

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Propuesta para mejorar el relacionamiento de DISTRIBUIDORA**

**CUMMINS PERU S.A.C. con sus clientes del sector automotriz**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Víctor Manuel, Piscocya Bardales, DNI: 42501952

Marco Eduardo, Salinas Cavero, DNI: 45358557

Giovana Acneris, Tapia Martell, DNI: 40210023

**ASESOR**

Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI: 07535773

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-9084-1193>

**JURADO**

Veliz Palomino, Jose Carlos, 40596497

Rojas Valdez, Kelly, 41038596

Del Carpio Castro, Luis Alfonso, 07535773

**Surco, Julio 2022**

## Agradecimientos

“Dedico este logro a Dios por su bendición, la salud y la vida y a mis padres, Víctor y Roxana, por su amor, apoyo incondicional y ejemplo.”

Víctor Manuel, Piscoya Bardales

“A mis padres por el inmenso amor que nos dan día a día física y espiritualmente, por ser mi motivación a diario y a mis 3 hermanos por ser las mejores personas del mundo y el ejemplo a seguir”

Marco Eduardo, Salinas Cavero

“A Dios, mi guía en cada paso que doy, a mi familia que son mi núcleo y soporte siempre y a mis dos compañeros con quienes a pesar de los obstáculos hemos logrado concluir con éxito nuestra tesis”

Giovana Acneris, Tapia Martell

## Resumen Ejecutivo

“Distribuidora Cummins Perú SAC” es el distribuidor oficial de la marca “Cummins” en el país, ofreciendo al mercado soluciones en motores diesel, generadores eléctricos, filtros, alquiler de equipos y repuestos. Su Gerente General señala que hubo una reducción de las ventas en el año 2019 con respecto al año 2018 en la línea de repuestos del segmento automotriz del canal Indirecto de la Unidad de Negocio Aftermarket, por lo que solicita el diseño de planes de acción que permitan a la empresa recuperar su volumen de ventas y mejorar el relacionamiento con los clientes.

El business consulting se inició con el levantamiento de información a través de entrevistas al Gerente Comercial del Canal Indirecto y a los líderes de las áreas relacionadas como abastecimiento y TI, solicitando sustento de sus conclusiones. Esto permitió validar que la reducción de las ventas fue del 16% e identificar que el Pareto del problema está en el modelo B2B con tres Dealers cuya facturación representa el 89.8% del ingreso del segmento automotriz de Aftermarket, lo que representa un ingreso de \$896,042.

A través del análisis de “causa-efecto” complementado con la técnica de los “5 por qué” se identificó que la causa raíz está en la falta de enfoque en el cliente, al incumplir con sus expectativas de rentabilidad, disponibilidad y respaldo de marca. Cabe precisar que la empresa invierte recursos en atender a sus clientes, pero al no estar realmente enfocada en sus expectativas no logra los resultados esperados reduciendo su productividad y competitividad, siendo esta debilidad aprovechada por las marcas alternativas que siempre serán una opción para el cliente.

Como resultado de lo señalado se plantea que la solución esté basada en el enfoque “Customer Centricity” con la finalidad de alinear la conceptualización, desarrollo y

comercialización de los repuestos en función a las necesidades y expectativas de los tres principales clientes. Asimismo, a través de una matriz de decisión se identificó al “Design Thinking” como metodología idónea para el diseño de la propuesta de mejora. Esta metodología a través de sus Fases Empatizar y Definir permitió al equipo identificar los principales dolores y definir el foco de acción para mejorar el relacionamiento entre “Distribuidora Cummins Perú” y los Dealers; todo ello basado en los insight de las entrevistas con el personal de los Dealers como en el taller con el personal de la empresa evaluada. En la Fase Idear se estableció que la propuesta más viable es la de ofrecer a estos clientes un nuevo servicio Premium diseñado en base al desarrollo de 4 pilares, los cuales fueron diseñados en la Fase Prototipar, y que cuentan con la aprobación de la Empresa y los Dealers.

