fabricación coreana como la desarrollada en la fábrica de Chengdu (China) y así acelerar reemplazos para fortalecer el portafolio.

El inicio de la comercialización de camiones Hyundai con norma Euro IV no fue auspiciosa de cara al mercado al no contar con modelos competitivos. La marca, en su proceso de reconversión, nos provee de especificaciones muy por debajo de lo ofertado por la competencia y lo que requiere el cliente. Principalmente, las configuraciones para el segmento ligero (en modelos estrella HD65 y HD78) aseguraban aceptable performance solo en la costa y zonas planas, sin participar de operaciones mixtas a nivel

nacional. Esta performance difiere de la línea anterior (HD65 y HD78 Euro III) muy reconocidos por su disponibilidad en costa y sierra, pero también afectados por el deterioro de imagen por el paso del tiempo y la demanda de cliente de camiones con “nuevo *facelift*”. Esta limitante generó pérdida de participación y una seria variación en la percepción de la marca como “ligera solo para costa y de diseño antiguo”, a diferencia de la competencia relativa que operaba sin problemas a nivel nacional.

De acuerdo a la información disponible en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el mercado automotriz peruano es atendido por 266 740 unidades activas comprendidas entre camiones y remolcadores (información a diciembre de 2018 del MTC, SUNAT y SUNARP, elaborado por CIDATT).

A continuación, presentaremos las negociaciones, acciones, solicitudes y planes expuestos a nuestro proveedor, así como los planes que ya se llevan a cabo en la renovación del portafolio de la marca con modelos competitivos y el plan de ampliación de su alcance a los segmentos más rentables del mercado automotriz nacional.

# CAPÍTULO I: OBJETIVO DEL PROYECTO

## 1.1. Por qué desarrollar y reposicionar los camiones Hyundai

Seleccionamos la idea de desarrollar y reposicionar la marca de camiones Hyundai en el mercado automotriz peruano sobre la base de nuestra propia experiencia en camiones, la cual se desarrolla desde el año 2005 cuando ingresamos a este sector, y en quince años de gestión en consumo masivo (1990-2004), desde el otro punto de vista, el del cliente, donde se requiere la atención de proveedores óptimos de camiones para la mejora de la distribución de cervezas y bebidas gaseosas a nivel nacional.

Camiones Hyundai logró un buen desenvolvimiento entre los años 2011 y 2013, periodo en el cual el mercado peruano creció de la mano del PBI nacional y alcanzó los picos más elevados de demanda de camiones, llegando a las 25 000 unidades vendidas en el año.

Conforme pasaron los años, la demanda interna decayó y el mercado de camiones también, llegando a 13 327 unidades en 2017. De igual manera, las ventas y la participación de mercado de camiones Hyundai también se contrajo año a año.

Por ello, consideramos urgente reposicionarse en un mercado en seria contracción, como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 1.1**

*Evolución del mercado automotriz del 2014 al 2019*

Año	P2 Livianos	P3 Medianos	P4 Pesados	P5 Remolcadores	Acumulado	Variación
2019	4537	2024	3591	2183	12 335	-5%
2018	4959	2047	3437	2545	12 988	-3%
2017	4952	2319	3125	2931	13 327	4%
2016	4798	2126	2801	3033	12 758	-4%
2015	4689	2266	3422	2888	13 265	-16%
2014	5749	2828	3759	3501	15 837	

*Nota:* Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia. Adaptado de Informe de Venta de Vehículos Nuevos, datos recolectados desde enero 2014 a diciembre 2019.

De las épocas de bonanza en la demanda, observamos que era necesario un cambio de estrategia en un mercado cada vez menor y más competitivo: mejoras internas sumadas a las externas, estrategias frente a la competencia.

Luego del fortalecimiento al año 2017 en comunicación y regulación de precios y márgenes, en adelante debemos desarrollar el portafolio ante un deterioro serio de ventas de nuestros modelos estrella, como vemos en la siguiente tabla.

**Tabla 1.2**

*Evolución del marketshare de Hyundai en el mercado peruano*

Año	P2 Livianos	P3 Medianos	P4 Pesados	P5 Remolcadores	Acumulado	Variación	MS Hyundai
<b>2019</b>	4537	2024	3591	2183	<b>12 335</b>	-5%	<b>6.70%</b>
<b>2018</b>	4959	2047	3437	2545	<b>12 988</b>	-3%	<b>6.90%</b>
<b>2017</b>	4952	2319	3125	2931	<b>13 327</b>	4%	<b>7.40%</b>
<b>2016</b>	4798	2126	2801	3033	<b>12 758</b>	-4%	<b>9.50%</b>
<b>2015</b>	4689	2266	3422	2888	<b>13 265</b>	-16%	<b>7.40%</b>
<b>2014</b>	5749	2828	3759	3501	<b>15 837</b>		<b>7.20%</b>

Nota: Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia. Adaptado de Informe de Venta de Vehículos Nuevos, datos recolectados desde enero 2014 a diciembre 2019.

Se observa una caída en la participación de la marca en un mercado cada vez más reducido.

Para el desarrollo de portafolio y reposicionamiento de la marca, debemos conocer los sectores económicos del país donde tendremos oportunidades de penetración y elevación de ventas. Los principales sectores de la economía nacional son:

- Sector primario o extractivo: agricultura, ganadería y pesca.
- Sector secundario o de transformación: industria y construcción.
- Sector terciario o de servicios: comercio, turismo, transporte, distribución, sanidad y educación.

En todos, el transporte vehicular participa de manera preponderante:

Para elegir un posicionamiento en el mercado objetivo se parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en él, a fin de dotar al producto de aquellos atributos afines a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo.

El posicionamiento toma como punto de partida, por un lado, el análisis de los segmentos objetivo y, por otro, el de la competencia para llegar a la decisión final de servir a su mercado con un programa de *marketing* específicamente adaptado a los intereses y expectativas de los usuarios potenciales. Podríamos decir que la segmentación en sentido amplio se completa con la elección de una determinada posición en el mercado. No

obstante, además, para llegar a esta posición es preciso recorrer las fases de: 1) identificación de la competencia o del conjunto relevante de productos o marcas que entran en competencia directa, 2) determinación de las posiciones de los competidores mediante mapas de percepción y preferencias, 3) determinación de las dimensiones competitivas —cómo el consumidor percibe y evalúa a los productos competidores y en función de qué atributos— y 4) análisis de las posiciones de los consumidores, para finalmente, adoptar una posición en el mercado (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 1998, p. 171).

Estos puntos los desarrollaremos en el Plan de *Marketing* analizando comparativos y mapas de posición ante competencia y mercado.

### **1.1.1. Delimitación del objetivo de desarrollar y reposicionar**

Para delimitar nuestros objetivos, recurrimos a la teoría respecto a mercado actual y potencial:

El mercado actual: el que en un momento dado demanda un producto determinado

El mercado potencial: número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado. Si estos compradores potenciales reciben suficientes estímulos de *marketing*, pueden llegar a demandar el producto ofertado (Santemas Mestre, 1999, pp. 124-125).

Asimismo, sabemos que el mercado de referencia es aquel donde confluyen compradores interesados en satisfacer una necesidad o función y donde existen alternativas tecnológicas que pueden lograrlo, productos sustitutos entre sí:

Pues bien, en la intersección entre un macrosegmento o segmento estratégico, una necesidad genérica y una tecnología específica, surge el concepto de “producto-mercado”.

No es frecuente que una empresa pueda operar en todos los productos-mercados que resultan de la fragmentación de su mercado de referencia; en cambio, suele hacerlo en una parcela limitada, en la parte del mercado de referencia que denominaremos “mercado relevante”.

Si, para ahuyentar todo riesgo de miopía, el mercado de referencia es el más adecuado referente competitivo de la empresa, el mercado relevante es aquella parte en la que la empresa realmente compite (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 1998, pp. 108, 110, 113).

Para camiones Hyundai, el mercado de referencia es el de comercialización de camiones a nivel de todo el país peruano.

La Asociación Automotriz del Perú, institución que reúne a representantes de marcas relativas al sector automotriz en el país, clasifica el mercado de camiones en las siguientes categorías:

- P2: camiones de 3,5 a 8 toneladas de peso bruto vehicular (camiones ligeros).
- P3: camiones 8 a 16 toneladas (camiones semipesados).
- P4: camiones de más de 16 toneladas (camiones semipesados y pesados).
- P5: camiones remolcadores o tractos.

Camiones Hyundai tuvo el liderazgo en el segmento P2 de camiones livianos, donde los principales competidores establecieron especificaciones en los camiones tan similares que los denominamos *commodities* sin mayor diferenciación.

En ese contexto, la variable precio es preponderante puesto que todas las marcas ofertan lo mismo: la mejor calidad, similar capacidad de carga y el mejor precio.

La caída en participación en el principal segmento de la marca se observa en la tabla siguiente.

**Tabla 1.3**

*Segmento P2, disminución de ventas Hyundai*

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
SEGMENTO	P2	P2	P2	P2	P2
HYUNDAI	1022	HYUNDAI 878	HYUNDAI 1077	ISUZU 1056	FUSO 952
FUSO	926	FUSO 788	FUSO 840	FUSO 891	HINO 855
JAC	701	HINO 665	HINO 705	HINO 869	ISUZU 805
ISUZU	685	ISUZU 608	ISUZU 604	HYUNDAI 785	JAC 690
HINO	567	JAC <sup>1</sup> 363	JAC 474	JAC 443	HYUNDAI 669
FOTON	262	FOTON 308	FOTON 405	FOTON <sup>1</sup> 313	FOTON <sup>1</sup> 247
T-KING	242	JMC 217	DONGFE 151	FORLAND <sup>1</sup> 109	FORLAND <sup>1</sup> 206
JMC	219	T-KING 191	T-KING 104	DONGFE 101	JMC 118
BAW <sup>1</sup>	175	DONGFENG <sup>1</sup> 176	JMC 80	JMC 93	DONGFE 90
YUEJIN	174	BAW 76	BAW <sup>1</sup> 65	YUEJIN 61	YUEJIN 58
DONGFENG <sup>1</sup>	151	FORLAND <sup>1</sup> 70	VW 59	T-KING 52	T-KING 45
VW	98	YUEJIN 49	FORLAND <sup>1</sup> 38	JINBEI <sup>1</sup> 45	JINBEI <sup>1</sup> 44
OTROS <sup>3</sup>	527	OTROS <sup>3</sup> 300	OTROS <sup>3</sup> 196	OTROS <sup>3</sup> 134	OTROS <sup>3</sup> 180
<b>TOTALES</b>	<b>5,749</b>	<b>4,689</b>	<b>4,798</b>	<b>4,952</b>	<b>4,959</b>
<b>MS%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>

*Nota:* Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia. Adaptado de Informe de Venta de Vehículos Nuevos, datos recolectados desde enero 2014 a diciembre 2019.

La oportunidad se dará con el reforzamiento de la gama en el segmento P2 e incremento de la presencia en los segmentos P3 y P4, donde debemos ampliar el portafolio de la marca.

Por su parte, el segmento P5 de remolcadores es dominado por marcas americanas y europeas, donde las primeras ofrecen camiones de especificación más ligera, de menor precio y que aseguran mayor carga, mientras que las europeas compiten con robustez y confiabilidad en segmentos de trabajo muy exigente como carga pesada y minería, estando por años posicionados en el mercado nacional.

Por lo anterior, delimitamos nuestros objetivos en lo que consideramos es el *mercado relevante* para la marca:

- Desarrollar una propuesta de valor en el segmento P2 que nos diferencie de los competidores y nos permita recuperar ventas, así como ganar participación. En este segmento es preponderante la relación especificación-precio, ya que el cliente usuario no demanda el servicio postventa, no genera mayor facturación posterior a la venta debido a la mayor presencia de comprador transportista-usuario, pero este segmento tiene considerable peso en las ventas totales del sector (37-38%), lo que contribuye al incremento en la participación de mercado.
- Consolidar nuestra presencia en el segmento P3. Desde marzo del año 2017, comercializamos el modelo EX10 ya con nuevo diseño de cabina, modelo de avanzada, como complemento del modelo HD120, que en este segmento implican 2000 unidades anuales; es decir, 16% del total del mercado. Cubrimos el segmento con 10 y 12,5 toneladas de PBV. Ambos modelos deben contribuir con el 10% de participación en el segmento.
- Ingresar al segmento P4 de semipesados, alcanzando inicialmente 7% de participación relativa, en el rango de 16 a 29 toneladas de PBV, equivalente a 1400 camiones anuales, donde el cliente es diferente, más técnico, aprecia la especificación, así como los rendimientos respecto al combustible y uso de llantas; además, no solo realiza compras unitarias, sino que invierte en flotas y las mantiene atendidas en centros de servicio de la marca. En la sección “Planes de acción” (3.6) del presente trabajo, ampliamos la definición de este segmento que presenta potencial a captar para el desarrollo de la marca.

- Cimentar nuestra presencia en los segmentos indicados, que son los más atractivos del mercado, para rentabilizar la inversión y desarrollar la marca y reposicionándola.
- Especializar la red de distribución, venta y servicio postventa en localidades de mayor demanda y potencial, al inicio del estudio contamos con red compartida con pasajeros (venta de autos y SUV). Contar con una red dedicada a camiones, 8 concesionarios con equipos de venta y postventa de camiones.
- Considerar como mercados atractivos a aquellos relacionados con sectores extractivos, de transformación y servicios.

### **1.1.2. Definiciones de términos a utilizar en el presente trabajo**

Los términos que usaremos son los siguientes<sup>1</sup>:

- Categoría N: vehículos automotores de cuatro ruedas o más diseñados y construidos para el transporte de mercancía.
- N1: vehículos de peso bruto vehicular de 3.5 toneladas o menos.
- N2: vehículos de peso bruto vehicular mayor a 3.5 toneladas hasta 12 toneladas.
- N3: vehículos de peso bruto vehicular mayor a 12 toneladas.
- Fórmula rodante: nomenclatura para identificar la cantidad de puntos de apoyo de un vehículo con relación a los puntos de tracción o dirección del mismo.
- Carga útil: Carga máxima permitida por el Reglamento Nacional de Vehículos (decreto supremo 058-2003-MTC) que puede transportar un vehículo sin que exceda el peso bruto vehicular simple o combinado.
- Peso bruto vehicular (PBV): peso neto (tara) del vehículo más la capacidad de carga.
- Peso bruto vehicular combinado (PBVC): PBV de la combinación del camión más el remolque(s) o del tracto-camión más el semirremolque(s).

---

<sup>1</sup> Según el Reglamento Nacional de Vehículos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (decreto supremo 058-2003-MTC).

- Peso máximo por eje(s) (peso legal): carga máxima por eje o conjunto de ejes permitido por el Reglamento Nacional de Vehículos. En los vehículos cuyo peso máximo por eje señalado por el fabricante sean menores a los máximos establecidos en el reglamento, dichos valores de fábrica se constituyen en los máximos permitidos.
- Peso neto (tara): peso del vehículo en orden de marcha, sin incluir la carga o pasajeros (incluye el peso del combustible con los tanques llenos, herramientas y rueda(s) de repuesto).
- Tren motriz: conjunto mecánico que permite la propulsión del vehículo, constituido por el motor, caja de velocidades, eje(s) propulsor(es), conjunto diferencial y semiejes posteriores, etc.
- Distancia entre ejes (DEE): medida desde el punto medio del primer eje delantero del vehículo al primer eje posterior. Por ejemplo, en un vehículo de fórmula rodante 4x2, la distancia entre ejes se medirá en los milímetros que separen desde el punto medio del primer eje delantero hasta el punto medio del segundo eje en ubicación posterior.

## **1.2. La empresa**

El Grupo Minvest - Automotores Gildemeister S.A. se fundó en 1986 y comenzó sus operaciones como representante de Hyundai Motor Company en Chile.

Ricardo Lessmann (actual CEO) asumió la dirección de la empresa en 1991 y permitió un rápido crecimiento de la marca, la cual llegó a ser la segunda en el mercado automotriz chileno.

En 1996, dentro del plan de diversificación de la empresa, nace Maquinarias Gildemeister, para importación, distribución y postventa de equipos para construcción, agricultura e industria.

En el año 2002, se inicia la expansión internacional del grupo e ingresa a Perú con la empresa Manasa (Maquinarias Nacionales) para distribuir la marca Ford. En paralelo, en Chile se funda Carmeister, dirigido a atender el mercado de unidades de segundo uso.

En el año 2003, se funda la filial Automotores Gildemeister Perú S.A., para la distribución de Hyundai Motor Company. Se da un desarrollo interesante y en dos años la marca llega a ocupar el segundo lugar en el mercado automotriz peruano.

Siempre en la búsqueda de alternativas de apoyo a la comercialización de automóviles en Perú, se crea la empresa Amicar como brazo financiero que favorezca las operaciones de crédito automotriz y las nuevas operaciones en *retail*.

En el período 2005-2009, se integran al portafolio de Manasa marcas de automóviles como Volvo y Land Rover. Así también la empresa Motormundo para distribución de marcas automotrices chinas.

En el año 2007, se inicia la comercialización de camiones Hyundai. En 2009, se integra BMW Motorrad Motos y Mini.

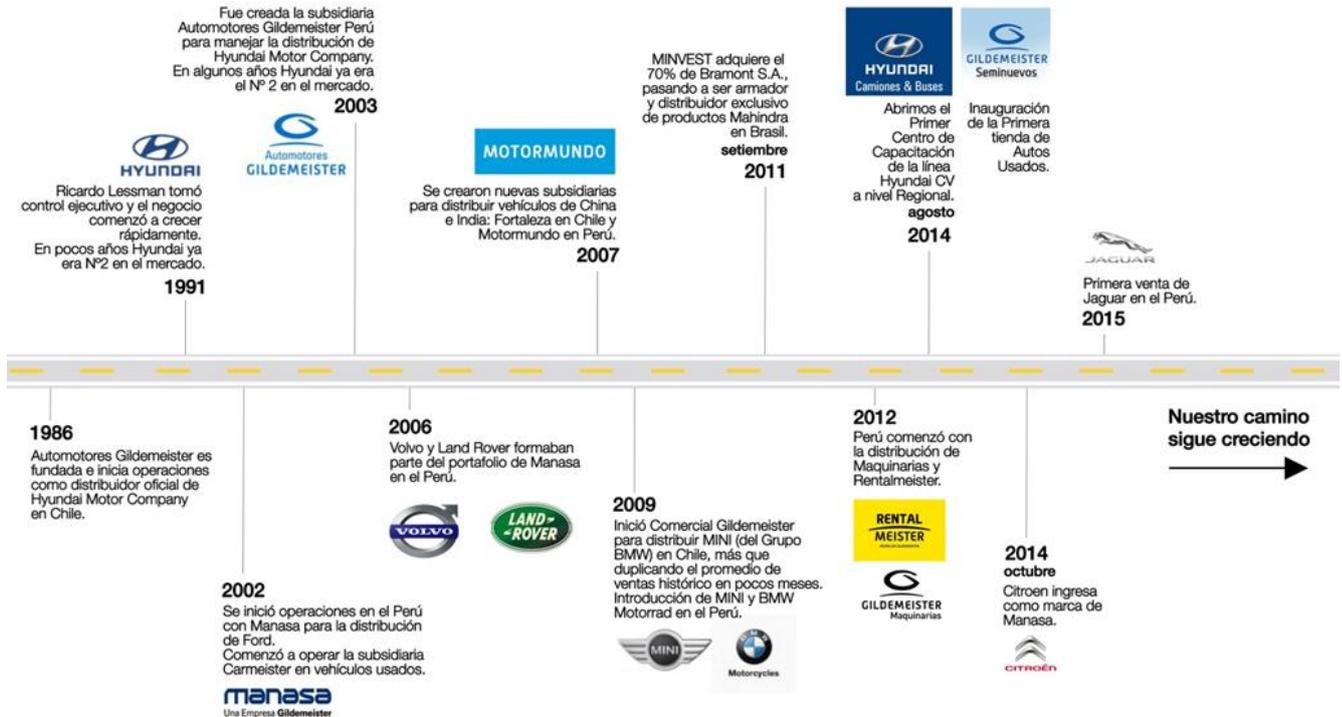
El año 2011, continúa la expansión, se exploran otras fronteras y se realizan nuevos acuerdos para mercados en América Central y El Caribe. De esta manera, Minvest y Grupo Los Tres de Guatemala, de los más grandes de ese país, firman una alianza estratégica para fortalecer las inversiones de la industria automotriz en toda la región. Mientras tanto, en el cono sur, continúa la expansión con Camur Automotores en Uruguay, que se transforma en distribuidor exclusivo de Mahindra, Haima, Zotye y Yuejin; además, a mediados del mismo año, Minvest adquiere el 70% de Bramont, que opera como ensamblador y distribuidor de Mahindra en ese país.

En el año 2014, se inaugura el primer centro de capacitación de unidades Hyundai CV (camiones y buses) a nivel regional.

En adelante, en Perú se agregan las marcas Citroën y Jaguar al portafolio de la empresa; asimismo, se potencia el negocio de comercialización de autos usados.

**Figura 1.1**

*Cronología del Grupo Gildemeister*

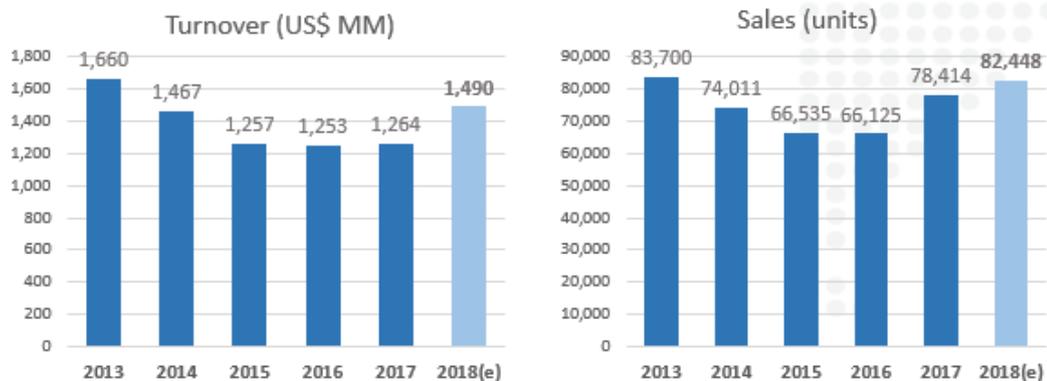


Nota: Automotores Gildemeister, <https://www.gildemeister.cl/>

**Figura 1.2**

*Nuestro grupo*

- **Automotores Gildemeister** competes in the automotive business. It is based in Chile, operates in Peru, Uruguay and Costa Rica, and has a liaison office in Shanghai.
- The Group employs 2.160 people.



Nota: Automotores Gildemeister Chile. Elaboración propia. Datos recolectados de enero 2013 y proyección al 2018.

### **1.2.1. Los camiones Hyundai y su significado**

El logo de Hyundai simboliza al mundo y, dentro de él, una letra H estilizada que representa a dos personas: la compañía y sus clientes, siempre llegando a un acuerdo.

El lema de Hyundai, por su lado, evolucionó de: “*New Thinking. New Possibilities*” (“Nuevo pensamiento. Nuevas posibilidades”), en 2012, a: “*Your Partner in Every Way*” (“Tu socio en todos los caminos”), en 2015, para finalmente establecerse como: “*Better Together*” (“Mejor juntos”) desde el año 2019.

Sobre la base de lo señalado, debemos acondicionar el mensaje de la marca a la idiosincrasia nacional, ya que el soporte postventa y de acompañamiento en la operación es con lo que debemos entregar valor al mercado peruano. Resulta importante demostrar que no solo hacemos camiones, sino que contamos con experiencia de años en procesos productivos inherentes al sector automotriz.

Cabe señalar que Hyundai<sup>2</sup> es una gran empresa que desarrolla y atiende diversos sectores económicos, un *chaebol*<sup>3</sup> o conglomerado industrial de empresas con amplias ocupaciones y mercados. Produce acero, buques de alto calado y motores para los mismos con caballajes superiores a 100 000 HP. Además, es capaz de desarrollar la mejor tecnología en camiones menores proporcionalmente. Asimismo, cuenta con un portafolio eficiente de elevada performance en consumos de combustible, rendimiento de llantas, mejores planes de mantenimiento, etc. Por ende, busca la mayor satisfacción en el proyecto que significa la adquisición de cada camión.

### **1.2.2. El portafolio actual**

El mercado automotriz peruano se rige bajo la normativa de emisiones Euro IV, vigente desde el 1 de abril de 2018, que reemplaza la anterior regulación Euro III.

La tendencia mundial persigue emplear cada vez tecnologías más limpias.

Europa, Estados Unidos y gran parte de Asia producen principalmente vehículos Euro V y Euro VI, que son expuestos en ferias automotrices internacionales (Salón Internacional IAA Show Alemania, Fenatran Brasil, Pneu Expo París Francia, etc.). Por

---

<sup>2</sup> La palabra Hyundai viene del coreano y significa “modernidad”.

<sup>3</sup> El *chaebol* es un modelo empresarial basado en grandes conglomerados con presencia en distintos sectores económicos, desarrollado en Corea del Sur.

ello, la producción de vehículos con motorización Euro III es marginal, pero vigente en Perú al 2018, cuando el Ministerio de Transportes y Comunicaciones estableció la entrada en vigencia de la motorización Euro IV.

La Asociación Automotriz del Perú, gremio que reúne a los representantes de las marcas automotrices, va en concordancia con el estamento del Estado para el logro de mejoras en temas de emisiones al medio ambiente como parte de su responsabilidad social.

Las normas de motorización se conocen principalmente como Euro en Europa y Tier en Estados Unidos, las cuales tienen niveles de emisión cada vez más eficientes. Para efecto en Perú, operamos con la norma Euro.

**Tabla 1.4**

*Emisiones Euro III versus Euro IV*

Contaminantes del Aire	Euro IV	Euro III	Reducción de Emisiones
Monóxido de Carbono CO (Gramos/Km)	0,50	0,64	22%
Óxidos de Nitrógeno Nox (Gramos/Km)	0,25	0,50	50%
Hidrocarburos + Nox (Gramos/Km)	0,30	0,56	46%
Material particulado PM (Gramos/Km)	0,025	0,05	50%

*Nota:* decreto supremo 009-2012-MINAM, Ministerio del Ambiente – Gob. del Perú.

Al respecto, Robbins y Coulter dicen:

Así, definimos la responsabilidad social como la intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada. Nuestra definición da por sentado que la empresa obedece las leyes y se ocupa de satisfacer a sus accionistas, pero su actividad se ve determinada por un imperativo ético que la lleva a hacer aquello que mejora a la sociedad en lugar de empeorarla. En otras palabras, si la organización es socialmente responsable, hará lo correcto por la sencilla razón de que considera que hacerlo es su obligación ética. (Robbins y Coulter, 2014, pp. 130-131).

El portafolio de la marca Camiones Hyundai al inicio del estudio es el siguiente:

**Tabla 1.5***Portafolio inicial camiones Hyundai*

Modelo	Segmento Araper	Origen	Potencia HP	PBV Kg	Carga útil Kg	Status
HD45 GNV	P2	Corea del Sur	128	4500	2400	Descontinuado
HD78 GNV	P2	Corea del Sur	138	7800	5040	Descontinuado
HD35	N1	Corea del Sur	128	3499	1579	
HD65	P2	Corea del Sur	138	6500	4200	
HD78	P2	Corea del Sur	138	7800	5200	
HD82	P2	Corea del Sur	138	8000	5550	Descontinuado
EX10	P3	Corea del Sur	138	9750	7000	
HD120	P3	Corea del Sur	222	12 520	8520	
HD160 MAX	P4	Corea del Sur	222	16 000	11 420	
HD170 EIII	P4	Corea del Sur	285	18 800	12 360	Descontinuado
HD370S	P4	Corea del Sur	375	38 000	27 890	Descontinuado
XCIENT	P5	Corea del Sur	405	30 100	23 724	Descontinuado

*Nota:* Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

### **1.3. El mercado de camiones peruano**

Como señalamos anteriormente, según reporte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el mercado pesado automotriz peruano es atendido por 266 740 unidades activas comprendidas entre camiones y remolcadores.

El Perú, a nivel de Sudamérica, estuvo en posición de atraso frente a países como Chile, Brasil, Argentina y Colombia, que ya contaban con normas más avanzadas acordes a la tendencia mundial de respeto por el medio ambiente, como Euro IV y Euro V. En Europa y Asia ya se encuentra vigente la norma Euro VI.

Con la entrada en vigencia del decreto supremo 010-2017-MINAM, la adopción de la norma de emisiones vehiculares Euro IV y equivalentes es una realidad desde el 1 de abril de 2018, la cual reemplaza a la tecnología Euro III, vigente desde el año 2007 para vehículos gasolineros y desde 2015 para vehículos diésel. Ello trajo consigo la renovación obligatoria de los portafolios de las marcas participantes en el mercado nacional.

Para un mejor conocimiento del mercado, presentamos el siguiente cuadro resumen.

**Tabla 1.6***Composición del mercado de camiones peruano*

	<b>P2</b> <b>Livianos</b>	<b>P3</b> <b>Medianos</b>	<b>P4</b> <b>Pesados</b>	<b>P5</b> <b>Remolcadores</b>	<b>Potencial de</b> <b>mercado</b>
<b>Rango</b>	<b>3.5 - 8 t</b>	<b>8 – 16 t</b>	<b>&gt; 16 t</b>		
<b>Año 2019</b>	37%	16%	29%	18%	12 335
<b>Año 2018</b>	38%	16%	26%	20%	12 988
<b>Año 2017</b>	37%	17%	23%	22%	13 327
<b>Año 2016</b>	38%	17%	22%	24%	12 758
<b>Año 2015</b>	35%	17%	26%	22%	13 265
<b>Año 2014</b>	36%	18%	24%	22%	15 837

*Nota:* Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia. Adaptado de Informe de Venta de Vehículos Nuevos, datos recolectados desde enero 2014 a diciembre 2019.

#### **1.4. El cliente usuario camionero peruano**

Definimos grupos homogéneos de clientes considerando deseos, aspiraciones, situaciones de compra, actitudes hábitos, pero que en la mayoría de los casos persiguen en nuestro producto el mismo conjunto de atributos o ventajas.

**Tabla 1.7***Segmentación*

<b>Proceso de segmentación del mercado</b>	<b>Selección del mercado objetivo</b>	<b>Posicionamiento del producto</b>
1. Identificación de los criterios o variables de segmentación.	4. Valoración del atractivo de cada segmento.	7. Identificación de los conceptos de posicionamiento para cada segmento.
2. Segmentación del mercado.	5. Selección del público objetivo.	8. Selección, desarrollo y comunicación del concepto de posicionamiento escogido.
3. Descripción o desarrollo de los perfiles de los segmentos.	6. Elección de una estrategia de cobertura para el segmento(s).	

*Nota:* Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (1998, p. 156).

En esta sección, señalamos que nuestra base-mercado se segmenta de la siguiente forma:

- Cliente unitario: el emprendedor particular, ya formalizado, que evoluciona en sus negocios y crece. Es aquel que comenzó con una carretilla, pasó a furgoneta, luego a camioneta *pick up* y, por mayor demanda, ya requiere un camión de mayor capacidad.
- Cliente empresario flotillero: empresas que, por su envergadura, ya necesitan una mayor cantidad de vehículos para realizar su propia distribución de carga o brinda el servicio a otras empresas no transportistas que lo requieren.

- Cliente generador de carga: quien no necesariamente va a comprar camiones, pero va a emplear a varias empresas contratistas que le darán el servicio.
- Cliente contratista: quien, ante el generador de carga, debe cumplir con lo que esta requiere. Se pueden unir numerosas empresas para darle el servicio al generador de la carga.
- Empresas facilitadoras de financiamiento: instituciones bancarias y financieras que otorgan soporte y facilidades para compras, como préstamo personal, crédito vehicular o activo fijo, *leasing* financiero, *leasing* operativo, entre otras herramientas financieras.



## CAPÍTULO II: PLAN DE OPERACIONES

### 2.1. Los modelos requeridos

Anteriormente señalamos que el mercado automotriz peruano está segmentado de acuerdo a lo estipulado por la Asociación Automotriz del Perú (AAP):

- P2: 3,5 a 8 toneladas de PBV.
- P3: 8 a 16 toneladas de PBV.
- P4: 16 a más toneladas de PBV.
- P5: remolcadores.

Desde el inicio de sus operaciones, camiones Hyundai se posicionó en el segmento ligero P2 (el de mayor venta), pero no figura en los demás segmentos, a diferencia de sus competidores.

Por ese motivo, la propuesta de inicio de década, es Desarrollar y Reposicionar la marca, y este objetivo se basa en la renovación del portafolio, mejorando especificaciones, brindando mayores soluciones de transporte y modernizando el *facelift* de las unidades.

El reposicionamiento se sostendrá en especificaciones, portafolio y una acertada comunicación al mercado.

Una línea de productos es un conjunto de productos homogéneos, como la línea “audio” o “video” en electrodomésticos, o la línea “hombre”, “mujer” o “infantil” en productos de perfumería y cosmética. Así, la línea de productos constituye un grupo de productos dentro de una misma categoría. Frecuentemente, todos los productos dentro de una línea se identifican con el mismo nombre.

La amplitud de una cartera de productos se mide por el número de líneas distintas que la integran; mientras que la profundidad, por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos. La longitud será el número total de productos fabricados o vendidos: la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad.

Así, una cartera de productos que tenga una gran amplitud y profundidad permite adaptarse mejor a las necesidades de segmentos específicos del mercado (Santesmases Mestre, 1999, pp. 378-379).

En la siguiente tabla, vemos los modelos que proyectamos ingresarán a nuestro portafolio.

**Tabla 2.1**  
*Portafolio de camiones Hyundai*

Modelo	Segmento Araper	Origen	Potencia HP	PBV Kg	Carga útil Kg	Status
HD35 EIV	N1	Corea del Sur	128	3499	1579	16 m3 de carga
HD35 EV	N1	Corea del Sur	138	5500	3400	20 m3 de carga
HD60	P2	Corea del Sur	160	6500	4150	Reemplaza HD65
EX6	P2	China	160	6500	4200	Reemplaza HD65
HD78	P2	Corea del Sur	148	7800	5200	
EX8	P2	Corea del Sur	160	7800	5350	Reemplaza HD78
EX10	P3	Corea del Sur	148	9750	7000	
HD120	P3	Corea del Sur	225	12 520	8520	
HD160 MAX	P4	Corea del Sur	225	16 000	11 420	
HD170 EIV	P4	Corea del Sur	255	18 800	12 400	Nuevo modelo
PAVISE	P4	Corea del Sur	255	18 800	12 570	Reemplaza HD170
XCIENT	P5	China	440	33 100	23 724	Arrastre 75 000 Kg

*Nota:* Área de ventas de camiones Hyundai. Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

Nuestra propuesta es ambiciosa, introduciendo siete nuevos modelos, reemplazando los que hasta el año 2017 fueron los modelos estrella de la marca; pero que, como se muestra, tienen desgaste y tendencia a la baja en ventas.

Ingresamos al segmento de Minitrucks con las versiones del HD35 con y sin aire acondicionado. Este segmento no es explotado por la competencia relativa a Hyundai (Hino, Isuzu, Fuso), donde la legislación exige de restricciones para distribución (acceso a zonas rígidas, operador con brevet particular, menores gastos en pago de peaje).

Entonces, se trata no solo de la renovación del segmento P2, el principal para Hyundai, donde ampliamos la oferta con dos modelos adicionales que contribuirán a captar mayores ventas. De dos modelos presentes en este segmento, presentamos cuatro y proyectamos mantener tres modelos bien posicionados.

En cuanto al segmento P3, mantenemos los modelos, pero ampliamos versiones con equipamiento con y sin aire acondicionado.

En el segmento P4, presentamos el HD170, que abrirá el camino a la nueva generación de camiones Hyundai, el PAVISE, presentado al mercado global en agosto

2019. Y para el segmento P5, ingresamos con el remolcador de nueva generación Xcient, con motorización Euro IV y 440 HP de potencia.

Para mayor detalle, presentamos los comparativos por cada segmento y resaltamos sus beneficios.

## **2.2. Comparativos por segmentos según peso bruto vehicular**

Por encima de todo, el posicionamiento de una marca debe atender a las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos.

La tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento. La empresa debe entonces comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado.

¿Cuáles diferencias promover? Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que cumpla con los criterios siguientes (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 183-184 y 186):

- Importante: la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- Distintiva: los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa puede ofrecerla de una manera distintiva.
- Superior: la diferencia es superior a otras formas en que los clientes puedan obtener el mismo beneficio.
- Comunicables: la diferencia es visible y fácil de comunicar a los compradores.
- Preventiva: los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.
- Asequible: los compradores pueden permitirse pagar la diferencia.
- Rentable: la empresa puede introducir la diferencia de manera rentable.

A continuación, presentamos la composición de cada segmento con los actores por marca y especificaciones existentes.

## 2.2.1. Cuadro comparativo del segmento N1

**Tabla 2.2**

*Comparativo unidades categoría pick up*

SPECS / Marca	Hyundai	Hyundai	Hyundai	Kia
				
<b>Modelo</b>	<b>HD35 EIV</b>	<b>HD35 PLUS EV</b>	<b>H100</b>	<b>K2700</b>
<b>Procedencia</b>	<b>Corea</b>	<b>Corea</b>	<b>Corea</b>	<b>Corea</b>
<b>Cilindrada (cc)</b>	2497	2497	2476	2497
<b>Cilindros</b>	4 en línea	4 en línea	4 en línea	4 en línea
<b>Motorización</b>	EURO IV	EURO V	EURO IV	EURO IV
<b>Potencia Hp/rpm</b>	128/2000	134/3800	128/3800	128/2600
<b>Torque Kg.m/rpm</b>	26/2000	30/2000	26/2000	26/2000
<b>PBV (Kg)</b>	3499	3499	3420	3240
<b>Carga útil (Kg-M<sup>3</sup>)</b>	1754 (16)	1459 (20)	1780 (9)	1560 (9)
<b>DEE (mm)</b>	2810	3415	2430	2615
<b>Largo carroz. (mm)</b>	3750	4800	3200	3500
<b>Garantía</b>	5 años	5 años	5 años	3 años

*Nota:* fichas técnicas de cada modelo. Sistema de Gestión Automotriz. Elaboración propia.

Ingresamos al segmento de *pick ups*, con un potencial de por lo menos 2300 unidades al año. Las ventajas que ofrecemos son:

- Mayor volumen de carga: 16 M<sup>3</sup>.
- Robustez de camión ante otros tipos de furgonetas.
- Categoría N1, brevete particular.
- Menor pago de peajes.
- Cabina abatible.
- Espejos extendibles.

## 2.2.2. Cuadro comparativo del segmento P2 - PBV 6,5 t

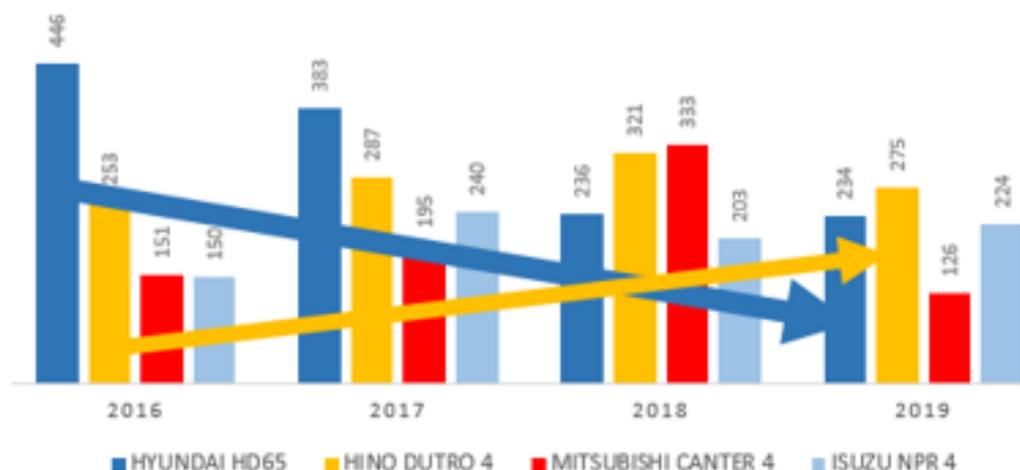
Ahora presentamos el comparativo del HD65 frente a sus competidores relativos. Incluimos los modelos futuros: HD60 y EX6, que deberán participar para recuperar y cubrir el segmento.

**Tabla 2.3***Comparativo del segmento P2 - 4 toneladas de carga útil*

Marca	Hyundai	Hino	Fuso	Isuzu	Hyundai	Hyundai
Modelo	HD 65 E IV	DUTRO 4	CANTER 4	NPR 4T	HD60	EX6
Origen	Corea	Japón	Japón	Japón	Corea	China
Motor	3933	4009	2977	5200	2900	2900
Potencia (HP/rpm)	148/2500	147/2500	143/2700	153/2600	<b>158/2500</b>	<b>158/2500</b>
Caja de cambios	5S + 1R	6S + 1R	6S + 1R	6S + 1R	5S + 1R	5S + 1R
DEE (mm)	3415	3430	3350	3365	3375	3300
PBV (Kg)	6500	7000	6500	7000	6500	6500
Carga útil (Kg)	3870	4610	4160	4285	4160	4100
Ratio de corona	<b>3727</b>	4875	5710	4777	<b>5714</b>	<b>5857</b>
Aire acondicionado	NO	NO	NO	NO	NO	<b>AC serie</b>

*Nota:* fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

El HD65 Euro IV presentó una configuración menor a la competencia, lo que aceleró su deterioro. Ante ello, debemos decidir qué alternativas presentar al mercado. Además, es necesario un cambio por la caída en ventas, como se aprecia en la tabla 2.2. Se puede apreciar también una disminución sostenida en los últimos cuatro años.

**Figura 2.1***Evolución de ventas en el segmento P2 - 4 toneladas a diciembre de 2019*

*Nota:* Reportes ventas Wholesale Asociación Automotriz del Perú, 2016 al 2019. Elaboración propia.

El HD65 presenta disminución de ventas sostenida desde el año 2016. Rezagado ante competidores japoneses.

### 2.2.3. Cuadro comparativo del segmento P2 - PBV 8 t

La configuración tanto del HD65 como del HD78 parte del mismo tren motriz, por lo que la debilidad que presentó el primero se repite en este modelo de 5 toneladas,

históricamente más vendido. El segmento de 5 toneladas es el de mayor venta, con 37% de participación del total del mercado.

**Tabla 2.4**

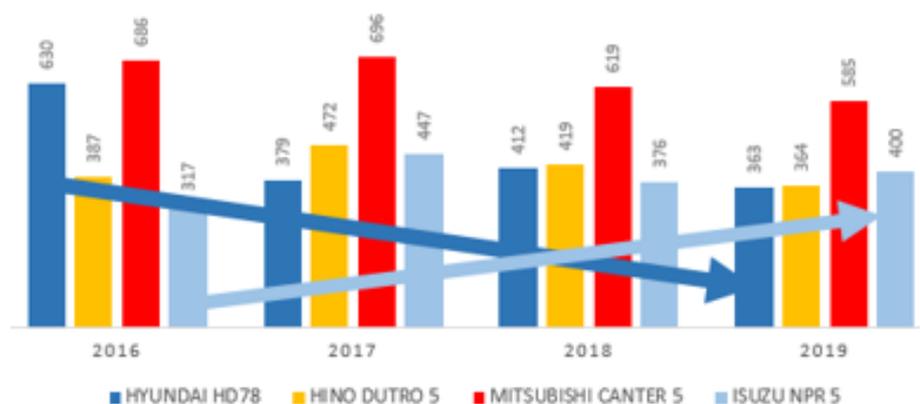
*Comparativo del segmento P2 - 5 toneladas de carga útil*

Marca	Hyundai	Hino	Fuso	Isuzu	Hyundai
Modelo	HD 78 EIV	DUTRO 5 EIV	CANTER 5 EIV	NPR 5T EIV	EX8
Origen	Corea	Japón	Japón	Japón	Corea
Motor	3933	4009	4899	5193	2900
Potencia (HP/rpm)	148/2500	147/2500	148/2700	147,5/2600	<b>158/2500</b>
Caja de cambios	5S + 1R	6S + 1R	6S + 1R	6S + 1R	5S + 1R
DEE (mm)	3775	3870	3850	3815	3775
PBV (Kg)	7800	8000	7500	8000	7500
Carga útil (Kg)	5045	5440	4900	5245	5045
Ratio de corona	<b>3727</b>	<b>5375</b>	<b>5290</b>	4777	<b>6166</b>

Nota: fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

**Figura 2.2**

*Evolución de ventas en el segmento P2 - 5 toneladas a diciembre de 2019*



Nota: Reportes ventas Wholesale Asociación Automotriz del Perú, 2016 al 2019. Elaboración propia.

#### 2.2.4. Cuadro comparativo del segmento P3 - 8 a 16 toneladas de PBV

Presentamos aquí comparativos del segmento mediano. En el rango inferior, participamos con el EX10, modelo que cuenta con cabina nueva y que, desde su introducción a fines del año 2017, se posicionó como camión utilitario costero, con un promedio de 120 unidades al año. Este es un segmento reducido de aproximadamente 500 unidades al año.

**Tabla 2.5***Comparativo del segmento P3 - 7 toneladas de carga útil*

<b>Marca</b>	<b>HYUNDAI</b>	<b>VW</b>	<b>Mercedes Benz</b>	<b>Fuso</b>
<b>Modelo</b>	<b>EX10</b>	<b>9.170</b>	<b>Accelo 915 C/37</b>	<b>FA</b>
<b>Procedencia</b>	Corea	Brasil	Brasil	<b>India</b>
PBV (Kg)	<b>9700</b>	8800	9400	9600
Cap. eje delantero (Kg)	<b>3100</b>	3090	<b>3200</b>	<b>3325</b>
Cap. eje posterior (Kg)	<b>6600</b>	<b>5560</b>	<b>6200</b>	<b>6275</b>
Carga útil (Kg)	<b>7015</b>	<b>5810</b>	<b>6280</b>	<b>6320</b>
Longitud total (mm)	7370	7,728	7134	7465
Distancia entre ejes (mm)	4200	4400	<b>3700</b>	4250
Ratio de corona	<b>5428</b>	<b>4300</b>	<b>4300</b>	<b>5130</b>
Garantía	<b>5 años</b>	3 años o 100 000 km		

*Nota:* fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

En el rango superior de este segmento, participamos con el HD120 con seria desventaja en el precio de venta. Este modelo tiene elevado costo, lo que genera que no encaje en el segmento de manera competitiva.

**Tabla 2.6***Comparativo del segmento P3 - 8,5 toneladas de carga útil*

<b>Marca</b>	<b>Isuzu</b>	<b>Isuzu</b>	<b>Hino</b>	<b>HD120</b>
Modelo	FVR 8	F1	FC9	HD120
Origen	Japón	India	Japón	Corea
Motor	5193		5123	5900
Potencia (HP/rpm)	207/2500	168/2500	180/2500	222/2500
DEE (mm)	4660	4230	4350	4895
PBV (Kg)	11 205	11 990	10 400	12 520
Carga útil (Kg)	8000	8130	7355	8520
Llantas	275/22.5	255/22.5	275/22.5	245/19.5
Precio de venta (\$)	48 000	42 000	48 500	

*Nota:* fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

**Tabla 2.7***Comparativo del segmento P3 – 11,42 toneladas de carga útil*

Marca	Isuzu	Hino	
Modelo	FVR10	FG8	HD160 MAX
Origen	Japón	Japón	Corea
Motor	7790	7684	5900
Potencia (HP/rpm)	237/2500	260/2500	222/2500
DEE (mm)	5050	5530	5695
PBV (Kg)	15 355	15 500	16 000
Carga útil (Kg)	10 500	10 795	11 420
Llantas	11R22,5	11R22,5	
Precio de venta (\$)	55000	55000	54500

*Nota:* fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

### 2.2.5. Cuadro comparativo del segmento P4 - más de 16 toneladas de PBV

Este segmento también se subdivide en dos rangos. El primero comprende de 16 a 29 toneladas, donde no competíamos; pero el proyecto de ingresar con el HD170 se hace realidad a partir del año 2020 en un segmento de cerca de 1400 unidades al año.

El siguiente rango es más pesado, con potencial de 2100 unidades al año, camiones con tracción 6x4 de 30 a más toneladas de carga. Este segmento está dominado por marcas europeas (Volvo, Scania, Mercedes Benz) con relación alto precio/alta tecnología en el que, por el inicio del proyecto, evitamos participar aún.

**Tabla 2.8***Comparativo del segmento P4 – 13 toneladas de carga útil*

Marca	Hyundai	Hino	Mb	Isuzu
Modelo	HD 170	GH1826	Atego 1726/48	FVR 13T
Procedencia	Corea	Japón	Brasil	Japón
Cilindrada (cc)	5900	7684	6374	7790
Motorización	Euro IV	Euro V (SCR)	Euro IV	Euro IV
Potencia HP/rpm	255/2500	260/2500	255/2200	280/2400
Torque Kgm/rpm	95/1400	76/1500	92/1600	90/1450
DEE (mm)	5850	5030	4800	5550
PBV (Kg)	18 800	18 000	18 000	18 630
Carga útil (Kg)	12 800	11 900	12 780	13 000
Transmisión	9F + 1R	9F + 1R	6F + 1R	9F + 1R
Ratio de corona	4.889	4.625	5.63	6.143
Llantas	295/80R22,5	295/80R22,5	295/80R22,5	295/80R22,5
Precio de venta (\$)	69 500	69 000	69 000	68 000

*Nota:* fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

## 2.2.6. Cuadro comparativo del segmento P5 - remolcadores

Este año 2020, debemos ingresar al segmento de remolcadores, históricamente atendido por marcas europeas y americanas, ya que sería el punto de partida para competir en camiones de gran tonelaje y potencia.

**Tabla 2.9**

*Comparativo segmento P5 – remolcadores*

Marca	Hyundai	Volvo	Scania	Freightliner
Modelo	XCIENT	FH64T	G450	CASCADIA
Origen	Corea	Brasil	Brasil	México
Motor (cc)	12 920	12 800	12 700	12 700
Potencia (HP/rpm)	434	500	450	455
DEE (mm)	3300	3200	3300	5275
PBV (Kg)	31 000	28 100	28 000	27 200
Arrastre (Kg)	75 000	75 000	75 000	75 000
Sistema Frenado	Intarder	VEB	Retarder	Jacobs
Transmisión	ZF 16+2	I Shift	Opticruise	Fuller
FOB (\$)	76 000	91 000	96 500	85 000

*Nota:* Fichas técnicas de cada modelo por marca. Elaboración propia.

## 2.3. Características del proceso de venta de camiones

### 2.3.1. El proceso

El proceso parte de una necesidad de transporte, que es urgente y necesita ser satisfecha, atendida.

Como ya indicamos, los compradores pueden ser clientes unitarios (personas naturales con negocio o pequeñas empresas) y empresas de gran flota (empresas establecidas con facturación considerable). En el caso de los unitarios, pueden ser también pequeñas empresas que comenzaron con una carretilla, pasando a una *pick up*, luego a un camión pequeño alquilado y llegando a adquirir después una flota propia. En ambos casos, la búsqueda se dará por lo siguiente:

- Referencias de marcas y modelos.
- Camiones que ya tiene en su flota.
- Mejores precios y servicio postventa, según el segmento de carga donde se desenvuelve.

En el caso interno de generación y prospección de oportunidades, el vendedor no debe ofrecer al inicio un determinado modelo y menos hablar de precios. Lo principal que debe averiguar el asesor de ventas (que viene a ser un consultor) son los siguientes datos del interesado:

- ¿Qué labores realiza?
- ¿Qué transporta?
- ¿Qué carga?
- ¿A dónde realiza el transporte?
- ¿A quién le da servicio?
- ¿Qué camiones tiene en su flota?
- ¿Cuántos viajes en promedio hace a diario?
- ¿Cuántos días a la semana trabaja?

Esta información es clave para centrar nuestra propuesta de venta. Con estos datos, podemos ofrecer determinado camión que cubrirá el requerimiento del interesado; es decir, con ello daremos una solución a su requerimiento de transporte. Consideramos que:

2. La compra industrial es la que realizan las empresas a otras empresas. Materias primas, productos semielaborados, partes y componentes, instalaciones, equipos, maquinaria, materiales de consumo, de mantenimiento y reparación, servicios, etc. Puede tratarse de una compra nueva, de una recompra total o de una compra modificada.

Chias y Montaña (1993) distinguen las siguientes fases en una compra nueva industrial:

1. Reconocimiento de un problema o de una necesidad.
2. Determinación de las características y de la cantidad de productos que pueden satisfacerla.
3. Descripción de dichas características.
4. Búsqueda de posibles proveedores.
5. Petición de ofertas.
6. Evaluación y comparación.
7. Selección de proveedor.
8. Negociación para determinar precios, condiciones de pago, forma de entrega, actualización y revisión de precios, penalizaciones, etc.
9. Control.

Una “recompra total” se da cuando se conoce al proveedor, ya que hace años que nos sirve, existe una rutina de pedidos y el proceso anterior se limita a la revisión del punto 8 con cierta periodicidad.

La “recompra modificada” es una situación intermedia: aunque se compra periódicamente el mismo producto, el proceso se inicia cada vez a partir del punto 4. Esta es una política de la empresa a fin de reducir el riesgo al tener unos pocos proveedores. En el caso de la compra industrial, hay que tener en cuenta:

Asimismo, en la “venta a un consumidor final”, muchos vendedores tienen



en cuenta a todos estos actores.