La implementación de la propuesta se realizará en un periodo de dos años y ocho meses, lo que permitirá a la empresa recuperar el volumen de ventas perdidas en el año 2019 con respecto al 2018, manteniendo un margen en la línea de repuestos por encima del objetivo del 27%. Asimismo, se busca elevar el nivel del servicio ofrecido mejorando la disponibilidad de los repuestos, y reduciendo costos extras por atención de requerimientos por modalidad de emergencia de 15% a 2% y los costos de inventarios.

Por otro lado, se espera contribuir en un 56% de las ventas de los Dealers a través de un programa de merchandising y entrega de materiales promocionales que generen cobertura de la marca e información directa hacia el cliente final a través de inteligencia artificial. Esto permitirá tanto al Dealer como a “Distribuidora Cummins Perú” anticiparse a las exigencias del cliente y lograr su satisfacción.

## Abstract

"Distribuidora Cummins Peru SAC" is the official distributor of Cummins Inc. in Peru, offering the market solutions in diesel engines, electric generators, filters, equipment rental and spare parts. Its General Manager points out that there was a reduction in sales in 2019 compared to 2018 in the parts line in automotive segment of Indirect channel of the Aftermarket Business Unit, for which he requests the design some action plans that allow the company recover its sales volume and improve the relationship with principal customers.

The business consulting began with the collection of information through interviews with the Commercial Manager of the Indirect Channel and the leaders of related areas such as supply and IT, requesting support for their conclusions. This made it possible to validate that the reduction in sales was 16% and to identify that the Pareto of the problem is in the B2B model with three TOP Dealers whose billing represents more than 89.8% of the income of the Aftermarket automotive segment, which represents an income of \$896,042.

Through the "cause-effect" analysis complemented with the "5 whys" technique, it was identified that the root cause is in the lack of focus on the client, by failing to meet their expectations of profitability, availability and brand support. It should be noted that the company invests resources in serving its customers, but it is not really focused on their expectations, it does not achieve the expected results, reducing its productivity and competitiveness, this weakness being taken advantage of by alternative brands that will always be an option for the customer.

As a result of the above, it is proposed that the solution be based on the "Customer Centricity" approach in order to align the conceptualization, development and marketing of parts based on the needs and expectations of the three main customers. Likewise, through a decision matrix, "Design Thinking" was identified as the ideal methodology for the design of the improvement proposal. This methodology, through its Empathize and Define Phases, allowed the team to identify the main pains and define the focus of action to improve the relationship between Company and the Dealers; all this based on the insights of the interviews with the Dealers' staff as well as in the workshop with the staff of the evaluated company. In the Design Phase, it was established that the most viable proposal is to offer these clients a new Premium service designed based on the development of 4 pillars, which were designed in the Prototype Phase, and which have the approval of the Company and the dealers.

The implementation of the proposal will be carried out in a period of two years and eight months, which will allow the company to recover the volume of sales lost in 2019 compared to 2018, maintaining a margin in the line of parts above the objective of 27%. Likewise, it seeks to raise the level of service offered by improving the availability of parts and reducing extra costs for meeting requirements by emergency mode from 15% to 2% and inventory costs.

On the other hand, it is expected to contribute 56% of dealer sales through a merchandising program and delivery of promotional materials that generate brand coverage and direct information to the end customer through artificial intelligence. This will allow both the Dealer and "Cummins Peru Distributor" to anticipate customer demands and achieve their satisfaction.

## Tabla de contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de la empresa .....	1
1.2. Presentación de la problemática de la empresa .....	3
1.3. Modelo de negocio Canvas versión as is .....	4
<b>Capítulo II: Análisis de causa raíz del problema .....</b>	<b>10</b>
2.1 Identificación de evidencias que explican potencialmente la problemática .....	10
2.2 Revisión de evidencias .....	13
2.2.1. <i>Reducción del volumen de ventas</i> .....	13
2.2.2. <i>Baja eficiencia en el plan de marketing</i> .....	14
2.2.3. <i>Rápido crecimiento en el volumen de importación de marcas alternativas</i> .....	15
2.2.4. <i>La importación de los vehículos</i> .....	16
2.2.5. <i>Los presupuestos de marketing</i> .....	16
2.3 Causa raíz del problema .....	17
<b>Capítulo III: Revisión de la literatura .....</b>	<b>22</b>
3.1 Despliegue de literatura.....	23
<b>Capítulo IV: Definición de enfoque y elección de metodología .....</b>	<b>48</b>
4.1 Definición de enfoque .....	48
4.2 Elección de la metodología .....	49
4.2.1 <i>Design thinking</i> .....	49
4.2.2 <i>Scrum</i> .....	49
4.2.3 <i>Lean startup</i> .....	50
<b>Capítulo V: Aplicación de la metodología .....</b>	<b>52</b>
5.1 Fase empatizar.....	53
5.1.1 <i>Observación e identificación de necesidades</i> .....	53
5.1.2 <i>Mapa de la empatía</i> .....	54
5.2 Fase definir.....	55
5.2.1 <i>Customer Journey Map</i> .....	56
5.3 Fase idear.....	71
5.3.1 <i>Propuesta de consultoría</i> .....	71
5.3.2 <i>Diseño de la calificación diamante</i> .....	72

5.3.3	<i>Diseño de los planes de acción</i> .....	74
5.4	Fase prototipar.....	125
5.4.1	<i>Plan de acción para ofrecer precios competitivos</i> .....	125
5.4.2	<i>Plan de acción para ofrecer abastecimiento oportuno:</i> .....	131
5.4.3	<i>Plan de acción para ofrecer un servicio de marketing integral:</i> .....	140
5.4.4	<i>Plan de acción para conocer las preferencias del cliente final:</i> .....	149
<b>Capítulo VI: Resultados esperados</b> .....		<b>153</b>
6.1	Customer Journey Map versión to be.....	153
6.2	Modelo de negocio Canvas versión to be.....	155
6.3	Análisis financiero.....	159
<b>Capítulo VII: Plan de implementación</b> .....		<b>161</b>
7.1	Plan de implementación .....	161
7.1.1	<i>Cronograma de actividades</i> .....	163
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones</b> .....		<b>165</b>
8.1	Conclusiones .....	165
8.2	Recomendaciones.....	167
<b>Apéndices</b> .....		<b>171</b>
<b>Referencias</b> .....		<b>212</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Facturación dealers 2018 2019</i> .....	13
Tabla 2. <i>Redistribución de ventas</i> .....	14
Tabla 3. <i>Evolución plan de marketing</i> .....	14
Tabla 4. <i>Factores de la matriz de decisión</i> .....	51
Tabla 5. <i>Matriz de decisión</i> .....	51
Tabla 6. <i>Procesos de compra</i> .....	58
Tabla 7. <i>Motivos de revisión</i> .....	60
Tabla 8. <i>Criterios de evaluación</i> .....	61
Tabla 9: <i>Órdenes de compra de reposición (14)</i> .....	61
Tabla 10. <i>Órdenes de compra spot (30)</i> .....	62
Tabla 11. <i>Órdenes de compra por emergencia (18)</i> .....	62
Tabla 12. <i>Sesión INTERNATIONAL CAMIONES</i> .....	64
Tabla 13. <i>Sesión MODASA</i> .....	65
Tabla 14. <i>Sesión MOTORED</i> .....	65
Tabla 15. <i>Criterio de evaluación</i> .....	73
Tabla 16. <i>Escala de calificación</i> .....	73
Tabla 17. <i>Impacto proyectado en el volumen de ventas cuatrimestrales</i> .....	77
Tabla 18. <i>Periodo de recuperación de ventas por dealer</i> .....	77
Tabla 19. <i>Criterios ponderados</i> .....	79
Tabla 20 <i>Criterios de evaluación</i> .....	79
Tabla 21. <i>Selección de fuentes de abastecimiento</i> .....	80
Tabla 22. <i>Ahorro por selección óptima de fuentes de abastecimiento</i> .....	81
Tabla 23. <i>Indicadores clave de desempeño del pilar ventas</i> .....	82