Las empresas, en sus compras, tienen en cuenta unos determinados criterios, entre los que hay que destacar

Relacionados con el producto:

- Calidad.
- Confianza (regularidad en la calidad, continuidad en el suministro).
- Servicio.
- Precio.

Relacionados con la empresa:

- Reputación.
- Multiplicidad de fuentes de suministro (para evitar presiones, asegurar el suministro en caso de conflictos, etc.) (Gil Estallo y Giner de la Fuente, 2000, pp. 603-604).

Nuestro proceso de venta es básicamente industrial, que se desarrolla en los tres ámbitos señalados antes:

- Recompra total.
- Recompra modificada.
- Venta a un consumidor final.

Las dos primeras se llevan de modo más corporativo, mientras que la tercera está relacionada directamente con nuestra fuerza de ventas, nuestros asesores de venta retail en piso o ventas unitarias según el tipo de cliente. Esta venta es la de desarrollo intensivo, mientras la “total” y la “modificada” son de trabajo con maduración de dos a tres meses. Por ello, consideramos primordial el desenvolvimiento de nuestros asesores de ventas *retail* en la “venta a un consumidor final”.

El *Walk Around* o presentación del camión, siempre inicia por la parte externa del vehículo antes que la cabina. En camiones, lo importante es mostrar la configuración del vehículo para demostrar la robustez, ventajas y resistencia del mismo.

En cuanto a la fuerza de ventas, el equipo de asesores cuenta con información suficiente a fin de resaltar nuestra especificación con comparativos versus la competencia.

Dato importante: nunca se habla mal de la competencia. Lo que sí podemos hacer es señalar pruebas debidamente certificadas donde nuestro rendimiento en determinada operación sea superior al de la competencia.

Contando con el interés del cliente, el asesor ingresa al Sistema de Gestión Automotriz (SGA, nuestro ERP), verifica que el cliente esté libre (no haber sido cotizado por otro vendedor) y se procede a cotizar de manera referencial con el primer precio de lista. Además, se hace la promesa de que con su decisión y depósito o indicación del banco podemos realizar algún ajuste de precios. En caso el cliente interesado realice el depósito o envíe la aprobación bancaria para el préstamo o *leasing*, se cierra la operación. Luego, el vendedor verifica el depósito con la caja (área de finanzas) o la veracidad de la carta de aprobación del banco (con la agencia bancaria respectiva) y procede a reservar el vehículo en el sistema. Con la reserva y la cotización debidamente aprobada con el precio de cierre, se emite la misma (cotización definitiva). La administración de ventas (ADV) genera la orden de mantenimiento (OM) y la solicitud de liberación del *warrant* del camión en venta. Se levanta el *warrant* y el camión pasa al taller de *Pre-Delivery Inspection* (punto que desarrollaremos más adelante).

Mientras se trabaja el camión en el taller de *Pre Delivery Inspection*, el área de ventas espera el desembolso del cliente o banco. Al momento de facturar, debe firmarse la nota de pedido, documento legal donde el cliente acepta las condiciones e indica que el camión en preparación cubre la expectativa y está acorde a lo cotizado, por lo que realizó el pago. Con dicha firma, también se solicita la firma de la garantía del vehículo.

Este último es un punto que estamos revisando. El cliente muchas veces se niega a firmar la garantía debido a que aún no se le entrega el camión y tiene todo el derecho de no hacerlo. Con la firma de la garantía, el cliente da conformidad de haber recibido el vehículo en perfectas condiciones; entonces, es justo que recién firmelo haga una vez que se le entrega el mismo.

La garantía debidamente firmada se escanea y se registra en el SGA, donde figura como sustento para el área de postventa, para coordinar y activar la garantía con Hyundai Motor Company.

Luego de la entrega, se entiende que finaliza la labor de ventas, pero nosotros indicamos que aquí recién se inicia una nueva labor: el seguimiento al cliente por parte del asesor de ventas a fin de establecer mayor relación y una posterior nueva venta al mismo. Esto es la generación de relaciones a largo plazo. Asimismo, el área de postventa debe comunicarse con el cliente para hacer de su conocimiento los planes y tiempos de mantenimientos y demás beneficios que ofrece la marca.

### **2.3.2. El cierre de mes**

Debemos señalar que el 70% de la facturación del mes se realiza los últimos cinco días del mismo debido a los siguientes factores:

- Las instituciones financieras evalúan los préstamos, créditos vehiculares y *leasings* y entregan las aprobaciones la última semana del mes. Por experiencia propia, esto se da siempre en función al avance de colocaciones que realiza el funcionario o sectorista de dicha institución financiera a cargo de la operación.
- El cliente unitario espera los últimos días del mes a fin de poder elevar su nivel de negociación respecto al precio, sobre todo aplicado a compras al contado.
- Los concesionarios disminuyen su *stock* y la reposición se realiza en el mismo período indicado, ahora supervisado por la marca (gerencia de negocio CV Hyundai) y no solo por el equipo a cargo de los concesionarios.
- La venta *retail* del concesionario es apoyada por la marca con un asesor de venta planilla Gildemeister para asesoría y apoyo en cierres de venta.

### **2.3.3. El control en el *Pre Delivery Inspection* (PDI)**

El PDI se activa una vez que el comprador paga a la empresa por el camión. El asesor de ventas confirma el depósito en caja (área de créditos y cobranzas, de la gerencia de finanzas) y se informa al responsable de administración de ventas, quien en paralelo factura la unidad y activa el proceso de preparación en este taller.

Todo el proceso va paso a paso en el ERP denominado “Sistema de Gestión Automotriz” (SGA). La intención es tener los camiones listos para entrega en el plazo mínimo, por ello se establecen controles para mejorar los tiempos.

Estos tiempos no solo deben mejorarse en el PDI, sino también en la gestión del asesor de ventas y, sobre todo, en el área de finanzas, desde el levantamiento del *warrant*, la solicitud de OM, hasta la orden de despacho (OD) para la entrega, según el caso:

- Entrega al cliente en una sucursal.
- Entrega a los concesionarios (Lima y provincias).
- Preparación de camiones para alimentar la exhibición en cada canal.

Todos los pasos sumamente importantes.

A continuación, presentamos la evaluación en marcha:

- Definición de proceso completo del PDI:
  - Solicitud del PDI: esta tarea es ejecutada por la ADV, quien ingresa a programación de PDI en SGA.
  - OM: esta tarea es ejecutada en automático por el SGA y depende de la capacidad de planta.
  - PDI: esta tarea contempla desde el ingreso a nuestro taller, atención en el local por empresa Option para lavado, inspección, puesta a punto (mecánica y P&P), limpieza, control de calidad y traslado a zona de listos.
  - OD ADV: esta tarea es ejecutada por la ADV, quien ingresa a programación de despacho en SGA.
  - Despacho: esta tarea contempla la identificación de unidades, traslado de unidades de listos a taller, lavado, limpieza, control de calidad y despacho.
- Tiempos promedio meta:
  - Tiempo promedio del PDI meta: desde la fecha estimada de la OM hasta la fecha estimada de término del PDI.
  - Tiempo promedio de despacho meta: desde la fecha de solicitud OD hasta la fecha estimada despacho (\*), sujeto a disponibilidad de capacidad de planta.

**Tabla 2.10***Tiempos promedio meta en el PDI*

Mes	Tiempo promedio PDI Meta	Tiempo promedio Despacho Meta
Ene-19	5.00	2.20
Feb-19	5.00	2.56
Mar-19	4.98	2.14
Abr-19	5.00	2.44
May-19	5.00	2.29
Jun-19	4.97	2.24
Jul-19	5.00	2.15
Ago-19	5.00	2.29
Set-19	4.96	1.86
Oct-19	5.00	2.23
Nov-19	5.00	2.82
Dic-19	5.00	3.19
<b>Total general</b>	<b>4.97</b>	<b>2.37</b>

*Nota:* Sistema de Gestión Automotriz. Departamento de Logística, PDI, AGP.

**Tabla 2.11***Análisis de tiempos reales*

Año	Mes	Promedio de tiempo COMEX real	Promedio de tiempo PDI real	Promedio de tiempo OD ADV real	Promedio de tiempo Despacho real
2018	Ene-18	3.37	1.3	4.03	2.69
	Feb-18	2.25	1.67	6.67	3.07
	Mar-18	2.66	1.81	4.65	2.7
	Abr-18	2.94	1.98	6.24	3.26
	May-18	2.63	1.55	3.6	2.88
	Jun-18	2.98	1.89	3.56	2.57
	Jul-18	1.59	0.69	4.01	2.3
	Ago-18	2.88	0.5	6.87	3.23
	Set-18	2.63	1.12	4.55	3.22
	Oct-18	2.77	1.56	4.3	2.88
	Nov-18	2.89	1.7	3.43	2.76
	Dic-18	3.12	1.86	4.57	2.97
2019	Ene-19	4.52	1.12	4.59	2.2
	Feb-19	4.18	1.34	4.6	2.56
	Mar-19	1.98	1.02	3.51	2.14
	Abr-19	2.74	1.8	2.54	2.44
	May-19	2.98	1.02	0.46	2.29
	Jun-19	2.63	1.54	3.23	2.236
	Jul-19	2.78	1.6	3.56	2.15
	Ago-19	2.63	0.89	4.35	2.29
	Set-19	3.33	1.03	4.32	1.86
	Oct-19	3.21	1.05	3.45	2.23
	Nov-19	2.75	1.8	3.46	2.82
	Dic-19	2.89	1.88	4.31	3.19
<b>Promedio</b>	<b>2.89</b>	<b>1.41</b>	<b>4.12</b>	<b>2.62</b>	

*Nota:* Sistema de Gestión Automotriz. Departamento de Logística, PDI y Área de Ventas AGP. Elaboración propia.

- Tiempo promedio COMEX REAL: desde la fecha de solicitud del PDI hasta la fecha de llegada al PDI.
- Tiempo promedio PDI REAL: desde la fecha de llegada al PDI hasta la fecha de término del PDI.
- Tiempo promedio OD ADV REAL: desde la fecha de término del PDI hasta la fecha de solicitud de la OD.
- Tiempo promedio del despacho REAL: desde la fecha de solicitud de la OD hasta la fecha de despacho.

Consideramos los períodos como debe convenir al cliente, incluyendo feriados y fines de semana (básicamente domingo).

Estamos evaluando tiempos desde el histórico de las atenciones del PDI, tratando de calzar con lo indicado por el área comercial, que demanda menores tiempos al ser la cara de la empresa frente al cliente.

El área comercial señala que el proceso comienza después de la cancelación de la unidad:

- El tiempo en el desaduanaje y liberación de una unidad es en promedio cinco días en tiempos normales. Cuando se solicita que prioricen, puede ser entre tres a cuatro días.
- El tiempo en el PDI que el sistema determina es de diez a doce días; sin embargo, si se solicita que se adelanten, en promedio el tiempo de atención es de siete días.
- El tiempo de despacho de unidades en promedio es de seis días y, cuando se solicita, la priorización, baja a cuatro o cinco días.

Existe una disonancia entre lo que sostiene el PDI y lo que recibe el área comercial: una discrepancia de días de demora.

Se cuenta con la data de producción del PDI y también con casos de demoras que afectaron las entregas a clientes.

Para generar una mejora real, convocamos a un “comité de evaluación” multidisciplinario, donde el personal de ventas coordinará con el taller de PDI a fin de

reconocer procesos. El personal de PDI y ADV también estará en el comité y revisará el proceso de ventas.

Una solución inmediata es implementar la bolsa de entrega inmediata (BEI) trabajada en tiempos fuera de oficina (debe ser domingo) para tener camiones para entrega inmediata al cliente. Dicha bolsa se alimentará de manera adicional domingo a domingo, esto sumado a lo que produce a diario, con lo que disminuirá la presión de demoras.

Esta acción es coordinada con recursos humanos por los turnos a establecer los días domingo y feriados, así como la propia jefatura del PDI, empoderada por la gerencia de postventa, que asignará el personal que debe ser rotativo. Estos tiempos deberán mejorarse al tener unidades de BEI, lo cual nos ayuda como herramienta para la venta de las unidades.

La acción inmediata consiste en facilitar tres mecánicos del taller principal de camiones, ubicado en la avenida La Marina 830 (Pueblo Libre), para acelerar implementación de bolsa de entrega inmediata.

Así, la entrega rápida será una ventaja diferenciadora frente a la competencia. Cabe mencionar que las demoras son muy extendidas en todas las marcas del mercado automotriz peruano.

**Tabla 2.12**

*Cuadro de análisis de tiempos desde la solicitud del PDI hasta el despacho*

Canal	Promedio de tiempo Comex real	Promedio de tiempo PDI real	Promedio de tiempo OD ADV Real	Promedio de tiempo Despacho real	Total
Concesionarios	4,33	1,37	2,96	3,23	11,89
Corporativos	5,17	1,77	5,49	2,75	15,18
Sucursales	3,90	1,36	6,88	2,62	14,76
Exhibiciones	3,63	2,39	1,73	3,45	11,20

*Nota:* Sistema de Gestión Automotriz. Departamento de Logística, PDI, AGP.

#### **2.3.4. Almacenamiento y gestión de stocks**

Los camiones arriban al puerto del Callao por vía marítima desde Corea del Sur. Se desembarcan y pasan a un almacén aduanero, denominado Condesa. Las unidades están en *warrant* con instituciones financieras. Una vez que la unidad se vende a una

empresa/cliente, el área de finanzas levanta el *warrant* y el camión pasa al taller de PDI. Con esto se inicia el proceso como se detalló líneas arriba.

En casos especiales, estamos adelantando la preparación de camiones, con levantamiento de *warrant* previo a ser vendidos, para más bien contribuir con el movimiento del *stock*. Esto se aplica a modelos que están en liquidación, camiones que, por cambios en la preferencia del mercado, legislación o variación de precios de los combustibles (por ejemplo, la disminución del diésel desfavorece la venta de camiones a GNV por ser de mayor precio), se detuvo su venta regular.

Luego, solicitamos el levantamiento de *warrant* y la preparación para entrega inmediata.

A continuación, presentamos un cuadro de antigüedad de *stocks* por modelo.

**Tabla 2.13**  
*Antigüedad del stock*

MODEL	1-30	31-90	91-180	181-270	>270	TOTAL	TRANSIT	SALES	MOS
HD35 EIII					1	1		-	-
HD35 EIV	85	14	16	2		117		31.70	3.70
HD35 EV	3					3		-	-
HD60 EIV	14		1			15		-	-
HD65 EIVAC			3	7		10		3.00	3.30
EX6 EIV	85			1		86	15	-	-
HD78 EIV	35	25	64	28		152		18.70	<b>8.10</b>
EX8 EIV		1				1		-	-
EX10 EIV	16	11	7	5		39		9.70	4.00
HD120 EIV	5	5	8	1		19		3.30	<b>5.80</b>
HD160 EIV	23	10	6			39		1.00	<b>39.00</b>
HD170 EIV	2	5				7		-	-
XCIENT			20		4	24		-	-
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>71</b>	<b>125</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>513</b>	<b>15</b>	<b>67.4</b>	<b>7.8</b>

*Nota:* Sistema de Gestión Automotriz, Área Comercial AGP. Elaboración propia.

El método de movimiento es el FIFO (*First In - First Out*); pero también debe observarse qué año/modelo de fabricación es cada camión, ya que mensualmente arriban unidades, lo que hace que se junten la fabricación de 2019 (que puede ser modelo 2019 o 2020) y la fabricación actual, de 2020. La estrategia de venta de estos camiones la establece el área comercial.

## **2.4. Recursos requeridos**

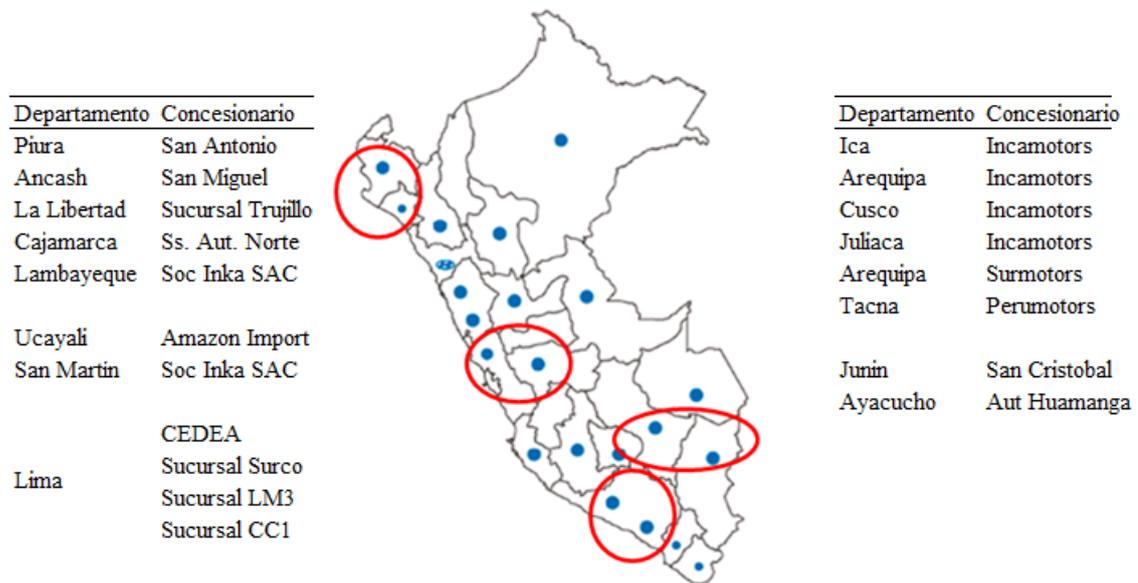
### **2.4.1. Infraestructura y locales**

Disponemos de una red a nivel nacional, que atiende a través de sucursales o concesionarios:

- Sucursal principal, ubicada en la avenida La Marina 830, en el distrito de Pueblo Libre, Lima. El Hyundai Regional Training Center para Sudamérica y El Caribe.
- Sucursal de Surco, ubicada en la calle Cristóbal de Peralta 968, en Santiago de Surco, Lima.
- Sucursal de la Carretera Central, ubicada en la avenida Carretera Central 1255, en el distrito de Ate Vitarte, Lima. Local recientemente inaugurado, ubicado de manera estratégica en el ingreso de la zona centro (sierra) a Lima. Por el momento se ve afectado por la construcción de la línea 2 del Metro de Lima, con gran potencial a mediano plazo.
- Almacén central, ubicado en la Carretera Panamericana Sur, en el distrito de Lurín, en Punta Hermosa, con un área de 10 000 m<sup>2</sup>.
- Taller descentralizado Creditex, ubicado en la avenida Alfredo Mendiola 6148, Lima.

En la siguiente figura, podemos ver nuestra red nacional.

**Figura 2.3**  
*Red nacional de venta y servicio AGP*



*Nota:* Intranet Automotores Gildemeister S.A. Departamento de *Marketing* AGP.

Centraremos la oferta en HUB, centros a donde se desplaza el comprador, en localidades como:

- Lima.
- Piura y Lambayeque.
- Junín.
- Arequipa, Cusco y Puno.

El objetivo es mantener el servicio mediante talleres de atención independientes canalizados bajo el lineamiento de la marca. Además, continuar prospección en departamentos donde no tengamos concesionario directo, con asesores viajeros que reporten a uno de los HUB ya señalados.

#### **2.4.2. Equipamiento técnico**

- El equipo de postventa debe desarrollar un plan de mantenimientos preventivos y correctivos especiales y específicos para clientes arrendadores y flotilleros.

El cliente arrendador es una financiera o administradora de fondos dedicada a adquirir vehículos que subarrienda a clientes que normalmente no aumentarían su flota de manera propia.

Este cliente (la arrendadora) genera flotas donde no necesariamente nuestra fuerza de ventas podría generarlas aquella.

Por ejemplo, un cliente tiene treinta camiones de distribución operados por transportistas individuales quienes no tienen los medios para adquirir unidades nuevas. Sus camiones no tienen el mejor mantenimiento técnico y de apariencia, lo que puede afectar la imagen y performance de la empresa. Por ello, el arrendador le ofrece encargarse de su distribución y le da camiones nuevos a cambio del pago de una cuota. El arrendador se encarga de los mantenimientos y seguros, con lo cual genera una nueva oportunidad de venta que normalmente no se daría. Su cliente firma un contrato de uso, el arrendador le entrega los camiones en uso y este se encarga de los mantenimientos en talleres autorizados de la marca. El cliente usuario debe cumplir un contrato con tiempos, uso y distancias de recorrido, por lo que paga una cuota. Para obtener esa cuota, debemos ser muy competitivos en el precio del vehículo, pero sobre todo en los planes de mantenimiento, así como en los precios de los repuestos y accesorios.

Se propone a postventa desarrollar estos planes específicos para atender este nicho de mercado donde la competencia les otorga mayores facilidades. La propuesta consiste en tener costo por hora o kilómetro menores al precio público. En caso se diera algún perjuicio en los márgenes del negocio postventa (repuestos o servicios) las ventas por cada vehículo comprado provisionarán un porcentaje (1,5% del CIF) para afrontar cualquier obligación con postventa. Por último, esa provisión será de una venta marginal y no tendrá costo para la empresa por ser directamente relacionada con los ingresos. La aplicación es idéntica en el caso de los clientes de flotas grandes.

- El área comercial debe contar con la jefatura de servicio como soporte técnico a todo requerimiento de campo. Esto como manera de atención inmediata o respuesta rápida a toda contingencia de servicio que el mercado demande.
- Equipo de servicio en talleres, principal y descentralizados. El equipo debe estar capacitado a través del Hyundai Technician Recognition Program, programa directo para técnicos de servicio a nivel nacional con los niveles: certificado, experto y máster.

- El equipo de soporte debe difundir el entrenamiento en la *Hyundai Training Academy* para el área de ventas. Para tal efecto, el jefe de servicio estará calificado como *Distributor Training Manager* en la misma Corea del Sur.
- El área de soporte también atenderá a los clientes con el *Hyundai Driving Academy*, capacitaciones para operadores y conductores, jefes de flota y demás clientes usuarios de manera gratuita y descentralizada.
- El área de soporte técnico es la consultora de todas las áreas.
- Resulta importante tener contacto directo con *R&D* Hyundai para el desarrollo de nuevos productos y la realización de pruebas de performance.
- Para desarrollar y motivar al personal técnico, se aplican las Olimpiadas Nacionales de Técnicos Hyundai, competencia local y regional que clasifica a la actividad mayor internacional que organiza HMC de *Comercial Vehicles*.
- Fomentando el contacto del servicio técnico con el mercado, se organizará el *Large Scale Before Service*, que son clínicas de servicio descentralizadas a nivel nacional, con la coordinación de postventa con el área de ventas.
- Cabe señalar que todas las certificaciones tienen validez global para la marca.

### **2.4.3. Equipo humano**

El equipo se conforma de la siguiente manera:

- Gerente de negocio *Trucks & Buses*: quien reporta directamente a la gerencia general de la empresa.
- Asistente de gerencia.
- Jefe de la línea de camiones Hyundai: a cargo de la línea a nivel nacional, quien vela por el lineamiento de la misma en todo canal, además de apoyar en ventas y en el desarrollo de la marca.
- Jefe de la línea de buses Hyundai: a cargo de la línea a nivel nacional, quien apoya en ventas en todo canal y está dirigido a captar y desarrollar proyectos urbanos e interurbanos de transporte, turismo y aplicaciones de transporte en nichos importantes, como la minería.

- Jefes de ventas:
  - o Tres a cargo de sucursales en Lima (Surco CV, La Marina 3 y Carretera Central).
  - o Uno en la tienda sucursal en Trujillo.
- Asesores de venta, distribuidos de la siguiente forma:
  - o Cuatro asesores en la sucursal de Surco CV.
  - o Cinco asesores en la sucursal de La Marina 3.
  - o Cuatro asesores en la sucursal de la Carretera Central.
  - o Dos asesores en la tienda sucursal de Trujillo.
- Asesores de camiones pesados: dos asesores a cargo del jefe de la línea de camiones, dedicados exclusivamente a la venta de camiones semipesados. Se reasignan para capitalizar un mayor rendimiento.
- Asesores de venta *retail*: dos asesores asignados de manera geográfica para atención y apoyo en ventas, así como para capacitar a los concesionarios, tanto en Lima como en provincias.
- Supervisores de concesionarios: cuatro supervisores que reportan a la gerencia de concesionarios, encargados de velar por las líneas de crédito de cada concesionario, la mejor exhibición y el apoyo en oportunidades de venta.
- Ejecutivo de marca: analista a cargo de toda la data de la marca y mercado.

A fin de mejorar la gestión del área, se requieren las siguientes mejoras:

- Un gestor financiero: practicante responsable de filtrar las operaciones de cada asesor y el jefe de ventas, con cada banco e institución financiera, preparando un *pipeline* más confiable. Asimismo, desarrolla relaciones públicas con cada agencia y funcionario. Este no genera mayor costo, pues se contrata a un universitario de sexto ciclo que debe realizar prácticas profesionales.
- Jefe de soporte técnico: que antes estuvo en el área, pero se le reasignó a postventa. Es de suma importancia para el desarrollo de pruebas y controles de nuevos modelos, así como para el apoyo en temas técnicos para el cierre de ventas aprovechando que físicamente se encuentra en la misma sede que

las jefaturas comerciales de camiones y buses, con lo que se conforma un equipo muy potente de cara a cualquier cliente. Este tampoco representa un costo adicional para la empresa, ya que se trata de un movimiento de *head count* de una gerencia a otra.

- Capacitación comercial y directa de Hyundai Motor Company (señalada en la anterior sección 2.4.2 sobre el equipo técnico) para:
  - o Asesores de venta de sucursal y tiendas.
  - o Asesores de venta *retail*.
  - o Supervisores de concesionarios.
  - o Asesores de venta corporativos.

Se trata de una capacitación constante, continua, que no demanda gasto ya que las realizan las jefaturas responsables.

- Denominación de las jefaturas como gerencias, para dar más peso a los responsables ante el mercado.

## **CAPÍTULO III: PLAN DE *MARKETING***

### **3.1. Estrategia funcional**

#### **3.1.1. Unidad comercial**

Esta unidad es la responsable de la venta y distribución de los camiones Hyundai y debe centrarse en distribuir de la mejor manera los camiones a nivel nacional.

Los canales de venta y distribución de Automotores Gildemeister S.A. son:

- a) Sucursales propias.
- b) Concesionarios o empresas independientes con contrato de distribución.
- c) Ventas corporativas.

La venta a través de estos canales es integral, ya que todos se encuentran autorizados a vender los modelos de la marca.

La unidad comercial de la marca define toda la posición de camiones Hyundai a nivel nacional, en referencia a precios, campañas, presentación de camiones, modelos por localidad, capacitaciones, comunicaciones a fuerza de ventas y mercado.

En cuanto a la exhibición, se definen los modelos ideales por cada localidad según la demanda y la actividad económica de cada lugar.

**Tabla 3.1**  
Exhibición ideal en canales de venta: sucursales

Unidades a exhibir	Valor referencial USD	La marina 3	Carretera central	Surco	Trujillo	Valorización
HD35 2.4	18 000.00	2	3	2	1	144 000.00
HD65 3.9 LWB	20 000.00	2	2	2	1	140 000.00
HD78 LWB 3.9	21 000.00	3	2	2	2	189 000.00
HD82 LWB 3.9	22 000.00	1	1			44 000.00
HD 120 5.9 E/LWB	48 000.00	2	3	1	1	336 000.00
HD 160 MAX	53 000.00	2	3	1	1	371 000.00
EX10 EXTRA LONG	33 000.00	2	2	1	1	198 000.00
<b>Total línea CV</b>		<b>14</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>1 422 000.00</b>

Nota: Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

**Tabla 3.2**  
Exhibición ideal en canales de venta: concesionarios

A exhibir	Valor ref. USD	Sur Motors Arequipa	CEDEA Motors	Motors Cisne Lima	Incamotors - Arequipa	Incamotors - Cusco	Incamotors - Juliaca	Aut. Yoshival - Los Olivos	Autom. del Amazonas	San Antonio Motors - Vice	Pandero	Aut. San Cristobal - Huancayo	SS Aut. del Norte - CAX	Soc. Aut. Inka S.A.C. Chiclayo	Valorización USD
HD35	18 000	2	2		2	1		1		1	1	1	2	1	360 000
HD65	20 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	360 000
HD78	21 000	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		462 600
HD82	22 000	1			1					1		1			88 000
HD120	48 000	1			1			1		1		1	1	1	432 000
HD160	53 000	2	1		2			1		1		1		1	583 000
EX10	33 000	1	1	1	1			1		1		1		1	297 000
<b>Total línea CV</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

Nota: Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

Por cada canal, se definen los modelos adecuados con una premisa: los camiones ligeros no se envían en exhibición por tener precio accesible y venta de alta rotación. Además, se pueden dar excepciones sobre concesionarios que requieren potenciar su gestión y se inician labores tanto en provincias como dentro de Lima capital.

Se valoriza la exhibición con el fin de asegurar con la póliza correspondiente a los camiones en cada local. La exhibición, en cada canal sucursal (propio de AGP), cubre todos los modelos de la marca. La cantidad de unidades está definida según área de *showroom* en cada local. Es muy importante poder mostrar los camiones a los clientes.

Así como se tiene exhibición, los asesores, previa autorización de la marca, pueden movilizar las unidades a los locales de los clientes a fin de mostrarlos y que ellos (que no pueden ir a algún local AGP) los puedan testear. Esto parte de la premisa de que el asesor debe ir a buscar a los clientes y no solo esperarlos en los locales de venta. Pero también es muy importante el flujo de clientes a tiendas, ya que cada cliente que se acerca se cotiza y tiene 80% de probabilidades de cierre.

La disponibilidad de camiones también se utilizará para realizar exhibiciones externas itinerantes en coordinación con socios, como agencias de bancos, estaciones de servicio de combustible, balanzas electrónicas, entre otros, que son lugares de alto tránsito de camioneros y usuarios.

El punto anterior es un tema a desarrollar más adelante en planes de la estrategia de *marketing*.

En cuanto al recurso humano, el asesor de ventas debe estar capacitado técnicamente y con argumentos para absolver las preguntas y convencer al cliente. Este es un trabajo en equipo, pues existe el apoyo del jefe directo, del jefe de ventas a cargo de la tienda o del gerente de línea.

La exigencia a los asesores de venta es que lleguen a cerrar las ventas de por lo menos seis clientes y generar al menos seis camiones vendidos. Con esto fomentaremos la cobertura y, por ende, el incremento de ventas. Esto también permite la evaluación de la fuerza de ventas, tema a desarrollar en la estrategia de recursos humanos.

Los precios, si bien lo veremos en la segmentación, están en función de nuestros costos, posición de la competencia y el mercado.

Con respecto a los clientes, se atiende de acuerdo a la política ya establecida en la empresa, que recalca la mejora de precios en función a la flota Hyundai que posee el interesado en comprar. Nosotros estamos ampliando el tema de los clientes de la siguiente forma:

- a) La política premia al cliente recurrente desde hace tres años a la fecha sobre un rango de descuento por cantidad de camiones y unidades Hyundai.
- b) Ampliamos la atención a clientes que dejaron de comprar hace más de tres años y que vuelven a comprar.
- c) Asimismo, y con mayor razón, atendemos a clientes que nunca compraron y que son de la competencia. A Estos clientes, denominados “conquistas”, se les puede brindar un mayor descuento a fin de atraerlos a la marca.

### **3.1.2. Unidad postventa**

Esta es una unidad preponderante que cimentará nuestra propuesta de cara al mercado, asegurando disponibilidad y confiabilidad. Está enfocada en:

- a) Desarrollar planes de mantenimiento, tanto predictivos, preventivos como correctivos y sobre todo muy competitivos.
- b) *Benchmarking* permanente con la competencia.
- c) Preparar planes personalizados para empresa flotilleras y arrendadoras a fin de captar flotas de camiones y ser competitivos.
- d) Coordinar con nuestro proveedor Hyundai Motor Company y mantener un *fill rate* de accesorios y repuestos no menor al 80%, con lo que podremos asegurar a nuestros compradores la disponibilidad de sus camiones con el menor tiempo de paradas.
- e) Capacitar técnicos a nivel de talleres de sucursales y concesionarios.
- f) Capacitar continua y gratuitamente a los clientes como propuesta de valor de parte de postventa a la labor de la unidad comercial.
- g) Ofrecer tiempos reales y, en lo posible, rápidos de preparación de camiones en el PDI, cumpliendo con la programación según facturación de cada canal a fin de no perjudicar las entregas a clientes. Mantenernos en tiempos de despacho

inferiores al mercado para lograr mayor satisfacción y menos fallas en camiones recién entregados.

Este último punto es muy importante, por lo que se coordinó lo siguiente:

a) Definición del proceso completo del PDI:

1. Solicitud del PDI: esta tarea es ejecutada por la ADV. Esta ingresa a programación del PDI en SGA (sistema ERP de AGP).
2. OM (orden de mantenimiento): esta tarea es ejecutada en automático por el SGA y depende de la capacidad de patio.
3. PDI (labor de *Pre-Delivery Inspection*): esta tarea contempla la labor en la unidad desde el ingreso a nuestro taller, al local del proveedor Option, quien se encarga de engrases, lavado, inspección, puesta a punto (mecánica y P&P), limpieza, control de calidad y traslado a zona de listos.
4. OD ADV (orden de despacho emitida por el administrador de ventas): esta tarea es ejecutada por la ADV, quien ingresa a programación de despacho en SGA (ERP de seguimiento).
5. Despacho: esta tarea contempla la identificación de unidades, su traslado de unidades listas a taller, lavado, limpieza, control de calidad y despacho a puntos de entrega a cliente final.

b) Tiempos promedio meta:

1. Tiempo promedio del PDI meta: desde la fecha estimada por la OM hasta la fecha estimada de término del PDI.
2. Tiempo promedio de despacho meta: desde la fecha de solicitud de la OD hasta la fecha estimada de despacho.

**Tabla 3.3**  
*PDI promedio tiempos meta*

Modelo	Tiempo promedio PDI meta	Tiempo promedio despacho Meta (*)
EX10	5,00	3,00
HD 120	5,00	3,50
HD 160 MAX	5,00	3,60
HD65	5,00	3,08
HD78	5,00	2,93
<b>Total General</b>	<b>5,00</b>	<b>3,07</b>

Tiempo promedio PDI meta = desde fecha estimada de OM hasta fecha de fin de servicio PDI.

Tiempo promedio despacho meta = desde fecha de solicitud de OD hasta fecha estimada de despacho. Sujeto a disponibilidad de capacidad de planta y personal PDI.

Nota: Sistema de Gestión Automotriz AGP. Departamento de Logística. Elaboración propia.

### 3.1.3. Recursos humanos

Se encarga de desarrollar planes de capacitación para elevar el nivel de la fuerza de ventas. Además, establece claramente planes de desarrollo de línea de carrera, lo cual es muy importante para mantener la motivación del personal.

Elabora estructuras comisionales y beneficios competitivos y justos para cada colaborador del área, incluso premiando a colaboradores de otras áreas que sugieran o recomienden interesados y generen ventas.

Por último, siempre está en la búsqueda por retener al talento y cambiar al de bajo rendimiento.

A continuación, presentamos el Gantt coordinado con recursos humanos para seguimiento de los equipos de venta.

**Tabla 3.4**  
*Gantt de seguimiento – recursos humanos*

GANTT	1er Trim			2do Trim			3er Trim			4to Trim		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Concurso Ventas a FFVV Concesionarios Objetivos WS y RT		■			■			■				■
Concurso Ventas FFVV Sucursales	■		■		■		■		■		■	
Uso HTA	■											
Evaluaciones FFVV Sucursales		■			■			■				■
Evaluaciones FFVV Concesionarios			■			■			■		■	
Presentar Ranking de Rendimiento			■			■			■			■

Nota: Sistema de gestión automotriz. Departamento de Recursos Humanos AGP. Elaboración propia.

### 3.1.4. Área de finanzas

Se encarga de disponer de los medios financieros y económicos para responder ante el requerimiento de las áreas comerciales y de postventa para adquisición de *stock* suficiente

y por cada modelo, así como tener disponibilidad de accesorios y repuestos para la atención oportuna de los usuarios.

Además, vela por las líneas de crédito de los concesionarios a fin de asegurar que dispondrán de los camiones en cada uno de sus locales y pagar sus obligaciones con la empresa. Todo ello se canaliza mediante la banca nacional, como es el caso del Banco Continental BBVA que ofrece una línea crediticia con garantías inmobiliarias o financieras de cada concesionario pagaderos a noventa días, como período de rotación. Se estima este período ya que el negocio de camiones demanda tenerlos en *showroom* y el desarrollo y venta del mismo se puede cerrar en un promedio de tres meses.

### **3.1.5. Área de soporte de sistemas**

Mantiene la red operativa y comunica a la empresa con los canales de distribución, como las sucursales, corporativos y concesionarios, en tiempo real.

Cada concesionario, al ser *partner* con contrato, está obligado a utilizar el SGA (Sistema de Gestión Automotriz) que, como se señaló anteriormente, este es un sistema ERP que permite realizar seguimiento del estatus de los camiones desde el desaduanaje hasta la facturación y posterior entrega a cliente.

Esta área desarrolla también una base muy importante y lleva el registro de todas las operaciones. Además, hay una capacitación constante con el fin de mantener un elevado uso y aprovechamiento del sistema.

## **3.2. Estrategias de segmentación y posicionamiento**

3. Segmentación de mercado. No puede hablarse de un mercado único y global sino de sub mercados, de segmentos, de partes de éste mercado.

La segmentación del mercado busca dividir a éste grupo en grupos significativos de compradores que presentan unas características específicas y, por consiguiente, estrategias, objetivos y políticas diversos.

Las variables que se utilizan normalmente para segmentar un mercado, entre otras, son las que siguen:

- socioeconómicas (renta, edad, sexo, profesión...)
- territoriales (región, densidad, tamaño de la ciudad, clima...)
- personalidad (conservadurismo, liderazgo, ambición, autonomía...)
- comportamiento comprador (lealtad a la marca, motivo de compra, sensibilidad al precio, a la publicidad, al servicio...)

Los clientes —que son todos iguales, pero unos más iguales que otros—, según la orientación que den a su compra, son diversos:

- unos buscan economía —regatean precio—
- otros apáticos y mecanicistas, muestran poco entusiasmo en la compra

- hay quien busca la conveniencia, planifica poco su compra
- otros comparan y aprovechan: son los planificadores económicos
- el implicado/tradicional es planificador y de su compra hace un recreo
- el hogareño/familiar es poco innovador y muy influenciado por las amistades y las marcas.

Los criterios de segmentación de los mercados industriales no son muy diferentes de los adoptados para los mercados de consumo. Puede hablarse de:

- segmentación por ventajas que se apoya en las necesidades específicas del cliente
- segmentación demográfica, a saber, en criterios descriptivos del perfil del cliente industrial
- segmentación según el comportamiento en base a la estructura y características de funcionamiento del centro de decisión y
- segmentación basada en cinco grupos de criterios, según una jerarquía imbricada, que desde fuera hacia adentro, como las muñecas rusas, son los siguientes:

## **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

### **ENTORNO**

Sectores industriales  
Tamaño de la empresa  
Situación geográfica

### **PARAMETROS DE EXPLOTACION**

Tecnología de la empresa  
Utilización del producto o marca  
Capacidad técnica y financiera

### **METODO DE COMPRA**

Organización del centro de compra  
Estructura jerárquica  
Relaciones comprador - vendedor  
Política general de compra  
Criterios de compra

### **FACTORES COYUNTURALES**

Urgencia de ejecución  
Aplicación del producto  
Importancia del encargo

### **CARACTERISTICAS PERSONALES DEL COMPRADOR**

Hay que concretar a quién, a dónde y por qué vender.

Conocido el segmento de mercado, hay que cuantificarlo, numérica y económicamente y estudiar sus comportamientos y hábitos y para ello hay que elaborar una estrategia (Gil Estallo y Giner de la Fuente, 2000, pp. 604-606).

### 3.2.1. Segmentación de mercado

Se rige en función a los segmentos definidos por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER) y la Asociación Automotriz del Perú (AAP), antes ya fusionados en uno solo bajo la denominación de la segunda.

Tomamos como referencia el resultado del año 2018, como base para las acciones tomadas en el desarrollo y reposicionamiento de la marca, lo que se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 3.5**  
*Segmentación del mercado de camiones peruano a diciembre de 2018*

Ventas acumuladas camiones y remolcadores a diciembre 2018									
Marca	Camión/Remolcador				Camión / Remolcador				
	Carga			Remolcador	2018	%	2017	%	VAR %
	Liviano	Mediano	Pesado						
TOTALES	4959	2047	3437	2545	12 988	100	13 414	100	-3,2
<b>Part. %</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>100</b>				

*Nota:* reportes venta Wholesale AAP, recopilación años 2017 a 2018.

El mercado está segmentado por las capacidades de carga de los camiones, según los siguientes rangos:

- a) P2: camiones de 3,5 a 8 toneladas de PBV (camiones ligeros), con 38% de participación.
- b) P3: camiones de 8,0 a 16 toneladas (camiones semipesados), con 16% de participación.
- c) P4: camiones de más de 16 toneladas (camiones semipesados y pesados), con 26% de participación.
- d) P5: camiones remolcadores o tractos, con 20% de participación.

Por temas de competitividad y disponibilidad de modelos en el portafolio Hyundai Motor Company, no contemplamos el segmento P4 en el rango superior (camiones

pesados desde 35 a por lo menos 52 toneladas). En la sección sobre posicionamiento, señalaremos en cada segmento el estatus de los modelos Hyundai y la viabilidad en comparación con la competencia existente.

### **3.2.2. Segmentación de clientes**

En Camiones Hyundai, en Automotores Gildemeister S.A., nos dirigimos a los siguientes actores del mercado:

- a) Personas naturales con negocio: el emprendedor negociante que sale de la informalidad y comienza el negocio formal, obtiene su RUC, con el que tiene beneficios tributarios, y trabaja ya dentro de la bancarización. Normalmente compra un camión pequeño con medios propios porque aún no califica en el sistema financiero.
- b) Empresas unitarias: similar al anterior, aunque ya consolidada como empresa, pero con una demanda limitada o de baja carga, por lo que requiere adquirir camiones de uno en uno.
- c) Empresas flotilleras: empresas ya consolidadas y que tienen formada una flota propia con una o varias marcas. Estas requieren no solo buen precio y especificación adecuada, sino también planes de mantenimiento adecuados a su requerimiento. Muchas de estas tienen su propia maestranza y taller, lo que nos obliga a facilitar el servicio y extender garantía en sus talleres y no solo en nuestros locales.
- d) Empresas financieras arrendadoras: empresas financieras dedicadas a la compra de camiones y subarriendo a clientes que requieren de flota de distribución. Estas empresas son muy importantes y generan nuevas oportunidades de negocio donde normalmente no habría una venta directa.

Por ejemplo, un cliente que contrata gran cantidad de transportistas que le brindan servicio de distribución de su producto. Cada uno tiene un camión, pero ese transportista no tendrá el alcance para comprar otro o renovarlo. El arrendador le ofrece a la empresa reemplazar esa flota disgregada en una sola, administrada por ellos y asegurándoles disponibilidad y mejor imagen para la empresa. Este cliente requiere un precio competitivo y planes de mantenimiento preventivo y correctivo adecuados a su especialidad, a fin que la cuota que le va a cobrar a la empresa usuaria sea competitiva.

### 3.2.3. Posicionamiento y reposicionamiento

Señalamos tres elementos esenciales de un posicionamiento eficaz:

1. El mercado actual ya no responde a las estrategias que funcionaban en el pasado, ya que existen demasiados productos, demasiadas empresas y demasiado ruido de fondo en *marketing*. Nos convertimos en una sociedad con un nivel de comunicación excesivo.
2. Como defensa contra el volumen actual de comunicaciones, la mente humana selecciona y rechaza gran parte de la información que se le ofrece. En general, solo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias previos. Se desperdiciaron millones de dólares al intentar modificar la manera de pensar del consumidor por medio de la publicidad. “No trate de confundirme con los hechos, la decisión ya está tomada”. Esta es la forma de vida de la mayoría de las personas.
3. En la era del posicionamiento, el nombre de una empresa o un producto se hace cada vez más importante. No existe ningún otro aspecto tan polémico como “la importancia del nombre” (Bittel y Ramsey, 1988, pp. 890-891).

El posicionamiento, a fines del año 2017, comunicaba ser la marca que te brinda “rentabilidad asegurada”, ofreciendo soluciones de transporte adecuadas a tu proyecto o empresa y enmarcados en los siguientes valores:

- Integridad - Seguridad
- Rentabilidad - Respeto por el medio ambiente.

Para el año 2018, definimos la necesidad de diferenciarnos de la competencia.

Como ya señalamos, el principal segmento donde interviene Hyundai camiones es el segmento P2 de camiones livianos, motivado sobre todo por temas de precio, donde las características de los camiones de marcas tanto japonesas como coreanas, en especificaciones como en comunicación al mercado, ofrecían lo mismo: mejor precio y mejor calidad. Este mensaje volvió prácticamente *commodities* a los participantes en este segmento.

Frente a esto, planteamos diferenciarnos. Por ello, basados en nuestra experiencia y para confirmar la tendencia de nuestro usuario, encargamos a la agencia *Consulting*

Perú realizar estudio de consumidor y establecer los lineamientos de nuestra comunicación. Así, se establecieron cuatro tipos de cliente:

- El camionero tradicional:
  - De 35 a 45 años.
  - Se inicia desde muy joven ayudando a los padres y continúa su legado.
  - Flota de 1 a 5 unidades.
  - Quiere al camión como parte de su familia por ser la fuente de ingreso y simboliza su progreso.
  - Tiende a sobre cargar las unidades tratando de capitalizar una mayor ganancia.
- El empresario transportista:
  - Rasgos y origen común al camionero tradicional, pero exitoso en expandir y profesionalizar el negocio.
  - De 35 a 60 años.
  - Se siente orgulloso de sus logros y tiene cariño por sus vehículos.
  - Respeta la legislación, cuida los vehículos y respeta las normas de seguridad.
- El comprador profesional:
  - Perteneciente a empresa interesada en adquirir camiones, para su uso o para terceros.
  - Su vínculo es netamente profesional, ya que le encargan comprar, pero no es conocedor del mercado. Evalúa fríamente la propuesta económica y técnica.
- El nuevo empresario:
  - De 30 a 40 años.
  - Profesional racional, planificador, emprendedor y arriesgado.

- Ingresa al negocio de transporte al detectar una oportunidad. Si bien trabaja en planilla, su objetivo es independizarse.
- Busca recuperar su inversión.

Según Kotler y Armstrong:

Diferenciación y posicionamiento. Más allá de decidir sobre cuáles segmentos del mercado se enfocará, la empresa debe decidir sobre una *propuesta de valor*: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. Una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores.

La posición del producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores.

Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Pero los mercadólogos no desean dejar las posiciones de sus productos al azar. Deben planear las posiciones que darán a sus productos la mayor ventaja en los mercados meta seleccionados, y deben diseñar mezclas de *marketing* para crear estas posiciones previstas (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 182-183).

**Tabla 3.6**

*Distribución de la base de datos de clientes según perfil*

<b>Camionero tradicional</b>	<b>Empresario transportista</b>
45%	23%
<b>Nuevo empresario</b>	<b>Comprador profesional</b>
25%	7%

*Nota:* elaboración propia.

En función a este estudio que soporta nuestra experiencia, definimos nuestra propuesta comunicacional buscando posicionarnos en el perfil de mayor presencia en nuestra base y que inferimos sucede de similar manera en el mercado, el cual es susceptible a una propuesta más cálida, como se verá en adelante (ver la sección 3.6 sobre los planes de acción).

El posicionamiento definido se expresará en las frases: #Camionerosy #CamionesHyundai, así como en #JuntosAvanzamos. Asimismo, en toda comunicación se buscará cercanía con el usuario.

“Cherchez le créneau”. Los franceses tienen una expresión mercadotécnica que resume claramente esta estrategia. (Buscad el hueco).

Hay que buscar el hueco y luego llenarlo.

Para el encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente. Si todo el mundo va hacia el este, vea si encuentra una brecha para dirigirse hacia el oeste. La táctica que le funcionó a Cristóbal Colón le puede funcionar bien a usted (Ries y Trout, 1986, p. 64).

En función a lo anterior si bien la competencia se dirige de manera intensa a segmentos de 4 y 5 toneladas con la misma comunicación de precio y calidad, nosotros fortalecemos nuestra propuesta con un camión más ligero: el HD35 y sus versiones, ubicado fuera del segmento, dirigido a un nuevo cliente no visto por la competencia japonesa.

### **3.3. Objetivos cualitativos**

Los objetivos establecidos para el periodo 2018/2019 en adelante son:

- Atención de Lima capital mediante tres sucursales propias de AGP.
- Consolidar la venta de camiones en Lima en solo tres concesionarios de la marca. Anteriormente, todo concesionario de autos tenía la posibilidad de vender camiones, lo que generaba distorsión y guerra de precios, pérdida de credibilidad frente a cliente y menor referencia de precios ante el mercado.
- Establecer *hubs* en provincias. De los veintitrés concesionarios, nos centramos en cuatro localidades a nivel nacional, representativas en venta de camiones.
- Consolidar la fuerza de ventas de AGP con una producción de siete ventas mensuales.
- Consolidar la capacitación en la fuerza de ventas para mayor conocimiento del segmento semipesado (P3 y P4).
- Consolidar el portafolio con motorización Euro IV y plantear alternativas con Euro V.
- Elevar la producción de la fuerza de ventas, en los concesionarios a nivel nacional, a tres camiones per cápita.

- Capacitar, evaluar y renovar la fuerza de ventas de los concesionarios a fin de elevar la contribución en ventas de parte de este canal.
- Elevar la producción de ventas a empresas flotilleras y arrendadoras a través del canal de ventas corporativo, contando con equipo exclusivo para venta de camiones.
- Mejorar el *marketing* interno. Comunicación de avances y logros de CV (*comercial vehicles*).
- Mejorar el *marketing* externo. Desarrollo y mejora de plataformas innovadoras, así como optimizar la interacción con los clientes.

### 3.4. Objetivos cuantitativos

Aquí presentamos los objetivos establecidos en el horizonte de dos años. Cabe señalar que los objetivos son establecidos por la matriz de Automotores Gildemeister en Chile sobre la base de su estimación de potencial de mercado por año, consolidado de los presupuestos por área y negociación directa de compras con Hyundai Motor Company.

**Tabla 3.7**

*Objetivos cuantitativos*

	2018	2019
<b>Ventas</b>	1100	1100
<b>MS %</b>	8,5	8,5
<b>Mg Contribución</b>	12,0	12,0

*Nota:* Sistema de Gestión automotriz AGP. Elaboración propia.

### 3.5. Marketing Mix, las 4 P's y las 4 C's

#### 3.5.1. Producto y consumidor

La propuesta para el consumidor se basa en darle el valor de marca, que se ofrece en cada uno de nuestros modelos, así como el beneficio que logra al adquirir los camiones y utilizarlos en su faena diaria. Esto desde los camiones más básicos en lo que a especificación se refiere —es decir, los ligeros—, hasta los de mayor tonelaje, que requieren mayor argumento. Resaltamos que no debe pagar más por lo mismo y que la tecnología coreana se encuentra a la par de la japonesa. Además, todo respaldado por la envergadura de dos grandes empresas: Hyundai Motor Company, como gran conglomerado no solo de producción vehicular, sino de grandes barcos, motores de buques, acería y más; en conjunto con Holding Gildemeister, de alcance internacional.

Tenemos un *line up* al año 2018 limitado y con la competencia buscando nuevas alternativas, como productos de la India, Mitsubishi, con bajos costos y ofreciendo la especificación adecuada bajo el paraguas de la marca japonesa.

Esta situación nos lleva a ver alternativas, como la fábrica de producción en China para vehículos de capacidades mayores a 17 toneladas de PBV a más. Su origen asegura un menor costo y permitirá desarrollar más la penetración de la marca en segmentos mayores.

Demostramos a Hyundai Motor Company, que la línea HD está debilitada, considerada antigua, con continua caída en ventas en el segmento P2 (Modelos HD65-HD78) es momento de reemplazar paulatinamente. Considerando la producción en China, debemos romper paradigmas propios (la consideración que el producto chino no es de calidad) e importar modelos de mejor costo, diseño moderno y posibilidad de configurar de mejor manera nuestros camiones.

El ciclo de vida internacional del producto. De acuerdo a la teoría del ciclo de vida internacional del producto la demanda crece primero en el país de origen y en otros mercados de avanzado desarrollo industrial. Posteriormente, surge en los mercados menos desarrollados. En principio, la empresa exporta sólo aquella producción excedente; a medida que la demanda se va consolidando en el país de origen la empresa tiende a extender sus procesos de comercialización y producción a otros mercados en fase de demanda creciente, normalmente países de menor desarrollo industrial y económico. Las distintas situaciones del ciclo de producto en los mercados exteriores implican la introducción de distintos productos y líneas en función de la situación del ciclo en cada mercado (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 1998, p. 420).

En marzo de 2018, visitamos las plantas en Seúl (Corea del Sur) y Chengdu (China) a fin de definir el futuro *line up* de la marca.

La producción de esta planta va ampliándose a unidades semi pesadas, cubriendo también ligeras de 6.5 y 7.8 toneladas de PBV que calzan con lo que requerimos para refrescar nuestro portafolio.

En la siguiente tabla, vemos el *line up* que ofrecimos al mercado a inicio del 2018.