Tabla 24. <i>Detalle de actividades para elaboración del proceso de selección óptima de fuentes de abastecimiento</i> .....	83
Tabla 25. <i>Detalle de descuento por dealer</i> .....	84
Tabla 26. <i>Impacto de la propuesta en el margen bruto</i> .....	84
Tabla 27. <i>Beneficios para los socios</i> .....	88
Tabla 28. <i>Indicadores clave de desempeño del pilar abastecimiento</i> .....	94
Tabla 29. <i>Detalle de tareas para la generación de órdenes de compra de los dealers</i> .....	95
Tabla 30. <i>Costos relacionados al demand planner</i> .....	95
Tabla 31. <i>Ahorro por conceptos de fletes aéreos</i> .....	96
Tabla 32. <i>Materiales para brandeo comercial</i> .....	101
Tabla 33. <i>Principales indicadores de branding a dealers</i> .....	102
Tabla 34. <i>Valor mínimo de compra</i> .....	103
Tabla 35. <i>Lista potencial de materiales promocionales</i> .....	104
Tabla 36. <i>Indicadores de merchandasing hacia dealers</i> .....	105
Tabla 37. <i>Criterios ventas</i> .....	106
Tabla 38. <i>Criterio reconocimiento</i> .....	106
Tabla 39. <i>Criterio mantenimiento</i> .....	106
Tabla 40. <i>Indicadores de premiación</i> .....	107
Tabla 41. <i>Indicadores NPS</i> .....	109
Tabla 42. <i>Indicadores casos de éxito</i> .....	110
Tabla 43. <i>Costos totales por invertir</i> .....	111
Tabla 44. <i>Fuentes de financiamiento</i> .....	111
Tabla 45. <i>Inversión en branding</i> .....	112
Tabla 46. <i>Costos de producción de materiales promocionales</i> .....	113
Tabla 47. <i>Asignación de presupuesto</i> .....	113
Tabla 48. <i>Presupuesto para el programa de beneficios a la fuerza comercial del dealer</i> .	114

Tabla 49. <i>Presupuesto para los casos de éxito</i> .....	114
Tabla 50. <i>Indicadores basados en el marketing digital</i> .....	120
Tabla 51. <i>Indicadores Industria 4.0</i> .....	121
Tabla 52. <i>Indicadores cultura digital</i> .....	121
Tabla 53. <i>Tabla de costos</i> .....	122
Tabla 54. <i>Tabla de costos</i> .....	123
Tabla 55. <i>Comité CPFR</i> .....	134
Tabla 56. <i>Métricas de seguimiento</i> .....	134
Tabla 57. <i>Planilla para el levantamiento de la demanda futura</i> .....	134
Tabla 58. <i>Comité CPFR</i> .....	138
Tabla 59. <i>Métricas de seguimiento</i> .....	138
Tabla 60. <i>Detalle de información a compartir</i> .....	139
Tabla 61. <i>Cambios solicitados</i> .....	139
Tabla 62. <i>Análisis financiero</i> .....	159
Tabla 63. <i>Tareas preliminares al ciclo del planeamiento colaborativo</i> .....	196
Tabla 64. <i>Tareas correspondientes al ciclo del planeamiento colaborativo</i> .....	197
Tabla 65. <i>Portafolio según modelo de motor</i> .....	199
Tabla 66. <i>Participación en las ventas del dealer</i> .....	203
Tabla 67. <i>Asignación de materiales promocionales por dealer</i> .....	205