**Tabla 3.8***Portafolio de camiones Hyundai*

Modelo	Segmento Araper	Origen	Potencia HP	PBV Kg	Carga útil Kg	Status
HD45 GNV	P2	Corea del Sur	128	4500	2400	Descontinuado
HD78 GNV	P2	Corea del Sur	138	7800	5040	Descontinuado
HD35	N1	Corea del Sur	128	3499	1579	
HD65	P2	Corea del Sur	138	6500	4200	
HD78	P2	Corea del Sur	138	7800	5200	
HD82	P2	Corea del Sur	138	8000	5550	Descontinuado
EX10	P3	Corea del Sur	138	9750	7000	
HD120	P3	Corea del Sur	222	12 520	8520	
HD160 MAX	P4	Corea del Sur	222	16 000	11 420	
HD170 EIII	P4	Corea del Sur	285	18 800	12 360	Descontinuado
HD370S	P4	Corea del Sur	375	38 000	27 890	Descontinuado
XCIENT	P5	Corea del Sur	405	30 100	23 724	Descontinuado

*Nota:* Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

Se observa un portafolio limitado, incluso con unidades que se tuvieron que dejar de comercializar debido a desventajas de precio y motorización. Ya mencionamos que la motorización actual es con norma Euro IV; por ello, al ser Euro III, no era viable seguir vendiendo los modelos sombreados en la tabla. Asimismo, en otros casos, se deja de comercializar por no ser competitivos.

Ello obliga a reformular el portafolio de manera urgente, como se presentará más adelante, en la sección sobre los planes de acción. Aunque sí se presenta el HD35, que se introduce a finales de 2017 con el fin de refrescar la oferta y evitar la caída en ventas.

### 3.5.2. Plaza y conveniencia

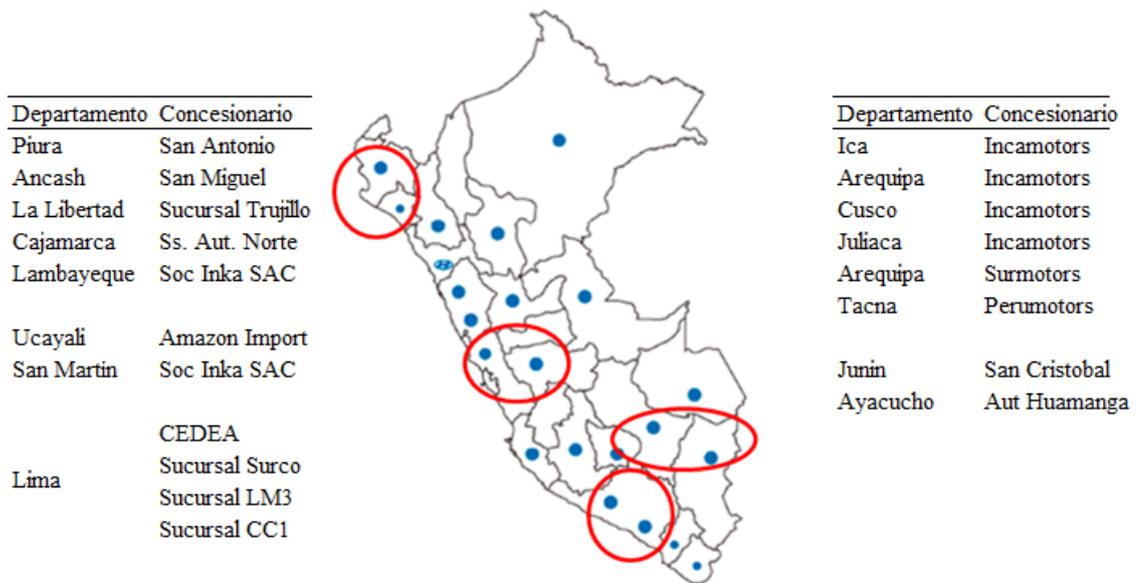
A diferencia de la comercialización de los autos, los camiones no son de venta a nivel nacional. La experiencia nos demuestra que su compra se realiza en determinados departamentos del país. Por esta razón, debemos centrar nuestra oferta e incrementarla en dichos lugares, potenciarla.

En nuestro país, el interesado viaja a Lima, lo que da cuenta de la persistencia del centralismo debido a la idea fundada que en la capital se consiguen mejores precios, ello pese a que el cliente de provincia deberá pagar flete por el traslado de su vehículo. En todos los casos, las marcas competidoras por asegurar ventas han ido en contra de sus

propios representantes en localidades en provincias, lo que genera esa percepción de la que Hyundai no ha sido ajena.

En la figura 3.1 definimos los departamentos donde nos enfocaremos con camiones:

**Figura 3.1**  
*Hubs necesarios para distribución a nivel nacional*



*Nota:* Intranet Automotores Gildemeister S.A. Departamento de *Marketing* AGP.

Nuestro enfoque en esos Hub's potenciará la oferta del concesionario a cargo e impulsará que el usuario permanezca en la localidad y compre en ella. Con esto lograremos la satisfacción del usuario (con un sentimiento de que la marca los trata por igual donde esté) y un mayor fortalecimiento de la relación con el *dealer* como socio de negocios.

Se incluyen departamentos como Piura y Lambayeque en el norte del país; la ciudad de Huancayo, en el departamento de Junín, en el centro; y Arequipa, Cusco y Puno, como el gran sur grande de venta. En estos departamentos, desarrollamos alternativas de atención, con más locales del concesionario del área, personal capacitado, así como campañas y facilidades adecuadas a cada localidad. El objetivo es consolidar una red competitiva y comprometida, con el objetivo de eliminar la confusión y desconfianza del *dealer* respecto a los beneficios que la marca les ofrezca, desconfianza natural como vemos:

Confusión debida a la existencia de diferentes expectativas. A causa de la competencia, de las mejores comunicaciones y de una mejora en las prácticas

de dirección, se concibe actualmente un canal de distribución como varias empresas que funcionan en forma de unidad interdependiente. Los resultados de una empresa influyen sobre las demás (Bittel y Ramsey, 1988, p. 679.)

Los concesionarios en el mercado peruano administran varias marcas. En caso de Hyundai, en cada local se maneja nuestra marca de manera exclusiva, pero la comparación en beneficios y trato es permanente.

Por ello, calzamos nuestras expectativas con las del concesionario. Definiendo:

- Lista de precios coherente con el mercado, competitiva.
- Igualdad en acceso a descuentos que protejan el margen del *dealer* y hagan interesante el negocio de camiones. No competencia “guerra” de precios.
- Comunicación y asesoría permanente y continua.
- Bonificaciones a la fuerza de venta por logro de objetivos para elevar ventas por localidad.
- Desarrollo de herramientas digitales de capacitación para la fuerza de ventas (Hyundai *Training Academy*).
- Uso de herramientas de soporte (SGA o Sistema de Gestión Automotriz).

Adicionalmente a los locales de comercialización, desarrollamos exhibiciones descentralizadas para ponernos al alcance de los clientes, en conjunto con bancos, financieras, cajas municipales y empresas afines al rubro (proveedores de combustible, lubricantes, llantas, etc.). Realizamos exhibiciones itinerantes de dos días en promedio, con frecuencia quincenal por sucursal o concesionario, según la localidad: en Lima, se establece un cronograma de actividades por área de influencia; mientras que, en provincias, está a cargo del concesionario responsable, siempre apoyado por la marca.

Cada sucursal y concesionario debe realizar estas exhibiciones. Asimismo, participamos en ferias y exposiciones de los sectores a los que nos dirigimos para mayor exposición de la marca. Es decir, se realizan desde exhibiciones simples (de un camión), hasta las más elaboradas, en grandes ferias mineras, de construcción y distribución, considerando el costo-beneficio de su realización.

En cada actividad, se entrega a la fuerza de ventas el material adecuado. Por ejemplo, el díptico y el cotizador, documentos de prospección que se entregan a los interesados y permiten registrarlos para un seguimiento, quedando el cliente con

información relevante. La importancia del manejo de información es que generamos una base de datos para seguimiento de cualquier canal de venta.

**Figura 3.2**  
*Cotizador en eventos*

  
**HYUNDAI**  
 Camiones y Buses

Nombre / Razón Social: \_\_\_\_\_  
 DNI / RUC: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Precio: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_  
 Atendido por: \_\_\_\_\_ Firma del Cliente: \_\_\_\_\_

 <b>HD 35</b> US \$: S/: <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GB</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 3,997 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 128/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 1,754</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 16 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GB	CILINDRADA: 3,997 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 128/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 1,754	VOLUMEN DE CARGA: 16 m <sup>3</sup>	 <b>HD 65</b> US \$: S/: <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 3,993 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,670</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 23 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS	CILINDRADA: 3,993 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,670	VOLUMEN DE CARGA: 23 m <sup>3</sup>	 <b>HD 65</b> US \$: S/: Doble Cabina <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 3,993 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,645</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 23 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS	CILINDRADA: 3,993 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,645	VOLUMEN DE CARGA: 23 m <sup>3</sup>	 <b>HD 78</b> US \$: S/: <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 3,993 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,045</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 36 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS	CILINDRADA: 3,993 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,045	VOLUMEN DE CARGA: 36 m <sup>3</sup>
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GB																							
CILINDRADA: 3,997 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 128/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 1,754																							
VOLUMEN DE CARGA: 16 m <sup>3</sup>																							
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS																							
CILINDRADA: 3,993 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,670																							
VOLUMEN DE CARGA: 23 m <sup>3</sup>																							
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS																							
CILINDRADA: 3,993 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,645																							
VOLUMEN DE CARGA: 23 m <sup>3</sup>																							
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS																							
CILINDRADA: 3,993 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 146/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 3,045																							
VOLUMEN DE CARGA: 36 m <sup>3</sup>																							
 <b>EX 10</b> US \$: S/: <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 3,933 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 148/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 2,076</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 34 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS	CILINDRADA: 3,933 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 148/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 2,076	VOLUMEN DE CARGA: 34 m <sup>3</sup>	 <b>HD 120</b> US \$: S/: <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6GA234</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 5,999 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 222/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 8,276</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 39 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6GA234	CILINDRADA: 5,999 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 222/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 8,276	VOLUMEN DE CARGA: 39 m <sup>3</sup>	 <b>HD 160</b> US \$: S/: MAX <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6GA224</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 5,999 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 222/2,500</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 15,900</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 46 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6GA224	CILINDRADA: 5,999 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 222/2,500	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 15,900	VOLUMEN DE CARGA: 46 m <sup>3</sup>	 <b>Xcient</b> US \$: S/: <table border="1" style="font-size: 8px; width: 100%;"> <tr><td>MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6CF44</td></tr> <tr><td>CILINDRADA: 12,762 CC</td></tr> <tr><td>POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 434/1,800</td></tr> <tr><td>CAPACIDAD DE CARGA (kg): 33,700</td></tr> <tr><td>VOLUMEN DE CARGA: 00 m<sup>3</sup></td></tr> </table>	MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6CF44	CILINDRADA: 12,762 CC	POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 434/1,800	CAPACIDAD DE CARGA (kg): 33,700	VOLUMEN DE CARGA: 00 m <sup>3</sup>
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D4GBIS																							
CILINDRADA: 3,933 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 148/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 2,076																							
VOLUMEN DE CARGA: 34 m <sup>3</sup>																							
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6GA234																							
CILINDRADA: 5,999 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 222/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 8,276																							
VOLUMEN DE CARGA: 39 m <sup>3</sup>																							
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6GA224																							
CILINDRADA: 5,999 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 222/2,500																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 15,900																							
VOLUMEN DE CARGA: 46 m <sup>3</sup>																							
MOTOR (Marca/Modelo): Hyundai/D6CF44																							
CILINDRADA: 12,762 CC																							
POTENCIA MÁXIMA (hp/rpm): 434/1,800																							
CAPACIDAD DE CARGA (kg): 33,700																							
VOLUMEN DE CARGA: 00 m <sup>3</sup>																							

Atendido por: \_\_\_\_\_

[www.hyundaicamiones.pe](https://www.hyundaicamiones.pe)


Fuente: Departamento de Marketing AGP.

La parte desglosable queda para el cliente, con las fotos e información de los camiones que puedan ser de su interés. La data se queda con el asesor para el seguimiento. Además, se cuenta siempre con material de apoyo, como las fichas técnicas de modelos en exhibición, para una mayor información al interesado.

**Figura 3.3**  
*Déptico de modelos de camiones Hyundai*

	<h3>HD35</h3> <p><b>MOTOR</b> Hyundai D4CB (Electrónico Euro IV)</p> <p><b>INYECCIÓN</b> Electrónica CRDi - Diesel Common Rail</p> <p><b>CILINDRADA (CC)</b> 2.497 cc</p> <p><b>POTENCIA MÁXIMA (HP/RPM)</b> 125 hp / 2.300 rpm</p> <p><b>TORQUE MÁXIMO (KG-M/RPM)</b> 38 kg/m / 2.300 rpm</p> <p><b>TRANSMISIÓN</b> Sincronizada, mecánica, 5 + 1</p> <p><b>SUSPENSIÓN</b> Muelles semielásticos con amortiguadores hidráulicos de doble acción telescópica</p> <p><b>NEUMÁTICOS DELANTEROS</b> 6,50R16 - 107R</p> <p><b>NEUMÁTICOS POSTERIORES</b> 5,50R13 - 87R</p> <p><b>DISTANCIA ENTRE EJE (MM)</b> 2.340 mm</p> <p><b>RATIO DE CORONA</b> 4,185</p> <p><b>LARGO CARRIZABLE</b> 3.700 mm</p> <p><b>EQUIPAMIENTO</b> Aire fresco / cubiertas de</p> <p><b>APLICACIONES</b> Quilts de 10 pallets por lado, furgones y bombas hasta 180'</p>		<h3>HD78</h3> <p><b>MOTOR</b> Hyundai D6AB (Electrónico Euro IV)</p> <p><b>INYECCIÓN</b> Electrónica CRDi - Diesel Common Rail</p> <p><b>CILINDRADA (CC)</b> 3.833 cc</p> <p><b>POTENCIA MÁXIMA (HP/RPM)</b> 146 hp / 2.300 rpm</p> <p><b>TORQUE MÁXIMO (KG-M/RPM)</b> 50 kg/m / 2.300 rpm</p> <p><b>TRANSMISIÓN</b> Sincronizada, mecánica, 5 + 1</p> <p><b>SUSPENSIÓN</b> Muelles semielásticos con amortiguadores hidráulicos de doble acción telescópica</p> <p><b>NEUMÁTICOS</b> 7,50R16-18R</p> <p><b>DISTANCIA ENTRE EJE (MM)</b> 3.775 mm</p> <p><b>RATIO DE CORONA</b> 5,207</p> <p><b>LARGO CARRIZABLE</b> 5.200 mm</p> <p><b>EQUIPAMIENTO</b> Telegufo digital</p> <p><b>APLICACIONES</b> Furgón de 23m<sup>3</sup>, sistema de 1.000 gal, lavadora, compactadora, grúa cigüeña, bomba concreta</p>
	<h3>HD65</h3> <p><b>MOTOR</b> Hyundai D4CB (Electrónico Euro IV)</p> <p><b>INYECCIÓN</b> Electrónica CRDi - Diesel Common Rail</p> <p><b>CILINDRADA (CC)</b> 2.497 cc</p> <p><b>POTENCIA MÁXIMA (HP/RPM)</b> 125 hp / 2.300 rpm</p> <p><b>TORQUE MÁXIMO (KG-M/RPM)</b> 38 kg/m / 2.300 rpm</p> <p><b>TRANSMISIÓN</b> Sincronizada, mecánica, 5 + 1</p> <p><b>SUSPENSIÓN</b> Muelles semielásticos con amortiguadores hidráulicos de doble acción telescópica</p> <p><b>NEUMÁTICOS</b> 7,00R16-127R</p> <p><b>DISTANCIA ENTRE EJE (MM)</b> 3.415 mm</p> <p><b>RATIO DE CORONA</b> 3,727</p> <p><b>LARGO CARRIZABLE</b> 4.800 mm</p> <p><b>EQUIPAMIENTO</b> Telegufo digital</p> <p><b>APLICACIONES</b> Furgón de 23m<sup>3</sup>, sistema de 1.000 gal, lavadora, compactadora, grúa cigüeña, bomba concreta</p>		<h3>HD120</h3> <p><b>MOTOR</b> Hyundai D6AB (Electrónico Euro IV)</p> <p><b>INYECCIÓN</b> Electrónica CRDi - Diesel Common Rail</p> <p><b>CILINDRADA (CC)</b> 3.833 cc</p> <p><b>POTENCIA MÁXIMA (HP/RPM)</b> 146 hp / 2.300 rpm</p> <p><b>TORQUE MÁXIMO (KG-M/RPM)</b> 50 kg/m / 2.300 rpm</p> <p><b>TRANSMISIÓN</b> Sincronizada, mecánica, 5 + 1</p> <p><b>SUSPENSIÓN</b> Muelles semielásticos con amortiguadores hidráulicos de doble acción telescópica</p> <p><b>NEUMÁTICOS</b> 245/70R 16.5 - 18R</p> <p><b>DISTANCIA ENTRE EJE (MM)</b> 4.935 mm</p> <p><b>RATIO DE CORONA</b> 3,908</p> <p><b>LARGO CARRIZABLE</b> 6.800 mm</p> <p><b>EQUIPAMIENTO</b> Telegufo analógico</p> <p><b>APLICACIONES</b> Radio musical, CD, MP3, alarma anti-ladro, lavadora, grúa, compactadora, sistema hasta de 2.000 gal</p>
	<h3>HD65 Doble Cabina</h3> <p><b>MOTOR</b> Hyundai D4CB (Electrónico Euro IV)</p> <p><b>INYECCIÓN</b> Electrónica CRDi - Diesel Common Rail</p> <p><b>CILINDRADA (CC)</b> 2.497 cc</p> <p><b>POTENCIA MÁXIMA (HP/RPM)</b> 125 hp / 2.300 rpm</p> <p><b>TORQUE MÁXIMO (KG-M/RPM)</b> 38 kg/m / 2.300 rpm</p> <p><b>TRANSMISIÓN</b> Sincronizada, mecánica, 5 + 1</p> <p><b>SUSPENSIÓN</b> Muelles semielásticos con amortiguadores hidráulicos de doble acción telescópica</p> <p><b>NEUMÁTICOS</b> 7,00R16-127R</p> <p><b>DISTANCIA ENTRE EJE (MM)</b> 3.415 mm</p> <p><b>RATIO DE CORONA</b> 3,727</p> <p><b>LARGO CARRIZABLE</b> 4.800 mm</p> <p><b>EQUIPAMIENTO</b> Telegufo digital</p> <p><b>APLICACIONES</b> Camión de 3 puntos para 7 personas, traslado de materiales, traslado de cuadrilla de 6 personas más chofer</p>		<h3>HD160 Max</h3> <p><b>MOTOR</b> Hyundai D6AB (Electrónico Euro IV)</p> <p><b>INYECCIÓN</b> Electrónica CRDi - Diesel Common Rail</p> <p><b>CILINDRADA (CC)</b> 3.833 cc</p> <p><b>POTENCIA MÁXIMA (HP/RPM)</b> 146 hp / 2.300 rpm</p> <p><b>TORQUE MÁXIMO (KG-M/RPM)</b> 50 kg/m / 2.300 rpm</p> <p><b>TRANSMISIÓN</b> Sincronizada, mecánica, 5 + 1</p> <p><b>SUSPENSIÓN</b> Muelles semielásticos con amortiguadores hidráulicos de doble acción telescópica</p> <p><b>NEUMÁTICOS</b> 245/70R 16.5 - 18R</p> <p><b>DISTANCIA ENTRE EJE (MM)</b> 5.635 mm</p> <p><b>RATIO DE CORONA</b> 3,908</p> <p><b>LARGO CARRIZABLE</b> 8.000 mm</p> <p><b>EQUIPAMIENTO</b> Telegufo analógico</p> <p><b>APLICACIONES</b> Radio musical, CD, MP3, alarma anti-ladro, Quilts de 5 pallets por lado, plataforma, lavadora térmica, frigorífico, compactadora de 10m<sup>3</sup>, lava de 8 m<sup>3</sup>, sistema hasta de 2.000 gal</p>

Fuente: Departamento de Marketing AGP.

### 3.5.3. Promoción y comunicación

Respaldados por la experiencia y los estudios de consumidor, nuestra comunicación buscará la identificación con el usuario, el uso de los camiones, escenarios y lugares diversos del país y frases que calcen con el modo de expresarse. Con esto se preparan propuestas comunicacionales por regiones. Desterramos la idea que Lima es el Perú. Esto se da no solo por regiones, sino por eventos de relevancia que identifiquen o motiven al mercado objetivo.

La información recopilada a través de estudios de resultados, tipo *focus group* e investigaciones de mercado (incluso de comportamiento digital) también es muy importante.

Establecemos así un protocolo de *marketing* por cada actividad para asegurar la comunicación adecuada. Las comunicaciones las dirigimos en función a lo que se debe comunicar:

- Planes tácticos para promocionar determinado modelo y mover su *stock*, con comunicación directa de precios y beneficios.
- *Branding*, con el objetivo de reforzar nuestra posición como marca.

La situación actual del mercado automotriz peruano obliga a ser muy agresivo y estar atento a la tendencia del mercado, siempre buscando generar ventas, ingresos y menores costos entre ambos por los elevados *stocks*.

Así, nuestra comunicación está enfocada en temas tácticos de disminución de precios y ofrecimiento de descuentos. Por ello, presentamos dos piezas, con las que demostramos el cambio de orientación de nuestra comunicación.

### Figura 3.4

Publicidad del año 2016



Nota: Departamento de *Marketing* AGP.

Esta comunicación es fría, sin ninguna connotación o identificación con el mercado objetivo. No busca ni genera ninguna filiación.

**Figura 3.5**

*Publicidad con el reposicionamiento: “Mundial de fútbol Rusia 2018”*

La oportunidad de vestir la blanquirroja es ahora

**HD160 MAX** DESDE

US\$ **53,660** | S/ **175,682**

Vales de Combustible + Pack Mundialista (Palota + Chalina + Mochila) + \$\$\$ Bonos de Descuento

www.hyundaicamiones.pe

HYUNDAI Sponsor Oficial desde el 2009

RUSSIA 2018

Detailed description: This advertisement features a white Hyundai HD160 MAX truck with a red cargo bed, heavily loaded with large sacks of goods. A family of four—a man, a woman, and two children—are standing in front of the truck, celebrating. The man is holding a soccer ball, and the children are holding a Peruvian flag. The background shows a rugged, mountainous landscape under a blue sky with falling orange confetti. Text on the truck's windshield reads '¡VAMOS PERÚ!'. A price tag indicates the truck is available from US\$ 53,660 or S/ 175,682. Below the price, three icons represent 'Vales de Combustible', 'Pack Mundialista (Palota + Chalina + Mochila)', and '\$\$\$ Bonos de Descuento'. The bottom of the ad includes the website 'www.hyundaicamiones.pe', the Hyundai logo, and the text 'Sponsor Oficial desde el 2009' along with the 'RUSSIA 2018' logo.

Fuente: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.6**

*Publicidad con reposicionamiento: “Señor de la Papa”*

**Hyundai HD78**  
Tu socio incondicional en el camino.

www.hyundaicamiones.pe

HYUNDAI Camiones y Buses

Detailed description: This advertisement shows a white Hyundai HD78 truck with a blue cargo bed, parked in a field. A smiling farmer in a blue plaid shirt is standing next to a large sack of potatoes, holding one up. The background is a lush green field under a clear sky. Text on the truck's side reads 'HD 78'. The bottom of the ad features the website 'www.hyundaicamiones.pe', the Hyundai logo, and the text 'HYUNDAI Camiones y Buses'. On the left side, there are logos for '50 años KM EL PASADO' and 'Automáticos GILDEMEISTER'.

Fuente: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.7**

Publicidad con reposicionamiento: “Haz tu agosto - Pesquero”

HAZ TU AGOSTO

VAMOS PERÚ

HD 65

US\$ 25,800 | S/ 84,572

Vales de Combustible + \$\$\$ Bonos de Descuento

www.hyundaicamiones.pe

HYUNDAI Camiones y Buses

Detailed description: This advertisement features a white Hyundai HD65 truck parked on a pier. The truck's cargo area is draped with the flag of Peru. A man in a plaid shirt and cap stands next to the truck. In the background, a fishing boat is docked. The text 'HAZ TU AGOSTO' is prominently displayed in a red and white banner. Below the truck, pricing information is provided in a blue and red bar, along with icons for fuel vouchers and discounts. The website and Hyundai logo are at the bottom.

Nota: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.8**

Publicidad con reposicionamiento: “EX10 constructor”

Con Hyundai

Si la haces

EX10

EX10 Desde: US\$ 33,600 S/ 110,880

ELIGE TU BENEFICIO

✕ Combustible ✕ Mantenimiento ✕ GPS

Automotores GILDEMEISTER

www.hyundaicamiones.pe

HYUNDAI Camiones y Buses

Detailed description: This advertisement shows a white Hyundai EX10 truck at a construction site, loaded with bags of cement. A construction worker in a yellow hard hat and orange vest stands by the truck. The background features a building under construction with cranes. The text 'Con Hyundai' and 'Si la haces' is written in a stylized font. Pricing and benefits are listed in a blue bar at the bottom. The Gildemeister logo and website are also present.

Nota: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.9**

*Publicidad con reposicionamiento: “Saludo navideño”*

Los camioneros del Perú nos inspiran todos los días, con su alegría, lucha y empuje. Pero sobretodo, nos inspiran porque son capaces de recorrer miles de kilómetros, terminar su labor a conciencia solo para llegar al lado de sus familias. Feliz Navidad a todos los camioneros del Perú y a sus familias.



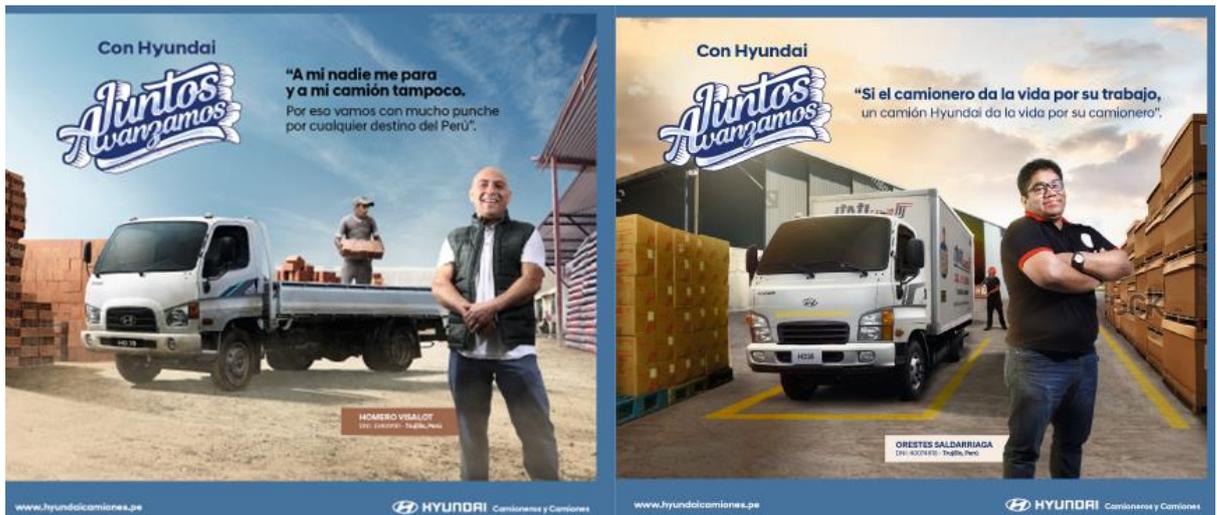
**Camioneros y Camiones Hyundai.  
Juntos avanzamos.**

[www.hyundaicamiones.pe](http://www.hyundaicamiones.pe) Camioneros y Camiones  **HYUNDAI**

*Nota: Departamento de Marketing AGP.*



**Figura 3.12**  
*Publicidad con reposicionamiento: "Testimoniales"*



Nota: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.13**  
*Publicidad con reposicionamiento: "Valor en cada modelo - AC"*



Nota: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.14**

*Publicidad con reposicionamiento: "Regional navideño"*



Nota: Departamento de Marketing AGP.

**Figura 3.15**

*Publicidad con reposicionamiento: "Campañas de valor"*



Nota: Departamento de Marketing AGP

Esta comunicación está dirigida a generar mayor visibilidad de los modelos, en aplicación y beneficio, calzando con vivencias y experiencias del usuario / comprador. Además, busca generar tránsito, flujo a tiendas e interés cuando el asesor visite a los clientes, “esta marca es como yo, me entiende”

Como señalamos, la comunicación tanto por medios planos, como digitales o radiales, va dirigida a generar mayor reconocimiento del usuario con la marca al momento del uso de cada camión. Con un modelo “Patrón”, en el estudio de consumidor se indicó que el transportista tradicional era una persona de 35 a 40 años, casado y cuyo motor es la familia; por ello, caracterizamos ese sujeto y reflejamos su familia junto al camión (ver las figuras 3.5 y 3.9). De igual manera, el mismo personaje está presente en comunicaciones regidas por el evento central de cada período. Así, presentamos comunicaciones y campañas para:

- Mundial Rusia 2018.
- Copa América 2019.
- Panamericanos Lima 2019.

Para no cansar al usuario con el mismo personaje, presentamos también personajes alternativos con rasgos comunes en piezas comunicacionales de *branding* (ver la figura 3.6) o en el caso del EX10 constructor (ver la figura 3.8). Asimismo, los “testimoniales”, con personajes reales (ver la figura 3.12), los cuales fueron acompañados por videos narrados por los personajes en cada localidad, siendo la base nuestro tema de campaña denominado “Manifiesto”, como inicio del proyecto.

Esta comunicación genera valor en el cliente, en el uso de cada modelo; por ejemplo, al señalar que están equipados con aire acondicionado, radio pantalla táctil y cámara de retroceso, siempre con el modelo patrón.

También tenemos comunicaciones regionales, como se aprecia en la figura 3.14, que presenta una comunicación regional navideña con campaña de valor para el cliente.

Podemos ver también comunicación de campañas y tácticas que mantienen *slogans* con letra definida, mensajes de logro (“Sí la hacemos, Perú!”), modelo patrón, escenas de eventos que identifican al usuario, camiones en uso y con oferta de valor.

### 3.5.4. Precios y costo beneficio

Al cierre del año 2019, obtuvimos un *ticket* ponderado que presentamos en la tabla siguiente.

**Tabla 3.9**  
***Evolución del ticket ponderado Camiones Hyundai***

Año	Mercado		Hyundai		Ticket ponderado	
	Unidades	Variación	Unidades	Variación	USD	Variación
2016	12 758		1206		30 873.00	
2017	13 327	4,5%	1097	-9,0%	30 669.00	-0,7%
2018	12 988	-2,5%	1195	8,9%	30 621.00	-0,2%
2019	12 335	-5,0%	1136	-4,9%	30 788.00	0,5%

*Nota:* Asociación Automotriz del Perú (evolución en años/mercado), Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

El presente trabajo es la revisión de lo actuado en los años 2018 y 2019 con el fin de desarrollar y reposicionar la marca Camiones Hyundai en el mercado peruano. Por ello, presentamos la evolución del *ticket* ponderado en los últimos cuatro años:

- En el año 2018, el mercado cae 2,5%, las ventas de Hyundai se elevan sobre el mercado en 8,9% y el *ticket* ponderado disminuye 0,2%.
- En los años 2016 y 2017, existió una distorsión debido a que tuvimos *stocks* de camiones de mayor tonelaje y, por ende, de mayor precio, pero con antigüedades que databan del año 2013. Hubo que liquidarlos y pese a que, su facturación contribuyó a elevar el *ticket*, no fue un resultado de gestión rentable, sino de equilibrio dirigido a recuperar el capital detenido a esos años.
- La liquidación de modelos semipesados con *stocks* de alta antigüedad y elevado precio encubrió la caída de facturación. La necesidad de terminar esos *stocks* nos obligó a ofrecer precios muy especiales en dichos modelos (HD170, HD370S). Asimismo, mantuvimos permanentemente campañas de precio por tener elevados *stocks* (tema que abordaremos más adelante).

Lo normalizado se aprecia en siguiente tabla, donde no consideramos la facturación de camiones semipesados en liquidación.

**Tabla 3.10***Evolución del ticket ponderado de Camiones Hyundai sin liquidación (pesados)*

Año	Venta de camiones					
	Mercado		Hyundai		Ticket ponderado	
	Unidades	Variación	Unidades	Variación	USD	Variación
2016	12 733		1181		29 994.00	
2017	13 318	4,6%	1088	-7,9%	30 344.00	1,2%
2018	12 988	-2,5%	1195	9,8%	30 600.00	0,8%
2019	12 335	-5,0%	1136	-4,9%	30 788.00	0,6%

*Nota:* Asociación Automotriz del Perú (evolución en años/mercado) y Sistema de Gestión Automotriz AGP. Elaboración propia.

En el cuadro presentamos, la venta del mercado año a año, la venta de Hyundai y la evolución de venta ante el año anterior. En cada año se indica nuestro *ticket* ponderado y su evolución ante años anteriores.

- Al eliminar la distorsión de venta de unidades en liquidación del año 2018 y el *ticket* se recupera respecto a 2017.
- Al año 2019, con una caída de mercado de 5%, las ventas se comportan a casi la misma velocidad del mercado, lo que mejora la facturación y *ticket*.
- Sobre la base de la tabla 3.10, mantenemos un *ticket* ponderado estable. El objetivo es incrementarlo, mejorando el precio en segmento ligero de más masa de camiones y elevando el número de camiones pesados facturados, unidades que tienen mayor precio relativo.

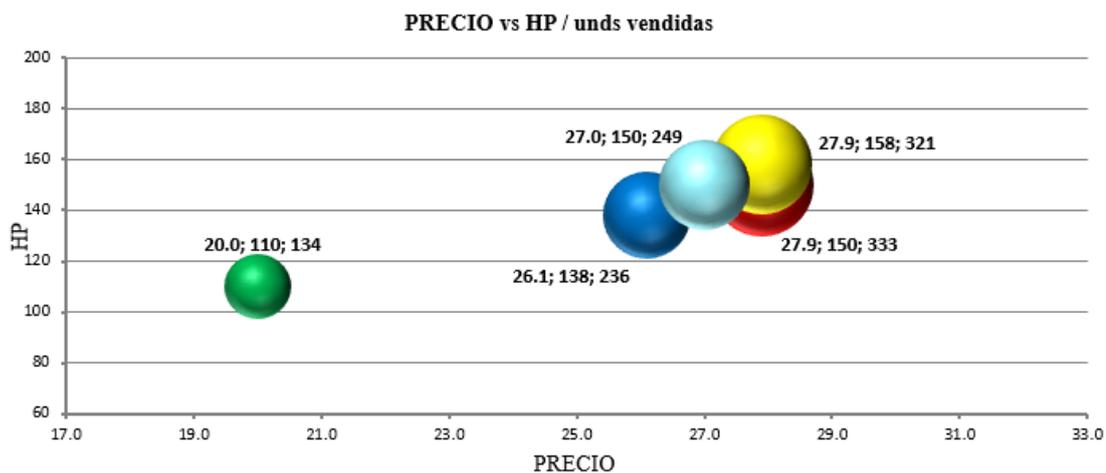
Acerca de los mapas de posicionamiento, Kotler y Armstrong dicen:

En la planeación de sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan mapas perceptuales o de posicionamiento que muestran cómo los consumidores perciben sus marcas frente a otros productos de la competencia, considerando dimensiones relevantes del proceso de compra. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 183).

A continuación, presentamos los mapas de posicionamiento de cada modelo en comparación con los competidores (información al cierre de 2018).

**Tabla 3.11**  
*Segmento P2, modelo HD65 de 4 toneladas*

BRAND	HYUNDAI	mitsubishi	HINO	ISUZU	JAC	Potencial
MODEL	HD65	CANTER 4	DUTRO 4	RWRD 400/NPR 4T	D400	
ORIGIN	COREA	JAPON	JAPON	JAPON	CHINA	<b>HD65</b>
PAYLOAD	4000	4000	4000	4200	4000	19%
PRICE	26.1	27.9	27.9	27.0	20.0	
HP	138	150	158	150	110	
SALES 2018	236	333	321	249	134	



*Nota:* Reporte ventas a diciembre 2018. Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia.

Las marcas preponderantes en el segmento son japonesas y coreanas.

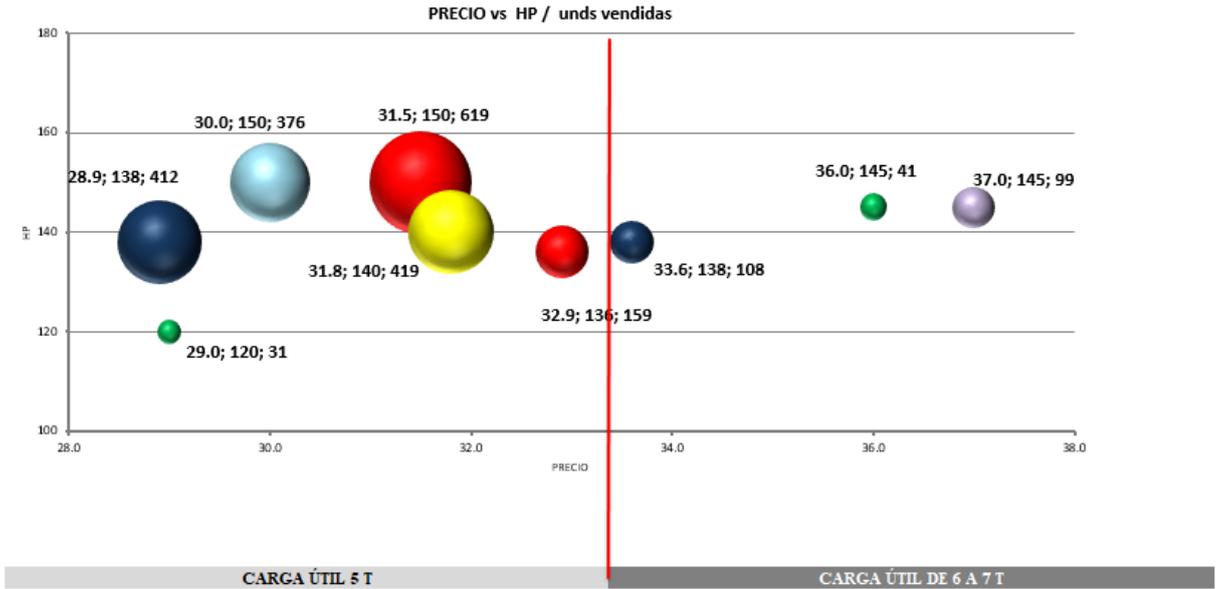
Se aprecia un segmento muy competitivo, marcas con características similares y precios coincidentes. El mercado está atomizado.

Incluimos un modelo de marca china, JAC, que es el de mayor venta en esa procedencia; pero que, pese a tener un precio menor, no compite aún con las demás marcas asiáticas. La consideración a la marca china es baja debido a la pobre postventa y a la ausencia de repuestos en el mercado.

**Tabla 3.12**

Segmento P2/P3, modelos HD78/EX10 de 5 y 6,7 toneladas

BRAND	HYUNDAI		MITSUBISHI		HINO	ISUZU	MB	VW		Potencial	Proyección
	HD78	EX10	CANTER 5	FUSO FA	DUTRO 5	REWARD 500	ACCELO 915	9.150	8.120		
MODEL										2264	
ORIGIN	COREA	COREA	JAPON	INDIA	JAPON	JAPON	BRASIL	BRASIL	BRASIL	3019	
PAYLOAD	5000	6750	5000	6000	5000	5300	5900	5700	5000	HD78	EX10
PRICE	28.9	33.6	31.5	32.9	31.8	30.0	37.0	36.0	29.0	18%	4%
HP	138	138	150	136	140	150	145	145	120		
SALES 2018	412	108	619	159	419	376	99	41	31		



Nota: Reporte ventas a diciembre 2018. Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia.

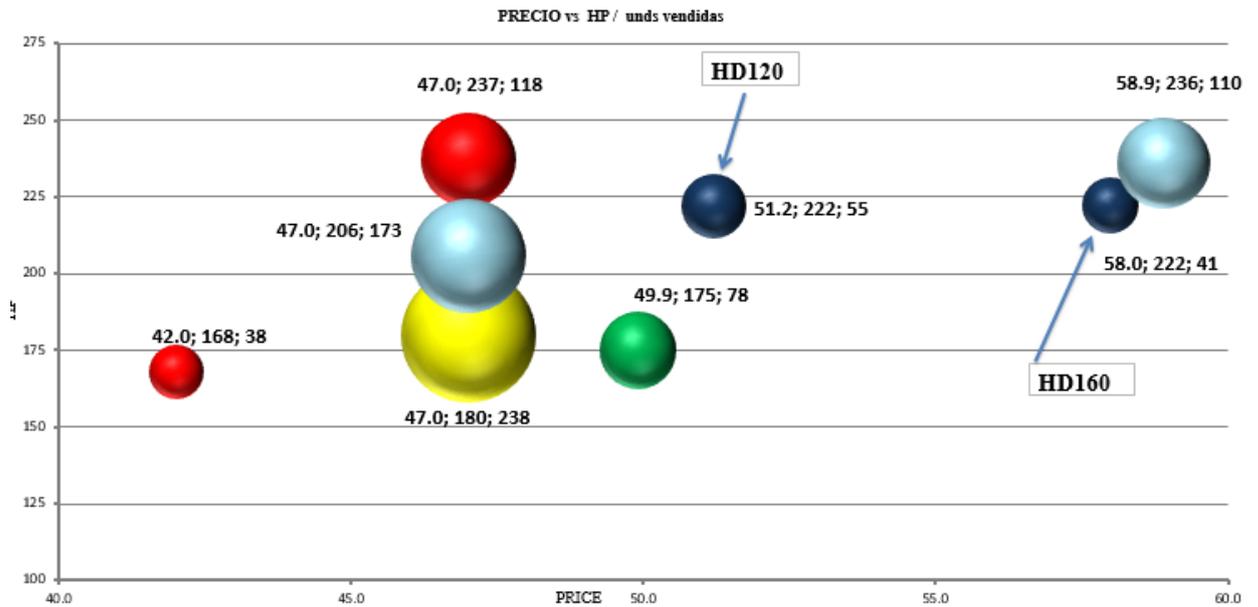
Presentamos el segmento de 5 toneladas, el de mayor venta en el mercado, y en el rango siguiente el sub segmento de 7 toneladas, donde introdujimos, en el año 2017, el modelo EX10, punta de lanza del nuevo *facelift* de la marca, con una cabina más moderna que ayudará a refrescar en su momento nuestro portafolio.

Al cierre de 2018, aún manteníamos una ligera diferencia en precios ante los competidores japoneses. En adelante, mostraremos cómo la brecha se cerró y nos obligó a optar por nuevas alternativas, no de precio, sino de valor.

**Tabla 3.13**

*Segmento P3, modelo HD120 (8,5 t) – Segmento P4, modelo HD160 (11,4 t)*

BRAND	HYUNDAI		HINO	MITSUBISHI			ISUZU		MERCEDES	Potencial	851
MODEL	HD120	HD160	FC 9JJSA	FK	FI	FWRD 800	NPR10T	1418			
ORIGIN	COREA		JAPAN	JAPAN	INDIA	JAPAN		BRAZIL			
PAYLOAD	8,500	11,420	7,355	7,445	8,130	8,000	10,000	9,200			
PRICE	51.2	58.0	47.0	47.0	42.0	47.0	58.9	49.9			
HP	222	222	180	237	168	206	236	175			
SALES 2018	55	41	238	118	38	173	110	78			



*Nota:* Reporte ventas a diciembre 2018. Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia.

Presentamos el segmento de 8,5 hasta 11,4 toneladas, donde participa nuestro modelo HD120 en desventaja por precio. Claramente se observa que está fuera del centro de la demanda, donde las tres marcas japonesas calzan en precios y se distribuyen la venta por debajo de los USD 49 000.

El HD160, por su parte, participa en el segmento P4 de 16t a más, en el rango menor del segmento con participación mínima, debido a configuración por debajo del promedio de oferta (como veremos más adelante, en el comparativo del segmento P4, de 8,5 y 11,5 toneladas de carga útil).

No ampliamos información del segmento P4, ya que aún no participamos con ningún modelo de veras competitivo. Este segmento será parte de lo que se desarrollará en la sección sobre los planes de acción.

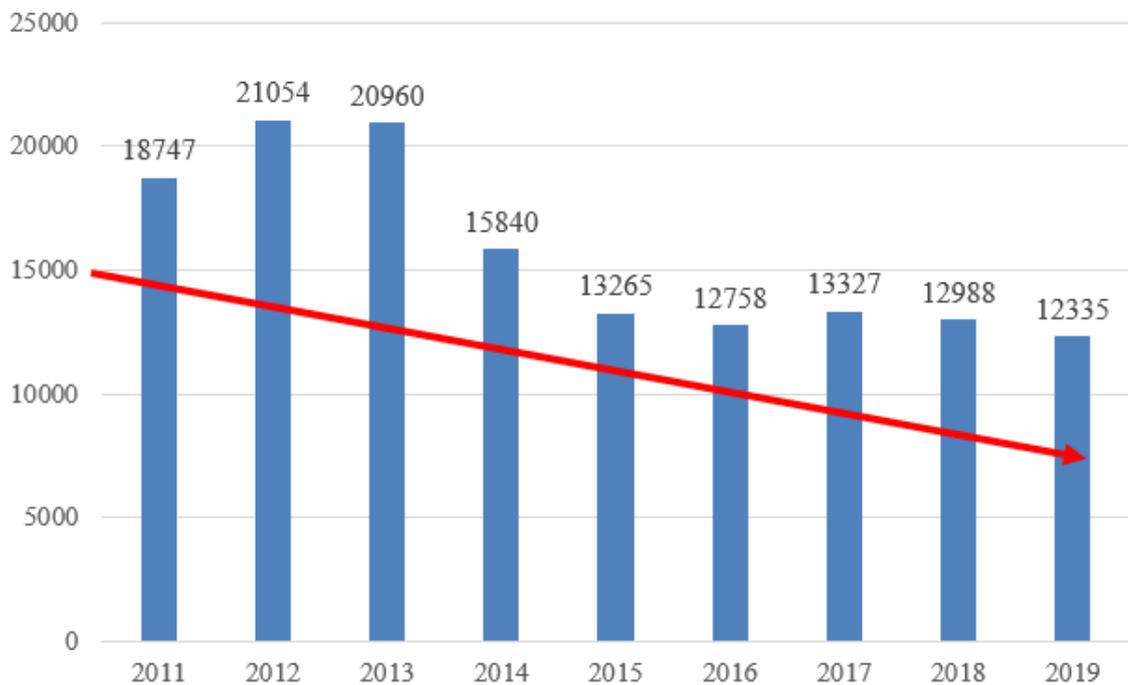
### 3.6. Planes de acción

#### 3.6.1. Problemática

El comportamiento del mercado a lo largo de estos últimos nueve años fue decreciente y se definió una tendencia constante desde el año 2014, continuando las caídas en las ventas año a año, para luego normalizarse en un promedio de 12 500 unidades al año. La evolución se aprecia en la siguiente tabla.

**Figura 3.16**

*Evolución anual del mercado automotriz peruano (camiones)*



*Nota:* Reportes ventas del 2011 al 2018 y proyección 2019. Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia.

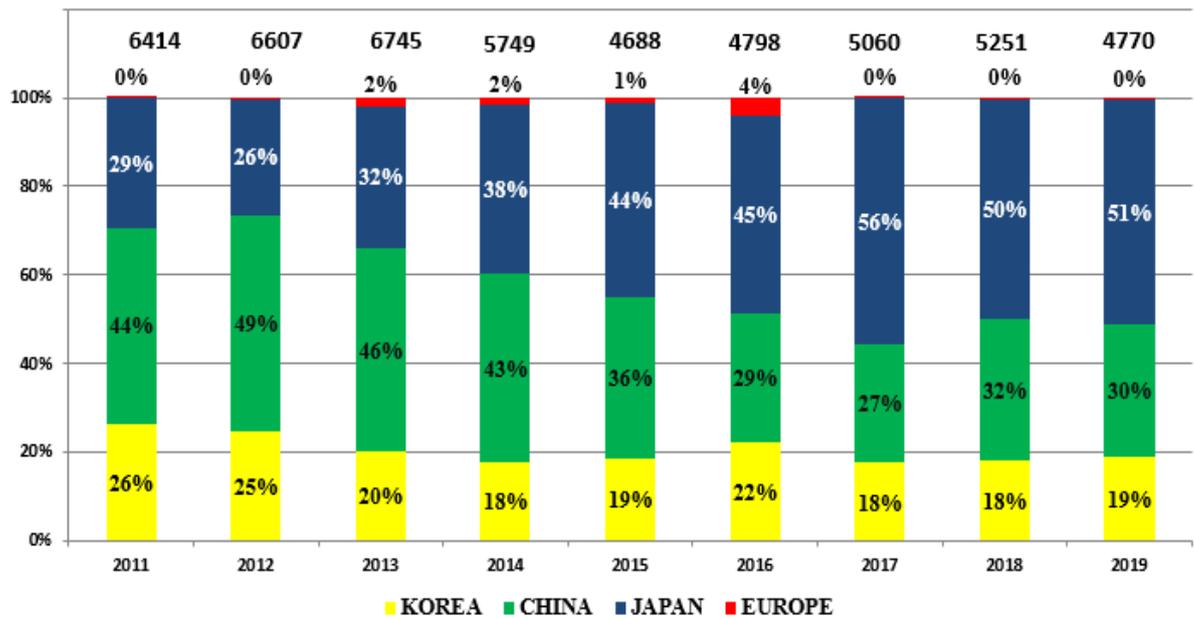
La disminución de ventas en el mercado peruano nos lleva a un escenario de alta competitividad, donde las marcas deben considerar tomar los puntos de participación del otro. En este escenario, las marcas, para sobrevivir, deben reformularse y reposicionarse para ser atractivos y convertirse en la primera opción en la mente del consumidor.

En un mercado en declive, la tendencia de compra se centra en marcas más confiables, de mayor referencia, con respuestas de venta y postventa, que cuenten con precio de reventa e incluso que denoten *status* en el segmento de camiones y le den realce a la empresa del cliente.

A continuación, presentamos por segmento de la Asociación Automotriz del Perú, la evolución de ventas por país de origen.

**Figura 3.17**

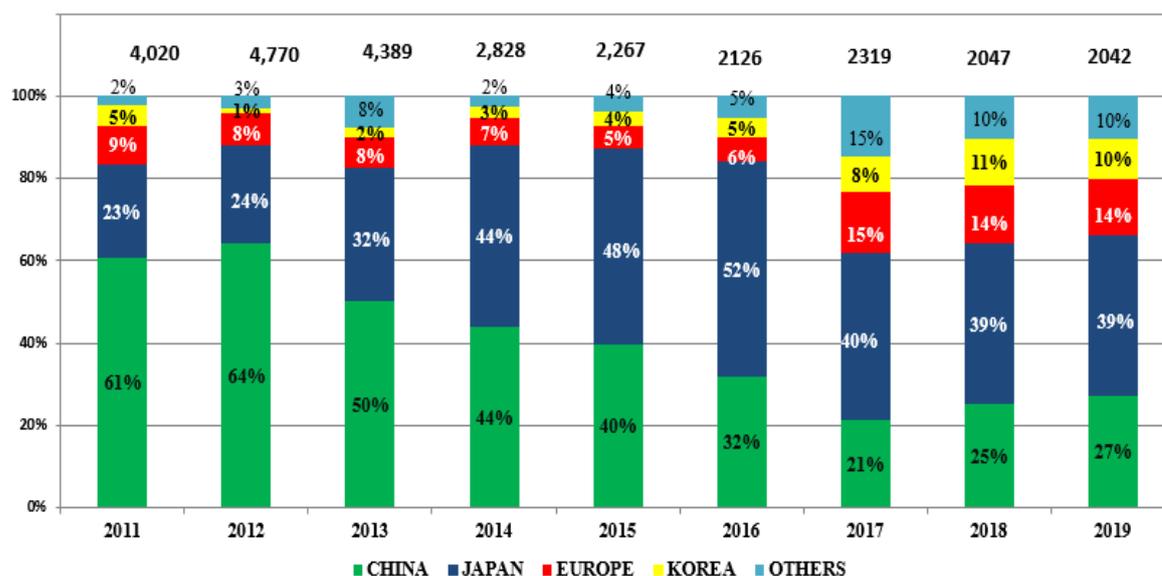
*Segmento P2 de 3,5 a 8 toneladas de PBV (ventas por origen)*



*Nota:* Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos *Wholesale*.  
Elaboración propia.

En la parte superior, se muestra el potencial de mercado por año. De un pico de 49% de participación de las marcas chinas, en 2019 se ubican en el 30% de ventas. Las marcas japonesas asumen el mayor crecimiento, pasando de 26% a 51% de las ventas. La evolución de ventas en el segmento se mantiene en un promedio de 5000 unidades en los últimos tres años.

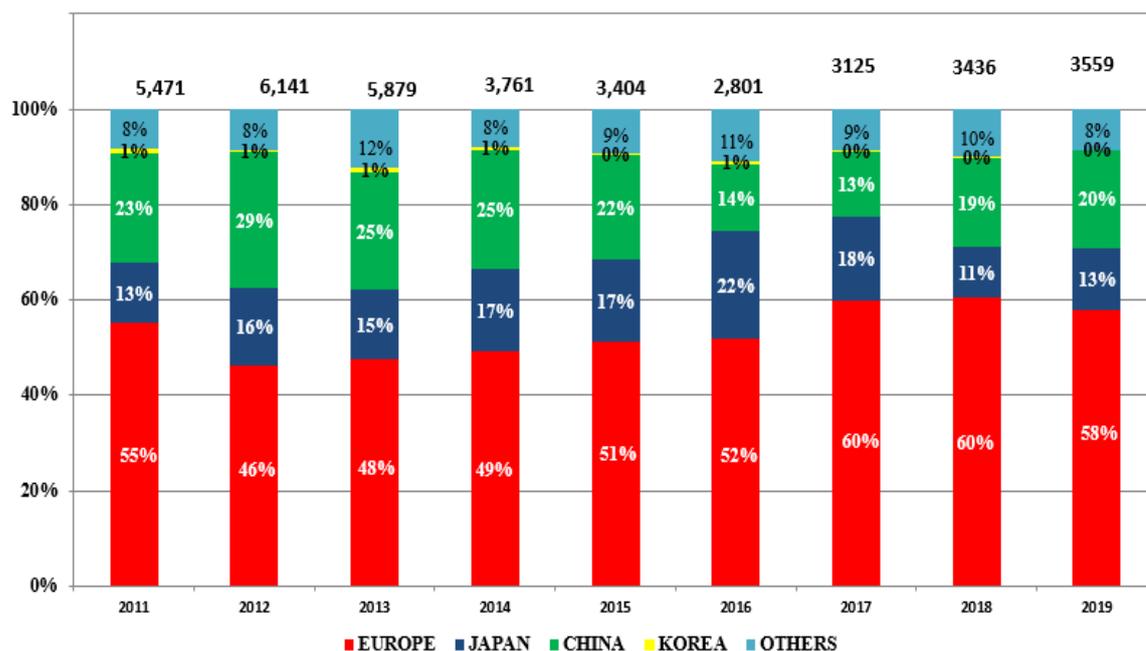
**Figura 3.18**  
*Segmento P3 de 8 a 16 toneladas de PBV (ventas por origen)*



*Nota:* Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos *Wholesale*.  
 Elaboración propia.

Segmento inicialmente dominado por marcas chinas en franco declive por temas de postventa y rendimiento, oportunidad capitalizada por marcas japonesas cimentadas en un 40% promedio. Los últimos tres años repuntan marcas europeas que avanzan a un 14% del segmento (como Volkswagen y Mercedes Benz), con mejores propuestas y configuraciones. Las marcas japonesas y coreana se mantienen estables en participación.

**Figura 3.19**  
*Segmento P4 de más de 16 toneladas de PBV (ventas por origen)*



*Nota:* Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos *Wholesale*.  
 Elaboración propia.

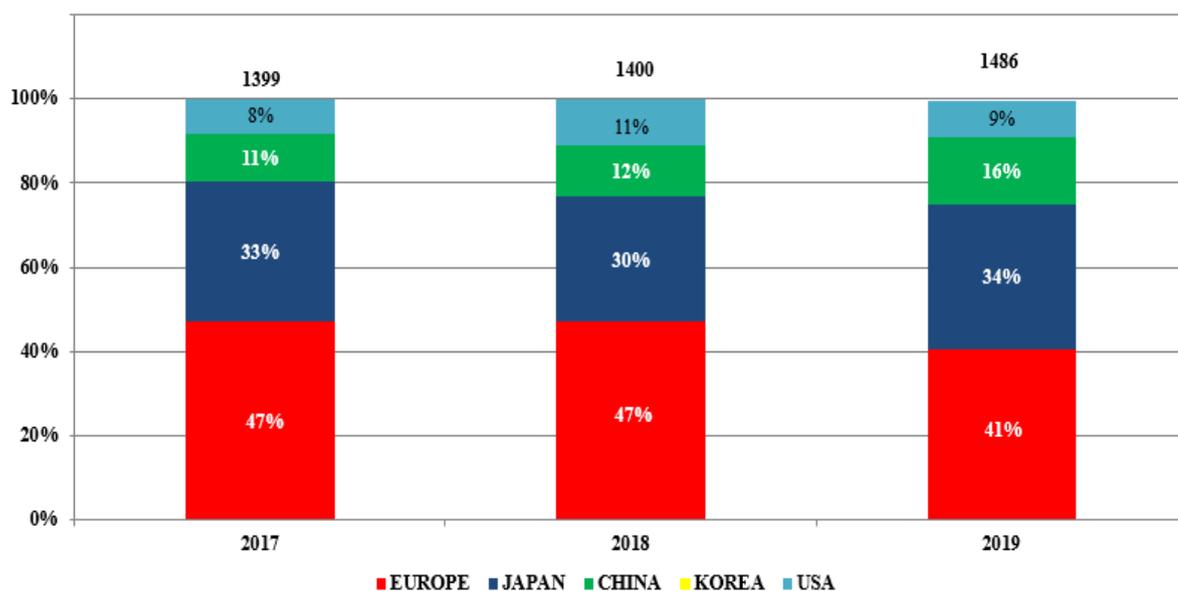
Este segmento es muy especial, ya que se combinan dos sub segmentos claramente diferenciados y que no compiten entre sí: camiones de 16 a 29 toneladas y los de más de 29 toneladas.

En cuanto al segmento más pesado (de más de 29 toneladas), está dominado básicamente por marcas europeas como Volvo, Mercedes Benz y Scania, sobre todo por la disponibilidad y la confianza desarrollada a lo largo del tiempo, que se basa no en el precio, sino en especificaciones adecuadas a las labores del contratista comprador.

La información sobre el sub segmento de 16 a 29 toneladas la podemos ver en la siguiente tabla.

**Figura 3.20**

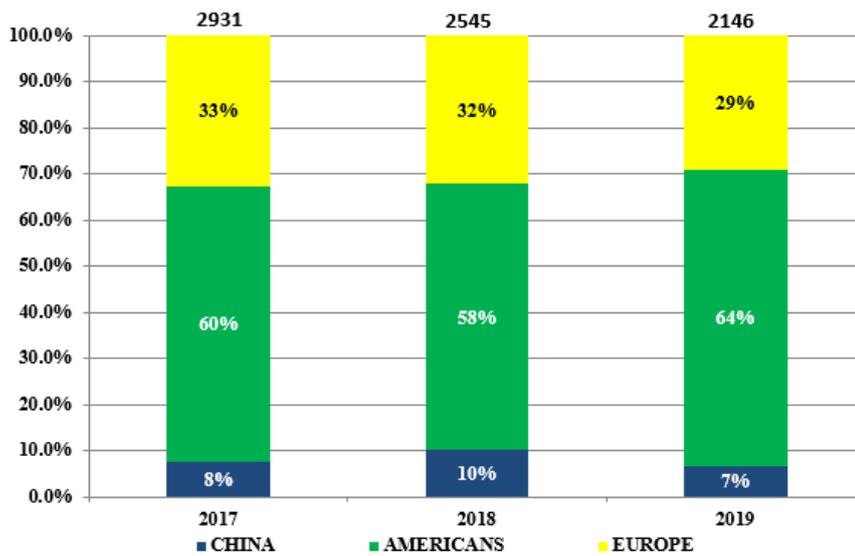
*Segmento P4, camiones medianos de 16 a 29 toneladas (ventas por origen)*



*Nota:*: Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos *Wholesale*.  
Elaboración propia.

Vemos que el mercado es básicamente atendido por marcas europeas y japonesas, con un potencial de 1400 unidades. En este el segmento apreciamos una oportunidad de ingreso, donde podremos generar mayor facturación, mayores márgenes, mejores comisiones para nuestro equipo, con un producto muy dúctil de diferentes aplicaciones (como presentaremos en el plan de acción para logro de los objetivos cuantitativos al año 2019).

**Figura 3.21**  
*Segmento P5 - Remolcadores (ventas por origen)*

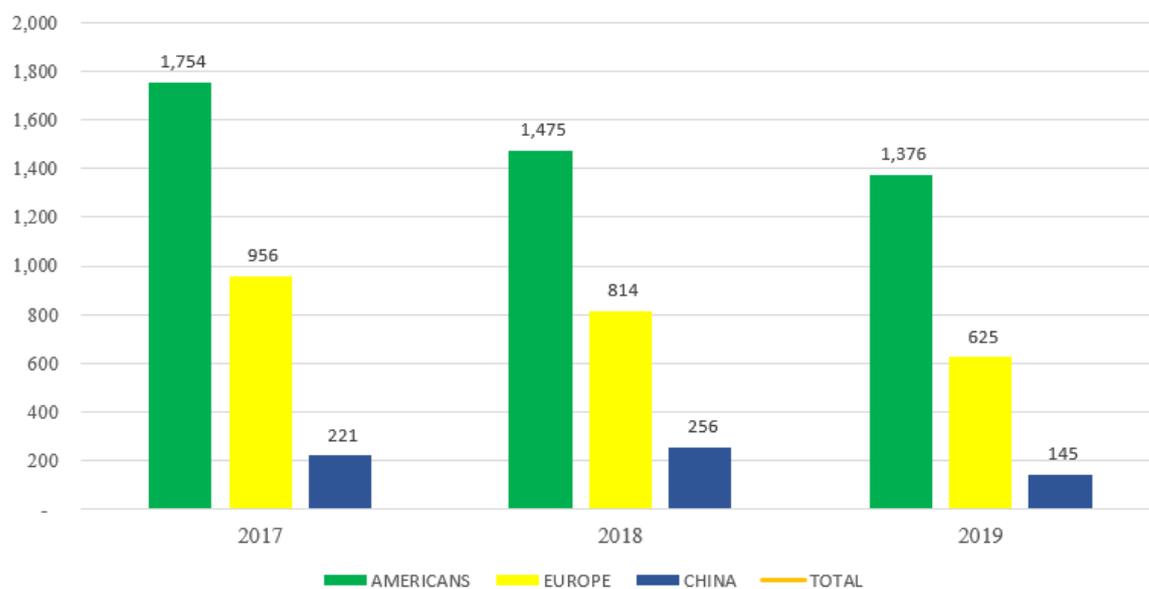


*Nota::* Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos *Wholesale*.  
 Elaboración propia.

Este segmento tiene mayor participación de marcas norteamericanas, como es el caso de International, Mack, Kenworth y Freightliner. Las marcas europeas participan en operaciones pesadas donde se requiere un vehículo más robusto y resistente a exigentes tareas fuera de carretera, transporte especializado de carga ancha, pesada, materiales peligrosos, etc.

**Figura 3.22**

*Segmento P5: evolución de venta de remolcadores por origen*



*Nota:*: Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos *Wholesale*.  
Elaboración propia.

### 3.6.2. Planes de acción para objetivos cualitativos

#### 3.6.2.1. Cómo atender el departamento de Lima y provincias

**Tabla 3.14**

*Definición de canales de atención Lima*

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Consolidar mayor producción de las sucursales en área de influencia Lima Metropolitana	Capacitación continua a la FFVV, manteniendo un equipo competitivo de 27 colaboradores con generación mínima de 7 ventas mes	Jun-18	Sucursales AGP	Marketing / Comercial / RRHH	En proceso
Definir Concesionarios idóneos a la labor de CV, compromiso y perfil	De los 7 concesionarios definir 3 útiles	Jul-19	Evaluación integral en cada concesionario	Finanzas / Comercial / Infraestructura	En proceso
Prospección hacia el mercado, no receptiva	Mínimo 3 asesores por concesionario, con producción 3 unidades mínimo mensual	Jun-18	Concesionarios	Comercial / Soporte Técnico	En proceso
Definir localidades referentes al mercado de camiones	4 localidades necesarias para el negocio de camiones	Nov-18	Arequipa- Junín- Chiclayo-Piura	Finanzas / Comercial / Infraestructura	En proceso
Sectorización geográfica de la demanda y definición de concesionarios con perfil y respaldo	Viabilidad vial y de comunicación departamental, nos lleva a definir 2 localidades en el norte, 1 en el centro y 1 en el sur grande	Ene-19	Arequipa- Junín- Chiclayo-Piura	Finanzas / Comercial / Infraestructura	En proceso
Coordinación con concesionarios a cargo en localidades preferentes para venta de camiones	Definir posición en la propia localidad y en áreas cercanas para asegurar atención. Esta labor no elimina la posibilidad de contar con dealers en otras localidades de menor importancia económica	Abr-19	Arequipa- Junín- Chiclayo-Piura	Finanzas / Comercial / Infraestructura	En proceso

Nota: Elaboración propia.

Lima alberga el 60% de la venta nacional de camiones, en nuestro caso, teniendo siete concesionarios y tres sucursales, presentamos sobre oferta que complica nuestra propuesta al mercado por competencia incorrecta de parte de concesionarios que sacrifican margen generando guerra de precios y desventaja de nuestras sucursales (que respetan listas de precios).

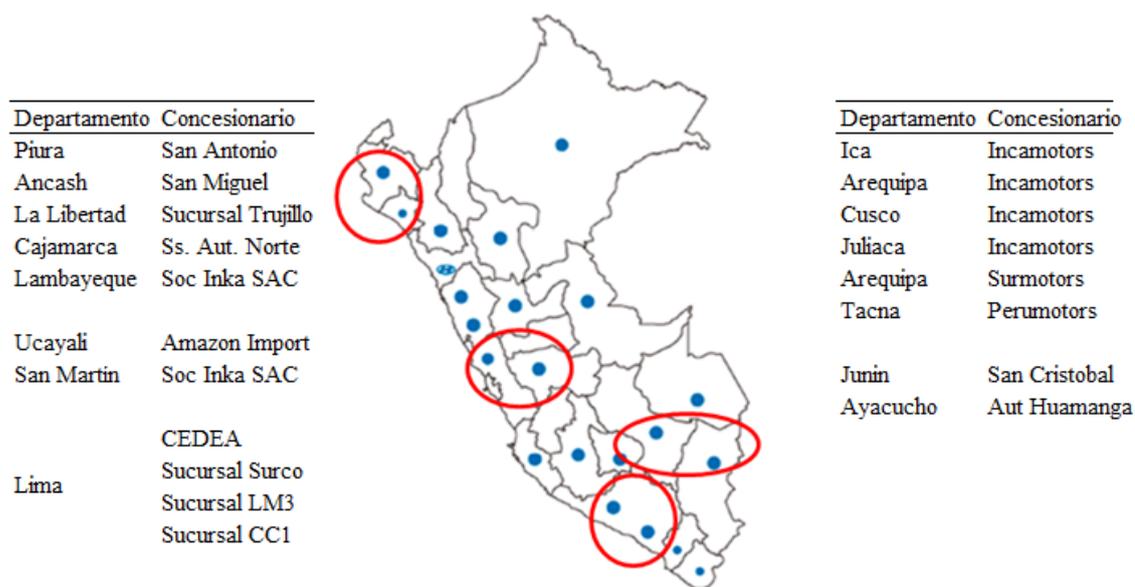
El cliente normalmente, al tener tantas alternativas, se dirige a varios puntos de venta, con lo que logra, sobre todo en el canal concesionario (empresas asociadas con un

margen dado por Gildemeister), descuentos por debajo de lo estipulado por marca y genera distorsiones y la pérdida de confianza del comprador, así como malestar y clima negativo en las sucursales que se ven impedidas de atender a estas mismas empresas con precios similares.

Como se observa en la tabla 3.14, tomamos la decisión de recortar concesionarios para quedarnos con tres de los más competitivos y comprometidos con la gestión de la marca. La operación se encuentra en proceso.

Respecto a los *Hubs*, en provincias definimos cuatro, como se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 3.23**  
*Hubs necesarios para distribución a nivel nacional*



*Nota:* Intranet Automotores Gildemeister S.A. Departamento de *Marketing* AGP.

Se priorizan zonas de mayor demanda, donde se puede atender al cliente, realizar campañas regionales y ofertas especiales de manera exclusiva para esa zona.

### 3.6.2.2. Profundizar nuestra presencia y conocimiento en el segmento P3 y P4

**Tabla 3.15**

*Fortalecer posición en P3 y P4*

QUÉ	ACTIVIDADES	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
	Introducción del modelo en el segmento inferior del P3 a fin de complementar la venta del segmento P2	Jul-18	Todos los canales de Venta	FFVV sucursales, concesionarios y corporativos	Implementado
<b>EX10</b>	Difundir el nuevo face lift de la marca, nueva cabina y beneficios de configuración	Jul-18	A nivel nacional	Marketing / Comercial	Vigente
	Capacitar a la FFVV, benchmarking de mercado	Mar-17	Todos los canales de Venta	Área de soporte técnico y gerencia de marca	Vigente
	Asegurar el abastecimiento con HMC	Mar-17	Todos los canales de Venta	Gerencia de marca	En proceso
	Mantener stock rotativo a MOS 2.5 y precio USD 53,500	Jun-18	Todos los canales de Venta	FFVV sucursales, concesionarios y corporativos	En proceso
<b>HD120</b>	Capacitar a la FFVV, benchmarking de mercado, proporcionar argumentos de venta	Mar-18	Todos los canales de Venta	Área de soporte técnico y gerencia de marca	En proceso
<b>HD160 - MAX</b>	Difusión de casos prácticos, cambiar la metodología de capacitación a temas COMERCIALES Dinámicas de Roles	Mar-18	Todos los canales de Venta	Área de soporte técnico y gerencia de marca	En proceso
	Evaluación bimensual	Mar-17	Todos los canales de Venta	Área de soporte técnico y gerencia de marca	En proceso
	Campaña comunicacional, mailing, volantes, viniles en tiendas, publicaciones en medios escritos y digitales	Ene-18	A nivel nacional	Marketing / Comercial	Implementado
	Nueva estructura comisional con prioridad en venta de camiones Semipesados	Jul-19	A nivel nacional	RRHH / Comercial	Pendiente
<b>TODOS</b>	Dirigidos a segmentos de Distribución y Construcción	Ene-18	A nivel nacional	Marketing / Comercial	Vigente
	Contar con camiones ya listos con tolvas montadas y otras carrocerías a fin de ser una solución para temas de reconstrucción por desastres naturales u otra contingencia.	Nov-18	A nivel nacional	Marketing / Comercial / Soporte	En proceso

Nota: Elaboración propia

Resulta importante capacitar y generar conciencia y confianza en la fuerza de ventas. En el segmento P3, de 8 a 16 toneladas, ingresamos con el modelo EX10, de vanguardia con nuevo diseño de cabina con el propósito de evaluar la reacción del cliente ante el futuro cambio de *facelift*.

En el año 2018, vendimos 108 unidades, con lo que compensamos la caída del HD120 que, por costo, no puede desarrollarse más. Es un modelo que debe consolidarse en el segmento de 7 toneladas.

La consistencia del EX10 continúa en el año 2019, con 121 unidades en un pequeño segmento de básicamente tres modelos, con potencial de 400 unidades al año (Accelo Mercedes Benz, FA Mitsubishi y EX10 Hyundai).

**Figura 3.24**  
**Comunicación del Mighty EX10**



Nota: Departamento de *Marketing*.

Esa consistencia contribuye a la participación en este segmento.

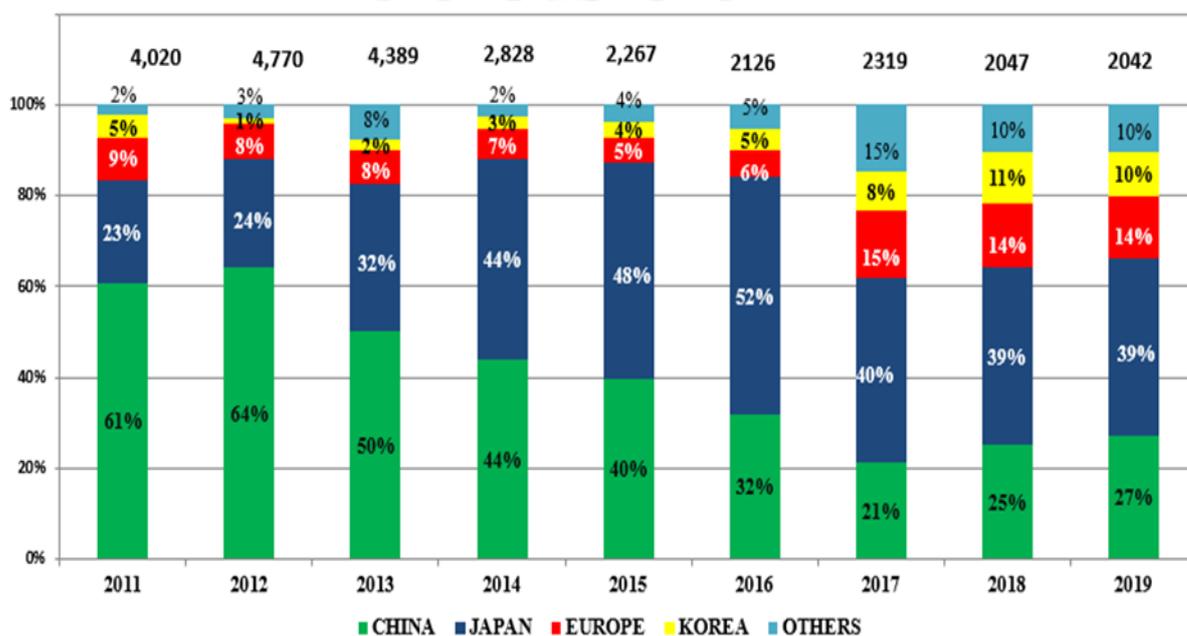
En el segmento P4 mayor a 16 toneladas de PBV, definimos nuestro ingreso con dos modelos, con especificación adecuada a nuestra realidad y a nuestro mercado: el HD170 y el PAVISE.

El HD170 ya existe en el portafolio de HMC, el cual negociamos con nuestro proveedor en las propias oficinas de Corea del Sur a fin de adecuarlo a nuestra realidad, con lo que logramos obtener un modelo y precio de venta competitivos.

El PAVISE es un proyecto ya puesto en prioridad para nuestro portafolio. HMC lanzó a nivel global este modelo en agosto de 2019 y, al igual que el HD170, negociamos y logramos definir especificaciones para el mercado peruano.

Debemos señalar que este modelo, junto a la renovación del segmento ligero (P2), es la punta de lanza del reposicionamiento de la marca, presentando modelos de vanguardia en diseño y especificaciones

**Figura 3.25**  
Segmento P3 por origen



Nota:: Asociación Automotriz del Perú, informe (definitivo) de la venta de vehículos nuevos Wholesale. Elaboración propia.

El desempeño del EX10 contribuye a una mejor participación como marca coreana, ya en dos dígitos en los años 2018 y 2019.

### 3.6.2.3. Consolidar portafolio con motorización Euro IV

**Tabla 3.16**

**Actividades a potenciar portafolio**

QUÉ	ACTIVIDADES	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
	Coordinación con HMC	May-17	A nivel nacional	Área comercial y soporte Técnico	Acordado
Definir camiones a comercializar en el 2018	HMC: Envía de line up, precios y especificaciones	May-17	A nivel nacional	Área comercial y soporte Técnico	Acordado
	Benchmarking con la competencia	May-17	A nivel nacional	Área comercial y soporte Técnico	Listo
	Negociación de precios y envío de DEMOS	Jun-17	A nivel nacional	Área Comercial	Listo
	Coordinar arribos máximo noviembre 2017	Jun-17	A nivel nacional	Área Comercial, Comex, Finanzas	Ordenes puestas a HMC
Entra en vigencia motorización Euro IV, presentar nuevos modelos	Realizar pruebas de rendimiento	Ene-18	Costa y Sierra	Área de Soporte Técnico	Listo
	Finalización de stocks con motorización Euro III	Ene 2018 Abr 2018	A nivel nacional	Area Comercial y Marketing	Campañas realizadas
	Presentación de modelos Euro IV a nivel de cada canal de venta	Abr-18	A nivel nacional	Comercial y Marketing	Exhibiciones en todo canal de venta

Nota: Elaboración propia.

### 3.6.2.4. Incremento de ventas en clientes tipo arrendadoras

**Tabla 3.17**

*Atención arrendadoras y flotilleros*

QUÉ	ACTIVIDADES	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
No hay responsable directo de Postventa Camiones, depende de Postventa Retail	Nombramiento de Gerente de Postventa dedicado al negocio.	May-19	AGP	Gerencia de Negocio	Realizado
Hyundai no figura en matrices de precio de las arrendadoras	Preparar planes de mantenimiento preventivos y correctivos específicos para éste segmento	Mar-20	AGP	Gerencia de Postventa a través del área de administración de flotas	En proceso
	Disminuir costos de mano de obra e incrementar descuentos en repuestos y accesorios	Mar-20	AGP	Gerencia de Postventa a través del área de administración de flotas	En proceso
	Disminuir el porcentaje de incidencia con el que se rige la proyección de los planes de mantenimiento correctivo	Mar-20	AGP	Gerencia de Postventa a través del área de administración de flotas	En proceso
	Afinar el plan de atención de flotas, descentralizado, con un camión - taller de servicio. Atención In House	Mar-20	AGP	Gerencia de Postventa a través del área de administración de flotas	En proceso
Hyundai no es alternativa para incrementar flotas, debido al alto costo de planes de mantenimiento	Extender el plan especial para clientes de flotas considerables	Mar-20	AGP	Gerencia de Postventa a través del área de administración de flotas	En proceso
	En los ratios de costo del plan de mantenimiento, si se diera alguna pérdida para Postventa, por cada camión vendido se provisionará el 1% del CIF por cuenta Comercial para reponer a Postventa	Mar-20	AGP	Gerencia de Marca se encarga de provisionar en cada vehículo vendido, coordinado con Gerencia de Finanzas	En proceso

Nota: Elaboración propia

El proceso aún está pendiente, en formación. Se complica mucho por las continuas coordinaciones con Hyundai Motor Company para generar mayores facilidades al cliente (en este caso, la arrendadora).

Este es un canal que no estamos capitalizando en flotas grandes, sino solo en ventas unitarias que no contribuye a una mayor exposición en la demanda empresarial. Grandes contratistas utilizan este medio y, si no contamos con planes adecuados, no figuramos en sus planes.

Proponemos a Postventa el ajuste de planes de mantenimiento preventivos y correctivos con menor frecuencia de sucesos lo que significará una mejor cuota en la corrida del arrendador para presentar propuesta a empresa interesada. Cualquier pérdida por desajuste de mantenimiento, se carga a Ventas quien provisiona para contingencias en el proyecto de 3 años promedio que significa el plazo de venta de la arrendadora a la empresa contratante.

Existirá una provisión, pero de una venta ya realizada no sólo un proyecto.

### 3.6.2.5. Mejora del *endomarketing* o *marketing* interno

**Tabla 3.18**  
***Endomarketing***

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Comunicación a través de Intranet	Presentación ligera de CV en PDF Noticias del área Generar interés en camiones y buses de menar interna	Jun-18	Toda la empresa, intranet	Marketing / Comercial / RRHH	Realizado
Generar reconocimiento de parte de todas las áreas de la empresa	Lanzamiento de programa "Todos somos vendedores", dirigido a todo colaborador de la empresa, que recibirá una bonificación por cada dato que sea una venta	Jun-18	Toda la empresa	RRHH / Comercial / Marketing	Realizado
	Comunicaciones vía mailing interno, informando actividades y logros del área de CV	Jun-18	Toda la empresa, vía Outlook	RRHH / Comercial / Marketing	Realizado

Nota: Elaboración propia.

Todo colaborador de la empresa debe conocer los productos que comercializamos, esto en relación estrecha con el área de recursos humanos, difundiendo que “todos somos vendedores”, donde se reconoce a cada colaborador que contribuya con un dato de probable venta y, en caso se concrete, se le bonifica con un porcentaje del monto facturado.

Además, difundimos en nuestra intranet los mejores colaboradores, sea del área que fuere, y que contribuyen con el espíritu vendedor de la división. De esta manera evitamos los recelos lógicos de las áreas que tienen remuneración fija a diferencia de la remuneración variable del área comercial. Todos se identifican y se benefician con camiones Hyundai.

### 3.6.2.6. Mejora del *marketing* externo

**Tabla 3.19**

*Plataformas para contacto con clientes*

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Reformular WEB de CV	Captación de interacciones vía Google search (Leads)	May-18	Web y Google search	Marketing / Comercial	En proceso
Reformular WEB de CV	Desarrollar web amigable, que permita información y genere cotizaciones (Leads)	Jun-18	Web y Google search	Marketing / Comercial	En proceso
Reformular Facebook Hyundai Camiones y Buses	Captación de interacciones vía Facebook (Leads)	May-18	Facebook	Marketing / Comercial	Vigente
Reformular Facebook Hyundai Camiones y Buses	Información útil y llamativa en redes sociales, según cómo piensa nuestro consumidor	May-18	Facebook	Marketing / Comercial	En proceso
Evaluación de agencia publicitaria	Cambio de agencia publicitaria: Yupanqui BBDO	May-18	Todas las plataformas autorizadas	Marketing	Realizado
Evaluación de agencia digital	Nextexperience deja Google Search y lo administra Havas Media (la agencia de medios tradicionales, ahora también digitales)	Jun-18	Web y Google search	Marketing	Realizado
Comunicar las campañas de cada modelo y noticias de la marca	Campañas tácticas y branding	May-18	Todas las plataformas autorizadas	Marketing / Comercial	Realizado
Comunicar las campañas de cada modelo y noticias de la marca	Campañas tácticas y branding, paneles, volantes, banners, viniles, identificación e información	May-18	Medios escritos, radiales y planos	Marketing / Comercial	Realizado
Agencia publicitaria	Desarrollo permanente de fichas técnicas y demás material informativo útil a cliente y afines como bancos, proveedores, etc	May-18	A nivel nacional	Agencia / MKT / Comercial	Vigente
Estudios de consumidor	Evaluación de los usuarios compradores Hyundai	Nov-18	A nivel nacional	Agencia / MKT / Comercial	Vigente

Investigación de consumidor	evaluación de los usuarios de las redes Hyundai, perfiles y preferencias	Jul-19	A nivel nacional	Agencia / MKT / Comercial	Vigente
-----------------------------	--	--------	------------------	---------------------------	---------

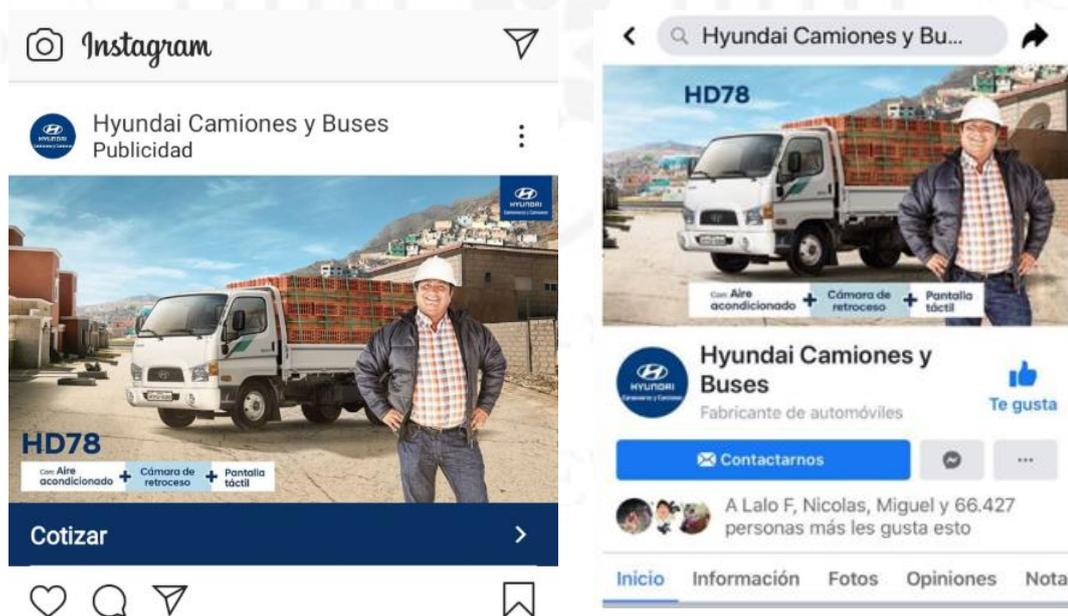
El plan comunicacional tiene los siguientes pilares:

- Canal digital, redes Facebook - Instagram
- *Call center* “Alo Gildemeister” teléfonos 613-7777 - 997545784
- Canal web: <https://www.hyundaicamiones.pe/>
- Medios planos y radiales

En canal digital, priorizamos el perfil de usuario “camionero tradicional” y, sobre la base de esta denominación, segmentamos nuestra publicidad a ese público objetivo.

Toda publicación en redes sociales (como Facebook e Instagram) invita a hacer *click* en un *link* que los deriva a un formulario que generará un *lead*, el cual se consolida en el *landing page* de la web de Camiones Hyundai y lo distribuirá según ubicación geográfica del interesado, a ser atendido por una sucursal o concesionario.

**Figura 3.26**  
Presencia en redes sociales (Instagram, Facebook)



*Nota:* Elaboración Departamento de Marketing.

El *call center* Aló Gildemeister recibe llamadas básicamente de interesados en vehículos de pasajeros. Para ello, se estableció un protocolo de recepción de llamadas para camiones. El interesado deja sus datos y el *call center* envía una alerta al jefe de línea responsable para redirigirlo a la sucursal que corresponda por zona geográfica.

**Figura 3.27**  
*Seguimiento de leads*

 miércoles 22/01/2020 14:24  
**Alo Gildemeister**  
22/1/2020 CLIENTE - NATANAEL SAAVEDRA - CAMIONES|/SE ENVIO CORREO

Para  Carbajal, Edilberto

CC  Tatiana Martinez;  Quito Verastegui, Jose;  Dennys Marin

Estimado(a)

Detalle datos del cliente interesado, por favor proceder con la gestión.

Datos del cliente

DNI: 09086908  
Teléfono: 998448892  
Marca: HYUNDAI  
Modelo: HD160  
Sucursal: SURCO  
Observación: Cotizar modelo HD170, correo: [eltromedelperusac@hotmail.com](mailto:eltromedelperusac@hotmail.com).

Saludos.

Ana Minaya



*Nota: Notificaciones en Outlook de AGP*

Sobre el desarrollo de nuestra web ([www.hyundaicamiones.pe](http://www.hyundaicamiones.pe)), la mantenemos actualizada con el fin de proporcionar una navegación amigable y generadora de prospectos.

**Figura 3.28**  
*Comunicaciones en web*



### Hyundai Camiones y Buses

Nuestra flota de camiones y buses son modelos versátiles y ergonómicos. Diseñados bajo la filosofía Hyundai que se enfatiza en la mejor performance, confiabilidad y economía.

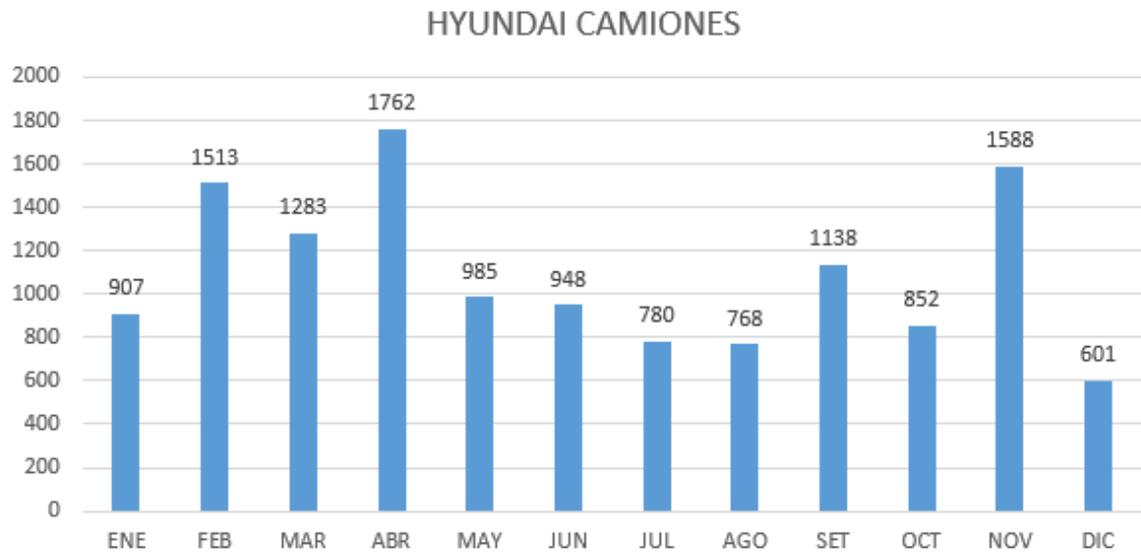
Para realizar todo tipo de trabajos en las condiciones más extremas, permitiendo la eficiencia necesaria para que crezca tu negocio. Esta combinación marca la diferencia a Hyundai de los demás.

*Nota:* página web AGP.

En cuanto a los medios planos y radiales, utilizados para acciones tácticas y soporte de campañas en desarrollo para el logro de objetivos cuantitativos, el tema radial lo dirigimos a nuestro público transportista usuario quien permanentemente está en uso de ese medio de comunicación.

Por su parte, los *leads* vienen incrementándose y tomando preponderancia al ser un medio de contacto de los interesados. Si bien es un medio muy potente en segmento de autos y SVU, en camiones, desde el año 2019, mantenemos un seguimiento de lo recibido y el resultado.

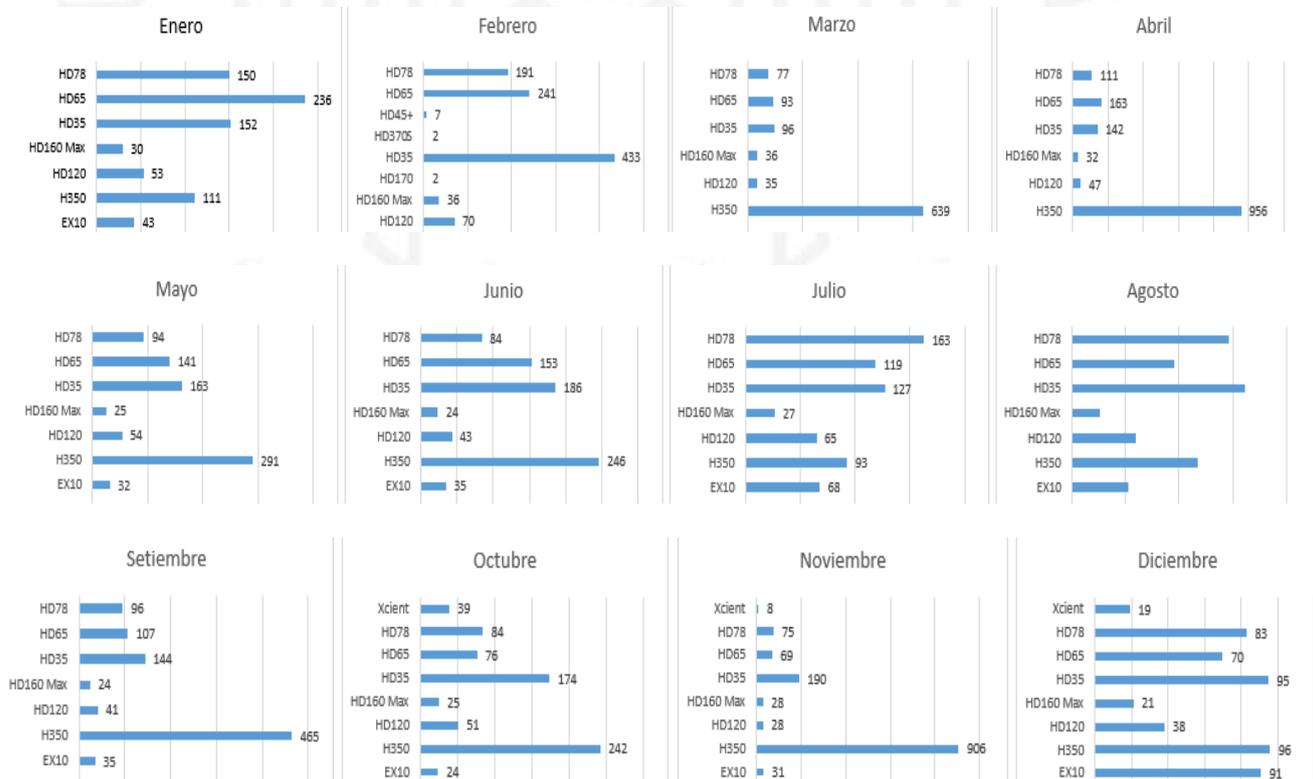
**Figura 3.29**  
Recepción mensual de leads en el año 2019



Nota: Departamento de Marketing AGP. Elaboración propia.

La evolución de los leads está directamente relacionada a acciones de comunicación que se pongan en práctica, que generen tráfico y consulta.

**Figura 3.30**  
Control mensual de LEADS por modelo



Nota: Departamento de Marketing AGP. Elaboración propia.

**Tabla 3.20***Resultado de ventas digitales mensuales y acumulado a diciembre de 2019*

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Concesionario	HD35	2	1			2	2
	HD65	1					
	HD120				1		
Retail	EX10	1					
	HD35	3	2			2	
	HD65	1		2			1
		8	3	2	1	4	3
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Concesionario	HD35			1		1	
	HD65		1		1		
	HD78			2			
	EX10		1				
Retail	HD35		1			1	
	HD78	1		1			1
	HD120				1		
		1	3	4	2	2	1
Ventas Digitales		34					

*Nota:* Departamento de Marketing AGP. Elaboración propia

### 3.6.3. Planes de acción para objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos fueron definidos de la siguiente manera.

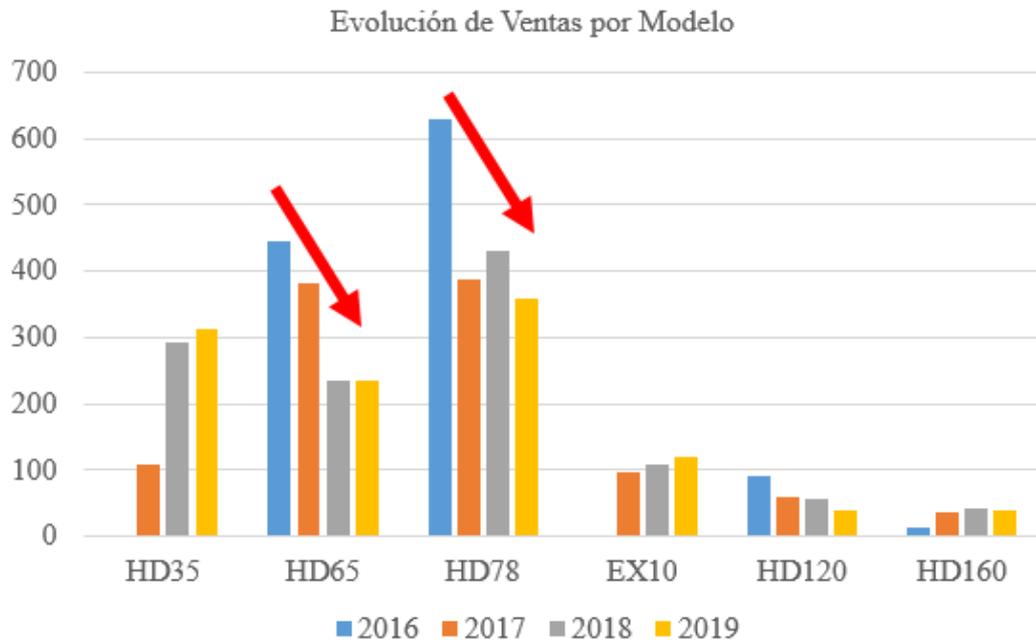
**Tabla 3.21***Objetivos cuantitativos*

	2018	2019
<b>Ventas</b>	1 100	1 100
<b>MS %</b>	8,5	8,5
<b>Mg Contribución</b>	12,0	12,0

*Nota:* Información interna AGP. Elaboración propia.

Para el logro de cada uno en los años que se indican, se trazaron planes específicos dirigidos a desarrollar y mantener la venta de los modelos debido al desgaste por tanto tiempo de encontrarse en el mercado. Dicho desgaste se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 3.31**  
*Evolución de ventas por modelo Hyundai*



*Nota:* Sistema de Información interna AGP. Elaboración propia.

Los modelos estrellas de Hyundai, el HD65 y el HD78, se encuentran en franca caída en ventas.

Enfrentamos un reto, pues varió la norma y, desde abril de 2018, no ingresaron más camiones con motorización Euro III, solo motorizaciones mayores Euro IV y V de mayor costo y menor nivel de emisiones y contaminación.

Ante el cambio de norma y el incremento de nuestros costos en camiones Euro IV con una especificación en desventaja a la disponible en marcas japonesas en el mercado y sabiendo que desde abril de 2018 no se podría importar más unidades Euro III, en octubre de 2017 elevamos nuestros pedidos de camiones Euro III con el fin de tener mayores arribos antes de abril de 2018 y poder venderlos en el mercado. Nos beneficiamos con mejores costos, vehículos con configuración probada en el mercado y precios menores ante los camiones Euro IV de la competencia.

### 3.6.3.1. Producto: incremento de *stocks* en los modelos de mayor rotación HD65 y HD78 Euro III para atención el año 2018

A continuación, vemos cómo se propusieron los planes para el año 2018.

**Tabla 3.22**

Elevar stocks en modelos de mayor rotación por beneficio de costos.

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Elevar stocks desde pedidos enero 2018	Planificación con Finanzas para presentar cartas de crédito necesarias	Abr-18	AGP	Comercial / Finanzas	Realizado
<b>Confirmar Bill of Lading del HD78 EIII previo a entrada en vigencia de normativa en abril 2018</b>	Confirmar órdenes a HMC por 375 unidades Euro III con Bill of Lading máximo abril 2018	Abr-18	AGP	Comercial / Finanzas	Realizado
Negociación de costos por incremento de pedidos a HMC, que permitan mantener precio preferente en todo el 2018	375 unidades en adelanto del cuatrimestre a costo 15% menor	Abr-18	AGP	Comercial / Finanzas	Realizado
<b>Confirmar Bill of Lading del HD65 EIII previo a entrada en vigencia de normativa en abril 2018</b>	Confirmar órdenes a HMC por 375 unidades Euro III con Bill of Lading máximo abril 2018	Abr-18	AGP	Comercial / Finanzas	Realizado
Negociación de costos por incremento de pedidos a HMC, que permitan mantener precio preferente en todo el 2019	231 unidades en adelanto del cuatrimestre a costo 15% menor	May-18	AGP	Comercial / Finanzas	Realizado

Nota: Elaboración propia.

### **3.6.3.2. Producto: introducción del modelo HD82, alternativo al HD78**

Coordinamos con HMC la importación de un modelo sobre la plataforma del HD78 de 5 toneladas de carga útil. Lo denominamos HD82 confiando que llamaría la atención del cliente por mayor capacidad de carga con precio proporcionalmente lógico.

La venta fue errática por la no aceptación del cliente. Liquidamos veintiocho unidades, entre julio y diciembre de 2018, y discontinuamos el modelo.

### **3.6.3.3. Producto: introducción del modelo HD35 en categoría N1**

Respetando la regulación según el Reglamento Nacional Vehicular (RENAV), registramos el modelo HD35 como camión de 3499 kilogramos de PBV. La especificación y regulación nos lo permitió, ya que cuenta con un chasis con capacidad técnica de 4200 kilos, pero homologado por Hyundai Motor Company como 3499. Así lo registramos en las fichas aduaneras.

Esta acción nos dio la ventaja de:

- Manejo con brevete particular A1.
- Ingreso a zonas rígidas debido a su PBV.
- Camión más robusto, de mayor capacidad volumétrica: 16 m<sup>3</sup>, mayor que los demás del segmento (básicamente furgonetas de 9 m<sup>3</sup>).
- Único de su tipo en el segmento de minitrucks. Aparte de dos marcas y modelos (Hyundai con el H100 y Kia con el K2500), las demás son de baja categoría, incluso gasolineras, de lo ligeras que son en especificación.

El modelo HD35, que se potenció con las campañas desarrolladas a lo largo de los años 2018 y 2019, permite mantener la participación de la marca frente a la disminución de venta de los modelos HD65 y HD78 que, como se indicó anteriormente, están muy desgastados. En 2018 vendimos 297 unidades; por ello, sin este modelo, las ventas de Hyundai hubieran quedado en 849 camiones y no en los 1146 logrados al cierre de ese año.

Similar situación se dio al cierre de 2019, año en el que vendimos 313 unidades, cifra sin la cual la venta general de Camiones Hyundai hubiera quedado en 831 unidades.

Así, con la presencia del HD35, la participación de la marca y su posición en el mercado se modifica de manera positiva, como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Tabla 3.23***Influencia del HD35 en la participación de Hyundai en el mercado*

AÑO	2017		2018		2019		Posición
<b>SIN HD35</b>	HINO	12.32%	mitsubishi	11.39%	ISUZU	11.78%	1
	ISUZU	11.82%	HINO	10.48%	HINO	11.18%	2
	MITSUBISHI	11.35%	VOLVO	10.28%	VOLVO	9.53%	3
	VOLVO	10.99%	ISUZU	10.00%	MITSUBISHI	9.07%	4
	<b>HYUNDAI</b>	<b>7.39%</b>	MERCEDES BENZ	7.73%	MERCEDES BENZ	8.11%	5
	MERCEDES BENZ	6.34%	<b>HYUNDAI</b>	<b>6.95%</b>	<b>HYUNDAI</b>	<b>6.78%</b>	6
	<b>TOTAL TRUCKS</b>	<b>13386</b>	<b>TOTAL TRUCKS</b>	<b>12973</b>	<b>TOTAL TRUCKS</b>	<b>11306</b>	
<b>CON HD35</b>	HINO	12.32%	MITSUBISHI	11.13%	ISUZU	11.46%	1
	ISUZU	11.82%	HINO	10.25%	HINO	10.88%	2
	MITSUBISHI	11.35%	VOLVO	10.05%	VOLVO	9.28%	3
	VOLVO	10.99%	ISUZU	9.78%	<b>HYUNDAI</b>	<b>9.10%</b>	4
	<b>HYUNDAI</b>	<b>7.39%</b>	<b>HYUNDAI</b>	<b>9.01%</b>	MITSUBISHI	8.83%	5
	MERCEDES BENZ	6.34%	MERCEDES BENZ	7.56%	MERCEDES BENZ	7.89%	6
	<b>TOTAL TRUCKS</b>	<b>13386</b>	<b>TOTAL TRUCKS</b>	<b>13266</b>	<b>TOTAL TRUCKS</b>	<b>11619</b>	

*Nota:* Sistema de Información interna AGP. Elaboración propia.

El año 2017 aún no se comercializaba el modelo HD35.

Integrando la venta de este camión, la participación en el mercado mejora de un sexto lugar en los años 2018 y 2019 a un cuarto lugar (en 2019). Asimismo, se debe considerar que las demás marcas compiten en todos los segmentos del mercado, mientras que Hyundai solo lo hace en dos de los cuatro segmentos (P2 y P3, no en P4 ni P5).

#### **3.6.3.4. Producto: Potenciar comunicación de garantía cinco años**

Presentamos la garantía al mercado más potente: cinco años con kilometraje ilimitado, que se aplica a nuestros modelos HD65, HD78 y EX10, con el fin de mantener y potenciar las ventas. De igual manera, demostramos al mercado la confiabilidad de nuestros vehículos y la confianza en su funcionamiento.

**Figura 3.32**  
*Logotipo de la garantía Hyundai*

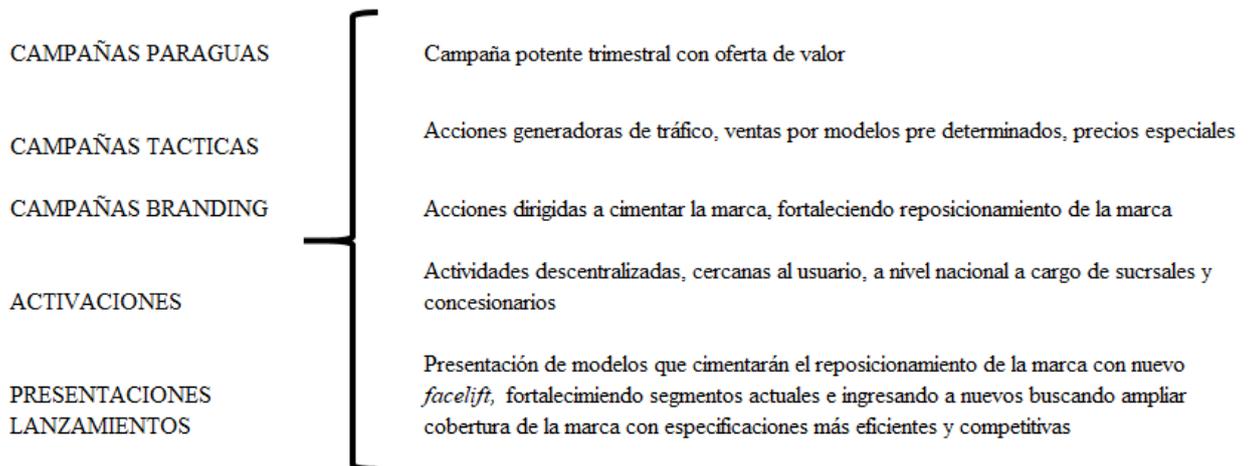


*Nota:* Elaboración Departamento de Marketing AGP.

### 3.6.3.5. Marketing: campañas del año 2018

A partir de enero de 2018, establecimos campañas dirigidas al mercado bajo la denominación siguiente.

**Figura 3.33**  
*Planteamiento campañas*



*Nota:* Elaboración propia.

Desde enero de 2018, nos acogimos a la campaña de área de autos y SUV, denominada “Gran Venta Anual” (período trimestral), normalmente con gran acogida y punto de inicio para aprovechar la resonancia de la campaña para luego desarrollar campañas propias (paraguas).