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Estructura organizacional aftermarket</i> .....	3
Figura 2. <i>Modelo de negocio Canvas as is</i> .....	9
Figura 3. <i>Importaciones 2018-2019</i> .....	15
Figura 4. <i>Venta de vehículos de carga (en miles de unidades)</i> .....	16
Figura 5. <i>Mapa de la empatía</i> .....	54
Figura 6. <i>Customer Journey Map</i> .....	70
Figura 7. <i>Fases del modelo CPFR</i> .....	87
Figura 8. <i>Evaluación de cumplimiento a la política de abastecimiento</i> .....	126
Figura 9. <i>Evaluación y entrega del descuento al dealer</i> .....	127
Figura 10. <i>Monitoreo al flujo de la mercadería hacia adelante</i> .....	130
Figura 11. <i>Flujo del planeamiento colaborativo</i> .....	132
Figura 12. <i>Flujo del planeamiento colaborativo</i> .....	132
Figura 13. <i>Prototipo de branding anual</i> .....	141
Figura 14. <i>Prototipo de entrega de merchandising para los dealers</i> .....	143
Figura 15. <i>Prototipo de entrega de merchandising para los dealers</i> .....	144
Figura 16. <i>Prototipo 2.0 Prototipo de entrega de merchandising para los dealers</i> .....	146
Figura 17 <i>Prototipo de premiación a los vendedores del dealer</i> .....	147
Figura 18. <i>Modelo Canvas to be</i> .....	158
Figura 19. <i>Plan de implementación</i> .....	163

Figura 20. <i>Mapa de empatía de taller</i> .....	180
Figura 21. <i>Customer Journey Map</i> .....	184
Figura 22. <i>Lluvia de ideas ventas</i> .....	189
Figura 23. <i>Agrupamiento de ideas ventas</i> .....	190
Figura 24. <i>Lluvia de ideas abastecimiento</i> .....	193
Figura 25. <i>Agrupamiento de ideas abastecimiento</i> .....	194
Figura 26. <i>Lluvia de ideas marketing relacional</i> .....	201
Figura 27. <i>Orden y correlación de actividades y sugerencias de marketing relacional</i> ...	202
Figura 28. <i>Análisis y propuestas</i> .....	202
Figura 29. <i>Generación de ideas para conocer al cliente</i> .....	206
Figura 30. <i>Fusión de ideas</i> .....	207

## Capítulo I: Situación general

### 1.1. Presentación de la empresa

CUMMINS INC es una empresa transnacional de origen norteamericano con 102 años en el mercado y presente en 194 países a nivel mundial. Se dedica al diseño, manufactura, distribución y comercialización de motores, grupos electrógenos, repuestos y consumibles. Desde el año 1996 está presente en el territorio nacional atendiendo a los distintos mercados industriales del país primero como DICSA PERÚ SA y a partir del 2011 como DISTRIBUIDORA CUMMINS PERÚ SAC, en adelante la empresa que, al cierre del año 2019 contó con aproximadamente 600 colaboradores a nivel nacional.

En el Perú el mercado automotriz está representado por los vehículos de carga pesada y buses. La participación de la marca en este segmento es del 15% del total de motores presentes a nivel nacional. El 85% restante es distribuido por otras 50 marcas, entre las más representativas están Volvo, Isuzu e Hino.

En el mercado de repuestos, la marca representa un 62% del volumen total de las importaciones que atienden el mercado automotriz a nivel nacional. El 38% restante corresponde a la presencia de marcas alternativas, no originales, entre las que se encuentran FP Diesel, Pai y Mcbee. Estas cifras reflejan una fuerte presencia comercial de la marca de la empresa en el mercado peruano.