Se propone llevar a cabo las siguientes acciones:

- Garantía de cinco años con kilometraje ilimitado (modelos HD65/78 y EX10).
- Obsequio de siete mantenimientos preventivos por compra a precio de cierre.
- Obsequio de vales de combustible por compra a precio de campaña, según el modelo. Iniciamos relaciones con proveedores para campañas en conjunto, en

este caso con Primax, al que le compramos vales de combustible de manera mensual con descuento por paquete.

**Tabla 3.24**

*Campaña “Gran venta anual”: período enero-abril de 2018*

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Lanzar campaña conjunta con Hyundai Pasajeros, Gran Venta Anual	Sinergia de esfuerzos y recursos en marketing y publicidad para mayor alcance	Mar-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Acción publicitaria de Bonos de descuento en cada modelo	Se comunica al mercado bonos de descuento de hasta USD 9,000 según el modelo	Mar-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Paralela a precio FULL de cada modelo HD65 y HD78. Pagando precio Full te llevas mantenimiento gratis 30K	Por compra a precio FULL sin bono de descuento recibes 30,000 kms de mantenimiento preventivo gratis incluyendo mano de obra	Mar-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Convenio con Primax para entrega de vales de combustible	Por compra de cada modelo se otorga vales con montos de S/. 800-1000-1500 según modelo	Mar-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

**Resultado de ventas al cierre de la campaña**

SALES 2018	ene	feb	mar	abr
HD35 EURO III	16	16	19	33
HD35 EURO IV				
HD 65 3.9 LWB EURO III	10	16	36	21
HD 65 3.9 LWB EURO IV				
HD 78 3.9 LWB EURO III	25	24	31	34
HD 78 3.9 LWB EURO IV				
EX10 EXTRA LONG EURO III	5	2	16	9
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	3	2	11	6
HD160 MAX U/L EURO III	3	5	1	1
XCIENT GT 6X4 EURO IV				1
<b>Venta Real</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	<b>104</b>
		<b>346</b>		
<b>Presupuesto</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>95</b>
		<b>325</b>		
<b>Avance %</b>			<b>106.46%</b>	

**Tabla 3.25***Campaña mundialista: período mayo-julio de 2018*

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Lanzamiento de campaña Mundialista	Campaña exclusiva de Camiones referida a la proximidad del Mundial Rusia 2018	Jul-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Acción publicitaria de Bonos de descuento en cada modelo	Se comunica al mercado que ofrecemos bonos de descuento de hasta USD 9,000 según el modelo	Jul-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Paralela a precio FULL de cada modelo HD65 y HD78. Pagando precio Full te llevas mantenimiento gratis 30K	Por compra a precio FULL sin bono de descuento recibes 30,000 kms de mantenimiento preventivo gratis incluyendo mano de obra	Jul-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Convenio con Primax para entrega de vales de combustible	Por compra de cada modelo se otorga vales con montos de S/. 800-1000-1500 según modelo	Jul-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Entrega de Pack Mundialista a cada comprador	Pack que incluye mochila, camiseta, pelota, chalina todo con motivo Perú	Jul-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Bonificación por ventas a FFVV de canales de venta	USD 300 a Jefes de venta por logro de tienda USD 60 a Asesores por unidad vendida	Jul-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

**Resultado de ventas al cierre de la campaña**

SALES 2018	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul
HD35 EURO III	16	16	19	33	27	25	36
HD35 EURO IV							
HD 65 3.9 LWB EURO III	10	16	36	21	17	26	23
HD 65 3.9 LWB EURO IV							
HD 78 3.9 LWB EURO III	25	24	31	34	38	35	41
HD 78 3.9 LWB EURO IV							
EX10 EXTRA LONG EURO III	5	2	16	9	6	8	3
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	3	2	11	6	5	8	6
HD160 MAX U/L EURO III	3	5	1	1	3	1	4
XCIENT GT 6X4 EURO IV			1				
<b>Venta Real</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	<b>104</b>	<b>96</b>	<b>103</b>	<b>113</b>
			<b>346</b>			<b>312</b>	
<b>Presupuesto</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
			<b>325</b>			<b>295</b>	
<b>Avance %</b>			<b>106.46%</b>			<b>105.76%</b>	

**Tabla 3.26***Campaña “Con Hyundai sí la haces”: período agosto-diciembre de 2018*

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Lanzamiento de campaña Con Hyundai Si La Haces	Campaña Paraguas, capitalizando el buen desempeño de la selección de fútbol de Perú en el Mundial	Dic-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Paralela a precio FULL de cada modelo HD65 y HD78. Pagando precio Full te llevas mantenimiento gratis 30K	Por compra a precio FULL sin bono de descuento recibes 30,000 kms de mantenimiento preventivo gratis incluyendo mano de obra	Nov-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Convenio con Hunter empresa proveedora de GPS	Alternativa de obsequio de instalación de GPS y servicio por un año	Dic-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Postventa	Realizado
Convenio con Primax para entrega de vales de combustible	Alternativa de obsequio por compra de cada modelo se otorga vales con montos de S/. 400-700 según modelo	Dic-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Generar servicios en taller AGP	Alternativa de obsequio de primer mantenimiento del vehículo	Dic-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Postventa	Realizado
Bonificación por ventas a FFVV de canales de venta	USD 300 a Jefes de venta por logro de tienda USD 60 a Asesores por unidad vendida	Dic-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

**Resultado de ventas al cierre de la campaña y del año 2018**

SALES 2018	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Acum
HD35 EURO III	16	16	19	33	27	25	36	31	22	27	20	20	
HD35 EURO IV												1	
HD 65 3.9 LWB EURO III	10	16	36	21	17	26	23	17	17	18	18	13	
HD 65 3.9 LWB EURO IV											3	1	
HD 78 3.9 LWB EURO III	25	24	31	34	38	35	41	52	40	32	11	11	
HD 78 3.9 LWB EURO IV											19	19	
EX10 EXTRA LONG EURO III	5	2	16	9	6	8	3	20	17	12	5	5	
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	3	2	11	6	5	8	6	3	6	3	4	-2	
HD160 MAX U/L EURO III	3	5	1	1	3	1	4	8	5	3	2	5	
XCIENT GT 6X4 EURO IV			1										
<b>Venta Real</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	<b>104</b>	<b>96</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>131</b>	<b>107</b>	<b>95</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	1,146
			<b>346</b>			<b>312</b>				488			1,146
<b>Presupuesto</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	1,100
			<b>325</b>			<b>295</b>				480			1100

<b>Avance %</b>	<b>106.46%</b>	<b>105.76%</b>	<b>101.67%</b>
<b>Alcance Anual %</b>	<b>104.18%</b>		

Nota: Elaboración propia, Sistema de información automotriz de AGP.

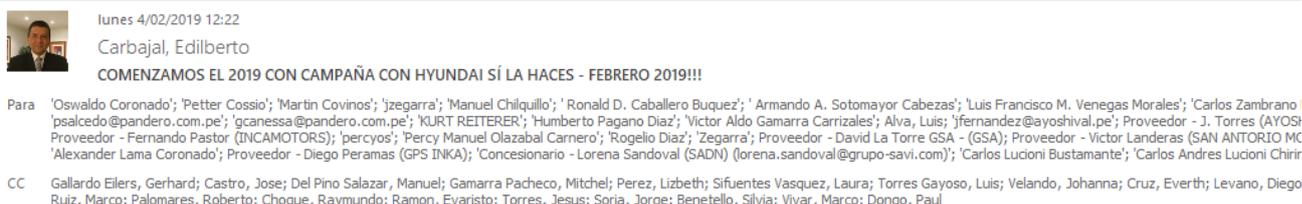
### 3.6.3.6. Marketing: campañas por eventos del año 2019

Continuamos con el posicionamiento de acompañar a nuestro cliente en sus momentos y eventos memorables. Así como en 2018 resaltamos temas como el logro de asistir al mundial de fútbol Rusia 2018, seguimos con la temática: “Sí la haces”.

En paralelo, involucramos a toda la red de venta (concesionarios, corporativos y sucursales) con la temática de cada campaña. Les informamos mensualmente acerca de los beneficios por modelo, tanto sobre precios como de los obsequios para los clientes.

Toda la campaña la potenciamos de manera interna, con concursos de venta, como presentaremos a continuación.

**Figura 3.34**  
*Comunicación de campañas a la red de venta*



Las cosas buenas no se dejan de lado, **por ello vamos en febrero con los vales de combustible para nuestros modelos EURO 3**

- HD65 EURO 3 2018
- HD78 EURO 3 2018
- HD120 EURO 3 2018
- HD160 MAX EURO 3 2018

Aprovechemos en mantener los precios de éstos modelos ahora que muchos clientes temen (temor infundado) del combustible para los camiones E4.  
Si quiere Euro3 deberá pagar el precio, pues somos los ÚNICOS con camiones Euro 3.

**TENER PRESENTE: Son 3 tanqueadas en Mightys o tanque y medio en semipesados!**

AÑO MODELO	HD35	HD65		HD78			EX10	HD120		HD160	
	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV LIMITED	2019 EIV	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV
<b>PRECIO DE CIERRE LIMA</b>	24,990	27,000	29,500	29,990	27,990	32,500	36,990	53,500	54,990	57,500	59,990
<b>DICIEMBRE</b>											
<b>Precios CAMPAÑA</b>		25,800		28,990	27,990			51,200		54,500	
<b>1. COMBUSTIBLE S/.</b>		1000		1000				1000		1000	

Fuente: Comunicaciones por email, Outlook AGP. Elaboración propia.

La oportunidad fue que, a finales de noviembre de 2018, recibimos una propuesta de HMC para adquirir un lote de 150 camiones modelo HD78, cuya orden de compra había quedado anulada por parte de un país de Asia (al parecer Irán). Siendo el año 2018, el año de fabricación de estas unidades era 2016.

La propuesta para comercializarlos en Perú era al mismo costo que el HD78 Euro IV, del que ya habíamos iniciado ventas en el país. Además, los camiones venían con mayor equipamiento que el modelo regular:

- Aire acondicionado.
- Frenos ABS.
- Luces de identificación en el techo de cabina.
- Desempeñador eléctrico de espejos retrovisores.

La propuesta de HMC incluía una descripción del camión como fabricación 2016 y año modelo 2019, proyectando que las unidades arribarían en diciembre de 2018, listos para ser vendidos desde enero de 2019.

La legislación lo permite e incluso ya la reglamentación indica que solo se registra el año modelo. La cuarta disposición complementaria final del decreto supremo 019-2018-MTC indicaba que el “año modelo” reemplaza para todos sus efectos al “año de fabricación”.

Para proceder con la compra, propusimos una reducción en el costo de 18%. La razón era la antigüedad y tendríamos que reservar un monto para revisiones y arreglos. De esta forma, importamos 150 camiones año 2016 modelo 2019 para ser comercializados desde enero de 2019. Los denominamos HD78 Euro IV Limited, por ser un modelo del cual solo se venderían dichas 150 unidades.

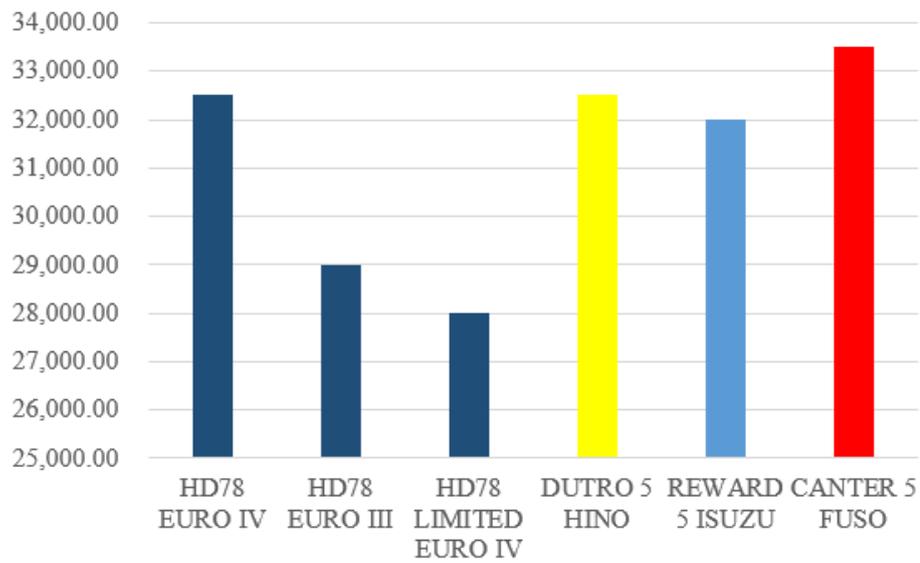
Se actuó con transparencia ante nuestros clientes al informarles el año para evitar reclamos. La posición era:

- HD78 Euro IV: USD 32 500.00
- HD78 Euro III: USD 28 990.00
- HD78 Euro IV Limited: USD 27 990.00 (precio 14% por debajo del vigente).

En la figura siguiente, mostramos la posición competitiva de precios al momento de introducir el modelo HD78 Limited Euro IV. En ella observamos la ventaja competitiva que logramos y la reacción favorable del mercado durante los tres meses que tuvimos *stock* suficiente.

**Figura 3.35**

*Posición competitiva de precios en el segmento de 5 toneladas*



Fuente: elaboración propia, AGP.

La campaña se estructuró de la siguiente forma:

**Figura 3.36**

*Publicación sobre aplicaciones del modelo y precio preferencial*

**Con Hyundai**  
**Sí se hacen**

**HD78** EDICIÓN LIMITADA DESDE: **Equipamiento:**  
US\$ 27,990 S/ 94,326  Aire Acondicionado  Lunas eléctricas  Cierre centralizado  Frenos ABS

Automotores GILDEMEISTER [www.hyundaicamiones.pe](http://www.hyundaicamiones.pe) Camioneros y Camiones **HYUNDAI**

Fuente: Departamento de Marketing AGP.

**Tabla 3.27***Campaña “Con Hyundai sí la haces”: periodo enero-marzo de 2019*

ACTIVIDADES	QUÉ	PLAZO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO
Campaña Con Hyundai Sí La Haces	Iniciar 2019 con propuesta de beneficios en precios y vales de combustible en modelos HD65/78/120/160	Mar-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Presentamos el HD78 LIMITED con mayor equipamiento por menor precio	Se comunica al mercado HD78 LIMITED año 2016 modelo 2019 y beneficios de gran valor para el usuario: Aire acondicionado, elevalunas eléctrica, cirre centralizado, frenos ABS. Precio 14% por debajo del segmento.	Mar-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Paralela a precio FULL de cada modelo HD65 y HD78. Pagando precio Full te llevas mantenimiento gratis 30K	Por compra a precio FULL sin bono de descuento recibes 30,000 kms de mantenimiento preventivo gratis incluyendo mano de obra	Mar-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Convenio con Primax para entrega de vales de combustible	Por compra de cada modelo se otorga vales con montos de S/.1000 modelos HD65/78/120/160	Mar-18	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Motivación a fuerza de ventas	Concurso de ventas para asesores y jefes de venta, bonos de USD 60 y 300 dólares	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

**Resultado de ventas**

SALES 2019	ene	feb	mar
HD35 EURO III	7	-3	3
HD35 EURO IV	18	22	16
HD35 EURO IV AC			
HD 65 3.9 LWB EURO III	21	17	18
HD 65 3.9 LWB EURO IV	2	3	11
HD 65 3.9 LWB AC EURO IV			
HD 65 3.9 LWB DC EURO IV		1	7
HD 78 3.9 LWB EURO III	15	8	12
HD 78 3.9 LWB EURO IV	34	47	32
HD 78 3.9 LWB AC EURO IV			
EX10 EXTRA LONG EURO III	10		
EX10 EXTRA LONG EURO IV	6	5	6
EX10 EXTRA LONG AC EURO IV			
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	4	5	8
HD 120 5.9 E/LWB EURO IV			1
HD160 MAX U/L EURO III	5	4	
HD160 MAX U/L EURO IV			2

XCIENT GT 6X4 EURO IV			
<b>Venta Real</b>	<b>122</b>	<b>109</b>	<b>116</b>
		<b>347</b>	
<b>Presupuesto</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>95</b>
		<b>275</b>	
<b>Avance %</b>	<b>126.18%</b>		

Se acompañó la campaña con despliegue en televisión, redes y medios digitales.

### Figura 3.37

#### Entrevistas en medios



*Nota:* Facebook de Hyundai Camiones y Buses / Mundo Trucks.

Se superó el objetivo trimestral en 26,18%, con 72 camiones sobre el objetivo, equivalente a casi un mes de venta.

El HD78 Limited contribuye con 113 unidades, que representan el 32,56% de la venta trimestral.

Esto nos demuestra que en el mercado existe un gran segmento de clientes que reaccionan y aceptan camiones que pueden ser de años anteriores a precio competitivo y recibiendo como beneficio mayor especificación o equipamiento coherente con lo existente en el mercado.

En enero y febrero de 2019, ofertamos a USD 27 990, 14% por debajo del precio de mercado obteniendo considerable demanda que nos permitió elevar la referencia a USD 28 990 generando mayor ingreso y finalización del *stock* remanente.

La comunicación de las campañas se realiza tanto de manera externa como interna a fin de cimentar la puesta en marcha con la fuerza de ventas.

**Figura 3.38**  
Comunicación de campañas a la red de venta



viernes 1/03/2019 18:19

Carbajal, Edilberto

EN MARZO VAMOS CON LA CAMPAÑA CON HYUNDAI SÍ LA HACES !!!

Para Alva, Luis; Neira, Hector; Rodriguez, Javier; Santa, Orlando; Santisteban, Samuel; Covarrubias Torres, Claudia; Cardoza, Guillermo; Chiu Herrera, Alfredo; Garcia, Fernando; Mendoza, Carlos; Pino, Luis; Iñiguez Marreros, Sergio Augusto; Revilla Azañero, Jose; Calderon, Gonzalo; Garcia Vargas Machuca, Javier; Orrillo Vasquez, Carlos; Valdiviezo, Frank; Villamonte, Renzo; Zavaleta, Luis; Cenepe Amasifen, Zavaleta, William; Alva, Luis; Chueca Tello, Enrique

CC Gallardo Eilers, Gerhard; Cruz, Everth; Levano, Diego; Horiuchi Cordova, Delia; Rojas Quiche, Hans; Palomares, Roberto; Ruiz, Marco; Vivar, Marco; Ramirez, Victor; Gonzales, Italo; Choque, Raymundo; :

Somos los ÚNICOS con camiones Euro 3.

Es uno de nuestros **diferenciales**.

AÑO MODELO	HD35	HD65		HD78			EX10	HD120		HD160 MAX
	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV LIMITED	2019 EIV	2019 EIV	2018 EIII	2019 EIV	2019 EIV
PRECIO DE CIERRE LIMA	24,990	27,000	29,500	29,990	28,990	32,500	36,990	53,500	54,990	59,990
MARZO		HD65		HD78				HD120		
Precios CAMPAÑA		25,800		28,990	28,990			51,200		
INSTALACIÓN Y SERVICIO POR UN AÑO		GPS		GPS				GPS		

Como pueden apreciar, el LIMITED varía precio de cierre a USD 28,990

También aprovechemos sus **diferenciales**:

- mayor confort; el aire acondicionado (muy importante para nuestro principal comprador, el transportista usuario)
- mayor seguridad: ABS, cierre centralizado, elevallunas eléctrico, desempañador de espejos

Contamos con el mejor portafolio en categorías hasta 10t de PBV

- Válido sólo HASTA EL 31 DE MARZO 2019

Nota: Comunicaciones por email Outlook AGP, elaboración propia.

**Figura 3.39**  
Campaña motivo de la Copa América Brasil junio de 2019

Fuente: Departamento de Marketing AGP.

Se ofrecieron los siguientes beneficios:

- Tarjeta Sodexo por S/ 500.
- Kit del hincha.
- GPS más servicio incluido por un año.

- Descuentos especiales en modelo HD35.
- Precio promocional para finalizar *stock* del HD78 *Limited*.
- Campaña 30K (*pack* de siete mantenimientos preventivos de cortesía) por compras a precio de lista.

**Con Hyundai Si La Hacemos Perú – Kit del Hincha**

El Kit que se entregará con cada compra será el siguiente:



Pelota Hyundai Perú



Bolsa para el Kit



Bolsa para el Kit



**Tabla 3.28***Campaña “Sí la hacemos Perú”: periodo abril-junio de 2019*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>QUÉ</b>	<b>PLAZO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
Campaña Sí La Hacemos Perú	Continuamos con propuesta de beneficios en precios, tarjeta de consumo de S/.500 y ahora GPS con servicio por un año en modelos HD65/78/120/160	Jun-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Presentamos el HD78 LIMITED con mayor equipamiento por menor precio	Subimos precio de 27990 a 28990 capitalizando demanda por el stock remanente (37 unds) vendidas 113 en 1er trimestre con beneficios para el usuario: Aire acondicionado, elevelunas eléctrico, cirre centralizado, frenos ABS. Precio 14% por debajo del segmento.	Jun-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Elevar venta del HD35 que debe darnos rotación de stocks. Contrarrestar acción de Isuzu de 3 toneladas	Mantenemos precio HD35 en USD 23,900 + 7 packs de mantenimiento preventivo SIN mano de obra. Comprador no viene a taller pero sí valora insumos originales. Isuzu mantiene precio de USD 23,800	Jun-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Paralela a precio FULL de cada modelo HD65 y HD78. Pagando precio Full te llevas mantenimiento gratis 30K	Por compra a precio FULL sin bono de descuento recibes 30,000 kms de mantenimiento preventivo gratis incluyendo mano de obra	Jun-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Convenio con HUNTER por servicio de GPS	Por compra de cada modelo incluye GPS y servicio gratis por un año en modelos HD65/78/120	Jun-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Motivación a fuerza de ventas	Concurso de ventas para asesores y jefes de venta, bonos de USD 60 y 300 dólares	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

### Resultado de ventas

SALES 2019	ene	feb	mar	abr	may	jun
HD35 EURO III	7	-3	3			-1
HD35 EURO IV	18	22	16	14	28	27
HD35 EURO IV AC					6	6
HD 65 3.9 LWB EURO III	21	17	18	17		-6
HD 65 3.9 LWB EURO IV	2	3	11	7	21	13
HD 65 3.9 LWB AC EURO IV						1
HD 65 3.9 LWB DC EURO IV		1	7	1	1	2
HD 78 3.9 LWB EURO III	15	8	12	24	1	
HD 78 3.9 LWB EURO IV	34	47	32	16	21	20
HD 78 3.9 LWB AC EURO IV						2
EX10 EXTRA LONG EURO III	10					
EX10 EXTRA LONG EURO IV	6	5	6	5	19	7
EX10 EXTRA LONG AC EURO IV						
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	4	5	8			
HD 120 5.9 E/LWB EURO IV			1	4	3	1
HD160 MAX U/L EURO III	5	4		-1	1	-1
HD160 MAX U/L EURO IV			2	4	4	
XCIENT GT 6X4 EURO IV				1		
<b>Venta Real</b>	<b>122</b>	<b>109</b>	<b>116</b>	<b>92</b>	<b>105</b>	<b>71</b>
		<b>347</b>			<b>268</b>	
<b>Presupuesto</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>
		<b>275</b>			<b>280</b>	

<b>Avance %</b>	<b>126.18%</b>	<b>95.71%</b>
-----------------	----------------	---------------

Nota: Elaboración propia

¿Qué sucedió para no alcanzar el objetivo?:

- Fin de *stock* HD78 Limited. Se observa una caída en el modelo (reemplaza el HD78 regular) desde el mes de abril.
- Finalización de *stock* HD78 Euro III en abril (precio de liquidación).
- Finalización de *stock* HD65 Euro III en abril (precio de liquidación).
- Se incrementa la venta del HD35, que se duplica en el mes de mayo, resultado de la campaña de siete *packs* de mantenimiento (las campañas deben tener por lo menos un mes de maduración para que el mercado reaccione). Esto no fue suficiente para mantener o elevar la venta global.
- El *stock* de Hyundai se consolida en modelos con motorización Euro IV a mayor precio y especificación no competitiva.

Se potenció la campaña del HD35 ofreciendo mantenimientos como cortesía.

**Figura 3.40**  
*Motivos de fútbol e hinchas*



*Nota:* Departamento de Marketing AGP.

Se dio también la campaña del periodo julio-septiembre de 2019, por motivo de los Panamericanos Lima 2019.

Inspirada en dicho evento único en América, con gran visibilidad por asistencia de deportistas, turistas, difusión internacional y expectativa por el gran despliegue en el deporte y la gestión nacional.

**Figura 3.41**  
*Motivos Panamericanos Lima 2019*



*Fuente:* Departamento de Marketing AGP.

Se continuó con el mensaje: “Sí la hacemos Perú”. Además, se entregó el *kit* del hincha por cada compra. La comunicación se dio en radios, redes sociales y medios planos.

Se produjo una disminución del precio del modelo HD78 Euro IV, de USD 31 750 a 29 900 (modelo 2019). Con ellos se finalizó el *stock* del HD35 modelo 2019.

Luego de eso, se inició la venta del HD35 modelo 2020, disminuyendo el precio de USD 25 490 a 24 100, más los siete *packs* de mantenimientos preventivos sin mano de obra.

Ante la debilidad en ventas de nuestros modelos HD65 y HD78, presentamos los modelos equipados con aire acondicionado como alternativas de valor para el cliente. No se espera venta contundente, pero sí una venta marginal que contribuya a mantener los niveles de estos modelos.



**Tabla 3.29***Acciones para potenciar el portafolio*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>QUÉ</b>	<b>PLAZO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
Campaña Sí La Hacemos Perú	Continuamos con propuesta de beneficios en precios y ahora GPS con servicio por un año en modelos HD65/78/120/160	Jun-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Relámpago en HD78 Euro IV 2019 de 31750 a 29900	Disminución de precio en busca de rotación. Nota de crédito aplicada a compras de concesionarios, en caso sucursales precio directo.	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Continuar campaña del HD35 que debe darnos rotación de stocks. Contrarrestar acción de Isuzu de 3 toneladas	Incremento precio HD35 en USD 24,100 por nuevo modelo 2020 + 7 packs de mantenimiento preventivo SIN mano de obra. Comprador no viene a taller pero sí valora insumos originales. Isuzu mantiene precio de USD 23,800	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Paralela a precio FULL de cada modelo HD65 y HD78. Pagando precio Full te llevas mantenimiento gratis 30K	Por compra a precio FULL sin bono de descuento recibes 30,000 kms de mantenimiento preventivo gratis incluyendo mano de obra	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Convenio con SODEXO con tarjetas de consumo por S/.500 en todo modelo más el KIT del HINCHA	Por compra de cada modelo incluye tarjeta de consumo Sodexo de S/.500 y el kit del hincha	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Motivación a fuerza de ventas	Concurso de ventas para asesores y jefes de venta, bonos de USD 60 y 300 dolares	Set-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

### Resultados del trimestre

SALES 2019	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
HD35 EURO III	7	-3	3			-1			
HD35 EURO IV	18	22	16	14	28	27	34	25	18
HD35 EURO IV AC					6	6	6	7	7
HD 65 3.9 LWB EURO III	21	17	18	17		-6	-2	2	6
HD 65 3.9 LWB EURO IV	2	3	11	7	21	13	19	13	13
HD 65 3.9 LWB AC EURO IV						1	1	1	1
HD 65 3.9 LWB DC EURO IV		1	7	1	1	2	1	1	
HD 78 3.9 LWB EURO III	15	8	12	24	1				-2
HD 78 3.9 LWB EURO IV	34	47	32	16	21	20	16	27	20
HD 78 3.9 LWB AC EURO IV						2	3	3	2
EX10 EXTRA LONG EURO III	10								
EX10 EXTRA LONG EURO IV	6	5	6	5	19	7	14	12	7
EX10 EXTRA LONG AC EURO IV									
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	4	5	8						
HD 120 5.9 E/LWB EURO IV			1	4	3	1		3	
HD160 MAX U/L EURO III	5	4		-1	1	-1			
HD160 MAX U/L EURO IV			2	4	4			2	8
XCIENT GT 6X4 EURO IV				1					
<b>Venta Real</b>	<b>122</b>	<b>109</b>	<b>116</b>	<b>92</b>	<b>105</b>	<b>71</b>	<b>92</b>	<b>96</b>	<b>80</b>
		<b>347</b>			<b>268</b>		<b>268</b>		
<b>Presupuesto</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
		<b>275</b>			<b>280</b>		<b>270</b>		
<b>Avance %</b>	<b>126.18%</b>		<b>95.71%</b>			<b>99.26%</b>			

Nota: elaboración propia.

No se logra el objetivo por pobre desempeño en modelos medianos: EX10, HD120 y HD160.

El inicio de la siembra de unidades con aire acondicionado contribuyó marginalmente al avance de las ventas.

Luego del éxito de los Panamericanos Lima 2019, decidimos mantener la comunicación dentro de la campaña “Sí la hacemos Perú”, pero ya persiguiendo la idea de que nos dirigiáramos al fin del año, generando esa premura que finaliza la década. Por ello, en nuestras comunicaciones señalamos la “Campaña fin de año 2019”.

Insistiremos en las acciones (por ejemplo, las campañas relámpago) ya establecidas, como con los modelos HD35 y HD78, procediendo a liquidar el modelo HD65 por su elevado costo, que no permite competir. Este modelo lo liquidamos en coordinación con HMC, quienes nos repondrán el margen sacrificado en la liquidación (USD 1300). Esta acción se debe dar para abrir espacio a los nuevos modelos que se presentarían en 2020, lo que se señalará en los planes a futuro.

**Tabla 3.30***Campaña “Fin de año 2019”: periodo octubre-diciembre de 2019*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>QUÉ</b>	<b>PLAZO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
Campaña Fin de Año 2019	Inicio de liquidación del modelo HD65 a ser descontinuado debido a alto costo y pérdida de competitividad de precios en el segmento	Dic-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Campaña Relámpago en HD78 Euro IV 2020 de 31850 a 30190	Disminución de precio en busca de rotación. Nota de crédito aplicada a compras de concesionarios, en caso sucursales precio directo.	Dic-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Continuar campaña del HD35 que debe darnos rotación de stocks. Contrarrestar acción de Isuzu de 3 toneladas	Incremento precio HD35 en USD 24,100 por nuevo modelo 2020 + 7 packs de mantenimiento preventivo SIN mano de obra. Comprador no viene a taller pero sí valora insumos originales. Isuzu mantiene precio de USD 23,800	Dic-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial	Realizado
Continuar campaña del HD35 que debe darnos rotación de stocks. Contrarrestar acción de Isuzu de 3 toneladas	Fuerte énfasis en valorizar el pack de mantenimientos considerados ahorro de S/3,525.00 para el comprador	Dic-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Branding, testimoniales	Presentación de videos testimoniales de clientes usuarios	Dic-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado
Motivación a fuerza de ventas	Concurso de ventas para asesores y jefes de venta, bonos de USD 60 y 300 dólares	Dic-19	AGP / Mercado	Marketing / Comercial / Finanzas	Realizado

<b>SALES 2019</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>sep</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>	<b>Acum</b>
HD35 EURO III	7	-3	3			-1						1	
HD35 EURO IV	18	22	16	14	28	27	34	25	18	20	21	12	
HD35 EURO IV AC					6	6	6	7	7	8	8	7	
HD 65 3.9 LWB EURO III	21	17	18	17		-6	-2	2	6				
HD 65 3.9 LWB EURO IV	2	3	11	7	21	13	19	13	13	20	16	22	
HD 65 3.9 LWB AC EURO IV						1	1	1	1	2	1	2	
HD 65 3.9 LWB DC EURO IV		1	7	1	1	2	1	1		1	2	2	
HD 78 3.9 LWB EURO III	15	8	12	24	1				-2	2		1	
HD 78 3.9 LWB EURO IV	34	47	32	16	21	20	16	27	20	21	17	14	
HD 78 3.9 LWB AC EURO IV						2	3	3	2	3	4	3	
EX10 EXTRA LONG EURO III	10												
EX10 EXTRA LONG EURO IV	6	5	6	5	19	7	14	12	7	14	5	11	
EX10 EXTRA LONG AC EURO IV											2	4	
HD 120 5.9 E/LWB EURO III	4	5	8										
HD 120 5.9 E/LWB EURO IV			1	4	3	1		3			2	3	
HD160 MAX U/L EURO III	5	4		-1	1	-1							
HD160 MAX U/L EURO IV			2	4	4			2	8	4	1	3	
XCIENT GT 6X4 EURO IV				1									
<b>Venta Real</b>	<b>122</b>	<b>109</b>	<b>116</b>	<b>92</b>	<b>105</b>	<b>71</b>	<b>92</b>	<b>96</b>	<b>80</b>	<b>95</b>	<b>79</b>	<b>85</b>	1,142
		<b>347</b>			<b>268</b>		<b>268</b>			<b>259</b>			
<b>Presupuesto</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	1,100
		<b>275</b>			<b>280</b>		<b>270</b>			<b>275</b>			
<b>Avance %</b>	<b>126.18%</b>		<b>95.71%</b>			<b>99.26%</b>			<b>94.18%</b>				
<b>Alcance Anual %</b>													<b>103.82%</b>

Al cierre del trimestre, no logramos el objetivo; pero, en el acumulado, superamos el objetivo anual en 3,82%, con un portafolio debilitado por especificación inadecuada en los modelos de mayor rotación (HD65 y HD78 Euro IV), además de la pérdida de competitividad en el modelo HD65 (que por ello está liquidándose).

Los resultados logrados por acciones son:

- Introducción del modelo HD78 Limited en el primer trimestre, que contribuyó con 150 unidades al logro.
- Introducción de modelos con aire acondicionado.
- Potenciar el HD35 con y sin aire acondicionado, así como los *packs* de mantenimiento sin mano de obra. Se rompió el paradigma de que debía obligar

al cliente a realizar todo mantenimiento en nuestro taller (usualmente lo realiza en “su” taller conocido). De esta forma, aseguramos la preferencia y que utilicen repuestos y consumibles originales, lo que le da también movimiento interno a nuestra postventa/repuestos.

- Fin de *stocks* Euro III. Fuimos la única marca que en el año 2019 aún tenía estos modelos, lo que generó demanda adicional.

### 3.7. Proyección de ventas y presupuesto de *marketing*

#### 3.7.1. Proyección de ventas de 2020 a 2022

Nos desenvolvemos en una economía globalizada y Perú no es ajeno a las variaciones y amenazas internacionales.

Hasta el año 2019, existió una desaceleración global respecto al producto bruto interno (PBI) en todo tipo de economías, como se observa en el siguiente cuadro.

**Tabla 3.31**

*Desaceleración del PBI en las estimaciones del FMI*

BLOQUE ECONOMICO	2017	2019*	PROBLEMAS QUE ENFRENTAN
MUNDO	3.8	3	Alta deuda pública, sobre los 20% del PBI en caso Japón Estímulos monetarios y fiscales sin resultados y algunas economías continúan estancadas Aumento de metas del déficit fiscal.
ECONOMÍAS AVANZADAS			Guerra comercial Tensiones políticas y sociales Desaceleración económica
ECONOMÍAS EMERGENTES	4.8	4.2	Aumento del déficit fiscal Mayor gasto público frente a recorte de impuestos Guerra comercial Economías con incremento de deuda total
AMÉRICA LATINA	1.2	0.1	Economías con problemas inflacionarios Desaceleración económica

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

El pobre desempeño del año 2019 presenta un horizonte alentador de cara a la nueva década que, en el caso de América Latina se observa en la siguiente tabla.

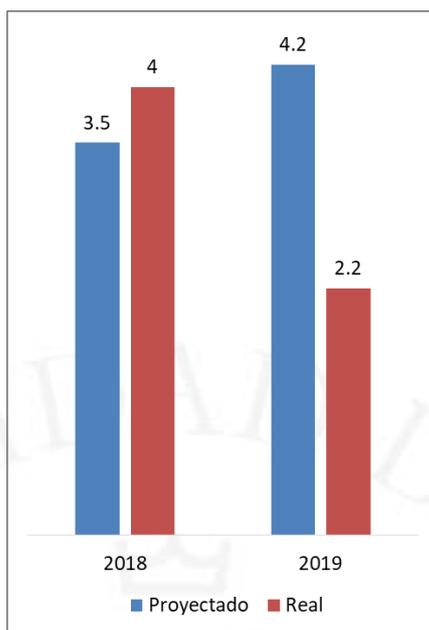
**Tabla 3.32**

*América Latina 0,2 (2019) proyecta recuperación global (2020)*

Economías	2018	2019	2020
		Oct-2019	Oct-2019
<b>Mundo</b>	<b>3.6</b>	<b>3.0</b>	<b>3.4</b>
<b>Avanzadas</b>	<b>2.2</b>	<b>1.7</b>	<b>1.7</b>
EE.UU.	2.9	2.4	2.1
Eurozona	1.8	1.2	1.4
Reino Unido	1.4	1.2	1.4
Japón	0.8	0.9	0.5
<b>Emergentes</b>	<b>4.5</b>	<b>3.9</b>	<b>4.6</b>
China	6.6	6.1	5.8
India	7.1	6.1	7.0
<b>Latam</b>	<b>1.0</b>	<b>0.2</b>	<b>1.8</b>
Brasil	1.1	0.9	2.0
México	2.0	0.4	1.3
Argentina	-2.5	-3.1	-1.3
Chile	4.0	2.5	3.0
Colombia	2.7	3.4	3.6
Perú	4.0	2.6	3.6

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

En el caso peruano, se observa que las proyecciones normalmente no son las que más se cumplen y tomamos de ejemplo el desempeño del PBI nacional.

**Tabla 3.33***Las proyecciones de PBI se desviaron de la realidad*

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

La desaceleración del PBI peruano tuvo más influencia externa que el deterioro de las condiciones internas. Los temas sociales y políticos lo afectaron, pero no en la medida que los efectos macroeconómicos externos.

**Tabla 3.34***Desaceleración del año 2019 no escapó del impacto internacional*

<b>PBI total esperado</b>	4.2
<b>Impacto desaceleración</b>	-0.8
<b>Desaceleración origen externo</b>	-1.2
<b>PBI observado</b>	2.2

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Así, en un escenario de mejor proyección internacional, entidades de alcance internacional y conocimiento de la realidad nacional estiman lo siguiente:

**Tabla 3.35**  
*Proyecciones de crecimiento según diversas entidades*

<b>Proyecciones individuales</b>	<b>2020</b>
BCRP	3.8
FMI	3.6
BBVA Banco Continental	3.4
Credicorp Capital	3.0
Scotiabank	3.0
Fitch Solutions	3.5
Goldman Sachs	3.5
JP Morgan	3.3
Moody's Analytics	3.6
S&P Global	3.0
<b>Resumen</b>	
Mínimo	3.0
Máximo	3.8
Media	3.4

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Latin Focus Consensus Forecast.

El foco del gobierno y la obligatoriedad de avanzar en inversiones y desembolsos por temas sociales, e incluso de popularidad por presión mediática y política, harán que se genere mayor circulación y efecto multiplicador interno.

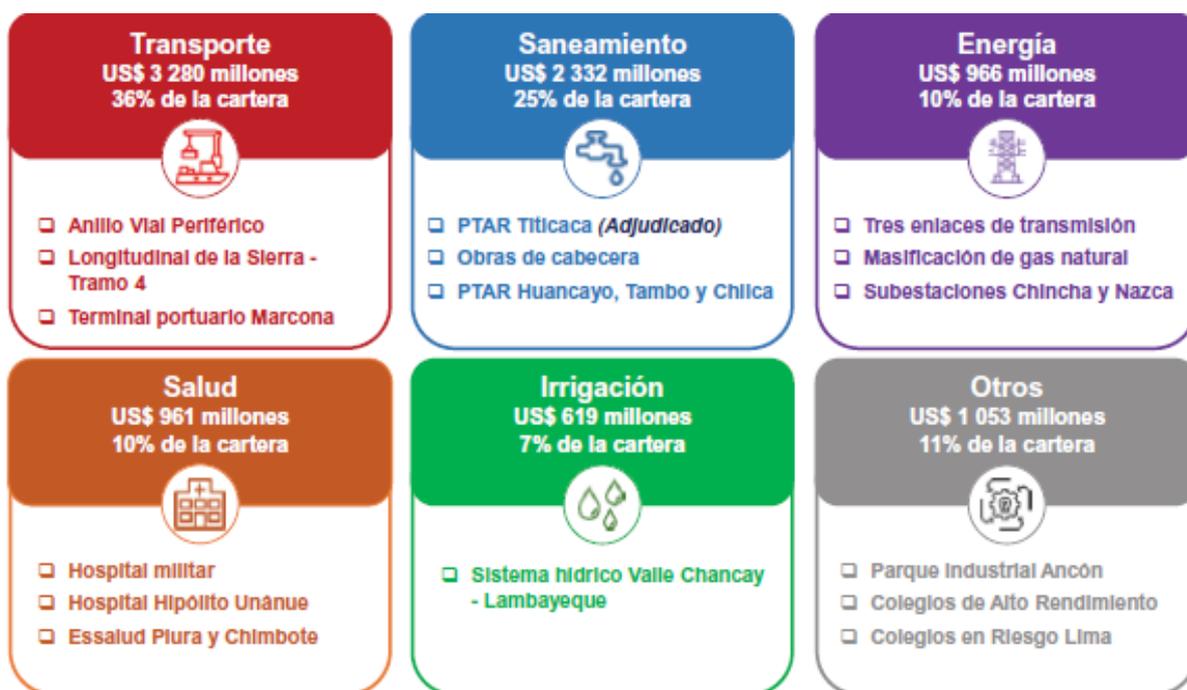
**Tabla 3.36**  
*Inversión pública*

<b>Principales proyectos</b>	<b>Inversión pública (millones de soles)</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Reconstrucción con cambios	862	2600	4000
Juegos Panamericanos	920	900	-
Línea 2 del Metro de Lima	370	400	950
Refinería de Talara	1900	2330	2430

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

De esta manera, en el horizonte del 2022, tenemos proyectos a desarrollar que asegurarán una mejor realidad.

**Tabla 3.37**  
*Cartera de proyectos por sector a desarrollar al año 2022*



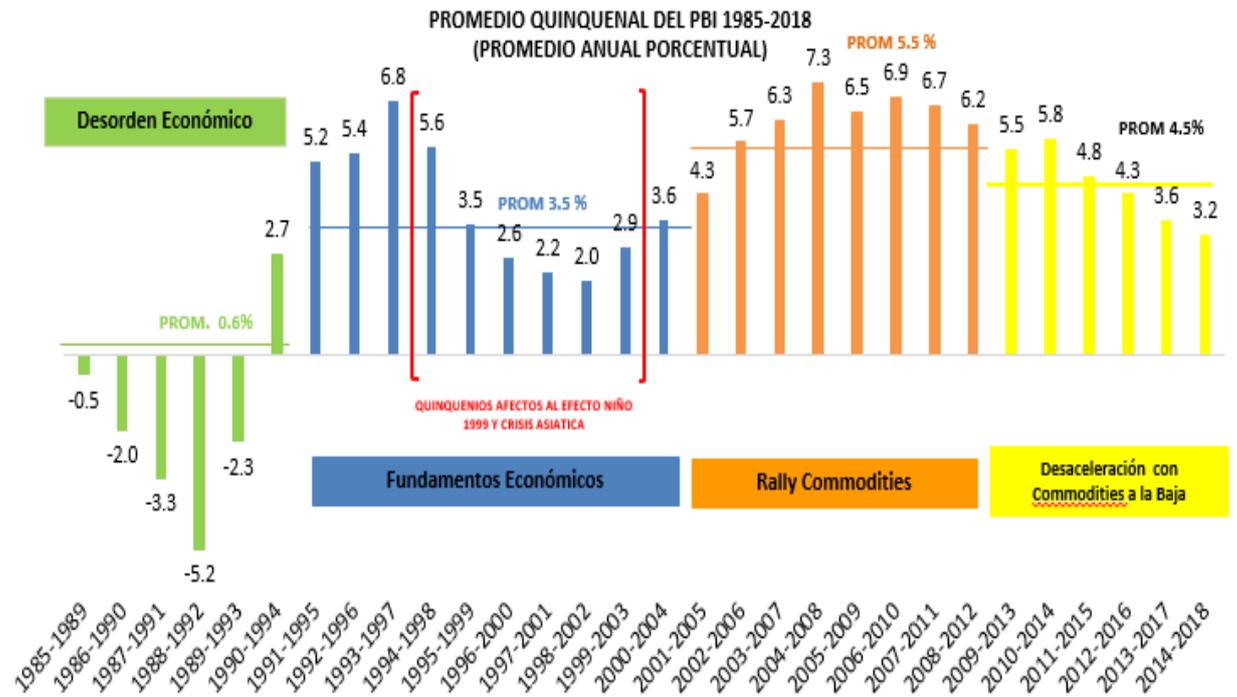
Etapa de avance	Proyecto minero	Inversión total (Millones de US\$)
Construcción	Ampliación Toquepala, Quecher Main, Relaves B2 San Rafael, Ampliación Toromocho, Ariana, Mina Justa, Quellaveco	10 135
Ingeniería de detalle	Ampliación Santa María, Optimización Lagunas Norte, Pampa de Pongo, Corani, Tia María	4 935
Factibilidad	Ampliación Pachapaqui, Integración Coroccohuayco, Zafrañal, Fosfatos Pacífico, Magistral, Ampliación Bayóvar, Cañariaco (Norte), Cañón Florida (Ex Bongará), Conga, El Padrino e Hilarión, Ollachea, Quechua, Río Blanco, San Luis	14 627
Pre-factibilidad	Yanacocha Sulfuros, Anubia, Los Chancas, Quicay II, San Gabriel (Ex Chucapaca), Haquina, Michiquillay, Antilla, AZOD (Accha y Yanque), Bayover 12, Cotabambas, Don Javier, El Galeno, Fosfatos Mantaro, Hierro Apurímac, La Granja, Los Celatos, Macusani, Pukaqaqa, Racaycocha Sur, Rondoni, Trapiche	29 439

*Nota:* World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Finalmente, la mejora debe darse, pues estamos en la curva del ciclo económico, como se observa a continuación en el gráfico de tendencia.

**Figura 3.42**

*Evolución PBI peruano por comportamiento de precios de commodities*

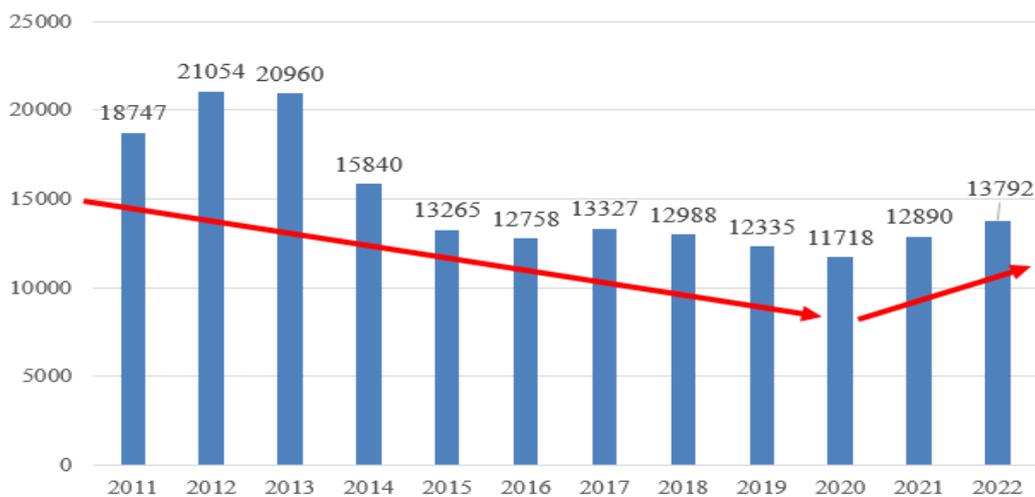


Fuente: World Bank. FMI - ¿Qué nos ofrece el entorno de la Economía Peruana? Fortalezas, Riesgos y Oportunidades para el Frente Empresarial. J. J. Marthans León. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Por ello, establecemos proyecciones de un mercado en recuperación a partir del 2021. El 2020 es un año de definiciones, aún incierto, entendemos de comportamiento regular por falta de definiciones nacionales como activación de proyectos, inversión pública y proximidad de las elecciones.

**Figura 3.43**

*Proyección de mercado automotriz peruano al año 2022 (camiones)*



Fuente: Asociación Automotriz del Perú. Elaboración propia.

Año 2020 caída de 5% - Año 2021 recuperación de 10% - Año crecimiento de 7%. Siempre en función al año anterior – Objetivo de participación mínimo de 9%

**Tabla 3.38**

Proyección de ventas de camiones Hyundai

<b>SALES</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
HD35 EURO IV	240	300	330
HD35 EURO IV AC	36	40	45
HD36 GT EURO V	20	20	25
HD65 3.9 EURO IV AC	30		
HD 60 2.9 EURO IV	87	117	120
EX6 2.9 EURO IV	82	140	145
HD 65 3.9 LWB DC EURO IV	36	40	40
HD 78 3.9 LWB EURO IV	106		
HD 78 3.9 LWB AC EURO IV	52		
EX8 2.9 EURO IV	91	180	190
EX10 EXTRA LONG EURO IV	108	130	140
EX10 EXTRA LONG AC EURO IV	24	24	24
HD 120 5.9 E/LWB EURO IV	24	24	24
HD160 MAX U/L EURO IV	36	40	40
HD170 EURO IV	21		
PAVISE 4X2 EURO IV	42	80	93
XCIENT GT 6X4 EURO IV	20	25	25
<b>OBJETIVO</b>	<b>1,055</b>	<b>1,160</b>	<b>1,241</b>

Fuente: División Vehículos Comerciales AGP. Elaboración propia.

**Tabla 3.39**

Proyección versus resultados

<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
MERCADO	12408	12197	11718	12890	13792
OBJETIVO	1100	1100	1055	1160	1241
VENTAS	1146	1142	1390		
PARTICIPACIÓN %	<b>9.24%</b>	<b>9.36%</b>	11.86%	0.00%	0.00%
ALCANCE %	104.2%	103.8%	131.8%		

Nota: División Vehículos Comerciales AGP. Elaboración propia. Mercados 2020 al 2022 proyectados.

### 3.7.2. Presupuesto de *marketing*: período 2018-2020

**Tabla 3.40**

*Inversión en marketing, 2018*

<b>Importador</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Acum</b>
Exhibiciones	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Eventos	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
Agencia	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	37,200
Medios	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	5,460
RRPP	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
Estudio de mercado	15,000										1,069		16,069
Merchandising	11,500				11,500	11,500				11,500		11,500	57,500
Vía Pública	8,633	8,633									8,633	8,633	34,532
Radios	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150			9,150	9,150	91,500
Internet	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	70,200
POP	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Prensa	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	249,600
Otros	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
	90,088	63,588	54,955	54,955	66,455	66,455	54,955	54,955	45,805	57,305	64,657	75,088	<b>749,261</b>

**Tabla 3.41***Inversión en marketing, 2019*

<b>Importador</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Acum</b>
Exhibiciones	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Eventos	11,000	9,000	5,000	10,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	5,000	5,000	5,000	110,000
Agencia	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Medios	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	5,460
RRPP	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
Estudio de mercado	15,000										1,069		16,069
Merchandising	11,500				11,500	11,500				11,500		11,500	57,500
Vía Pública												8,633	8,633
Radios	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150	9,150	9,090	9,150			9,150	9,150	91,440
Internet	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	70,200
POP	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Prensa	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Otros	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
	74,555	46,055	42,055	47,055	60,555	60,555	48,995	49,055	39,905	44,405	43,124	62,188	<b>618,502</b>

**Tabla 3.42***Presupuesto de marketing, 2020*

<b>Importador</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Acum</b>
Exhibiciones	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Eventos	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Agencia	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Medios	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
RRPP	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200
Estudio de mercado	15,000										1,069		16,069
Merchandising	11,500				11,500	11,500				11,500		11,500	57,500
Vía Pública												8,633	8,633
Radios	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	168,000
Internet	11,000	9,000	5,000	10,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	5,000	5,000	5,000	110,000
POP	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Prensa	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Otros	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1918	1800	21718
	79,400	50,900	46,900	51,900	65,400	65,400	53,900	53,900	53,900	58,400	48,087	67,033	<b>695,120</b>

## CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Generación de valor para el cliente

#### 4.1.1. CANVAS de Automotores Gildemeister S.A. - Camiones Hyundai

**Tabla 4.1**

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Mercado
1. HMC, proveedor de la marca	1. Ventas y Prospección de clientes	Juntos Avanzamos	1. Clientes B2B, Concesionarios, Sucursales y Talleres de Servicio Técnico Autorizado (STA)	1. Camiones ligeros de 3.5 a 8 toneladas de PBV (A potenciar y mantener)
2. Mobis, proveedor partes y repuestos	2. Pruebas de producto	Camioneros y camiones Hyundai	2. Clientes B2C, Transportista de carga propia, Transportista de Servicio (Tercero)	2. Camiones medianos de 8 a 16 toneladas de PBV (A potenciar)
3. Concesionarios	3. Inteligencia comercial	Sí Podemos Perú	3. Call Center, un número 0800 para consultas y citas	3. Camiones semipesados de 16 a 27 toneladas de PBV (Por desarrollar)
4. Empresas desarrolladoras de estructuras	4. Actividades de Marketing	Contigo Perú Sí La Hacemos	4. Atención a Clientes, área especializada y que centraliza cualquier respuesta y apoyo a cliente ante queja o consulta	4. Camiones pesados de 27 a más toneladas de PBV (A desarrollar)
5. Agencia publicitaria	5. Abastecimiento del line up en cada Canal			5. Camiones remolcadores (Por desarrollar)
6. Proveedores del área de Postventa				
	Recursos Clave		Canales	
	1. Stock de camiones promedio 2.5 meses		1. Canal Sucursal	
	2. Sistema CRM para trazabilidad de la operación		2. Canal Corporativo	
	3. Floor Plan a cada concesionario, línea de crédito habilitada en el banco BBVA, con garantías		3. Canal Concesionario	
	4. Asesores de venta debidamente capacitados		4. Canal Digital, web y redes tipo facebook	
	5. Area de Administración de ventas			
	6. PDI Pre Delivery Inspection, preparación y entrega de vehículos			

Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos	
1. Costo por camión	2. Tipo de cambio	1. Venta de Camiones, cobro al contado, vía leasing vehicular, leasing operativo, crédito vehicular, crédito activo fijo, préstamo personal	2. Venta de partes, repuestos y accesorios
3. Fletes	4. Pago planillas, fijo y comisiones	3. Venta de servicios por reparación y mantenimientos postventa	4. Venta de seguros vehiculares, servicios de GPS, colocación de créditos vía AMICAR
5. Margenes de descuento, incentivos y bonificaciones a concesionarios			

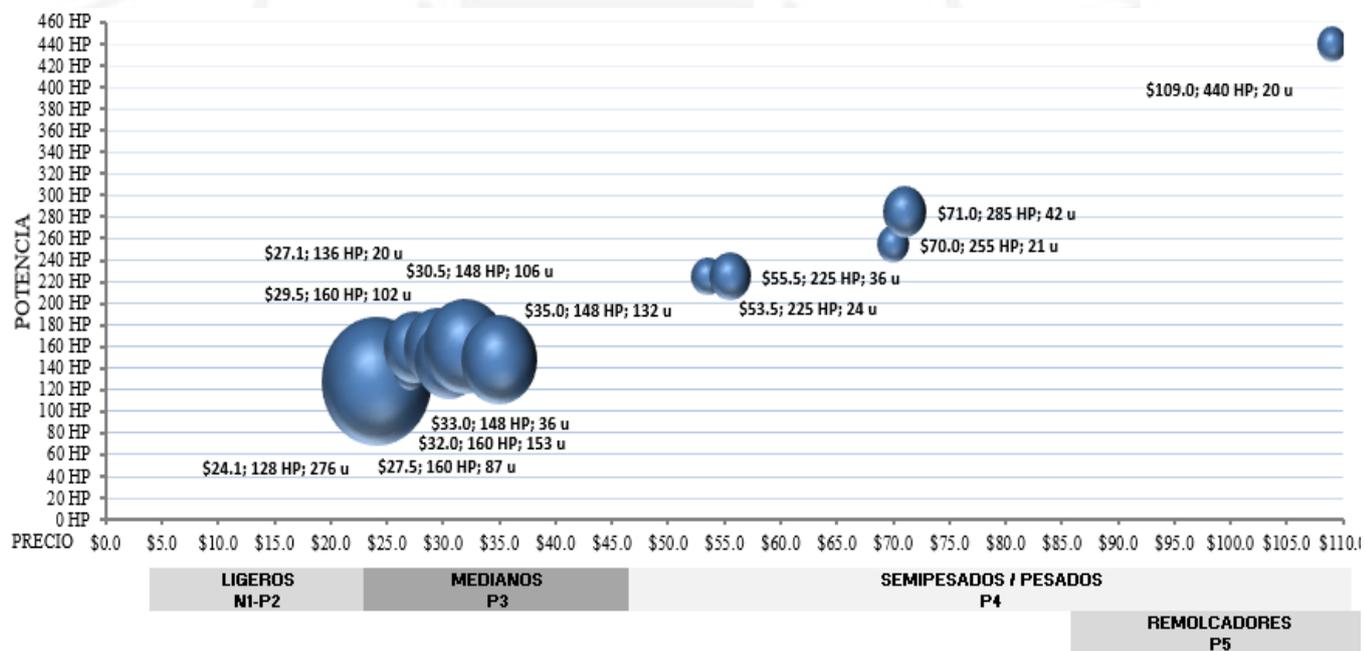
Nota: Elaboración propia

#### 4.1.2. Productos y servicios ofrecidos

Resumimos la oferta de los productos de Camiones Hyundai en el siguiente mapa de posición, donde se observa la cobertura de los modelos según potencia, PBV y precio.

**Tabla 4.2**

*Portafolio de Camiones Hyundai*



MARCA	HYUNDAI												
MODELO	HD35	HD35EV	HD60	HD65 DC	EX6	HD78	EX8	EX10	HD120	HD160	HD170	PAVISE	XCIENT GT
PBV	3.49	3.49	6.5	6.5	6.5	7.8	7.5	10	11.42	16	18.8	18.8	33.1
POTENCIA	128 HP	136 HP	160 HP	148 HP	160 HP	148 HP	160 HP	148 HP	225 HP	225 HP	255 HP	285 HP	440 HP
VENTAS	276 u	20 u	87 u	36 u	102 u	106 u	145 u	132 u	24 u	36 u	21 u	42 u	25 u
PRECIO	\$24.1	\$27.1	\$27.5	\$33.0	\$29.5	\$30.5	\$32.0	\$35.0	\$53.5	\$55.5	\$70.0	\$71.0	\$109.0

Fuente: Área de Comercial AGP. Elaboración propia.

A través de la red de sucursales con talleres propios y la red de concesionarios distribuidos a nivel nacional, Automotores Gildemeister S.A. atiende a los usuarios de Camiones Hyundai.

El servicio postventa se entiende como servicio técnico especializado, venta de repuestos y accesorios, así como atención al cliente en general. Asimismo, a través de convenios, Automotores Gildemeister S.A. vende:

- Seguros vehiculares, en convenio con Rímac Seguros.
- Servicio e instalación de GPS, en convenio con Comsatel S.A.
- Colocación de créditos vehiculares, en convenio con Amicar.

#### 4.1.3. Análisis del sector: las cinco fuerzas de Porter

Figura 4.1



##### 4.1.3.1. La rivalidad entre las empresas

Los competidores relativos, directos a Gildemeister (marca Hyundai Camiones) son:

- Mitsubishi, marca japonesa representada por Mitsubishi Motors Perú.
- Isuzu, marca de General Motors.
- Hino, marca representada por Toyota del Perú a nivel nacional.
- Mercedes Benz, representada por Divemotor S.A.
- Volkswagen, representada por Euromotors S.A.

En cada uno de los segmentos de mercado establecidos por Araper, se encuentran estas marcas.

A continuación, presentamos la posición de cada una, detallando el PBV y las capacidades de carga.

**Tabla 4.3**

*Marcas competidoras relativas, modelos y precios promedio*

PBV (Tons)	CARGA ÚTIL (Tons)	HYUNDAI	FUSO	HINO	ISUZU	MERCEDES BENZ	VOLVO	PRECIO PROMEDIO USD
3.5	1.8	HD35			NLR3			25,000.00
6.5	4	EX6 - HD60	CANTER 4	DUTRO 4	NPR4			29,000.00
7.8	5	HD78 - EX8	CANTER 5	DUTRO 5	NPR5			30,500.00
9	6		CANTER PLUS		NQR6			33,500.00
10	7	EX10	FA			ACCELO 10.150		35,000.00
11.5	7.5		FI	FC9				42,000.00
12	8				FVR8	ATEGO 1419		47,000.00
12.5	8.5	HD120						52,500.00
15	10			FG8	FVR10	ATEGO 1526		54,000.00
16	11	HD160						55,500.00
17	12			GH17		ATEGO 1726	VM42	69,000.00
18	13	HD170 - PAVISE	FJ		FVR13		FE	71,000.00
26	19			FM	FVR20	ATEGO 2628	VM64	79,000.00
28	21						FMT	115,000.00
33	22	XCIENT				ACTROS 2644	FH	145,000.00
40	29			ZS		ACTROS 3344	FMX	155,000.00

Fuente: Área de Inteligencia Comercial AGP. Elaboración propia.

De este plano de marcas y modelos, el portafolio de Hyundai se renueva en el segmento ligero e introduce, en semipesados, una renovación tecnológica y de imagen, reemplazando los reconocidos modelos HD65 y HD78 por EX6 y EX8, con mejor y mayor especificación y diseño de cabina moderno, que sigue la línea establecida ya con el modelo EX10.

El HD170 está dirigido al segmento de 18 toneladas, con potencia y fuerza acorde al segmento, que abrirá camino a la línea Pavise, que se comercializará desde julio de 2020 (lanzada el último 30 de agosto de 2019 en Seúl, Corea del Sur).

El Xcient es la apuesta pesada en la marca. Entra a las grandes ligas del transporte, con potencia de 440 caballos en un mercado donde priman remolcadores americanos y europeos, pero donde se requiere comenzar a marcar presencia.

Por lo tanto, el portafolio de cara al año 2020 en adelante es una nueva posición de la marca ante el mercado automotriz peruano.

Todos los esfuerzos de la marca se dan en el segmento ligero, donde es líder; pero el desarrollo del mercado obligó a estar presente en los demás segmentos de mayor capacidad de carga y también de mayor facturación y márgenes.

Así, esto es lo que presentamos y vamos a desarrollar.

El segmento P2 lo denominamos *commodities*, pues las marcas que intervienen se basan en el mismo atractivo hacia el cliente: el mejor precio y la mejor calidad.

No se presenta ningún valor para el cliente, más allá de los descuentos. Por ende, el cliente es muy propenso a no ser fiel y tiende a cambiar de marca continuamente.

Así, conforme se incrementa la necesidad de carga, la oferta se vuelve más agresiva, normalmente en temas de precios, mas no en ventajas competitivas y menos diferenciales.

Podemos observar precios promedio muy similares, por lo que es urgente generar diferenciadores.

Los segmentos más pesados (de 30 a más toneladas) los dejamos para el tercer paso a seguir. Nuestro objetivo es ingresar a los segmentos inmediatos P2, P3 y P4, en el rango más bajo (hasta 18 toneladas).

#### **4.1.3.2. Poder de negociación de los clientes**

Ante la oferta sin diferenciación, los compradores no desarrollan un real nivel de fidelidad y son objetivos factibles de conquistar con propuestas de precio agresivas, sin presentar temas de valor ni servicio postventa, muy dejado de lado en la alterativa de solución que se brinda.

El comprador ostenta un alto poder de negociación, pues normalmente es conocedor de la oferta en el mercado, por lo que realiza la ruta de consulta en todos aquellos que mencionamos como competidores relativos.

El ingreso al segmento mediano, semipesado y pesado nos lleva a desarrollar propuesta de postventa en los siguientes aspectos:

- Conocimiento a fondo del costo inicial de la unidad, los costos de operación, los costos de mantenimiento y el valor de reventa.
- Optimizar el *stock* de repuestos y herramientas.

- Alta capacitación de mecánicos, auxilio mecánico móvil y servicio de soporte 24/7.
- Capacitación de conducción a los usuarios y potenciar la ya existente academia de conducción
- Desarrollo de contratos de mantenimiento, costos por kilómetro y por horas de trabajo.

#### **4.1.3.3. Nuevos competidores entrantes**

En la situación actual del mercado y de las empresas representantes, no se avizora un posible ingreso de alguna nueva marca de camiones.

Como se presentó antes, las marcas que ingresaron año a año a nuestro mercado fueron las chinas. El manejo del mercado de estas se contrajo de 60% a menos del 30% de participación. De igual forma sucede con el número de marcas vigentes.

Una marca potente, que estimamos puede forzar un ingreso, es Ford, cuya presencia es interesante en Brasil, con un *line up* competitivo. Indicamos esta posibilidad por el reforzamiento de la marca Ford automotriz, pasajeros.

Otras alternativas son las marcas de la India (Tatra) y el formal ingreso de la marca rusa Kamaz, pero esta última presentó configuraciones especiales con tracción 4x4, 6x6 y camiones blindados, Cuya distribución es muy limitada (solo en Lima capital y en Arequipa).

Las marcas ya presentes en el mercado buscan modelos alternativos, cuyo origen sea países con menores costos de fabricación, como es el caso de Mitsubishi con modelos de fabricación india, que presenta mayor capacidad de carga con un menor precio relativo. Asimismo, Volkswagen ya presenta la motorización de sus unidades con MAN.

#### **4.1.3.4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores no son exclusivos para las empresas vendedoras de camiones y normalmente son homologados o contratados en todas las marcas, según lo que requiera el cliente.

Se les segmenta según calidad, precios, disponibilidad asegurada y respaldo económico. Negocian por la rapidez en atención y la disponibilidad, que es muy importante para el comprador. También es primordial establecer el contacto directo con ellos, que también refieren marcas de camiones para cualquier requerimiento de algún interesado, generador de carga o desarrollador de algún proyecto de compra.

En el rubro proveedor podemos considerar al canal concesionario, pues son empresas bajo contrato con AGP pero éstas a su vez tienen contratos con otras marcas automotrices, normalmente contratos de Autos y Camionetas y en caso éstas marcas cuenten con camiones, asumen la distribución en localidades donde NO venden camiones Hyundai. Ello nos compromete pues se comparten precios y políticas, campañas y beneficios a una empresa que sabe de lo que hace nuestra marca competencia también. En éste canal puede darse la presión sobre los márgenes en función a la venta que desarrolle el concesionario. Representan el 37% de nuestra venta y el objetivo es mantenerlos como máximo en alcance nacional de 45% para no afectar márgenes.

#### **4.1.3.5. Productos sustitutos**

La alternativa de transporte que sustituye directamente a los camiones es el ferrocarril, el cual representa menores costos en fletes, cantidades, temas de tráfico, menor contaminación, etc.

En Perú, aún no se desarrolla un sistema ferroviario competitivo. Este se mantiene en el segmento del turismo, mas no en el de transporte de mercancías, sin llegar a ser una propuesta real y eficiente para el usuario.

Por su parte, el transporte aéreo es de elevado costo y cubre el transporte por temas de emergencia, donde la rapidez es más importante que el precio.

En el caso del transporte marítimo y fluvial, el primero siempre está en función de la disponibilidad de cabotaje, que lo vuelve lento y a menor precio; mientras que el segundo es muy utilizado en la región selvática del país, con el uso muy difundido de embarcaciones denominadas “chatas”.

#### 4.1.4. Análisis FODA

Tabla 4.4

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F 1 RECONOCIMIENTO DE MARCA	D 1 MEJORAR FFVV DE CONCESIONARIOS
		F 2 RESPALDO DE AGP	D 2 BASE DE DATOS EN CONSTRUCCIÓN
		F 3 18,000 UNIDADES RODANDO EN PERÚ	D 3 MODELOS ESTRELLA EN DECLIVE
		F 4 EXPERIENCIA EN SEGMENTO P2	D 4 MEJORAR VENTA CONCESIONARIOS 39%
		F 5 ALCANCE A NIVEL NACIONAL ORGANIZACIÓN	D 5 PORTAFOLIO LIMITADO
		F 6 PLANA, RAPIDEZ DE DECISIÓN	D 6 DEMORA EN PDI
		F 7 INSTALACIONES Y TALLER COMPETITIVO	D 7 CONCESIONARIOS DEBEN SER EXCLUSIVOS
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS F - O</b>	<b>ESTRATEGIAS D - O</b>
O 1	MODELOS EURO IV DISPONIBLES EN HMC	Definir opciones de renovación de portafolio de plantas Corea y China	Jefe de línea prepara Asesor Capacitador. Uso de herramientas digitales de capacitación y presenciales Responsabilidad de jefes de venta preparar base de datos de facturaciones a fin de dirigir campañas a cada tipo de cliente
O 2	DIFERENCIA DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA.	Campañas de VALOR Mantenimientos y 5 años garantía	Parte de la renovación necesaria del portafolio, capacitar y comunicar a m,ercado nuevo modelo HD35
O 3	DESARROLLO DE SEGMENTO MINITRUCKS	Ingreso a segmento N1 inexplorado por la competencia: modelo HD35	Coordinación entre áreas para disponer de BEI (Bolsa Entrega Inmediata), cliente Transportista Usuario requiere entrega rápida. Potenciar Concesionarios, nivelando márgenes, campañas eficientes.
O 4	SECTOR DISTRIBUCIÓN/COMERCIO/CONSUMO SE SOSTIENE	Fortalecer y renovar portafolio. Mejora de especificaciones. Ingresos paulatino: HD35, EX10, HD78 Limited y continuar con renovación	Bonificaciones a la FFVV buscando recuperar la importancia del negocio Alianza estrategica con Cajas y Bcos, actividades y seguimiento puntual de operaciones por sucursal Capacitación integral al equipo corporativo que mantiene contacto permanente con arrendadoras
O 5	PARQUE HYUNDAI QUE REQUIERE RENOVACIÓN	Afinar base de datos. Campañas de retoma y precios preferenciales a clientes usuarios que puedan renovar.	Base de datos, cartera actualizada. Programación de
O 6	ENTIDADES FINANCIERAS REQUIEREN COLOCAR CRÉDITOS	Coordinación con bancos para contar con personal In House para apoyo de ventas	
O 7	ARRENDADORAS SON ALTERNATIVA PARA EMPRESAS FLOTILLERAS	Mejora de propuesta de precios y frecuencias de uso de postventa para disminuir costo y ofrecer cuota competitiva	
O 8	RENOVACIÓN DE FLOTAS EN GRANDES EMPRESAS	Canal corporativo con presencia obligatoria en listado de	

empresas flotilleras propias y de competencia. Base de datos

empresas a recuperar y las que debemos retener

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS F- A	ESTRATEGIAS D - A
A 1	YEN SE DEPRECIA Y EL WUON SE APRECIA ANTE EL DÓLAR	Revisión listas de precios para mantener márgenes según presupuesto. Desarrollo de campañas de valor en beneficios y no en precios	Campaña Integral Precio+30K+5 de garantía: VALOR Evaluación del equipo: de MKT, Jefes de Venta y Asesores, capacitación, renovación y mejora. Elevar nivel para mejor llegada a empresas. Trabajo de cartera, foco en desarrollo de venta a empresas y mantener el unitario. Generadores de carga y contratistas Actividades de retención en MKT, saludos por fechas importantes en cada empresa usuaria, obsequios o premios según caso,
A 2	AÑO COMPLICADO FENOMENO DEL NIÑO	Mantener participación y rotación de stock, recuperación de capital. Afianzar labor con concesionarios, muy importante la Red. Facturación en Soles, nueva alternativa.	Efecto para todas las marcas, Urgente equipo homogéneo, capacitado y que gestione
A 3	TIPO DE CAMBIO ERRÁTICO	Comunicar a entidades financieras Alianza con bancos, dar alternativas interesantes de financiamiento (trabajo de la INICIAL)	Efecto a todas las marcas, ojo acciones de competencia por mejor TC exterior
A 4	AVANCE INCIERTO DE PBI, FALTA DE INCENTIVOS PARA INVERSIÓN	Retención de cartera, mayor contacto, visitas, almuerzos, capacitaciones, presencia en el cliente	MKT y Ventas deben estar de la mano MKT: Fortalecimiento de la marca, Branding Credibilidad de la marca ante los canales y ante el mercado.
A 5	MARCAS CHINAS	Fortalecer imagen de confianza y disponibilidad	Propuesta de precios uniforme

## **4.1.5. Definición de la estrategia**

### **4.1.5.1. Nuestra misión**

Enunciado de la Misión. Este es un enunciado muy esquemático del propósito de la compañía como un todo y las funciones que lleva a cabo. La misión debe indicar, en términos razonablemente específicos, qué tipo de mercados desea servir la compañía y con qué tipos de productos. Debe indicar a todo el personal las áreas en las cuales la expansión y diversificación son aceptables y aquellas en las que no lo son durante el período de planeación (Kenneth J. Albert, 1986, pp. 1-28).

Diariamente trabajamos con pasión para ofrecer a nuestros clientes una experiencia de compra única y excepcional a lo existente en el mercado automotriz.

### **4.1.5.2. Nuestra visión**

Ser líderes en la distribución de vehículos y maquinaria, con el mejor servicio de postventa.

### **4.1.5.3. Nuestro ADN**

- Compromiso con la excelencia.
- Agresivo enfoque comercial.
- Ágil toma de decisiones.
- Innovación a través de *marketing*.
- Profundo conocimiento del mercado.
- Nuestra fuerza proviene de nuestra gente.
- Alto sentido de responsabilidad social.

### **4.1.5.4. Estrategia corporativa**

Nuestro objetivo corporativo es convertirnos en la marca número uno en el mercado automotriz peruano, generando rentabilidad para los accionistas y la empresa.

Según el segmento de mercado, aplicaremos las siguientes estrategias:

#### **a) Competitiva líder en costos**

El segmento P2 es un mercado cuyo mayor valor que estima es el precio. Al ser por lo general venta unitaria, no demanda gran servicio de postventa. En ese sentido, no nos es posible mantener grandes diferencias de precios con la competencia; de ahí la importancia del desarrollo de propuestas de valor para el cliente. Mantendremos ligera

diferencia ante competidores japoneses; pero, en el escalón inmediato inferior, estaremos casi en igualdad, situación a la que estaremos obligados en vista de los costos de importación mayores.

Para soportar la estrategia, debemos disminuir costos en toda la cadena. Además, elevar las ventas en sucursales y corporativos (que representan el 67% del total) y reducir (en Lima) la presencia de concesionarios que generan mayor costo por descuento por compras.

El reclamo permanente a Hyundai Motor Company por garantías y deterioros genera pedidos y demás reposiciones que anteriormente las asumía AGP.

Al ser el segmento de mayor demanda, proyectamos potenciar ofertas con nuevos modelos, reemplazando línea HD con nuevos EX. El P2 representa el 40% del mercado.

Asimismo, introducimos más modelos y dispersamos la demanda con especificación competitiva y precios similares. Ofreceremos beneficios en postventa más que descuentos directos, lo que favorece el ingreso interno al área de postventa, para entregar el beneficio valorado por el usuario; por ejemplo, *packs* de mantenimiento sin obligación de retornar al taller (el usuario prefiere realizar sus servicios por su cuenta, no en un taller autorizado).

#### **b) Crecimiento, desarrollo de productos y penetración de mercado**

Para los segmentos P3 y P4, donde no somos fuertes aún y la competencia está posicionada con camiones competitivos, lanzamos nuevos modelos, manteniendo los precios en los modelos actuales, los precios de introducción en los nuevos modelos y el despliegue en redes y presentaciones descentralizadas a nivel nacional. La comunicación, tanto al mercado como interna, con capacitación a la fuerza de ventas en conocimiento y evaluación, es muy importante, ya que la venta es por argumentación, no necesariamente por precios.

Un movimiento de flanqueo debe efectuarse dentro de un área no disputada. Un movimiento de flanqueo no requiere necesariamente un producto nuevo, diferente a cualquier cosa existente en el mercado. Sin embargo, debe poseer cierto elemento de novedad o exclusividad, para que el cliente en perspectiva lo ubique dentro de una nueva categoría (Ries y Trout, 1986a, p. 82).

Aplicando la premisa anterior, ingresamos a un nuevo segmento con el HD35, no explorado o descuidado por la competencia, con un potencial de 2500 unidades livianas al año.

Mientras los competidores mantienen su gama de modelos, nosotros vamos a reemplazarla, por lo cual retiraremos los HD (*heavy duty*, HD65-HD78) por la línea Mighty EX con especificación superior y *facelift* moderno y ergonómico. Con esto demuestra ser una marca “viva, dinámica” que apuesta por el mercado nacional y por sus clientes.

Para lograr el objetivo señalado, la empresa debe realizar actividades en cada unidad de negocio, como se detalla a continuación:

#### **a) Unidad de Negocio Comercial**

La gerencia de negocio está dirigida a contar con un portafolio competitivo frente al mercado y los competidores, así como generar oportunidades de negocio y ventas.

Cuenta con un equipo comercial: jefes de venta, asesores de venta y administrativos de soporte debidamente calificados, comprometidos y enfocados en lo que la empresa requiere.

Tiene el soporte del área de sistemas para poder prospectar, cotizar, facturar y entregar las unidades que demanden los clientes.

Recibe, de parte de PDI, las unidades debidamente preparadas y a tiempo para evitar demoras que afecten la relación con el cliente.

De cara al mercado los camiones Hyundai, deben estar presente en los tres segmentos de mayor demanda: P2 (3,5 a 8 toneladas de PBV), P3 (de 8 a 16 toneladas) y P4 (de más de 16 toneladas).

Preponderante continuo contacto/coordinación con Hyundai Motor Company y fábricas en Seúl (Corea del Sur) y Chengdu (China) para abastecimiento adecuado.

#### **b) Unidad de Negocio Postventa**

Brinda el soporte técnico al área comercial, dando atención en el momento requerido para cada requerimiento de los clientes.

Mantiene un *stock* adecuado de personal técnico, herramientas, accesorios y repuestos para contar con una alta disponibilidad de servicio.

**c) Unidad de Recursos Humanos**

Brinda el soporte al área comercial para mantener el mejor clima laboral. Asimismo, capacita al personal y apoya en el reclutamiento y renovación del mismo, siempre evitando la alta rotación de colaboradores.

**d) Unidad Finanzas**

En coordinación con el área comercial y de postventa, dispone de los fondos financieros y económicos para cubrir los requerimientos de estas unidades de negocio y cumplir con los objetivos establecidos.

Prioriza el proyecto de financiamiento propio a clientes potenciales; no solo a camiones del segmento P5, sino a todo el portafolio. Brinda facilidades de financiamiento inicial de pago hasta financiamientos integrales con descuento en bancos a clientes flotilleros.

**e) Área de Soporte de Sistemas**

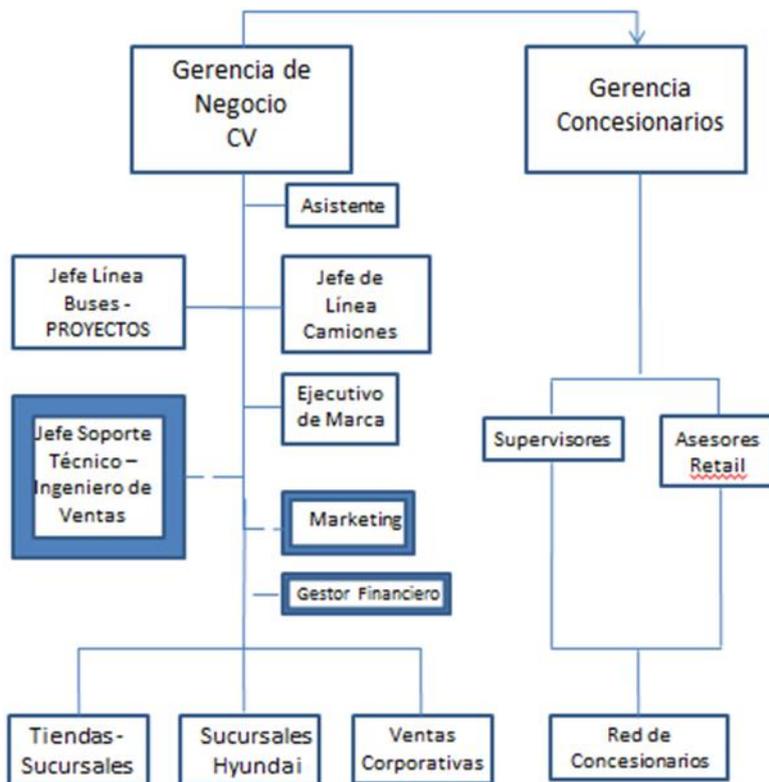
Denominada también “Mesa de Ayuda”, se trata de un soporte externo que llevará a cabo el lanzamiento del nuevo ERP de la empresa.



# CAPÍTULO V: RECURSOS HUMANOS

## 5.1. Organigrama

Figura 5.1



Fuente: Departamento de RRHH, AGP. Elaboración propia.

La Gerencia de Negocio CV (*Commercial Vehicles*) representa a la marca Camiones y Buses Hyundai. Para efectos del plan de negocio, nos concentramos en el desarrollo de la línea camiones.

La gerencia cuenta con una asistente, quien también se desenvuelve como recepcionista en el local principal.

El jefe de la línea camiones, quien se encarga de administrar y gestionar toda la actividad comercial de las sucursales y corporativos, así como coordinar con la gerencia de concesionarios.

El ejecutivo de marca analiza la información tanto interna como externa (como la brindada por instituciones del sector, AAP, ARAPER, etc.), ve las presentaciones y alimenta de data a la gerencia y jefaturas para mejora de la gestión.

Incluimos al jefe de soporte técnico, asignado al área de postventa, pero trascendental en la gestión de ventas por la realización de pruebas y argumentación técnica en proyectos.

Asimismo, como apoyo figuran responsable de *marketing* para temas operativos y el gestor financiero para los contactos con instituciones financieras.

Existe interrelación con la gerencia de concesionarios, porque representa el 34% de la venta. Están asignados dos asesores de provincias, que se distribuyen geográficamente en apoyo y desarrollo de la venta *retail*.

## 5.2. Descripción de puestos de trabajo requeridos

Presentamos aquí el perfil del jefe de la línea camiones como ejemplo de las descripciones de cada puesto de trabajo, complementado con el diccionario de competencias.

**Tabla 5.1**

*Perfil del Jefe de línea*

DESCRIPCIÓN		
Nombre del puesto: Jefe Línea Camiones		N.º de trabajadores: 01
Gerencia: Hyundai CV	Área: Línea Camiones	Local: Surco
RELACIONES JERÁRQUICAS		
1. Puesto del jefe inmediato: Gerente Hyundai CV		
2. Áreas a su cargo: Línea Camiones		
3. Puestos a su cargo: Asesor Comercial		
<pre> graph TD     A[Gerente Hyundai CV] --- B[Jefe Línea Camiones]     B --- C[Jefes de ventas]           </pre>		
4. Ubicación del puesto en la estructura:		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		

### **1. Descripción general**

*(Describe la misión del puesto dentro de organización, señalando sintéticamente cada una de las áreas de acción bajo su responsabilidad)*

Asegurar el desarrollo adecuado de las operaciones de la línea de camiones con la finalidad de brindar apoyo para el cumplimiento de objetivos del negocio.

### **2. Funciones y responsabilidades**

*(Mencione las funciones requeridas para cada una de las áreas señaladas en la misión)*

- Supervisar al personal a cargo y facilitar las herramientas necesarias para el cumplimiento de objetivos establecidos, brindando apoyo a los asesores comerciales.
- Controlar y mantener el *stock* adecuado de unidades para el negocio.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos para el negocio, tanto en la red de sucursales como de concesionarios.
- Programar y realizar capacitaciones técnicas a la fuerza de ventas de la línea con la finalidad de asegurar su actualización y logren brindar información adecuada a los clientes con el objetivo de cerrar ventas.
- Realizar seguimiento al desarrollo de las operaciones de la línea, así como a los pedidos de unidades mes a mes.
- Brindar soporte a la gerencia de marca y ventas, identificando y analizando oportunidades de negocio para la línea y apoyando en la configuración de productos y pedidos para el mercado.

## **REQUISITOS DEL PUESTO**

### **1. Formación:**

Egresado universitario con conocimientos en:

- Administración.
- Mecánica automotriz.
- Mercado y de ventas.
- Manejo de MS Office a nivel intermedio.

### **2. Experiencia:**

Mínimo de 2 años en posiciones similares.

### **3. Idiomas:**

Manejo de inglés a nivel intermedio.

### **4. Competencias:**

**Plataforma B (subgerentes y jefes)**

**Competencias corporativas:**

- Orientación a la excelencia: poseer la capacidad de orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento del trabajo, más allá de los estándares promedio, estableciendo parámetros elevados de calidad y eficiencia y resguardando la impecabilidad de las labores que desarrolla en su ámbito de competencia.
- Integridad: mantener y promover una actitud ética y transparente en el manejo de las tareas y en el desarrollo de las relaciones con otros, propiciando la rectitud y honestidad propia y de las personas a su alrededor con el propósito de facilitar el cumplimiento de las políticas de la organización y resguardar los valores que la componen.
- Orientación de servicio al cliente: mostrar un esfuerzo visible y consistente por escuchar y entender a los clientes internos y externos, anticipar sus necesidades y demandas, dar prioridad a su satisfacción y atender eficientemente sus requerimientos.
- Relaciones laborales positivas: capacidad para establecer relaciones de colaboración con personas y grupos al interior de la organización, demostrando una actitud de respeto, cordialidad y tolerancia a la diversidad.

**Competencias específicas:**

- Liderazgo de equipo: demostrar habilidad para motivar, construir y guiar un equipo de trabajo hacia la conquista de los objetivos trazados.
- Planificación y control: definir y controlar programas de trabajo con el objetivo de asegurar que las asignaciones, delegaciones y proyectos se realicen correctamente, cumpliendo los plazos, presupuestos y recursos comprometidos.
- Capacidad de análisis: capacidad para evaluar y obtener información relevante, así como identificar los asuntos claves y sus relaciones, a partir de una base de información, relación y comparación de datos de diferentes fuentes que permitan generar planes de acción y alternativas de solución eficientes.
- Conciencia organizacional: tener y utilizar los conocimientos sobre los sistemas, los procesos, las situaciones, las presiones y la cultura dentro de la organización, para gestionar planes de acción, resolver los problemas y aprovechar las oportunidades potenciales en la misma, percibiendo el impacto y las implicancias de las decisiones sobre otros componentes de la organización.
- Orientación a resultados: gestionar eficazmente los recursos atendiendo a los costos, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados, velando por el uso eficiente de estos en el tiempo.

**SEGURIDAD Y RIESGOS**

**5. Seguridad**

Asociados a la hoja de riesgos de puestos de trabajo:

- Empleado - oficinas

**2. Requisito específico con el puesto**

- Intelectual: con restricciones.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Motor: con restricción.</li><li>- Visual: con restricción.</li><li>- Otorrino: con restricción.</li></ul> |
|---|

### 5.2.1. Diccionario de competencias

Presentamos a continuación el “diccionario de competencias”, que aplica nuestra área de recursos humanos, la misma que se compone de plataformas según la jerarquía del cargo a ocupar.

#### 5.2.1.1. Plataforma A

Aquí están los cargos con liderazgo estratégicos (vicepresidentes, gerentes):

- **Liderazgo estratégico:** crear y llegar a un estado futuro deseado (la visión) mediante la influencia en los valores organizacionales, los objetivos individuales y de grupo, los refuerzos y los sistemas.
- **Planificación y control estratégico:** establecer un curso de acción para alcanzar una meta, estrategia o visión a corto, mediano y largo plazo; asignar recursos (humanos, materiales y económicos); definir metas intermedias y manejar contingencias, orientándose al cumplimiento de objetivos y presupuesto asignado.
- **Visión global del negocio y del mercado:** capacidad para estar constantemente alerta e informado de las variables del negocio, ya sea procesos, políticas y reglamentaciones, así como de las regulaciones del mercado global que puedan afectar o variar el escenario de acción u operación de la compañía y de la propia gestión.
- **Orientación a resultados:** gestionar eficazmente los recursos atendiendo a los costos, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados, velando por el uso eficiente de estos en el tiempo.
- **Desarrollo de equipo:** poseer la capacidad para asegurar que el desarrollo de todos los miembros del equipo se adecue a las exigencias propias del lugar de trabajo, logrando la efectividad óptima de acuerdo al rendimiento esperado; facilitar el logro exitoso de los objetivos grupales.

### 5.2.1.2. Plataforma B

Aquí se encuentran los cargos con liderazgo operativo (subgerentes y jefes):

- **Liderazgo de equipo:** demostrar habilidad para motivar, construir y guiar un equipo de trabajo hacia la conquista de los objetivos trazados.
- **Planificación y control:** definir y controlar programas de trabajo con el objetivo de asegurar que las asignaciones, delegaciones y proyectos se realicen correctamente, cumpliendo los plazos, presupuestos y recursos comprometidos.
- **Capacidad de análisis:** capacidad para evaluar y obtener información relevante, identificando los asuntos claves y sus relaciones, a partir de una base de información, relación y comparación de datos de diferentes fuentes que permitan generar planes de acción y alternativas de solución eficientes.
- **Conciencia organizacional:** tener y utilizar los conocimientos sobre los sistemas, los procesos, las situaciones, las presiones y la cultura dentro de la organización, para gestionar planes de acción, resolver los problemas y aprovechar las oportunidades potenciales en la misma, percibiendo el impacto y las implicancias de las decisiones sobre otros componentes de la organización.
- **Orientación a resultados:** gestionar eficazmente los recursos atendiendo a los costos, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados, velando por el uso eficiente de estos en el tiempo.

### 5.2.1.3. Plataforma C

Aquí se ubican los cargos de especialistas y profesionales que hacen análisis, coordinan acciones y supervisan a otros (profesionales que supervisan):

- **Liderazgo de influencia:** capacidad para utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar, comprometer y guiar a los individuos hacia la consecución de las metas, modificar el comportamiento frente a los cambios y adaptarse a las tareas, situaciones e individuos de que se trate.
- **Coordinación y seguimiento:** capacidad para coordinar y monitorear tareas, actividades, proyectos y asignaciones, organizando la gestión propia y del equipo,

logrando una ejecución oportuna y efectiva en función de los objetivos y metas propuestas.

- **Análisis y juicio:** habilidad para evaluar información, situaciones, hechos y problemas, identificando las relaciones, consecuencias y asuntos claves de estos, desarrollando acciones y soluciones con criterio, adecuadas y oportunas, basadas en el análisis de la información, que tome en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la organización.
- **Orientación al logro de objetivos:** capacidad para orientar el quehacer hacia el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos establecidos, trabajando determinadamente para su consecución; demostrar motivación y perseverancia en la consecución de los objetivos propuestos.
- **Proactividad:** capacidad para anticiparse a los acontecimientos, haciendo activos intentos por influir sobre ellos con el fin de lograr los objetivos; iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente.

#### 5.2.1.4. Plataforma D

Aquí están los cargos de especialistas y profesionales que hacen análisis y asesoran a otros en la toma de decisiones (profesionales que no supervisan):

- **Análisis de información y datos:** capacidad para analizar información, logrando una adecuada integración de las variables de acuerdo a las diversas fuentes a las cuales consulta, extrayendo así conclusiones lógicas y datos confiables.
- **Orden, método y eficiencia:** capacidad para hacer el trabajo en forma sistemática, ordenada, correcta y oportuna, por medio de los recursos disponibles, sin desviaciones, pérdidas de tiempo o recursos, logrando el resultado esperado.
- **Asesorar a otros:** proporcionar clara y oportuna orientación a clientes, jefaturas y miembros de la organización, guiando y asesorando efectivamente a las personas respecto al manejo de información, procesos, procedimientos o soluciones relativas al ámbito que le compete.

- **Proactividad:** capacidad para anticiparse a los acontecimientos, haciendo activos intentos por influir sobre ellos con el fin de lograr los objetivos; iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** habilidad para reorientar el comportamiento a fin de mantener el nivel de eficiencia cuando cambian las prioridades, cuando se está frente a nuevas tareas y cuando hay que tratar con individuos que tienen diferentes enfoques y puntos de vista, desempeñándose con eficacia en diversos entornos, situaciones, tareas y procedimientos.

#### 5.2.1.5. Plataforma E

Aquí se ubican los cargos que tienen relación directa con los clientes, metas de ventas y comisiones (ventas):

- **Gestión comercial:** capacidad para buscar, de forma activa, nuevos mercados o clientes y mantener los actuales, difundiendo y presentando los productos y servicios que ofrece la empresa, manteniendo el alineamiento con las estrategias de venta definidas.
- **Motivación por el logro de metas:** poseer la capacidad para mantener la motivación, la proactividad y la perseverancia en el trabajo, con la intención de lograr y superar las metas y objetivos.
- **Organización y seguimiento del trabajo:** administrar con eficacia las tareas, el tiempo y los recursos para garantizar que el trabajo propio se lleve a cabo oportuna y correctamente, monitoreando el curso de las acciones y acontecimientos que emprendidos.
- **Aprendizaje continuo:** capacidad para conocer en profundidad los productos y servicios que la organización ofrece, así como los aspectos técnicos que son la base, manteniendo una actualización continua de ellos de acuerdo a los cambios que puedan sufrir, utilizando dicha información en la asesoría que realiza a los clientes.
- **Comunicación e influencia:** expresar las ideas de forma eficaz e influyente en situaciones individuales y grupales, a nivel oral y escrito (lo que incluye el uso

adecuado de la comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público, entregando eficazmente el mensaje.

#### 5.2.1.6. Plataforma F

Aquí se encuentran los cargos de técnicos mecánicos o especialistas que realizan trabajo manual (mecánicos, D&P y PDI):

- **Capacidad de evaluación técnica:** capacidad para aplicar su experiencia y conocimiento técnico en la evaluación de problemas que se presentan, informando las soluciones técnicas más factibles, demostrando criterio en dicho proceso.
- **Aprendizaje práctico:** asimilar y aplicar, de una manera oportuna, información relacionada con su puesto de trabajo; ser capaz de traducir los nuevos conocimientos a la situación práctica oportunamente.
- **Orientación a la calidad/atención al detalle:** realizar las tareas manifestando interés por todas las áreas afectadas, sin importar cuán pequeñas sean, verificando con precisión los procesos y las tareas.
- **Cumplimiento de normas:** ejecutar las actividades, tareas y funciones demostrando método y orden, cumpliendo con los lineamientos, procedimientos y políticas organizacionales imperantes, especialmente en lo relativo a estar consciente de las condiciones que afectan la seguridad personal y la de otros, actuando de manera segura frente a las condiciones de riesgo.

#### 5.2.1.7. Plataforma G

Aquí se ubican los cargos que realizan labores administrativas y prestan apoyo a las distintas áreas (administrativos y secretarías):

- **Orden, método y eficiencia:** capacidad para hacer el trabajo de forma sistemática, ordenada, correcta y oportuna, por medio de los recursos disponibles, sin desviaciones, pérdidas de tiempo o recursos, logrando el resultado esperado.
- **Administración de la información:** habilidad para manejar, solicitar y proporcionar información relevante en el desarrollo de tareas y actividades, facilitando el propio trabajo y el trabajo de otros.

- **Compromiso:** demostrar una buena disposición al trabajo, asumiendo y cumpliendo con las responsabilidades comprometidas; ajustar sus comportamientos y acciones a las necesidades, prioridades y metas establecidas.

#### 5.2.1.8. Plataforma H

Aquí están los cargos que dan servicios y apoyo a las distintas áreas (cargos sin instrucción):

- **Disciplina:** ejecutar sus actividades y funciones cumpliendo con los lineamientos, procedimientos y políticas organizacionales imperantes; realizar su trabajo demostrando método y orden en las diferentes tareas o actividades de su gestión.
- **Seguir instrucciones:** tener la disposición de llevar a cabo el trabajo solicitado cumpliendo fielmente las instrucciones o procedimientos indicados.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** habilidad para reorientar el comportamiento a fin de mantener el nivel de eficiencia cuando cambian las prioridades, cuando se está frente a nuevas tareas y cuando hay que tratar con individuos que tienen diferentes enfoques y puntos de vista; desempeñándose con eficacia en diversos entornos, situaciones, tareas y procedimientos.

#### 5.2.2. Descripción del cargo del Jefe de línea Camiones Hyundai

Presentamos la descripción de funciones del responsable de la gestión de comercialización de camiones Hyundai en Automotores Gildemeister S.A.

**Tabla 5.2**

*Funciones del Jefe de línea*

<b>Nombre del Cargo:</b> JEFE LÍNEA CAMIONES HYUNDAI	
<b>País:</b> Perú	<b>Gerencia:</b> negocios vehículos comerciales
<b>Área:</b> negocios vehículos comerciales	<b>Unidad:</b> negocios vehículos comerciales
<b>Puesto al que reporta:</b> Gerente de negocios vehículos comerciales	
<b>Áreas a su cargo:</b> sucursales AGP y asesores corporativo CV	<b>N.º de reportes directos:</b> 6
<b>Propósito principal del cargo:</b> asegurar el cumplimiento de las metas de ventas y la generación de utilidad en la línea de camiones, desarrollando la marca a nivel nacional, brindando valor al usuario, manteniendo el portafolio competitivo, equipo humano competitivo y capacitado, desarrollando acciones y campañas para mantener vigencia de la marca en el mercado automotriz.	

## **Funciones y responsabilidades**

### **Funciones de ventas:**

- Atención a clientes claves y especiales. *Coaching* a jefes de venta para mejora de capacidades de negociación y cierre de ventas.
- Diseñar, proponer e implementar campañas internas y externas a AGP, a nivel nacional y regional aplicables a cada canal de venta. Coordinación con *marketing* para generar la comunicación necesaria en medios, desarrollo de piezas publicitarias, *merchandising*, todo inherente a dichas campañas, etc.
- Diseño de piezas publicitarias de la marca, por modelo, y de capacitación, coordinado con *marketing* para su implementación.
- Seguimiento de operaciones por canal, control y evaluación de campañas. Reportes a gerencia y sustentos ante auditoría.
- Negociación de precios y beneficios con clientes para cierre de ventas. Autorizar descuentos (dentro del rango asignado).
- Gestionar el equipo asignado en temas de recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Capacitación continua por modelos, tecnología de camiones, tendencias de mercado y desarrollo comercial. Evaluación de rendimiento y de conocimientos. Control y desarrollo de performance de cada integrante del equipo a cargo.
- Controlar y proponer acciones cuando se produzcan desviaciones importantes, en casos como llevar un adecuado *stock* de unidades del negocio, control de cobranza de facturas emitidas en sucursales y corporativos CV, adecuada exhibición en todos los canales de ventas.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos de ventas, MBC y participación de mercado establecidas para el negocio, a través de cada uno los canales (corporativos, sucursales y concesionarios).
- Visita a concesionarios a nivel nacional según el cronograma establecido y en caso se requiera apoyo directo en gestiones de ventas de la marca.
- Planificación de pedidos a fábrica.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual.

### **Funciones de producto:**

- Generación de valor para la empresa y el cliente. Posicionamiento de la marca. Conocimiento del cliente usuario.
- *Benchmarking* permanente con la competencia y atención a la tendencia y los cambios en el mercado. Informado de la reglamentación y legislación vigente.
- Programar y realizar capacitaciones comerciales a la fuerza de ventas a nivel nacional, como complemento de capacitaciones del Área de Soporte Técnico.
- Configuración de producto. Mejora del portafolio.
- Cálculo de costos y determinación de precios.
- Contacto con fábrica para temas de producto, especificaciones, envíos y precios.

<p><b>Resultados claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de la meta de ventas.</li> <li>- Cumplimiento de los márgenes de ventas.</li> <li>- Cumplimiento de MOS adecuado.</li> </ul>	<p><b>Indicadores clave de desempeño</b></p> <p><b>KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meta de ventas.</li> <li>- Márgenes de ventas.</li> <li>- <i>Stock</i> rotativo con antigüedad máxima de tres meses.</li> </ul>
<p><b>Relaciones clave internas en AG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de ventas.</li> <li>- Desarrollo de concesionarios.</li> <li>- Postventa CV.</li> <li>- <i>Marketing</i>.</li> <li>- Comex/Importaciones/Finanzas/Logística PDI.</li> <li>- Auditoría.</li> </ul>	<p><b>Relaciones clave externas AG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fábrica.</li> <li>- Clientes (B2B, B2C).</li> <li>- Concesionarios: FFVV y gerencia.</li> <li>- Instituciones automotrices (caso AAP) y relacionadas (cámaras de comercio, SNI, asociaciones, etc.).</li> <li>- Proveedores para el sector automotriz y afines.</li> <li>- Instituciones bancarias financieras.</li> <li>- Empresas relacionadas a temas comerciales del sector automotriz.</li> </ul>
<p><b>Formación (estudios, título):</b> estudios superiores. Egresado universitario en Ingeniería Industrial, Administración no excluyente.</p>	
<p><b>Experiencia:</b> cinco años en posiciones de gerencia o jefatura o afines, o tres años en posiciones de jefatura afines.</p> <p>Experiencia en áreas de rubro de vehículos comerciales.</p>	
<p><b>Otros conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de administración.</li> <li>- Manejo de equipo de ventas.</li> <li>- Conocimientos técnicos de mecánica automotriz.</li> <li>- Estrategia de ventas.</li> <li>- Manejo de MS Office a nivel intermedio.</li> <li>- Inglés nivel avanzado.</li> </ul>	
<p><b>Competencias</b></p> <p><b>Plataforma B (subgerentes y jefes)</b></p> <p><b>Competencias corporativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a la excelencia: poseer capacidad para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento del trabajo más allá de los estándares promedio, estableciéndose parámetros elevados de calidad y eficiencia, resguardando la impecabilidad de las labores que desarrolla en su ámbito de competencia.</li> <li>- Integridad: mantener y promover una actitud ética y transparente en el manejo de las tareas y en el desarrollo de relaciones con otros, propiciando la rectitud y honestidad propia y de las personas a su</li> </ul>	

<p>alrededor, para facilitar el cumplimiento de las políticas de la organización y resguardar los valores que la componen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación de servicio al cliente: mostrar un esfuerzo visible y consistente por escuchar y entender a los clientes internos y externos, anticipar sus necesidades y demandas, dar prioridad a su satisfacción y atender eficientemente sus requerimientos.</li> <li>- Relaciones laborales positivas: capacidad para establecer relaciones de colaboración con personas y grupos al interior de la organización, demostrando una actitud de respeto, cordialidad y tolerancia a la diversidad.</li> </ul> <p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo de equipo: demostrar habilidad para motivar, construir y guiar un equipo de trabajo hacia la conquista de los objetivos trazados.</li> <li>- Planificación y control: definir y controlar programas de trabajo con el objetivo de asegurar que las asignaciones, delegaciones y proyectos se realicen correctamente, cumpliendo los plazos, presupuestos y recursos comprometidos.</li> <li>- Capacidad de análisis: capacidad para evaluar y obtener información relevante, identificando los asuntos claves y sus relaciones a partir de una base de información, relación y comparación de datos de diferentes fuentes que permitan generar planes de acción y alternativas de solución eficientes.</li> <li>- Conciencia organizacional: tener y utilizar los conocimientos sobre los sistemas, los procesos, las situaciones, las presiones y la cultura dentro de la organización para gestionar planes de acción, resolver los problemas y aprovechar las oportunidades potenciales en la misma, percibiendo el impacto y las implicancias de las decisiones sobre otros componentes de la organización.</li> <li>- Orientación a resultados: gestionar eficazmente los recursos atendiendo a los costos, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados, velando por el uso eficiente de estos en el tiempo.</li> </ul>	
<p><b>Condiciones físicas de trabajo</b></p> <p>Asociados a la hoja de riesgos de puestos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado - oficinas</li> <li>- Intelectual: con restricciones</li> <li>- Motor: con restricción</li> <li>- Visual: con restricción</li> <li>- Otorrino: con restricción</li> </ul>	
<p><b>Otros requisitos específico con el puesto:</b> n/a</p>	
<p><b>Realizado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

### 5.3. Sistema de remuneraciones

En el área comercial, se aplica remuneraciones fijas a los puestos denominados *back office*, como:

- Asistente de gerencia.
- Ejecutivo de marca.
- Practicante.

Para las posiciones comerciales, se aplica una tabla comisional. De inicio, el colaborador cuenta con un sueldo básico fijo, según la jerarquía.

#### 5.3.1. Remuneración del jefe de línea camiones Hyundai

Por la responsabilidad y preparación que demanda la posición, se ofrece un sueldo básico de S/ 17 000. Asimismo, una remuneración comisional variable de S/ 4000, que se pagan en función a una tabla comisional por logro de objetivos que se detalla a continuación.

**Tabla 5.3**

*Escala de pago de variable*

Cumplimiento = x

Si  $x \geq 100$  è  $100\% + (x - 100\% * 2)$ , sin tope

$x = 100$  è 100%

$95 \leq x \leq 99$  è 91%

$90 \leq x \leq 94$  è 82%

$80 \leq x \leq 89$  è 67%

$70 \leq x \leq 79$  è 56%

$x \leq 69$  è cero

*Fuente:* Departamento de Recursos Humanos AGP. Elaboración propia.

La escala de pago sobre la variable establece rangos de alcance sobre los que se reconocerá el porcentaje indicado en la columna de porcentajes de pago.

**Tabla 5.4**

*Aplicación de la tabla*

Variabes	Objetivo	Real	Alcance	Pago según tabla	Valor comisional	A pagar
Camiones	105	117	111,43%	122,86%	4000,00	4914,29

De un objetivo de 105 camiones en el mes, se vendieron 117 al cierre. El alcance fue de 111,43% sobre el objetivo (de 11,43%). Por tabla, se duplica el exceso sobre el objetivo;

es decir, 22,86%. Ese exceso se aplica a la variable del mes, lo que da como resultado S/ 4914,29.

### 5.3.2. Remuneración del jefe de ventas

De igual manera, el jefe de ventas (a cargo de las sucursales) tiene un sueldo básico equivalente al 50% del total de las comisiones.

**Figura 5.2**

**JAVIER VILLALOBOS -  
HYUNDAI CV PLN**

**Período  
Julio 2019**

**Comisión Target  
S/. 4,000.00**

Variables	Peso	Distribución	Objetivo	Real	Cumplimiento	Porcentaje aplicando fórmula	Porcentaje según tabla	Comisión
Objetivo Unidades	100%	4,000.00	20	25	125%	125%	125%	5,000.00
Objetivo Entregadas	0%	-				0%	0%	-
						<b>Total a pagar S/.</b>		<b>5,000.00</b>
Total	100%	4,000.00						

Nota: Departamento de Recursos Humanos AGP. Elaboración propia.

El jefe de ventas mantiene un sueldo básico de S/ 4000.

### 5.3.3. Remuneración del asesor de ventas

En el caso de los asesores de ventas, se consideran más KPI. Al inicio, el pago se da sobre el margen promedio que se obtiene de cada modelo vendido. El sueldo básico del asesor es de S/ 1000. Es una tabla conceptualizada para vender camiones ligeros, los denominados *Mighty*, que en promedio pagan una comisión de USD 250 por unidad vendida. Esta exigencia se desglosa en lo siguiente:

- Si llega a la meta (*Head Count* exigido por sucursal), es el 16,0%.

- Meta y alcance (exigencia mínima de modelos a vender por sucursal), es el 21,0%.
- Logra meta, no cumple mix, pero el grupo llega al objetivo, se le paga el 20,0%.
- Si logra la meta + alcance + meta grupal, se le paga el 26%.

**Tabla 5.5**

*Aplicación de logro de objetivo y mix de venta*

	<b>Meta unidades</b>	<b>Alcance obligatorio</b>	<b>Meta grupal</b>	<b>Máxima comisión</b>
<b>Sobre meta</b>	20,0	26,0	24,0	31,0
<b>En meta</b>	16,0	21,0	20,0	26,0
<b>Bajo meta</b>	13,0	17,0	16,0	21,0

Fuente: Departamento de Recursos Humanos AGP. Elaboración propia.

Se busca premiar al asesor que se esfuerza en llegar a su meta, cumple el alcance obligatorio y trabaja en conjunto con sus compañeros. No buscamos ventas individuales, sino en equipo. Asimismo, se establecen campañas motivadoras para elevar sus ingresos y generar compromiso cuando la meta se pone más exigente.

**5.3.4. Planilla de remuneraciones de 2019 y proyectada al año 2020**

A continuación, presentamos la plantilla de la división.

**Tabla 5.6**

*Planilla Hyundai CV*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente de negocio	1
Jefe de línea	1
Jefes de venta	4
Asesores de venta	20
Asistente de gerencia	1
Ejecutivo de marca	1
<b>Total</b>	<b>28</b>

Nota: Elaboración propia

Detallamos el cuadro de remuneraciones hasta diciembre de 2019:

**Tabla 5.7**  
*Planilla 2019*

<b>Puesto</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Acum</b>
Gerente	Básico	28	28	28	28	28	56	28	28	28	28	28	28	364
	Comisiones	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Jefe de Línea	Básico	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
	Comisiones	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Jefes de Venta	Básicos	16	16	16	16	16	16	32	16	16	16	16	32	224
	Comisiones	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
Asesores	Basicos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
	Comisiones	87	78	83	67	72	43	56	64	56	64	51	60	782
Asistente Ejecutivo de Marca	Fijo	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	56
	Fijo	6	6	6	6	6	6	12	6	6	6	6	12	84
<b>NUEVOS SOLES PEN</b>		<b>231</b>	<b>222</b>	<b>227</b>	<b>211</b>	<b>216</b>	<b>215</b>	<b>226</b>	<b>208</b>	<b>200</b>	<b>208</b>	<b>195</b>	<b>230</b>	<b>2,590</b>
<b>DOLARES AMERICANOS USD</b>		<b>68</b>	<b>65</b>	<b>67</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>762</b>

Nota: Se expresa en miles. Departamento de Recursos Humanos AGP. Elaboración propia.

Detallamos el cuadro de remuneraciones proyectado a diciembre de 2020:

**Tabla 5.8**  
*Planilla 2020*

<b>Puesto</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Acum</b>
Gerente	Básico	28	28	28	28	28	28	56	28	28	28	28	28	364
	Comisiones	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Jefe de Línea	Básico	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
	Comisiones	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Jefes de Venta	Básicos	16	16	16	16	16	16	32	16	16	16	16	32	224
	Comisiones	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
Asesores	Básicos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
	Comisiones	58	62	63	71	78	67	73	65	68	69	71	69	814
Asistente Ejecutivo de Marca	Fijo	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	56
	Fijo	6	6	6	6	6	6	12	6	6	6	6	12	84
<b>NUEVOS SOLES PEN</b>		<b>202</b>	<b>206</b>	<b>207</b>	<b>215</b>	<b>222</b>	<b>211</b>	<b>271</b>	<b>209</b>	<b>212</b>	<b>213</b>	<b>215</b>	<b>239</b>	<b>2,622</b>
<b>DOLARES AMERICANOS USD</b>		<b>59</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>80</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>771</b>

Nota: se expresa en miles. Departamento de Recursos Humanos AGP. Elaboración propia.

Las remuneraciones que indicamos anteriormente se obtienen sobre la base de los pronósticos de ventas del año. Para temas comisionales, consideramos como base el 67% de la venta (707 unidades) que representa la venta de nuestros canales sucursales y corporativos, que generan nuestra venta retail. El 33% restante es la venta a cargo del canal de concesionarios que tiene otra modalidad.

## CAPÍTULO VI: PROYECCIONES FINANCIERAS

### 6.1. Plan de financiación e inversiones

El presente estudio no requiere mayores inversiones en infraestructura, nuevos locales ni equipamiento. Lo que se persigue es un cambio en la óptica tanto hacia el mercado como al interior de la empresa, con los recursos existentes, bajo un uso optimizado de los mismos y mejorando *KPI*.

Al no requerir mayores inversiones, no requerimos de mayor financiamiento que el actual con la banca nacional para la operación normal de la empresa. El plan busca optimizar el uso de esa fuente, ya fuera mediante HMC o banca local. El pago de intereses se registra en los gastos financieros de los EEFF proyectados.

### 6.2. Fuentes propias de financiación

Operamos con medios propios generados de la venta y cobranza de los camiones y los servicios que brindamos; además, contamos con líneas en el mercado financiero nacional. Con estos bancos, generamos las cartas de crédito con una comisión de 0,25% del monto de la misma, con plazo a noventa días, las cuales son confirmadas y comunicadas por el banco. El proveedor tiene noventa días para negociar con su propio banco (corresponsal), el *Bill of Lading* y la factura.

Este corresponsal paga a HMC y coordina con el banco en Perú, quien cobra a AGP de dos formas:

- a) Pago con fondos propios.
- b) Financiamiento de pagaré al 6% de interés, con plazo de 90 a 180 días (tasa Libor a 360 1,8% + 4% de *spread*).

La factura viene a nombre de AGP y es direccionada a nuestro banco, que lo endosa para poder hacer uso de los camiones mediante un *warrant*. Así, realizamos prepagos y vamos liberando los camiones.

### 6.3. Fuentes externas de financiación

HMC opera con un *trader* propiedad de la misma Posco Daewoo Corporation.

AGP remite el pedido de camiones, HMC factura a nombre de Daewoo, que a su vez refactura a nombre de AGP financiando a un plazo de 180 días con tasa de interés Libor a 180 + 2,5%. AGP debe pagar cumplidos los 180 días.

La disponibilidad de los camiones es inmediata, sin *warrant*.

#### 6.4. Cuenta de resultados

**Tabla 6.1**

*Estados de resultados*

Estados de resultados del 2019 y 2020 (USD)		
	2019	2020
Ventas	29 623 805	31 510 576
Costo de ventas	24 825 200	26 736 100
Margen bruto	4 798 605	4 774 476
Gastos de administración y ventas	2 073 666	2 205 740
Margen operación	2 724 939	2 568 736
Gastos financieros	372 378	401 042
Utilidad antes de impuestos	2 352 561	2 167 694
Impuesto del 30%	705 768	650 308
Utilidad neta	1 646 793	1 517 386

#### 6.5. Balance de situación

**Tabla 6.2**

*Balance general proyectado*

Balance general proyectado 2020 (nuevos soles)			
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja	710 000	Ctas. por pagar comerciales	2 328 000
Ctas. por cobrar comerciales	6 855 555	Provisiones	288 000
Existencias	13 789 000	Impuestos por pagar	69 555
Total activo corriente	21 354 555	Total pasivo corriente	2 685 555
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Inmuebles, unid transporte y equipo	18 250 000	Impuestos por pagar diferido	1 934 000
Ctas. por cobrar diversas	149 000	Capital social	35 134 000
<b>Total activo</b>	<b>39 753 555</b>	<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>39 753 555</b>

## 6.6. Ratios

**Tabla 6.3**

*Ratios principales*

Ratio	2019	2020	Comentario
ROS (Return On Sales)	5,56%	4,82%	La utilidad neta entre ventas totales al año 2019 fue de 5,56% y, proyectado al año 2020, de 4,82%
ROE (Return On Equity)	4,69%	4,32%	La utilidad entre el patrimonio (es decir, el rendimiento de las ventas ante el capital) fue de 4,69% al año 2019 y proyectado en 4,32% al año 2020.
Ratio de endeudamiento		0,13	Representa cuántas veces está endeudada la empresa; es decir, pasivo e impuestos sobre capital. Nuestro ratio resulta muy por debajo a 1, muy conveniente para el negocio.
Índice ácido de liquidez		2,82	Indica si la empresa cuenta con suficiente liquidez para afrontar contingencias. Resulta del activo menos el <i>stock</i> dividido entre el pasivo. Obtenemos que nuestra liquidez es 2,82 veces.

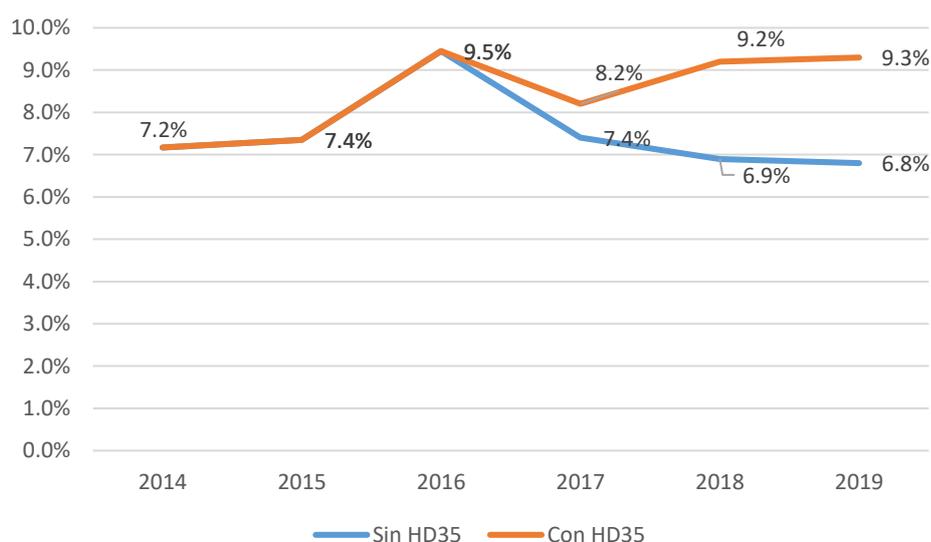
## CONCLUSIONES

1. El mercado peruano, luego de lograr picos excelentes de comercialización durante los años 2011 y 2013, decayó constantemente por temas globales e internos que generaron clima de incertidumbre que desaceleraron las actividades comerciales del país.

Al año 2017, repunta el mercado y crece 4%, decayendo en los años 2018 y 2019 en 3 y 5%, por lo que la proyección no es positiva para el período 2020 – 2022.

2. Muy importante la introducción del HD35 a finales del 2017, permitiendo mantener las ventas y participación, que de otra manera hubieran estado en caída libre. Este modelo y la maduración de los nuevos lanzamientos permite una proyección muy positiva para la gestión.

Evolución de la participación de mercado Camiones Hyundai



3. El presente plan de negocio es una labor de mediano plazo que persigue fortalecer y reposicionar la marca para el desarrollo de la misma en un horizonte de 2 a más años.
4. El cambio de estrategia de comunicación a todo nivel (externo e interno) fue preponderante para logro de objetivos cualitativos en años 2018 – 2019.
5. La definición de cliente-patrón acerca a la marca con su cliente y lo identifica. El trabajar las campañas con actividades nacionales muy visibles (Panamericanos, Copa América, Mundial, etc) contribuyó a superar objetivos dando imagen de una marca “Viva y presente”.

## Resultados y proyecciones de venta – Camiones Hyundai

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO	12408	12197	8688	12890	13792
OBJETIVO	1100	1100	1055	1160	1241
VENTAS	1146	1142	1390		
PARTICIPACIÓN %	9.24%	9.36%	16.00%	0.00%	0.00%
ALCANCE %	104.2%	103.8%	131.8%		

Nota: elaboración propia, mercado 2020 real, 2021 y 2022 proyectados.

- Potenciamos el segmento ligero con nuevos modelos, ya ingresamos al segmento semipesado. Disminuimos el riesgo de un portafolio concentrado a uno descentralizado:

### Composición de ventas – Camiones Hyundai

SEGMENTOS AAP							SEGMENTOS AAP						
AÑO	N1	P2	P3	P4	P5	ACUM	AÑO	N1	P2	P3	P4	P5	ACUM
2009		925				1075	2009		86.0%				100%
2010		1545				1743	2010		88.6%				100%
2011		1588				1853	2011		85.7%				100%
2012		1640				1738	2012		94.4%				100%
<b>2019</b>	<b>313</b>	<b>625</b>	<b>198</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1137</b>	<b>2019</b>	<b>27.5%</b>	<b>55.0%</b>	<b>17.4%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.1%</b>	<b>100%</b>
2020	472	647	245	18	8	1390	2020	34.0%	46.5%	17.6%	1.3%	0.6%	100%

Nota: Elaboración propia en base a reportes Wholesale de la AAP.

- Elevamos el ticket ponderado de USD 29,900 en el 2016 a 31,000 en el 2019 (a valor real).
- La posición de Automotores Gildemeister S.A. frente a Hyundai Motor Company es más consistente en gestión y negociación, con cuadros preparados y experimentados en el área comercial, una gerencia de postventa y de soporte técnico, que posibilita mejores decisiones respecto a servicio, acciones comerciales y definición de especificaciones técnicas de los camiones.
- El haber logrado habilitar modelos previamente cerrados para nuestro mercado permite darle vigencia a la marca, que de otra forma hubiera dejado posiciones de liderazgo. Muy importante llegar a Corea del Sur y China, a plantas de Jeonju y Sichuan, permitió mejores negociaciones, definición de modelos y logro de precios que permiten renovación del portafolio a precios competitivos. Entendiendo la

idiosincrasia coreana, demostramos profundo compromiso al estar en sus instalaciones.

10. De manera cualitativa estamos continuando con una visión de negocio integral:
  - a. Se capacita y evalúa a la fuerza de ventas, con herramientas locales y globales (HTA y Seidor, plataformas de capacitación descentralizadas)
  - b. Se motiva al canal concesionario, con asesoría constante e incentivos por logro de compras y ventas retail generando interés en el negocio camionero
  - c. Se bonifica a la fuerza de ventas con campañas alternadas siempre por exceder objetivos
  - d. Mantenemos comunicación en medios digitales tanto de branding como tácticos generadores de tráfico
  - e. Incentivamos a demás colaboradores de la empresa a derivar operaciones para generación de más ventas
11. Potenciamos la venta de sucursales en Lima (asegurando una mayor contribución de márgenes y mejor manejo de marca), representando el 55% de la venta y 45% de venta de concesionarios a nivel nacional. Con *hubs* definidos en Chiclayo, Arequipa y Huancayo (participación inicial fue de 37%). El mercado a desarrollar es el interior del país.
12. Contamos en sucursales con equipo con producción promedio de 6 unidades, pendiente lograr una contribución de 7 a más.
13. El modelo de negocio de Automotores Gildemeister S.A. es mixto, *branches* o sucursales propias y concesionarios bajo contrato, que permite una mayor cobertura a nivel nacional, gran ventaja comparativa pero que obliga a un mayor nivel de coordinación y negociación entre los canales de venta.
14. Las decisiones tomadas respecto a capacitaciones de personal a nivel nacional, renovación de portafolio que permiten fortalecer nuestra lista de precios en el mercado y ser mejor considerados por los usuarios, fortalecen nuestra la relación con

los concesionarios, comprometiéndolos en la gestión de ventas al ver acciones concretas de la marca para mantenerse atractivo para el consumidor.

15. Nuestra comunicación está renovada y, conforme a lo planeado, se soporta en una real propuesta de valor, palpable y demostrable al cliente tanto en la venta como la postventa en todo el proyecto del cliente comprador: portafolio competitivo, asesores profesionales y seguimiento postventa flexible y acorde a lo que requiere cada operación del comprador.

Asimismo, el endomarketing genera reconocimiento interno y atractividad del negocio de Camiones Hyundai para ser parte del mismo, laborar en ésta área.

16. Cerramos brechas de precio con la competencia japonesa. De ser marca muy barata ahora nos mantenemos a casi paridad. Elevamos el ticket promedio y mejoramos participación, demostración que ingresos también son favorecidos.
17. Menos capital atado: a junio de 2016, manteníamos un *stock* valorizado en 29 millones de dólares; a julio de 2020, el *stock* rotativo es de 10,9 millones de dólares.

Acorde a nuestra estrategia competitiva en costos, el mejor manejo de los *stocks* elevando su rotación contribuye a disminuir gastos como las obligaciones por almacenaje; asimismo, permite mantener un mejor flujo de efectivo con cobranzas que evitan incrementos en necesidad de financiamiento y, por ende, menor pago de intereses.

18. El segmento P2 es el mayor y representa el 38% de las ventas del sector camiones. Este es el segmento donde apuestan las más de 1 700 000 empresas pymes, que constituyen el 99% de las empresas a nivel nacional, formales e informales, individuales y particulares. Su crecimiento anual va por encima de la evolución del PBI nacional.

En el periodo 2018-2019, iniciamos la renovación del portafolio con la nueva gama Mighty EX6, EX8 recuperamos ventas e ingresamos a un nicho inexplorado por otras marcas: el N1 de *pick ups*, con los HD35LT y HD35 PLUS, que contribuyen con 400 unidades anuales que compensan pérdida de liderazgo en P2 sin tener que gastar en mayores descuentos y campañas que debiéramos hacer si pretendemos nuevamente el liderazgo en este segmento.

19. Acorde a la conclusión anterior, es vital reforzar presencia en Segmento P3 con los modelos: EX10, HD120 y HD160, sin ser líderes logramos una participación relativa en el segmento de 10% (potencial de 2000 unidades.).
20. En resumen, de un portafolio inicial en el estudio, de 6 modelos en venta, pasamos a 14 modelos con sus versiones especiales (con ABS, con aire acondicionado), mucho más completo y potente, el cual debe seguir desarrollándose.



## RECOMENDACIONES

1. La renovación de portafolio está encaminada y debe continuar siendo la base del reposicionamiento de la marca. Esto demuestra, en su uso y labor, la propuesta de valor que cada camión rinde en toda área del territorio peruano, lo que rentabiliza la operación. Se necesita continuar con testimonios, controles, registros a ser presentados a los prospectos y fortaleciendo la relación con los ya usuarios.
2. La comunicación de la marca ya varió y debe continuar en el sentido de identificación del cliente usuario con la demostración de uso de las unidades. Debe mantenerse la cercanía con el comprador, la cual debe darse en todo canal de comunicación, desde medios planos hasta digitales.
3. La evolución de los *leads* es muy favorable. El avance es de 3% de las ventas y, para el periodo 2021-2022, debemos llegar al 12% de rendimiento en nuestros canales, sucursal y concesionarios. Para ello, debemos continuar con el seguimiento por canal y premiar a los más eficientes que generan las ventas. No es un tema democrático, sino de eficiencias.
4. Para acelerar el reposicionamiento y reconocimiento del cliente hacia nuestra marca, desarrollamos campañas temáticas que involucraban beneficios y descuentos. Debemos continuar con una campaña paraguas en el año, máximo dos (2) que caractericen nuestra comunicación, pero no necesariamente con descuentos, aunque sí con beneficios que llamen la atención: facilidades en instituciones financieras aliadas, mejor tasa, opción cero de porcentaje inicial, así como el fomento de fondos mutuos (tipo Panderó), entre otros.
5. En paralelo a la venta de camiones, es necesario generar nuevos negocios alternativos y relacionados a la vez, alianzas con representantes de venta de accesorios como GPS, seguros vehiculares, láminas de seguridad, seguros inherentes al camión, etc., que generarán mayor especialización de la fuerza de ventas, una propuesta integral e ingresos directos que favorezcan nuestros resultados.
6. Las arrendadoras son un medio de venta muy importante. Debemos continuar la fidelización como iniciamos, con planes preventivos y correctivos más accesibles que faciliten a la arrendadora una cuota más significativa a la empresa contratante.

No solo interesa un precio competitivo, sino todo el conjunto de propuesta comercial de la marca.

7. Debemos continuar las evaluaciones de los concesionarios a fin de contar con lo mínimamente necesario. El canal concesionario es necesario, pero caro, ya que demanda en promedio el 9% de nuestro margen y ello debe darse a aliados que gestionen buenas ventas en cantidad y servicio postventa en cada localidad asignada. El canal concesionario debe representar máximo el 45% de las ventas nacionales. En un mercado en desarrollo, saltará del 37% actual a mayor participación, lo que puede afectar nuestro margen ponderado.
8. El desarrollo de los canales de venta de AGP (sucursales, corporativos y concesionarios) es primordial para el aseguramiento de la vigencia de la marca en el mercado nacional. Tener un equipo capacitado (conocedor de su producto y el mercado), comprometido (con un claro plan de beneficios) y competitivo (búsqueda permanente de mejora) es la base de una empresa eficiente.



## REFERENCIAS

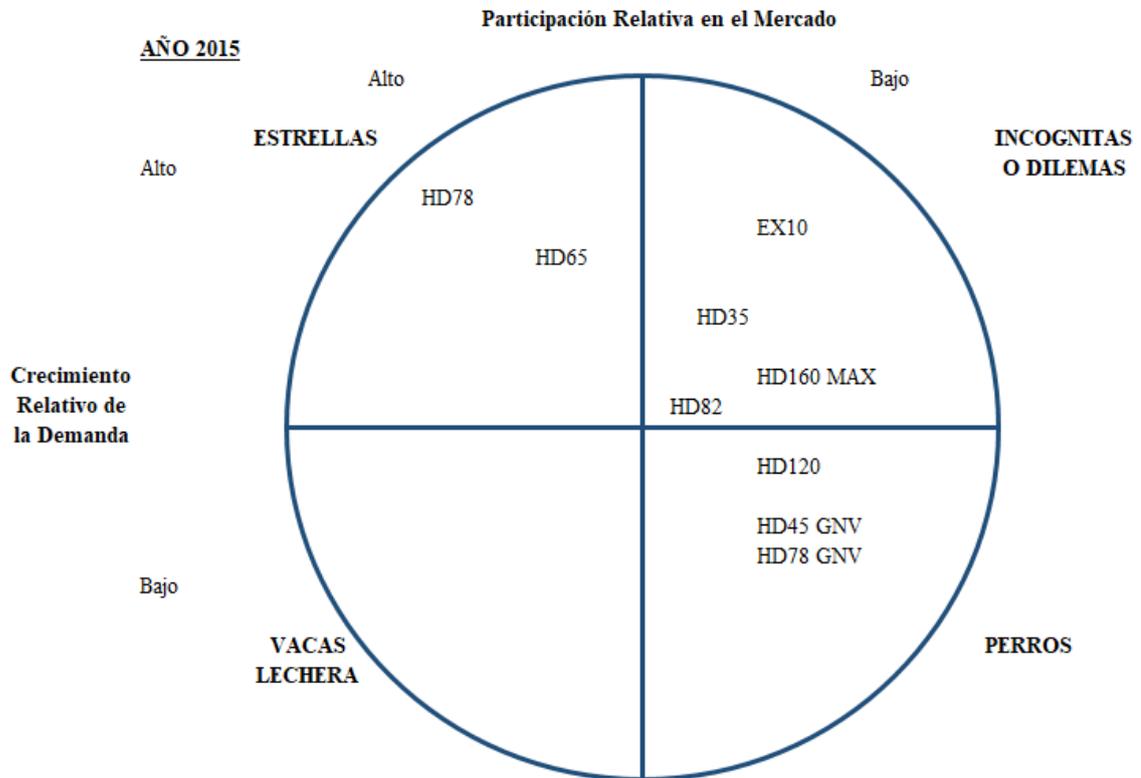
- Asociación Automotriz del Perú (2014-2020, enero-diciembre). Comunicaciones mensuales de estadísticas. División de estudios económicos. Ventas *wholesale* del mercado peruano.
- Asociación Automotriz del Perú (2014-2020, enero-diciembre). Comunicaciones mensuales de estadísticas. División de estudios económicos. Inmatriculaciones en el mercado peruano.
- Automotores Gildemeister S.A. Las empresas del holding. <http://www.gildemeister.cl>
- Automotores Gildemeister S.A. (2016) Manual de procesos. Intranet [http://intranet.agperu.net/Manual\\_de\\_Procesos/Politica\\_Integrada\\_2016.JPG](http://intranet.agperu.net/Manual_de_Procesos/Politica_Integrada_2016.JPG).
- Automotores Gildemeister S.A. (2012-2020) Gestión de procesos. Intranet <http://intranet.agperu.net/Procesos/Forms/AllItems.aspx>.
- Automotores Gildemeister S.A. (2017-2021). Sistema de gestión automotriz. Reportes de ventas y de marketing.
- Automotores Gildemeister Perú S.A. (2021) Modelos. <https://www.hyundaicamiones.pe/>
- Automotores Gildemeister S.A. (2017-2021). Sistema de comunicación Microsoft Outlook de notificaciones y comunicaciones mediante *emails*.
- Hyundai Commercial Vehicle Training Academy (HTA Truck & Bus.). Comunidad y material. <https://htacv.hyundai.com/gate/user/selectLogin.do>
- Ministerio del Ambiente (2012). Decreto supremo 009-2012-MINAM que modifica el decreto supremo 047-2011-TC, que establece límites máximos permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores.
- Martans León, J. J. (2020). *Riesgos y oportunidades para el frente empresarial*. Piura: Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Ministerio del Ambiente (2017). Decreto supremo 010-2017-MINAM que establece límites máximos permisibles de emisiones atmosféricas para vehículos automotores.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2003). Decreto supremo 058-2003-MTC. Reglamento Nacional de Vehículos.
- Munuera, J.; Rodríguez, Ana (1998). *Marketing estratégico. Teoría y casos*. España: Pirámide.

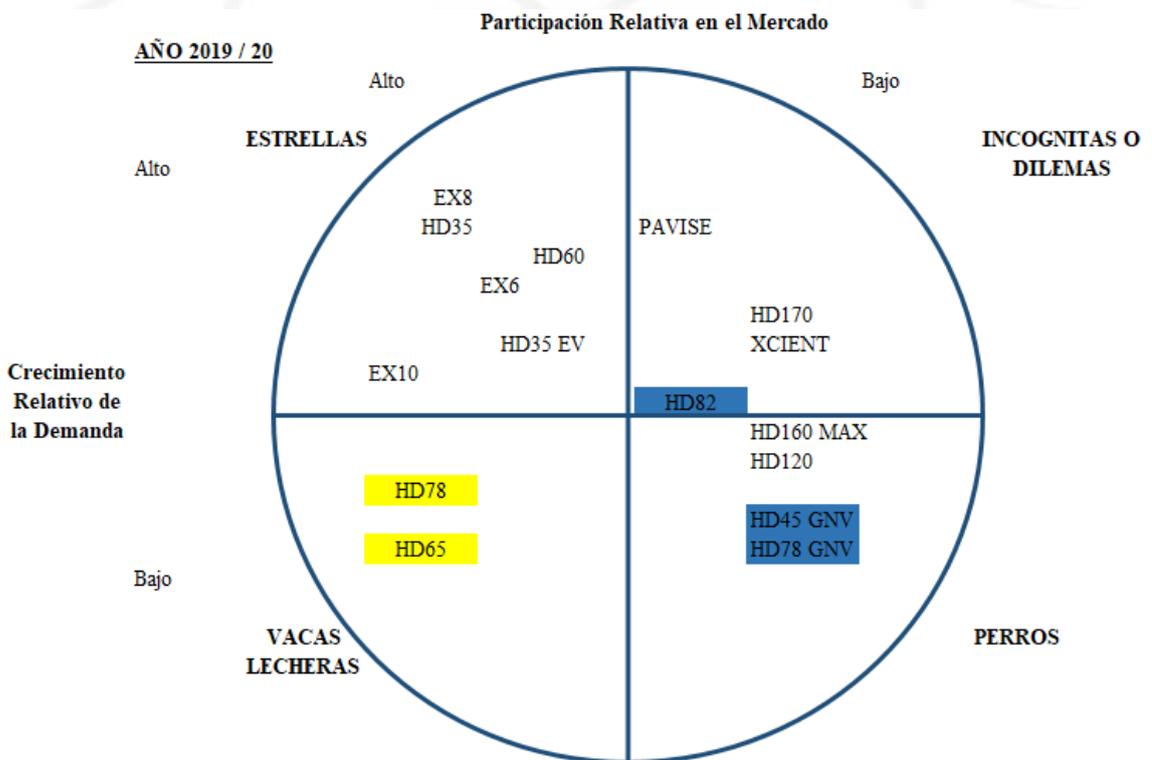
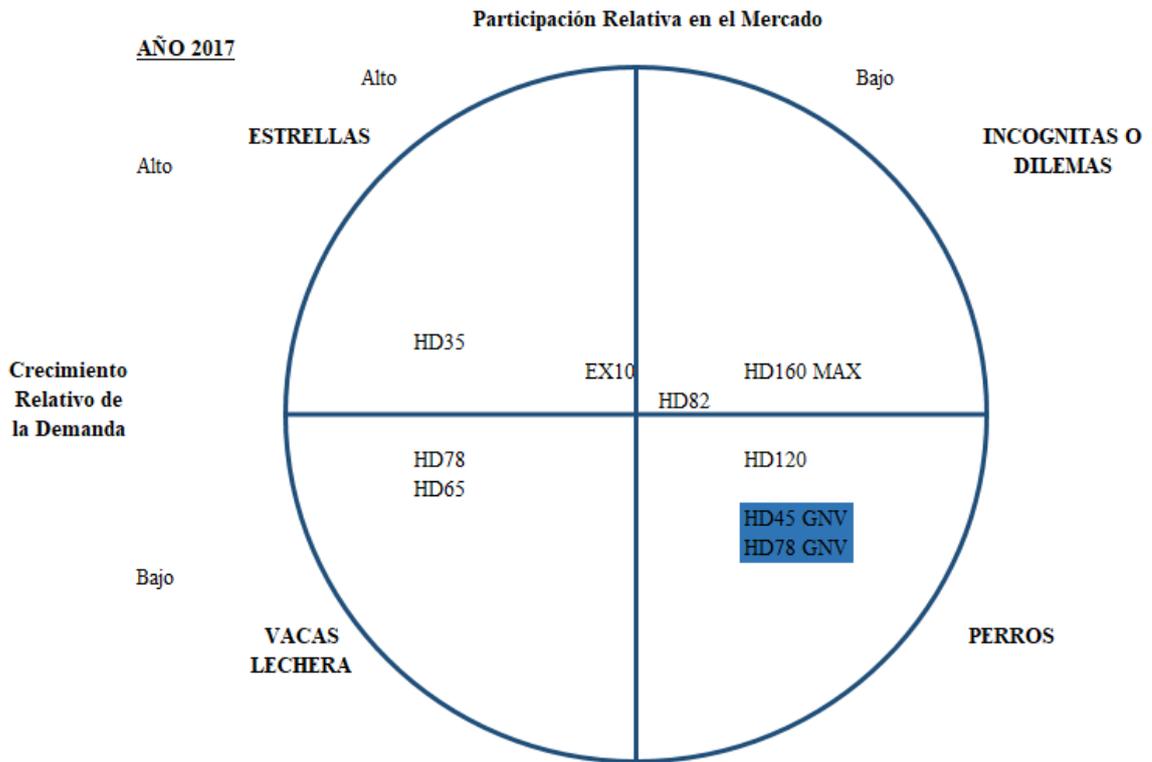
## BIBLIOGRAFÍA

- Albert, K. J. (1986). *Manual del administrador de empresas. Soluciones prácticas*. México: McGraw-Hill.
- Bittel, L. R. y Ramsey, J. E. (1988). *Enciclopedia del management. Organización y administración de empresas. Marketing*. Barcelona: Centrum, Técnicas y Científicas, Grupo Editorial Océano.
- Gil Estallo, M. y Giner de la Fuente, F. (2000). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos* (quinta edición). Madrid: ESIC.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing (11ª ed)*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (1998). *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- Nieto Churruca, A. y Llamazares García-Lomas, O. (1998). *Marketing internacional*. Madrid: Pirámide.
- Ries, A. y Trout, J. (1986a). *La guerra de la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1986b). *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (décimo segunda edición). México: Pearson Educación.
- Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing. Conceptos y estrategias* (cuarta edición). Madrid: Pirámide.

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz BCG - Evolución de los modelos Hyundai





**Anexo 2: Informe de resultados, conocimiento del cliente - Lineamientos.**

**Estrategia de comunicación Hyundai**



**Conocimiento del cliente – Lineamientos**  
**Estrategia de Comunicación Hyundai - Informe de Resultados**



Especialmente preparado para:

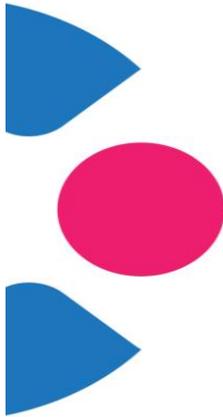


Lima, 2 de abril de 2018

**Ficha Metodológica**



<b>Descripción</b>	Estudio cualitativo a través de Minigrupos y Entrevistas en Profundidad.				
<b>Grupo Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dueños de camiones livianos y/o pesados con menos de tres años de antigüedad o con intención de compra en los próximos 12 meses.</li> <li>•Clientes Hyundai, reclutados con BBDD suministrada por A. Gildemeister.</li> <li>•Clientes de la competencia.</li> <li>•Residentes en Lima</li> </ul>				
<b>Diseño de la Muestra</b>	<b>Cientes Hyundai</b>		<b>Competencia</b>		
	Personas Naturales	Empresas		Personas Naturales	Empresas
Camiones Livianos	1 MG	1 MG	Camiones Livianos	3	3
Camiones Pesados	1 MG	4 EP	Camiones pesados	3	3
<b>Total</b>	<b>4 Mini Grupos + 4 Entrevistas Profundidad</b>		<b>Total</b>	<b>12 entrevistas</b>	
<b>Fecha Campo</b>	Febrero-Marzo de 2018.				



- 5 PERFIL DE CLIENTES
- 16 DECISIÓN DE COMPRA
- 27 IMAGEN DE MARCA
- 37 COMUNICACIÓN
- 45 CONCLUSIONES

## Consideraciones Previas



- ❖ Los estudios cualitativos **no tienen un carácter predictivo**. Solo las investigaciones cuantitativas, mediante muestras representativas de la población de estudio permiten una generalización de sus resultados.
- ❖ El valor de los estudios cualitativos radica en su **capacidad explicativa**. Su información es indicativa más que definitiva y exploratoria más que conclusiva.
- ❖ Por lo tanto, los resultados del estudio posibilitan la **comprensión, no la predicción** de la información obtenida.



SCIENTIA ET PRAXIS



## Perfil de clientes

### Perfiles



#### Los clientes potenciales conforman un grupo heterogéneo.

Se reconocen (al menos) cuatro perfiles que tienen las actitudes, preferencias y reacciones frente a la información y la publicidad.



EL CAMIONERO  
TRADICIONAL



EL EMPRESARIO  
TRANSPORTISTA



EL NUEVO  
EMPRESARIO



EL COMPRADOR  
PROFESIONAL

## “El camionero tradicional”



Representa la esencia del emprendedor que lucha por progresar.

### PERFIL:

- ✓ 35-45 años, **la mayoría migrantes de Provincias** (especialmente de la Sierra).
- ✓ Estudios secundarios.
- ✓ Se iniciaron jóvenes (“como churre”), tienen entre 10 y 25 años en la actividad.
  - ✓ Continúan el legado familiar; comenzaron ayudando a sus padres desde los 20 años.
  - ✓ Otros fueron choferes o ayudantes y se independizaron: trabajaron informalmente alquilando una unidad, compraron su primer usado y fueron ampliando la flota.
  - ✓ Una minoría se inició en la mecánica.
- ✓ Su flota está conformada por entre una y cinco unidades



- ✓ **Empeñosos.**
- ✓ Anhelan **hacerse su camino y progresar.**
- ✓ Para los casados **la familia** es su combustible vital; y para los solteros **la aventura y el ampliar su mundo.**
- ✓ **La familia suele involucrarse en el negocio:** la mujer se ocupa de tareas administrativas y cobranzas, sus hijos mayores se están iniciando y los hermanos son socios o manejan los camiones.

*“Mi hija a mi carro le dice “mi hermano, mi hermano mayor papi”. Y yo le digo “este carro nos trae plata hija”*

## “El camionero tradicional”



### VÍNCULO



- ✓ Se **vincula emotiva y apasionadamente** con el camión:
  - ✓ Simboliza su sacrificio y progreso social.
  - ✓ Es parte de la familia, como un hijo.
  - ✓ El mejor amigo con quien compartir, compañero de ruta, confidente de sus sueños y planes de crecimiento.

*“Es mi fuente de trabajo, de donde todos comemos. Es mi **mano derecha**”*

*“Es el bienestar de mi **familia**, mi esfuerzo y el de mi esposa, la educación de mis hijos”*

*“De ellos vivo. **Con esto tengo platita**”*

*“Vivo al camión y **lo trato como si fuera una persona**.. Sabe de nuestros problemas, cuando estamos renegando, cuando estamos felices. Es mi **compañero**; trabajamos juntos, los dos salimos por la vida a luchar”*

*“Es una herramienta de trabajo pero estoy pendiente pensando en él todos los días; **como si fuera un hijo. Lo encomiendo a Dios para que le vaya bien.** Es como un miembro de mi familia”*

*“Lo llevamos a Cusco e hicimos una fiesta. Nuestra costumbre es llevarlo al templo del Señor de Huanca y hacemos el bautizo con el cura. Es una **fiesta familiar** y es la celebración de lo que estás comenzando con tu negocio. **Es algo que se tiene que hacer con fe**”*

## “El camionero tradicional”



### USO DEL CAMIÓN



#### ✓ Se ganan la vida día a día, no cuentan con clientes estables.

- ✓ El camión es “su oficina”. Vive el día a día en paraderos a la espera de clientes o comisionistas que le acerquen “el negocio” o les subcontraten.
- ✓ Realizan servicios de carga general, transporte de hortalizas, verduras y frutas (desde el Norte chico hasta julio, después desde el Norte y la Selva), material de construcción, fierros, mudanzas. Pocos lo alquilan para “carga seca”

*“He estado esperando 4 días la carga. esperando a que me llamen. Pero lo que te queda es sobrevivir y adaptarte al trabajo. No nos queda otra”*

✓ Sin ser regla, los clientes Hyundai Livianos los utilizan en Costa (Norte y Norte Chico o hasta Nazca); ocasionalmente viajan a Provincias.

✓ En tanto los camiones de la competencia serían más utilizados para viajes a la Sierra y la Selva.

✓ Los dueños de unidades pesadas duermen en el camión en trayectos largos.

## “El empresario transportista”



De rasgos y origen común al “camionero tradicional”, ha sido exitoso en expandir y profesionalizar su negocio.

### PERFIL:

- ✓ Dueño de empresa familiar.
- ✓ 35-60 años, +20 años en el rubro. Se inició como chofer o continuando el negocio familiar.
- ✓ Origen humilde, pero con el tiempo y el progreso económico se han ido puliendo.
- ✓ **Orgullosos de sus logros.**
- ✓ Con vocación de servir a sus clientes.
- ✓ Su flota está conformada por entre 5 y 30 unidades, tanto camiones livianos como pesados

*“Me gusta manejarlos, te juro no me gusta sentarme en la oficina, prefiero la calle porque puedo captar más clientes. En oficina me aburro”*



### VÍNCULO

- ✓ Sienten **orgullo y cariño** por sus camiones: les conectan con sus orígenes.
- ✓ Los pequeños empresarios los manejan ocasionalmente.

*“Es parte de tu vida, piensas en él cuando viaja, el que menos es como su hijo”*

*“Cuando empecé viajaba con el H120, con mi esposa, mi hija y mi otro hijo recién nacido. Mi hija disfrutaba en ese viaje. Como soy un poco loquito para manejar cuando agarraba una curva mi hija gritaba. Y nos quedábamos en la carretera a dormir y hacíamos fogatas y pasábamos momentos... Me gusta que mi familia haya disfrutado cuando viajábamos...un buen recuerdo”*

*“Me siento orgulloso de transportar materiales, insumos a diferentes puntos del país a los clientes y con eso colaborar con el progreso del país. Se transportan esperanzas o sueños a otras comunidades”*

## “El Comprador profesional”



Empleado de empresa con una flota grande de camiones.

### PERFIL:

- ✓ Profesional.
- ✓ Algunos interesados en emprender.

### VÍNCULO CON EL CAMIÓN

- ✓ Meramente funcional; algunos lo ven como una oportunidad a futuro.
- ✓ Evalúan fríamente los camiones por sus características técnicas o referencias de colegas y transportistas.

*“Es un activo para trabajar, para explotar”*



### TRATO

- ✓ Lavado, monitoreo del cronograma de mantenimientos (++ en el Servicio Oficial), cambios de neumáticos, realizan controles de manejo, capacitación a choferes...

#### DRIVERS

- TOMAR DECISIONES SUSTENTADAS
- APRENDER DEL NEGOCIO

## “El empresario transportista”



### TRATO

- ✓ Se preocupan por **no sobrecargarlos y cumplir las normas de seguridad.**
- ✓ Los jefes de flota controlan el manejo de las unidades, la carga del combustible correcto, las reparaciones con repuestos originales y los mantenimientos, la mayoría en talleres alternativos o propios.

### USO DEL CAMIÓN

- ✓ Cuentan con **cartera de clientes estable:**
  - ✓ Brindan servicios de distribución (alimentos frescos y no perecederos, productos farmacéuticos, de belleza, desaduanización de importaciones) en Lima y a nivel nacional a empresas de envergadura (Alicorp, Unique, Molitalia, restaurantes de Intercorp, Otto Kunz...)
  - ✓ Algunas ponen tope a la antigüedad de la flota, exigen características técnicas o sugieren la marca.
  - ✓ A demanda transportan equipos pesados, materiales de construcción, envases, cartones...
  - ✓ Tienen camiones internados en obras (minería, recojo de residuos sólidos)
- ✓ La flota incluye unidades acondicionadas según el requerimiento (refrigerados, de baranda rebatible, caja de madera, furgón, tractocamiones, etc.)



## “El nuevo empresario”



El transporte es una oportunidad.

### PERFIL:

- ✓ 30-40 años
- ✓ Profesional, trabaja en planilla.
- ✓ Limeño.
- ✓ No tienen antecedentes en el rubro.
- ✓ Se iniciaron al detectar un negocio vinculado a su actividad laboral o con el deseo de independizarse.
- ✓ **Racional. Planificador.**
- ✓ **Emprendedor y arriesgado.**

*“Trabajo en una empresa pero siempre me ha gustado el tema de carros y bastantes años venía viendo comprarme algún día un camión nuevo. Juntando poco a poco hace un año y medio lo logre. Fue con la finalidad de dejar de trabajar en la empresa y dedicarme oficialmente al transporte”*



### DRIVERS

- RECUPERAR RÁPIDAMENTE LA INVERSIÓN
- INDEPENDIZARSE

### VÍNCULO CON EL CAMIÓN

- ✓ Miran fríamente el negocio como una oportunidad.
- ✓ El camión es una herramienta que se debe rentabilizar para incrementar sus ingresos.
- ✓ Han manejado camiones solo por curiosidad o para suplir la ausencia de chofer en servicios urbanos.

### TRATO

- ✓ Se preocupa por los mantenimientos

*“Mis hermanos son mecánicos en mina y vieron la posibilidad de arrendar equipos. Compramos unidades y alquilamos. Es una oportunidad”*

## “El nuevo empresario”



### USO DEL CAMIÓN



- ✓ En algunos casos brindan servicios con contrato (transporte de tropa en mina, alquiler para pruebas de manejo)
  - ✓ Los clientes Hyundai Livianos destacan su versatilidad en minas por su bajo nivel de emisiones.
- ✓ Otros conforme surja la oportunidad (envío de materiales de construcción a Provincias, mudanzas...).



## Búsqueda de información



Si bien renuevan periódicamente sus unidades, los clientes están poco informados (y tampoco se ocupan demasiado por investigar).

### En general deciden por PERCEPCIONES...



Por experiencia y lo que ven en ruta

Consultan a colegas, choferes o mecánicos (+++)

Visitan concesionarios, pero no confían demasiado ("solo hablan maravillas")

Descargan Fichas técnicas en páginas web (++) Compradores)

Se fijan en la publicidad

*"Me oriento con gente del rubro, amigos en común, familiares. Converso, por ejemplo, con una persona que viene manejando camiones por más de 20 años. En base a su capacidad y criterio me enseñan. En base a diferentes opiniones hago un análisis y tomo una decisión del modelo, tipo de unidad, precio"* (Perfil camionero)

*"Me voy a la pampa. Converso con los choferes, otros dueños, jefes de taller. porque si me voy a la concesionaria, me va a tirar para su marca. Me acerco a un chofer, sin conocerlo, y le pregunto: "qué tal tu camión?, cómo rinde..."* (Perfil Empresario)

## Decisión de compra



Prevalece el criterio personal.



### CAMIONERO TRADICIONAL

La mayoría "consulta a la almohada". A veces intervienen los hijos mayores que participan en el negocio; o la mujer para validar la inversión. Pero ellos eligen marca y modelo.

*"Más que consultarle, participarle. Como quien dice, para que no fastidie y me diga qué hice con la plata. Es por respeto. Más es por respeto a la pareja"* (Camionero Tradicional)

### EMPRESARIO

Consultan a su staff y los choferes, pero tienen la última palabra

*"Le sugiero al dueño. Vemos el valor de reventa, cuando lo va vender. Si mantenemos el carro, lo vendemos a buen precio. Me escucha. El dueño solo ve plata, nada más"* (Comprador Profesional)

### NUEVO EMPRESARIO

Busca información y decide; puede consultar a su familia

### COMPRADOR PROFESIONAL

Compila información para facilitar la decisión al dueño

*"Consulta con las personas que están directamente involucradas, el jefe de operaciones, el de mantenimiento. Pero al final, para bien o para mal, yo tomo la decisión"* (Empresario Transportista).

# Expectativas y drivers de decisión



En la compra conviven múltiples factores (racionales y emocionales).



1!

## Drivers por segmento



La sensibilidad a cada dimensión o atributo difiere y define las expectativas de cada perfil .



## Servicio Técnico



La mayoría NO confía en el servicio técnico; y valora poco la garantía.

*"En alternativos un mantenimiento sale casi a la mitad. Y si usas los mismos repuestos, no tienes por qué tener problemas"*

*"Si se te malogra algo nunca lo asumen. Te dicen que es mal manejo del chofer, que no está capacitado. Cualquier pretexto te ponen. Todas las marcas son igualitas" (Clientes Hyundai)*

Se supedita a mantenimientos considerados caros.

Aducen excusas de mal uso o manejo para no cumplir.

Precio elevado de repuestos

Demoran en la cita y entrega.

Bajo impacto en el valor de reventa

*"No existe como tal la garantía, es muy limitada; si eligió una buena marca y a los dos o tres primeros meses no presenta fallas, ya no lo va a presentar y si la presenta igual en el taller oficial se tiene que pagar un costo. Es pérdida de tiempo"*  
(Clientes competencia)

*"La garantía de Hyundai está ligado a su mantenimiento. Su negocio no está en la venta de la unidad sino en la post venta. Te puedo dar 10 años de garantía, siempre y cuando hagas en la casa el mantenimiento pero si te pasaste 1000km perdiste la garantía. Para mí es maña poner garantía con la finalidad que sigas en esa casa. Hay talleres donde también te dan el mismo mantenimiento, con la misma política"*

*"En los carros tal vez es importante, pero los camiones están hechos para trabajar. Imaginate que te vayas a la Oroya o a Cerro de Pasco donde no hay concesionarios de Hyundai y necesitas un cambio de aceite porque se rajo la culata y necesitas soldarlo, obvio que vas a querer solucionar tu problema y vas a tener que hacer los cambios. ¿Quién te va a decir algo?"*



Pasados los primeros meses casi sin excepción acuden a talleres alternativos.

## Compra Hyundai



Los clientes decidieron mayormente a partir de una evaluación racional priorizando el costo/beneficio.

### MOTIVOS DE COMPRA

- ✓ Precio
- ✓ Economía (ahorro de combustible, asequibilidad de repuestos)
- ✓ Litera (H120, el único que la ofrece en 8Tn)
- ✓ Largo del chasis (HD160)
- ✓ Garantía 5 años (minoría)
- ✓ Homogeneidad de flota



En general su vínculo emocional hacia la marca es débil.

Es satisfactoria en pista y Costa.

## Mas “le faltaría” para caminos y trabajos exigentes.

*“Trabajo en Huancayo, Pasco, Junín. Mis camiones han hecho viajes hasta Arequipa, Piura fue un solo viaje no tiene ninguna falla. Pero a Ticlio llega pidiendo perdón”*

*“Vendí mi 72 para tener un HD78. Pero no responde, le reclamaba a Hyundai y me dice que está bien, está bien y quiero venderlo.”*

*“El HD 78 se aguanta y se chupa, no sube. No responde”*

*“En la Sierra ahí cambia su sonido. Pero en fuerza se mantiene como el Isuzu y el Nissan. Su motor es suave pero cuando llega a zonas de frío su motor suena brusco”*

*“En una pendiente pones un Fuso y un Hyundai y el Fuso lo lleva de encuentro, sube como carro y el Hyundai se esfuerza”*



*“Los muelles son muy débiles, le meto 12 toneladas y el carro se sienta”*

*“Mis choferes me comentan que es muy bueno en la costa pero en la sierra, en Cusco, Ayacucho un poco que se ha aguantado. Me dicen “si vas a comprar compra Hino o Isuzu, son una bestia”.*

*“Se chanea en las subidas, es lento. Se chupa al final de la subida. Hino en 5° sube como si nada, un HD 120 se queda aleteando”*

*“Fuimos a cargar zanahoria en Chancay. Se metió vacío pero ya no pudo salir cuando cargó. El chofer comenzó a exigirle y a exigirle hasta que se quedó, tuvo recalentamiento del disco. Tuve que ir con un HINO a remolcarlo porque se estaba demorando la entrega. Nos metimos con el HINO y salió como si nada”*

*“El Hino, el Isuzu, te tocan el claxon y te dicen: “joe mata tu cochinada!” . Son así los camioneros, de hacerse el “Mira lo que tienes! Quema tu weada!!” dicen”*



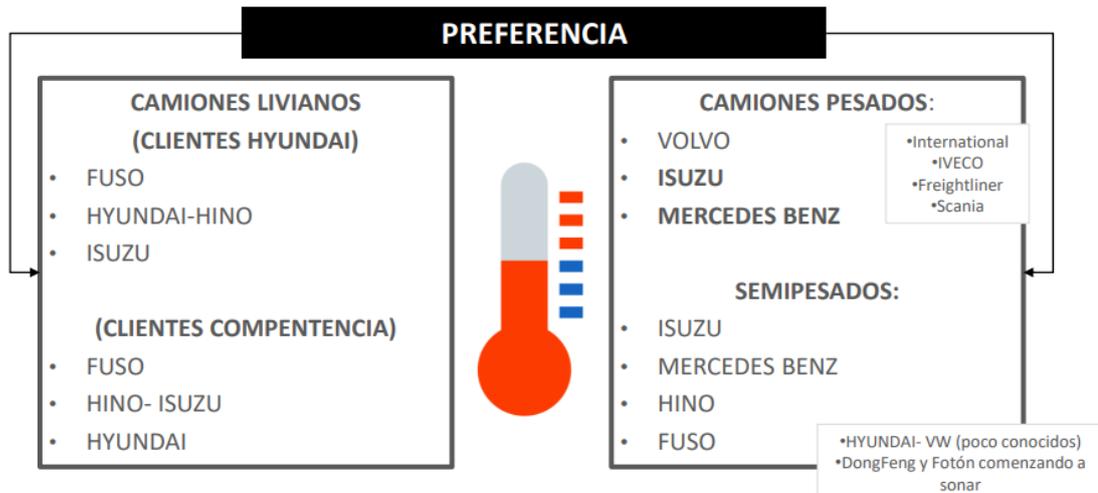
## Imagen de marcas

Aspectos valorados, ranking de preferencias y caracterización.

## Preferencia de marca



Difieren por segmento y categoría.



## Imagen Fuso



Referente indiscutido en Livianos, pero baja presencia en Pesados.



*"La gente sabe que Fuso es Fuso, así pasan 20 años es una buena maquina"*

### FORTALEZAS

- Japonés
- Liderazgo.
- Poderoso, fuerte: capacidad de carga, potente en pendientes y caminos exigentes. Rendidor.
- Confiable, con trayectoria; conocido por todos los mecánicos. "El carro del Pueblo". Repuestos a bajo costo.
- Valor de reventa
- Calidad de acabados.
- Favorito en Provincias.

### DEBILIDADES

- Más caro
- No se ha renovado (diseño, equipamiento, mecánica).
- Algo más delicado que en el pasado.
- No tiene 6ª velocidad (mayor consumo)
- Se critican los frenos.

### PERSONIFICACIÓN

- 40 años
- Robusto. Fuerte. Alto.
- Atlético. Musculoso, "no se chupa".
- Tratable, se lleva bien con todos.
- Brinda confianza.



### ANIMAL

- Oso: fuerte y ligero.
- León: líder, fuerte
- Mula: capacidad de carga
- Rinoceronte: poderoso



En carreteras sin  
asfaltar. Trocha. Ticlio.

## Imagen Hino



### Rendidor y eficiente en el trabajo duro.



#### FORTALEZAS

- Japonés
- Respaldo Toyota. Red de concesionarios.
- Disponibilidad de repuestos/bajo costo.
- Fuerte, "tropa". Torque.
- Aguanta buen peso. "No se chupa en las subidas"
- Buen precio ; costo/beneficio
- Rendimiento.
- Valor de reventa.

#### DEBILIDADES

- Lento
- No tan fuerte como Fuso- "Fuerte pero temeroso".
- Cabina incómoda.
- Radiador pequeño; recalienta.
- Caja de cambios pequeña, corre el riesgo de romperse los piñones. No tiene 6°.

#### PERSONIFICACIÓN

- 35 a 45 años.
- Fuerte. Rudo. Pesado (lento)
- Silencioso, perfil bajo pero de carácter.
- Inspira confianza. Noble. Conoce su trabajo



#### ANIMAL

- **Burro/toro:** resistente al trabajo duro.
- **Pantera:** dominante pero "suave"
- **Tigre:** menos fuerte que el león.



**Pista y trocha. Cerro de Pasco. Carretera sin asfalto. Carretera tronqueros.**

## Imagen Isuzu



### La alternativa desafiante.



#### FORTALEZAS

- Japonés
- En crecimiento. Presencia en la carretera.
- Buen motor, potente. Buen torque.
- Ágil y versátil: trocha, pista, valle. Veloz (especialmente en plano).
- Vistoso, llamativo, diferentes colores.
- Buen acabado, pintura.

#### DEBILIDADES

- Algo lento en altura/mayor consumo de combustible (Livianos): para alguno se "chupa", se "aguanta", "no rinde", "demora en reaccionar".
- No resiste sobrecarga.
- Corona débil, "no sale del barro".
- Repuestos más caros; mecánica complicada.
- Cabina incómoda: simple sin litera (Livianos), asientos rígidos.

#### PERSONIFICACIÓN

- 30-35 años, ganando experiencia.
- Cuida su imagen.
- Atleta, corredor, musculoso pero le falta resistencia.
- Menos rudo que Hino y Fuso.
- Alegre, sociable. Cae bien. Compañero.



#### ANIMAL

- **Chita/leopardo/jaguar:** veloz pero más débil que otros grandes felinos
- **Caballo:** trabajador, pero no tan fuerte.



**Zonas altoandinas en plano. Rurales. Sierra (Pesados)**

*"Si vas a cargar es volumen y no peso es una maquina muy buena porque va a llegar mucho más rápido"*

SCIENTIA ET PRAXIS

## Evaluación de marca: Hyundai



### Rentable, pero se pone en duda para el trabajo exigente.



#### FORTALEZAS

- Precio.
- Mantenimiento económico. Mecánica simple. Disponibilidad de repuestos
- Litera (HD120), única en 8 Toneladas.

#### Cientes Hyundai

- Rendimiento.
- Valor de reventa
- Veloz
- Buen equipamiento de cabina
- Frenos de aire, inyectores electrónico
- Placentero de manejar: "no es trotón", estable..

#### DEBILIDADES

- Imagen urbana; uso en Costa y pista; frágil
- Débil presencia en Pesados. "No se ve en rutas"
- Lento en pendiente, "le falta potencia", "se chorrean", "se echan". Falta mas torque.
- Falta de renovación estética: diseño anticuado ("un cajón"), blanco, aburrido, "común", "no se hace notar".
- Poca presencia de concesionarios en Provincias.

#### PERSONIFICACIÓN

- 25 a 30 años
- Aspecto cuidado, de ciudad.
- Sencillo, simple, pasa desapercibido.
- Empeñoso; se está esforzando por "sacar músculos" en el gimnasio.
- " Un norteño, un flaquito, liviano, un selvático"



#### ANIMAL

- Caballo: fiel, lleva peso pero menos que una mula. Ágil.
- Puma: ágil pero se esconde.



Costa, pista, sierra  
pero con poca  
carga.  
Pampas llaneras,  
camino a Cusco.  
Pampas de Ica.  
Chacras.

## Hyundai



Se ve más afín al Nuevo empresario, al Comprador profesional  
y el Transportista que brinda servicios en ciudad o la costa.

Decayendo entre los camioneros tradicionales que  
se inclinan un carro "más guerrero".

El origen coreano **NO es esencialmente una desventaja**, si bien se reconoce la  
supremacía tecnológica japonesa.



## Residual publicitario



Se percibe menor presencia de Hyundai.

*"Es buena marca pero le falta difusión. No ve publicidad. Debería colocarla en la Panamericana Sur y debe hacer más ofertas" (Clientes Hyundai)*



Algunos (+ clientes) recuerdan el auspicio al voley femenino y de la selección de fútbol.

**Solo en forma asistida se recuerda "Rentabilidad Asegurada"**

Que se decodifica pero carece de "punche" e impacto emocional.

*"Podría ser mejor..."*

*"No veo la veo muy pegajosa. La mayoría de conductores no habla así. No me llama la atención, no me gusta."*

## Reacciones a la publicidad de la categoría



### DESCONSIDERAN

- “Puestas en escena”, montajes.
- Entornos “fríos”.
- Camiones vacíos; inactivos.
- “Huachafería”.
- Falta de cuidado del detalle/desconocimiento de las necesidades del transportista.



“Tendría que llevar costales así con Tecnopor adentro”

“No me gusta el letrero pero sí el paisaje”



“Para transportar verduras tiene que ser baranda de madera” “Eso es Lima, para un sector industrializado” (Camionero) “Esa tolva para esa carga no es, esta engañado” (Empresario)



“No hay acción, algo que llame”



Disonancia entre mensaje e imagen (camión vacío)

## Reacciones frente a la publicidad



Los Compradores profesionales y Nuevos empresarios son más racionales y menos permeables a la publicidad.

Prefieren el mensaje de rentabilidad y ahorro.



Criticado por camioneros y transportistas por montaje.

“Es como más ejecutivo. Mas que son cajas, por ese tema la gente no confía más en Hyundai en cambio un Mitsubishi va más cargado, es punche.”



Son más afines a las campañas de Hyundai.

Quisieran verla en ambientes exigentes y en faena. Pero evitando caer en la exageración.

## Exposición a los medios



Casi unánimemente esperan de Hyundai mayor cercanía comunicacional.



## Conclusiones

Su limitado residual publicitario, baja **visibilidad en rutas** alejadas y la sospecha de **bajo desempeño** ante la exigencia la posicionan como una marca **circunscrita al transporte urbano, la costa y en pista.**

La heterogeneidad actitudinal de la demanda exige que Hyundai **defina el ARQUETIPO de cliente primario** antes de diseñar su estrategia publicitaria, discurso, estímulos y códigos comunicacionales.

El reconocimiento de marca actualmente se sustenta en la **racionalidad de la optimización de la rentabilidad.**

Sin establecer más allá un **VÍNCULO AFECTIVO** con sus clientes actuales o con el segmento potencial.

Sin renunciar al valor “rentabilidad” (que estimula al comprador profesional y al nuevo empresario) **Hyundai enfrentaría el desafío de acercarse más al camionero y el transportista** apelando a sus emociones.

Su comunicación debería apuntar a dos flancos:

- Fortalecer su posicionamiento en Livianos

- Potenciar su presencia en Pesados que se percibe estratégica para el crecimiento de la marca...

...siendo que los atributos y valores que transfiere la imagen en Pesados son clave para fortalecer el negocio de Livianos.

Pero no así en dirección contraria.



#### Dirección

Francisco Retes 170  
Miraflores, Lima

#### Contacto

Fono: (511) 241 0786  
(511) 242 7304

Web: [www.consultingperu.pe](http://www.consultingperu.pe)

#### Síguenos en:



[@consultpart](https://twitter.com/consultpart)



[Consulting Peru](https://www.facebook.com/ConsultingPeru)



[Consulting Peru](https://www.linkedin.com/company/ConsultingPeru)



### Anexo 3: Control de gestión de concesionarios

	31/12/19	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	T	Stock	MOS	'18	F19
INCAMOTORS - AREQUIPA	WS	5	9	10	10	10	10	9	4	5	9	2	10	93	1-Ene	28		101
	RT	11	10	8	12	8	8	10	9	5	8	6	12	107	1-Dic	14	2.2	107
INCAMOTORS - CUSCO	WS	8	7	6	10	7	7	9	6	7	7	11	10	95	1-Ene	13		104
	RT	10	8	6	8	5	7	9	8	7	8	8	8	92	1-Dic	16	2.1	67
INCAMOTORS - JULIACA	WS				3	3			3	1	1		3	14	1-Ene	5		15
	RT	1			3	3			3	1	2		3	16	1-Dic	3	3.0	20
INCAMOTORS - ICA	WS	2	2	2								1	1	8	1-Ene	1		9
	RT	1	4	1			1						1	8	1-Dic	1	3.0	2
SUR MOTORS AREQUIPA	WS	7	9	8	2	10	8	4	7	10	10	5	2	82	1-Ene	18		89
	RT	4	9	10	2	9	8	3	8	10	11	5	2	81	1-Dic	19	2.2	97
SAN ANTONIO - PIURA	WS	5	8	7	5	4	5	5	7	8	6	7	5	72	1-Ene	2		79
	RT	7	7	6	3	4	8	5	7	6	6	6	3	68	1-Dic	6	1.0	50
AUTOCAM	WS	10	1	2	3	12	2	2	2	4	11	7	3	59	1-Ene	6		64
	RT	3	3	1	5	6	6	3	6	7	7	6	5	58	1-Dic	7	1.1	89
SAN CRISTOBAL HYO	WS	5	5	6	6	7	5		6	5	4	6	6	61	1-Ene	8		67
	RT	4	3	4	9	7	2	1	5	5	5	9	9	63	1-Dic	6	0.9	63
SAN CRISTOBAL LIMA	WS					8	4	4	2	5	7	6		36	1-Ene			39
	RT					6	1	1	2	6	6	6		28	1-Dic	8	1.3	
INKA S.A.C. - CHICLAYO	WS	11	7	6	4		9	4		1		7	4	53	1-Ene	21		58
	RT	5	7	8	6	5	4	6	3	4	6	2	6	62	1-Dic	12	3.0	74
INKA S.A.C. - LIMA	WS				3		1					1	3	8	1-Ene	-4		9
	RT					2		1				1		4	1-Dic	0	0.0	
CEDEA MOTORS	WS	2	1	8	2	3	4	6	6	7	1	3	2	45	1-Ene	9		49
	RT	2		1	8	1	5	5	2	3	3	2	8	40	1-Dic	14	5.3	31
YOSHIVAL SAC- LOS OLIVOS	WS	1	3	3	2	2	6	6	4	6	5	3	2	43	1-Ene	-1		47
	RT	2	3	3	3	2	1	8	5	5	5	1	3	41	1-Dic	1	0.3	15
YOSHIVAL SAC- HUARAZ	WS	2	2					1						5	1-Ene	3		5
	RT	2	2				1	1			1			7	1-Dic	1	3.0	3
AUTOMOTRICES DEL NORTE CAX	WS	4	3	4	4	5	3	3	2	4	5	3	4	44	1-Ene	5		48
	RT	3	4	3	4	4	4	2	3	7	4	3	4	45	1-Dic	4	0.9	41
PANDERO S.A.	WS	5	3	3	2	3	1	5	5	1	4	4	2	38	1-Ene	0		41
	RT	5	3	3	2	3	1	5	5	1	4	4	2	38	1-Dic	0	0.0	34
MOTOR CISNE - LIMA	WS		8	1	1			3	3	1	2		1	20	1-Ene	16		22
	RT	2	10	2	4	1	1	1	3	3	2		4	33	1-Dic	3	1.8	-
MOTOR CISNE - PTO MLDO	WS								1					1	1-Ene	0		1
	RT								1					1	1-Dic	0		2
JM AUT S.A.C. - TACNA	WS	2	2	1		3		1	2			1		12	1-Ene	0		13
	RT		2	2		3		2	3			1		13	1-Dic	1	3.0	13
AUT DE LA AMAZONIA S.A.C.	WS		1	4	1							4	1	11	1-Ene	-1		12
	RT			1		4						4		9	1-Dic	1	0.8	2
SAN MIGUEL - CHIMBOTE	WS	2					1	1		1		1		6	1-Ene	2		7
	RT	1	1			1	1		1			1		6	1-Dic	2	6.0	8
RODO SAC.	WS	4		6	2	4	1						2	19	1-Ene	7		21
	RT	1		9	2	5	4	3					2	26	1-Dic	0		83

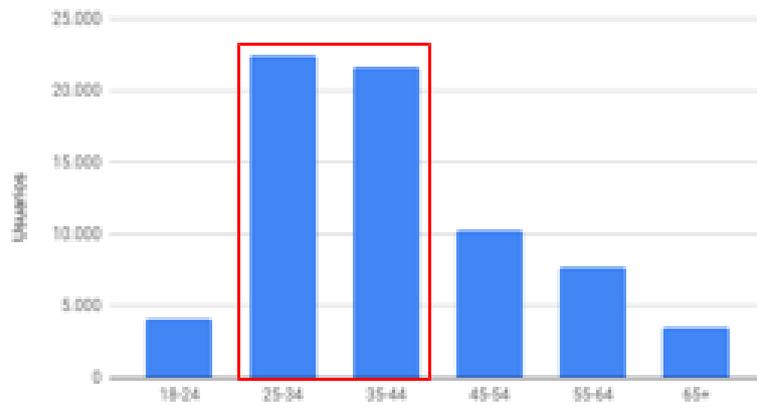
Anexo 4: Perfil digital del camionero - diciembre de 2019



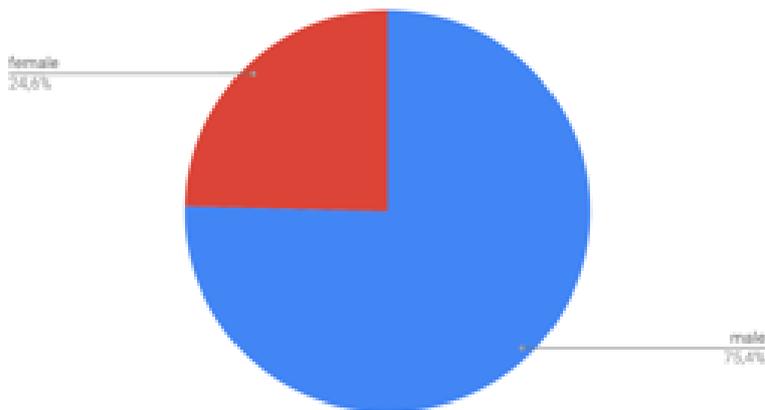
# PERFIL DE USUARIO QUE VISITA HYUNDAICAMIONES.PE

HYUNDAI GOOGLE ANALYTICS / ENE - NOV 2019

Edad de los usuarios

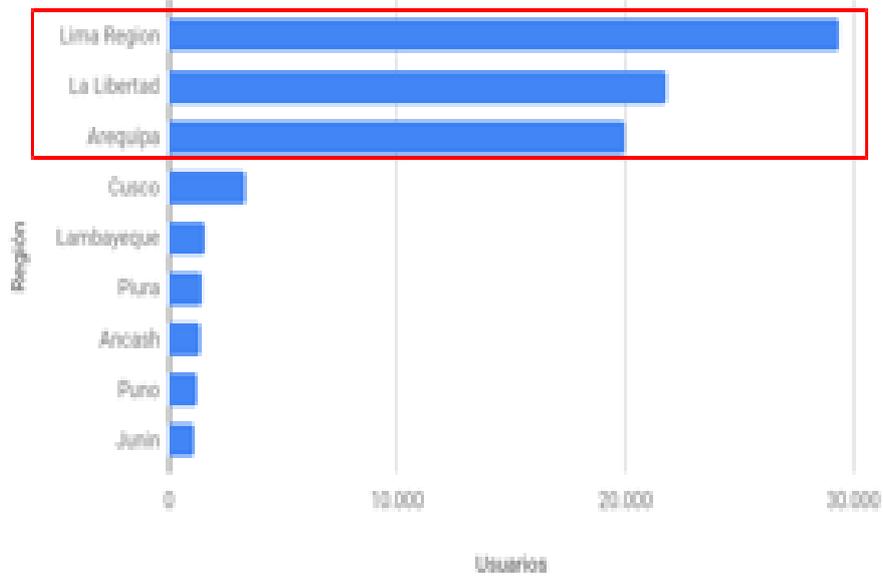


Sexo

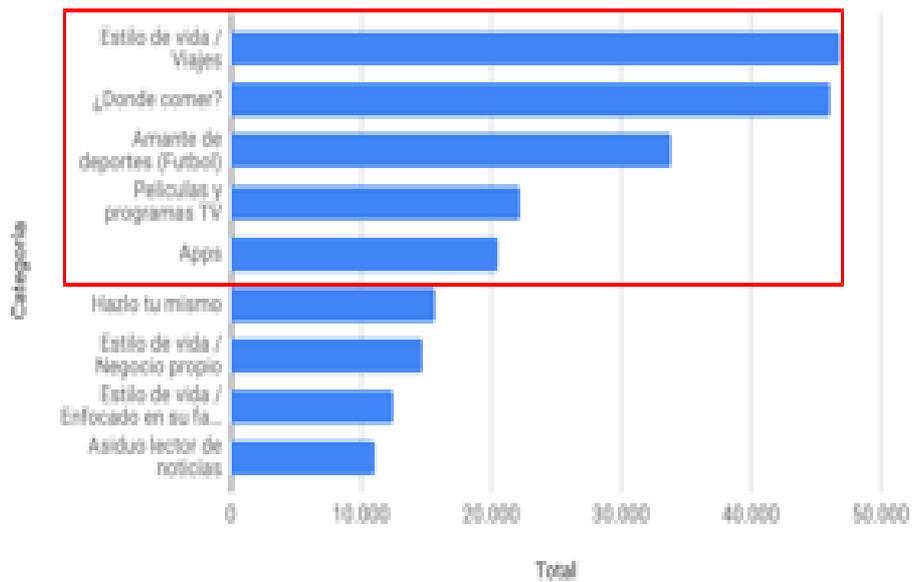


MCMCLXII  
SCIENTIA ET PRAXIS

### Interés en HC por región



### Categorías Afinidad



**¿QUÉ SE DICE EN LAS NOTICIAS, FOROS,  
BLOGS Y TWITTER?**



YOU PANQUI BBDO

**CRITERIOS SENTIMENT**



YOU PANQUI BBDO

MCMCLXII  
SCIENTIA ET PRAXIS

## CRITERIOS DEL SENTIMENT

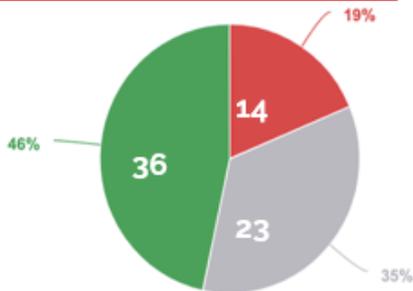
HYUNDAI / ENE - NOV 2019



## OVERVIEW

HYUNDAI CAMIONES / ENE - NOV 2019

**SENTIMENT : 73 menciones**



■ Negative ■ Neutral ■ Positive

■ Negative ■ Neutral ■ Positive

Portales orientados a vehículos y camiones crearon notas sobre el lanzamiento del Xcient y sus beneficios, así como un convenio con un Operador de telefonía móvil en Perú.

Detectamos también algunas menciones negativas relacionadas a contrabando, donde los culpables utilizaban camiones Hyundai para dicho acto.

# SENTIMENT OVER THE TIME: MENTIONS

HYUNDAI / ENE - NOV 2019 / 73 MENCIONES



**mundotrucks.com.pe** (News) **Hyundai Camioneta y Buses presenta el nuevo modelo Xcient GT EGR**  
 "...donde se reunieron clientes, empresas de transporte, proveedores de estructuras, referentes en el medio de transporte y ejecutivos de la empresa. Con la finalidad de presentar el nuevo modelo Xcient GT EGR cuenta con un motor HYUNDAI D6CK44 con cilindrada de 12,76cc. Además, el camión ofrece una potencia máxima de 440 caballos de vapor..."



**drating.pe** (News) **Hyundai Camiones y Buses presenta el nuevo modelo Xcient GT EGR**  
 "...donde se reunieron clientes, empresas de transporte, proveedores de estructuras, referentes en el medio de transporte y ejecutivos de la empresa. Con la finalidad de presentar el nuevo modelo Xcient GT EGR cuenta con un motor HYUNDAI D6CK44 con cilindrada de 12,76cc. Además, el camión ofrece una potencia máxima de 440 caballos de vapor..."



**peruall.com** (News) **Hyundai Camiones y Buses presenta el nuevo modelo Xcient GT EGR**  
 "...donde se reunieron clientes, empresas de transporte, proveedores de estructuras, referentes en el medio de transporte y ejecutivos de la empresa. Con la finalidad de presentar el nuevo modelo Xcient GT EGR cuenta con un motor HYUNDAI D6CK44 con cilindrada de 12,76cc. Además, el camión ofrece una potencia máxima de 440 caballos de vapor..."



**peruinforma.com** (Opinion) **Hyundai Camiones y Buses presenta nuevo modelo Xcient GT EGR**  
 peruinform.com/hyundai-camion...\_pc.twitter.com/wz2jPmgQO



**Agencia Zapata Flores** - **agenciapbols.org** (News) **Hyundai Xcient GT EGR: el remolcador que promete conquistar el mercado**  
 "...surcoreanos de la división de Hyundai International. El Xcient GT EGR brinda una potencia de 440 caballos de vapor con un torque de 214kgm a 1200 rpm, además lleva un sistema de inyección Bosh con Turbo Intercooler, además de ser un motor Euro IV. Gerhard Gallardo, Gerente de Unidad de Negocios Vehículos Comerciales de Glidemistar Perú contó a Nitro..."



**Apurtes Empresariales** - **empreses.net** (News) **Hyundai entrega nueva flota de mini bus H1 a Bilibi**  
 "...cogen vehículos, eligo nuevamente a Hyundai para renovar e incrementar su flota de vehículos. En esta ocasión, la empresa entregó una flota de 10 unidades de mini buses destinadas a las ciudades del interior del país para el traslado de su fuerza de ventas. Gracias a esta alianza, Hyundai facilitará las operaciones de la compañía de telecomunicaciones, la cual..."

**la-republica.pe** (News) **S.J.L: sujetos se hacían pasar como trabajadores de Telefónica para robar cables subterráneos**  
 "...halló el camión Hyundai con placa de rodaje B6J-146, donde habían enrollados 350 metros de cables cuyos otros extremos, unos 100 metros más, todavía estaban tendidos en la vía pública, tal como se ve en las imágenes que han sido difundidas. Tras la detención, fuentes policiales revelaron que Naldy Flores registró antecedentes, pues el 22 de enero..."

**Emer Aranzaga** - **pagina3.pe** (News) **Vicepresidente de cooperativa y presidente de rondones detenidos por robo de cableado**  
 "...halló un camión Hyundai con placa de rodaje F7R-739 con 19 cables de cableado de 70 metros cada uno y valoraciones de \$3.170 dólares. De inmediato intervinieron al conductor Norman Antonio Arriaga Escudero, a Alfredo Viscarza Ríos (55) quien dijo ser vicepresidente de la cooperativa "Asociación de Productores de Cacao de Nuevo Birmamarca - Toachi" y a Willy Andriani..."

**Una Condo** - **loandés.com.pe** (News) **Universitario muere en brutal accidente**  
 "...cuando una moto lineal negra sin placa de rodaje se empujó en la parte trasera del camión marca Hyundai con matrícula Z3Z-786, el cual era conducido por Ygumi Carrizales Cayo (24). Tras el impacto, los más afectados fueron el conductor de la moto lineal, identificado como John Saúl Mamani Flores (19), y su copiloto, de nombre Yaniel Carabán..."

**chaski.pe** (News) **La PNP detiene a abigeos en Antahuaylas**  
 "...Informe PNP/ Personal de la Comisaría PNP Talavera, logró capturar a presuntos abigeos. La intervención se realizó el día 04/06/2019 en horas de la mañana, en la zona de la comunidad de Antahuaylas, distrito de Talavera, donde intervinieron el vehículo Unidad Vecinal de Antahuaylas-Distrito de Talavera, donde intervinieron el camión de placa de..."

**dianofiducumbe.com** (News) **Deciman cuatrocientos kilogramos (400 kg) de hoja de coca**  
 "Electivos Policiales del Área Antidrogas de la División de Investigación Criminal de Cajamarca realizaron un operativo policial Antidrogas en la intersección de la Av. Vía de Evitamiento Sur y Av. Industrial, de la ciudad de Cajamarca. En dicho operativo policial, se logró intervenir al vehículo camión marca Hyundai de placa de rodaje T9W-923..."



**#Noticias iPeas al instante...** @noticiasipeas RT @hospocano: HCC-6 Neptune "Hyundai presenta su avanzado camión de hidrógeno - camión cero emisiones" en el #Hyundai #pea #bazar.com.pe #H1 #H2 #H3



**Hedicias | Política | Perú** @hospocano "C-6 Neptune "Hyundai presenta su avanzado camión de hidrógeno - camión cero emisiones" en el #Hyundai #pea #bazar.com.pe #H1 #H2 #H3"



**unico Dueño** - **neauto.com** (News) **Hyundai H100 2015, camión furgón 2.0ben, en excelente estado de conservación, con mantenimientos al día. Empresa de transporte vende por renovación flota. Características del Vehículo Catálogo**



**carrosid.com** (News) **Hyundai introduce nuevos autos eléctricos EE.UU.**  
 "Hyundai anunció el lanzamiento de un nuevo modelo de camión eléctrico en una flota de vehículos autónomos eléctricos SUV KONA para proporcionar servicios gratuitos de transporte en California. EE.UU, gracias a la asociación con Pony AI y Via, y a su producto Boffield, un servicio de vehículos autónomos, bajo demanda y compartido que opera en..."



**Aleiz Zapata** - **noticias-autocarrones.com.pe** (News) **Hyundai H2 Xcient, vehículo ecológico a los peso pasado**  
 "Hyundai presentó su nuevo camión de hidrógeno H2 Xcient, un camión que estará impulsado por celdas de combustible de hidrógeno que posee dos propulsores que en conjunto nos ofrecen una..."



**neauto.com** (News) **Hyundai H100 2008**  
 "Vehículo en excelente estado, único dueño, bien cuidado, buen mantenimiento. Características del Vehículo Marca Hyundai Modelo H100 Categoría Camión Año 2008 Kilometraje 94000 Tipo de transmisión Mecánica Combustible Diesel Cilindrada (cc) 2500 Trim Original Numero de puertas 2"

## Novedades y anuncios

## Situaciones en las que se vio afectado un camión de la marca Hyundai

## Otras noticias, venta y compra de vehículos

# ¿QUÉ DICEN Y SIENTEN LOS CAMIONEROS EN REDES SOCIALES?



YOUPANQUI BBDO

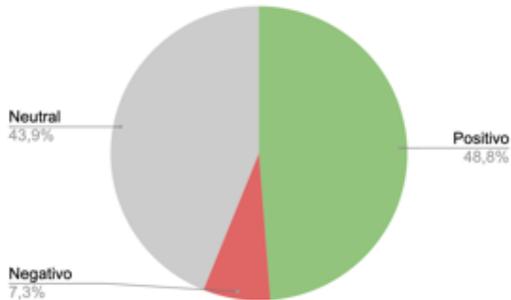
SENTIMENT, CAMIONES HYUNDAI   

YOUPANQUI BBDO



## SENTIMENT OVER THE TIME

HYUNDAI / ENE - NOV 2019



Analizamos dos de los principales grupos de camioneros en el Perú donde estudiamos los diferentes tipos de conversaciones y así poder entender qué dicen sobre los camiones de marca Hyundai.

Entre lo más mencionado por los camioneros, muchos hicieron hincapié en **rendimiento**, también **críticas comparativas** así como otros tipos de conversación que veremos más adelante.

### Principales grupos donde se encuentra este público

**Camioneros del Perú:**  
(Siempre adelante) 88,751 Miembros

**Noticias Carretera Central:** 29,000 Miembros

### SENTIMENT OVER THE TIME: MENTIONS

HYUNDAI / ENE - NOV 2019



- Luis Alberto Bustamante Ramirez** Hyundai consume menos el fuso es tragón  
Me gusta · 1 año
- Darlin Del Rosario Canales Saldarriaga** HYUNDAI RESPUESTOS MAS COMERCIAL...
- Jorge Maquen Delgado** Es un buen camión en rendimiento también es bueno ,siempre poniéndole su peso normal ,si le pones sobre carga el rendimiento es mas
- Luis Alberto Bustamante Ramirez** Yo cargo 7 toneladas en este hyundai y se sobra en la subida
- Mario Ramirez** Hyundai hd78 es buena maquina y es económico... tengo varios.
- Andres Orihuela** Depende del trabajo que le vas a dar para local no más un hyundai es superior económico y para todo terreno un fuso es macho
- Carlos Ac** Mejor compre un Nissan condor del. 96 para arriba fierrazo.. No. Como esa webada

**Rendimiento :**  
Combustible, Costos de mantenimiento (Repuestos)



- Richard Conde** el 65 es basura no sirve
- Juan Ramos Gilmer Leon** ah perdón. Ese camión parece un Hyundai h100 . Y tiene más baranda que llantas. Osea mucho peso y agregarle ah que por ahí esté rosando la merma de las veredas pues se rompen los alambres

**Críticas sobre Modelos de Camiones**



- Joelito Zasa** HD 65 recomendado para servicio local de ruta no pasa nada si es para trabajo local te responde en combustible en frenos pero para la ruta no pasa nada
- Jhon Turco Cardenas** Bueno maquina el hyundai hd 65 y 78 lo unico en eso malo son los cables de cambios pero es buena maquina
- Ever Carhuapoma** yo tengo una de Hyundai de 4 toneladas del año 2005 si te animas pasa la voz  
Me gusta · 1 año

**Ni bueno. ni malo (Normal)**

# TEMAS DE CONVERSACIÓN

¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

Ofertas de  
trabajo

Hermandad  
en  
momentos  
difíciles

“Hermano  
Caído”

Conflictos  
con las  
autoridades

Información  
de lo que  
sucede en  
diferentes  
rutas

Compra y  
venta de  
camiones o  
repuestos

Robos

## ¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

### Ofertas de trabajo

Las ofertas de trabajo son bastante valoradas por este público, ya que siempre están alertas de oportunidades para aumentar o mejorar sus ingresos.

#### Ejemplos:

 **Maykool Ballardo Angulo** ▶ CAMIONEROS DEL PERU (si...  
28 de abril de 2018 a las 16:41 · Hong Kong · 🌐

Se busca conductor para un semitrailer Volvo VNL caja Fuller con experiencia . Rutas provincias y viajes en lima - Callao . Documentos al día , ant.penales y policiales . Comunicarse de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm Entel : 983435691 Sr. Jose

👍 13      3 comentarios 1 vez compartido

 **Leonel Brionez** ▶ CAMIONEROS DEL PERU (siempre ad...  
23 de mayo de 2018 a las 20:20 · 🌐

Se busca conductor para tráiler trabajo local para reparto todo lima y un viaje al mes al centro inicio de partida cono sur

👍👎 25      25 comentarios 2 veces compartido

## ¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

### Hermandad en momentos difíciles

Dentro de las comunidades de camioneros se percibe un sentido de hermandad ya que siempre comparten información de accidentes, consejos en la "ruta" como una herramienta para mantenerse informados y tomar precauciones en caso sea necesario.

#### Ejemplos:

 **Manuel Gonzales Bonny** ▶ 📰 NOTICIAS CARRETER...  
24 de noviembre a las 8:21 · 🌐

Hola buenas días colegas conductores tener mucho precaución en la carretera paso accidente tramo huanuco tingo María con la empresa central hay 30 fallecidos

👍👎👉 30      6 comentarios 5 veces compartido

 **Yassir Mendoza Soto** ▶ 📰 NOTICIAS CARRETERA C...  
20 de noviembre a las 7:09 · 🌐

Accidente en la carretera central a estas horas de la mañana , camión se encuentra en la cuneta km 44 cupiche , no presenta muchos daños el carro . 📰 Noticias carretera central 👍

👍👎👉 36      3 comentarios 6 veces compartido

 **Yassir Mendoza Soto** ▶ 📰 NOTICIAS CARRETERA C...  
24 de noviembre a las 16:23 · 🌐

Mi más sentido pésame a los familiares del accidente en carplish , que Dios siempre nos proteja a todos . 📰 Noticias carretera central 👍

👍👎 115      2 comentarios 14 veces compartido

## ¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

### "Hermano caído"

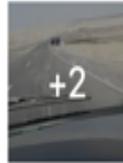
Es un término que las diferentes comunidades han posicionado, se le dice "hermano caído" al compañero que ha sufrido un accidente o percance en la ruta.

#### Ejemplos:



Julio Cesar Agurto Zapata ▶ CAMIONEROS DEL PERU (...)  
21 de noviembre a las 12:38 · 🌐

Colega **caído** panamericana Norte km 102 ovalo Río seco que desvía a santa rosa sentido de sur a norte algún colega k venga al norte traer menú para el colega y agua



👍👎👏 303

34 comentarios 54 veces compartido



Leonel Bríñez ▶ CAMIONEROS DEL PERU (siempre ad...  
7 de octubre a las 11:58 · 🌐

Compañero **caído** panamericana sur km 240 antes de minsur.



👍👎👏 47

8 veces compartido

## ¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

### Conflictos con las autoridades

Ante ya las conocidas malas prácticas de algunos miembros de de la policía, los camioneros han despertado ciertos anticuerpos, comparten sus experiencias para que otros colegas tengan en cuenta este tipo de comportamiento cuando están en ruta.

#### Ejemplos



Leonel Bríñez ▶ CAMIONEROS DEL PERU (siempre ad...  
15 de febrero a las 8:29 · 🌐

**POLICIA NO DEJA DESCANSAR A CAMIONERO.** Yo no se que tienen los policías con los camioneros al parecer a muchos les an quitado su mujer por que en vez de perseguir delincuentes persiguen camioneros el c...



👍👎👏 664

483 comentarios 1.2 mil veces compartido



Cesar Ortega ▶ CAMIONEROS DEL PERU (siempre adel...  
10 de noviembre a las 16:20 · 🌐

estar señoritas **policías** y antes de pedir documentos actuaron de esta forma no conozco un proceso en cuál te golpean luego te piden el documento ayuden a difundir y dar con la identidad de este mal age...



👍👎👏 271

140 comentarios 964 veces compartido

## ¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

### Venta de camiones o repuestos

Las comunidades de camiones se han vuelto en un medio para promocionar la compra y venta de repuestos o unidades.

#### Ejemplos

 **Jazon Reds** ▶ CAMIONEROS DEL PERU (siempre adela...  
12 de febrero a las 14:25 · 🌐

Amigos dónde puedo conseguir este depósito de líquido de freno, es de un Hyundai hd65, gracias de antemano.

 +3

 **Cristhian Carlos Solis Silva** ▶ CAMIONEROS DEL PERÚ ...  
2 de enero a las 20:19 · 🌐

Venta de inyectores originales para Hyundai H100 .  
Cualquier consulta al 950424421 o al internacionaldiese@gmail.com

 +5

👍 14      14 comentarios 1 vez compartido

 **Luis Pío** En san jacinto hay una tienda la huacayna ella vende todo se hyundai ahi lo encuentro todo de mi camion hyundai

## ¿SOBRE QUÉ CONVERSAN EN LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE?

### Robos

Ante los constantes robos, los camioneros han encontrado en estas comunidades una herramienta para poder alertar a sus compañeros, les nace informar y comunicar sobre posibles infortunios que pasaron ellos o algún colega como aprendizaje y tomen sus propias precauciones o con la esperanza de que puedan recuperar sus unidades.

#### Ejemplos

 **Gloria Condori De La Cruz** ▶ CAMIONEROS DEL PERU (...  
12 de mayo a las 18:23 · 🌐

Me robaron mi camión ase dos meses medio porfa si lo an visto ayudenme a encontrarlo



 **Marcos Cueto Rivera** ▶ CAMIONEROS DEL PERU (siem...  
4 de octubre de 2017 a las 15:01 · 🌐

Un favor algún dato donde vendan las dos llantas de repuesto del h 100 Hyundai me las acaban de robar 13 y 12

👍 2      5 comentarios

👍 🙄 😭 69      10 comentarios 54 veces compartido

 **Gloria Condori De La Cruz** Javier Hernández Akv. 887 Hyundai

## ¿QUÉ LES PREOCUPA?

<p><b>Ofertas de trabajo</b></p>	<p><b>Lo que sucede en ruta</b></p>	<p><b>Manejo irresponsable</b></p>	<p><b>Venta de camiones o repuestos</b></p>	<p><b>Robos</b></p>
<p><b>Sacarle siempre el juego a su camión</b></p>	<p><b>La incertidumbre de lo que viene aconteciendo en las diferentes carreteras</b></p>	<p><b>Son conscientes de que algunos colegas no conducen de forma apropiada</b></p>	<p><b>Repuestos sean de calidad e información no sea especializada</b></p>	<p><b>La impotencia de perder su herramienta de trabajo.</b></p>

**Merio Hinojosa** • CAMONEROS DEL PERU (siempre un...  
24 de junio a las 20:18  
Buenos días Estimados, alguno que tenga un trailer plataforma de largo 12 metros y ancho 2.5 (referenciales) para un servicio de lima a la / preferencia que venga cargado de la y regrese solo con su carga (peso de carga 1000 kilos aproximadamente) mas es c/c... Ver más  
5 comentarios

**Alex Montano Ramos** Paga tu flete se como es y re este maigando los fletes

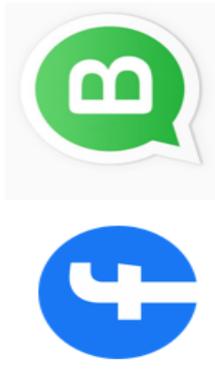
**Erick Cdr** • Camiones Ruleros Del Peru  
9 de septiembre de 2017 a las 11:43  
Tomar precauciones Km 81 de C/Central congestionado...  
**Publicación de William Ariza Cardova**  
Congestion vehicular en el km 81 de la carretera central Jarama sus precauciones  
1 vez compartido

**Alex Chuqui Cardenas** • Camioneros del PERU  
19 de marzo a las 20:19  
Colegas tenemos cuidado con los improprietes a veces por querer ganarnos pasan estas cosas siendo nosotros carga pesada no respiran pasemos para que gremios portavor siempre con cuidado. Comentarlos...

**Angel Vargas Arizaga** • camioneros por las rutas del peru  
3 de junio a las 18:52  
GENTE TENGO REPUESTOS CON DESCUENTO PARA ISUZU, HINO, MITSUBISHI, NISSAN CONDOR ACCESORIOS PUERTAS TABLEROS CABINAS Y DEMAS CON SU RESPECTIVO DESCUENTO WHIRLAPP 847744496... Ver más  
58 comentarios 11 veces compartido

**Percy Abraham Sola Altiro** • "CAMONEROS DE COBAL...  
21 de marzo a las 22:00  
Colegas me robaron un Scania en condorcocha larma al recompra de 15 mil soles por la información efectiva cualquier dato al imbox porfa solo tracto  
59 comentarios 37 veces compartido

## ¿QUÉ OPORTUNIDADES TENEMOS?



**Asesoría en repuestos, consejos, y lo que requiera el camionero Hyundai / No Hyundai para lograr la mejor performance y/o rehabilitación de su herramienta de trabajo**



**La conciencia de manejar correctamente es vital para los camioneros, entienden que la mayoría de accidentes suceden por que los conductores no respetan las señales de tránsito y asimismo por imprudencia.**

# ALGUNAS REFERENCIAS: "LOS CORREDOR" PRIMERA SERIE POR WHATSAPP DE MOBIL DELVAC COLOMBIA

la opinión

CÚCUTA

REGIÓN

JUDICIAL

FRONTERA

ACTUALIDAD

OPINIÓN

DEPORTES

TENDENC

Entretención - Viernes, 22 Junio 2018 - 2:51 am

## 'Los Corredor', la novela que se verá por WhatsApp

La mininovela colombiana 'Los Corredor' se podrá ver a través de esta aplicación.



Esta producción audiovisual relata la historia de una familia típica colombiana que vive en un pueblo cercano a Bogotá.

Sus protagonistas, Bairon y Cecilia Corredor, tienen la oportunidad de volver al Autódromo de Tocancipá y esto gracias a que José Miguel Guío hará un concurso para elegir a su copiloto en la edición del 31 Gran Premio Mobil Delvac. El propósito de Bairon es ganar para sacar a su hijo adelante pero lo que no sabe es que conocerá el amor de su vida y, con la ayuda del Club Mobil Delvac, se acercará más a su familia para cumplir sus sueños.

El casting de esta mininovela está compuesto por actores de talla nacional y de trayectoria como lo son Linda Callejas (Cecilia de Corredor), Rafael Zea (Bairon Corredor), Alejandra Villafañe (Ingrid Lozano), y la participación especial de José Miguel Guío, campeón de la pasada edición del Gran Premio Mobil Delvac.

'Los Corredor' es una miniserie que combina el humor y las historias de los personajes con el evento que más convoca espectadores al Autódromo de Tocancipá. Emerson Salazar, director del Gran Premio Mobil Delvac señala que: "Tuvimos una gran acogida por parte del público cuando lanzamos la primera temporada, por eso decidimos continuar con este formato, el cual, en esta oportunidad, tendrá un giro interesante, nuevos personajes, tramas diferentes y mucho humor".

Así mismo, la dinámica para poder ver los siete capítulos es una modalidad que combina la interacción directa del espectador con uno de los personajes de la novela a través de uno de los medios de comunicación más utilizados por las personas: WhatsApp

"Continuamos con esta buena práctica de comunicación con la audiencia, al juntar los contenidos como la novela y los grupos de WhatsApp, para desarrollar una nueva historia, cargada de buenos momentos, que culminará en el 31 Gran Premio Mobil Delvac, que será un evento imperdible", remarca Salazar.



## **Anexo 5: Manifiesto de la comunicación Hyundai**

En función a estudios de resultados, la comunicación será cercana al usuario, al camionero, resaltando momentos y vivencias de su día a día y envolviendo la experiencia de cada día en el resultado de lo que transporta en su camión Hyundai: camioneros y camiones Hyundai, porque juntos avanzamos.

Los motivos de la nueva campaña de reposicionamiento (texto del 10/10/2018)

Hyundai camiones y camioneros.

Hyundai camiones y buses.

Ni ese pescadito, ni ese choclito.

Sin un camionero, jamás llegarían.

Ni centros comerciales, ni casas y hospitales,

Sin un camionero, no se levantarían.

Los muebles para los tuyos,

(silencio)

jamás los verías.

Piénsalo bien, un camionero no lleva 8 toneladas de cemento,

lleva la futura educación de nuevos talentos.

Nosotros somos una buena máquina.

Pero con él, la mejor herramienta de chamba... del más chamba.

Por eso queremos ponerlo por delante de todo.

A él y a la garra que le pone cada día.

Cada noche. Cada madrugada.

Porque si todos avanzamos, es porque un camionero ha arrancado.

Camioneros y camiones Hyundai. Juntos, avanzamos.

### **Texto nuevo:**

Ni cebollas, ni papas llegarían. Ni un pescadito, menos tu cevichito.

Sin un camionero, eso a tu mesa jamás llegaría.

Hospitales, centros comerciales, no se levantarían.

Los muebles donde disfrutas con tu familia, jamás los verías.

Piénsalo bien, un camionero no lleva 8 toneladas de cemento, sino la educación de 200 niños en un colegio por construir.

Nosotros somos una buena máquina.

Pero con él, la mejor herramienta de chamba, del más chamba.

Por eso queremos ponerlo por delante de todo.

A él y a la garra que le pone cada día. Cada noche. Cada madrugada.

Porque si todos avanzamos es porque un camionero ha arrancado.

Camioneros y camiones Hyundai. Juntos, avanzamos.

**Original:**

Ni cebollas, ni papas llegarían. Ni un pescado frito, menos tu cevichito.

Sin un camionero, eso a tu mesa jamás llegaría.

No se levantarían hospitales. Tampoco un centro comercial. Menos tu casa.

Sin un camionero, no llegarían esos muebles donde te sientas junto a tu familia.

Un camionero no transporta 8 toneladas de cemento, sino lo que será la educación de 200 niños en un nuevo colegio por construir.

Sabemos que somos una buena máquina.

Pero con él, nos convertimos en la herramienta de chamba que lo empujará a ir por más.

Un camionero sabe salir adelante, por eso queremos ponerlo por delante de todo.

Seguirlo a él y a la garra que le pone cada día.

Si todos avanzamos, es porque un camionero ha arrancado.

Camioneros y camiones Hyundai. Juntos, avanzamos.

### Anexo 6: Matriz BSC - Balance Score Card Hyundai

MAPA ESTRATÉGICO		BALANCED SCORECARD		PLAN DE ACCIÓN
PERSPECTIVAS	Objetivos:	Medida	Meta (*)	Iniciativa (*)
FINANCIERA	F1. Aumentar la rotación de stocks, disminuyendo capital atado y gastos financieros	Stock / Ventas	MOS de 2.5	Campañas específicas en chasis con elevada antigüedad ofreciendo precios preferentes. Eleva atraktividad de Negocio Camiones, bonificaciones por gestión, concurso de premios por ventas para FFVV.
	F2. Incrementar la facturación en cada Región, potenciando venta en los concesionarios	Ventas / Presupuesto	8%	
CLIENTES	C1. Ser la marca de camiones más rentable y confiable	Mejora del Awardness	1ero o 2do puesto	Publicidad intensiva en medios. Publireportajes. Calzar con el usuario comprador. Comunicación creíble mediante mensajes de modelo "Patrón"
	C2. Ampliar Cobertura de servicio en cada Región. Centrar concesionarios para venta y servicio.	Infraestructura adecuada, concesionarios, sucursales y Talleres	9 concesionarios, 4 sucursales propias y 22 talleres de servicio a nivel nacional	Gerencia de Postventa en contacto directo con cada postventa de concesionarios. Capacitación y bonificación por avances en servicio e infraestructura
	C3. Ofrecer una experiencia de compra memorable para clientes	Índice de satisfacción de clientes	90%	Programa "Cliente preferente". La entrega perfecta mediante personal calificado, siempre presente el asesor de venta y el responsable de taller para coordinar futuros servicios.

MAPA ESTRATÉGICO		BALANCED SCORECARD		PLAN DE ACCIÓN
PROCESOS INTERNOS	P1. Mantener altos estándares de calidad en camiones vendidos con estructura a solicitud de cliente	Número de proveedores certificados en calidad	100%	Control de calidad semanal
	P2. Incrementar el flujo de piso en cada sucursal y concesionario	Visitas mensuales por local y permanencia promedio en cada local que generan COTIZACIONES	30% + respecto año 2017	Desarrollar momentos de consumo para cada tipo de cliente, estudiantes, familias, oficinistas, etc.
	P3. Lanzamiento de nuevos modelos adecuados a la demanda	# de productos y servicios nuevos	4 por año	Coordinación con HMC, visita a plantas Corea y China. Focus, investigaciones y evaluaciones trimestrales para mantener una lista de productos actualizada contando con encuestas de satisfacción de parte de los clientes
	P4. Construir una identidad de marca atractiva	Nivel de reputación y admiración de la compañía	1er o 2do puesto	Publicidad intensiva en medios. Publireportajes. Calzar con el usuario comprador. Comunicación creíble mediante mensajes de modelo "Patrón"
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1. Desarrollar el clima laboral, contar con jefes que sean líderes y formen colaboradores y los motiven. Tener equipo homogéneo	Número de renunciaciones y/o retiros	1% del personal	Alta evaluación y control en jefes de venta. Renovación de cuadros
	A2. Capacitar a la Fuerza de Ventas en modelos más pesados a fin de lograr posicionamiento y mayores ventas en segmentos P3 y P4	Número de capacitaciones por parte de Comercial y Postventa	Evaluación a cada asesor	Definición de perfiles, uno camiones ligeros otro camiones pesados por ser sectores distintos pese a ser complementarios
	A3. Mayor conocimiento de estructuras para poder brindar una mayor solución de transporte a nuestros clientes	Número de capacitaciones por parte de nuestros proveedores	Evaluación a cada asesor	Capacitación con proveedores de estructuras. Evaluaciones de rendimiento y conocimiento.
	A4. Lograr una estructura organizacional (cultura) diferenciada, motivada, de primer nivel	Número de capacitaciones	Satisfacción superior	Impulsar aportes del personal en la Cía. Participación, premiar el aporte, retener al talento. Participar en el Great Place to Work

Fuente: ©2007 Symnetics & Balanced Scorecard Collaborative Inc.-www.symnetics.com.ar

(\*) Sección realizada en base a supuestos.

## Anexo 7: Herramientas de capacitación - HTA

De: 류주혁 사원 [mailto:juhyuk.ryu@hyundai.com]

Enviado el: lunes, 15 de abril de 2019 23:52

cc: 최돈호 상무; 최정희 부장; 김동규 차장; 김윤희 과장

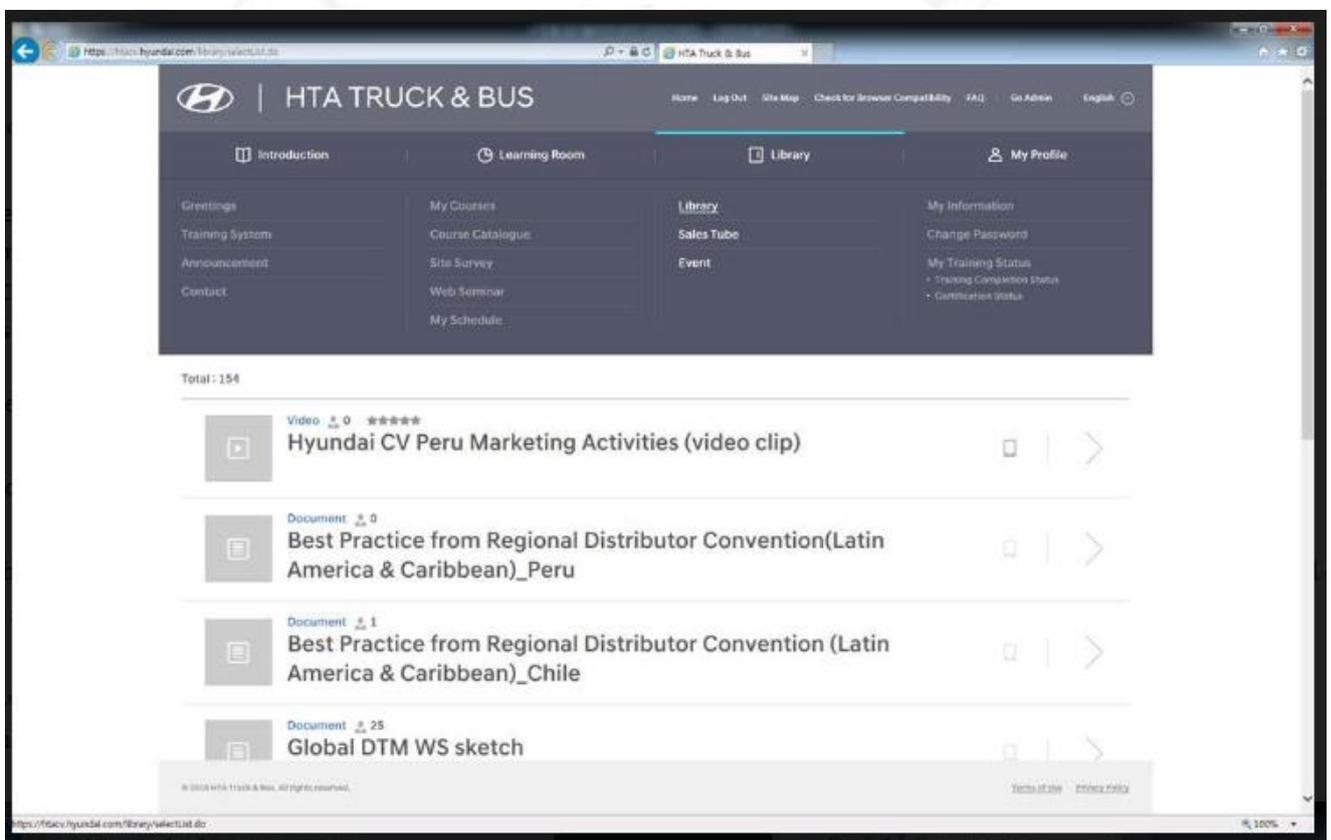
Asunto: [HTA CV Upload Notice] The Best Marketing Practice Cases from Regional Distributors Convention

Dear Training Managers,

Hope this e-mail finds you well.

This is to notice you that **the best marketing practices** presented by our Chilean and Peruvian distributors in regional distributors convention is now uploaded in HTA CV library as below.

Please refer to the uploaded ppt/pdf files as well as the video clips,  
and we hope this material can provide you additional ideas when developing your sales training programs.



The screenshot displays the HTA TRUCK & BUS CV library interface. The header includes the Hyundai logo and the text "HTA TRUCK & BUS". Navigation links include Home, Log Out, Site Map, Check for Browser Compatibility, FAQ, Go Admin, and English. The main menu has four sections: Introduction, Learning Room, Library, and My Profile. The Library section is active, showing a list of training materials. The list includes:

- Video (0 views, 5 stars): Hyundai CV Peru Marketing Activities (video clip)
- Document (0 views): Best Practice from Regional Distributor Convention(Latin America & Caribbean)\_Peru
- Document (1 view): Best Practice from Regional Distributor Convention (Latin America & Caribbean)\_Chile
- Document (25 views): Global DTM WS sketch

The interface also shows a total of 154 items and a footer with copyright information and a 100% zoom level.