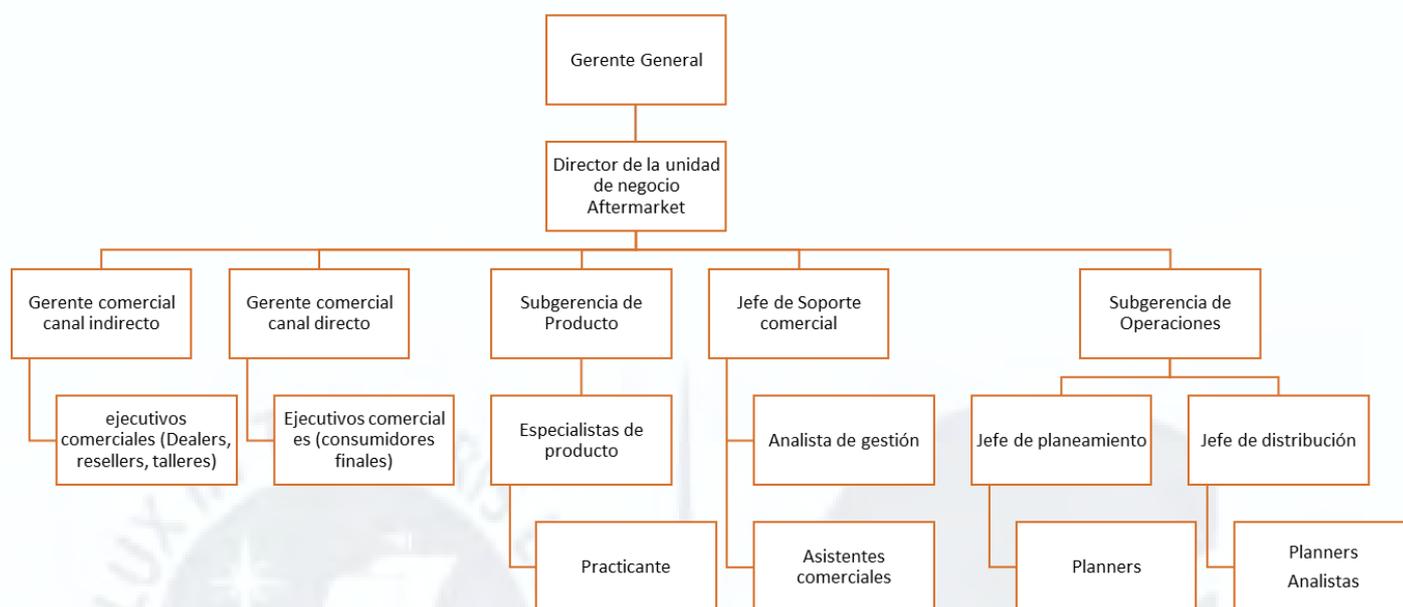
La Misión de la empresa es: *“Contribuir al desarrollo del país mejorando la productividad de nuestros clientes ofreciendo soluciones integrales e innovadoras con productos y servicios de la industria de maquinarias”*. La Visión de la empresa es: *“Convertirnos en la primera opción para nuestros clientes excediendo sus expectativas”*.

Los Valores de la empresa son:

- Salud y Seguridad
- Integridad
- Orientación al cliente
- Diversidad e Inclusión
- Trabajo en equipo
- Excelencia

Al cierre del 2019, la empresa fijó dentro de sus objetivos, un crecimiento anual del 15% a nivel de facturación en el segmento automotriz. Esto es, en el canal intermediario representado por los Dealers.

En cuanto a su estructura orgánica, la empresa pertenece a la corporación Komatsu Mitsui Maquinarias Perú (KMMP) y su Gerencia General reporta directamente a la Presidencia Ejecutiva del Corporativo. Asimismo, le reportan al Gerente General de la empresa los directores de las diferentes unidades de negocio. A continuación, la Figura 1 presenta la estructura orgánica de la unidad de negocio Aftermarket.

**Figura 1.***Estructura organizacional Aftermarket***1.2. Presentación de la problemática de la empresa**

Cabe precisar que, al iniciar el presente proyecto la posición de Director de Aftermarket estaba vacante, pues quien asumió dicho rol se convirtió en el Gerente General de la empresa. El Gerente General manifiesta su preocupación por la pérdida del volumen de ventas en la línea de repuestos del segmento automotriz del Canal Indirecto de la unidad de negocio Aftermarket. Así mismo señala observar, a nivel de mercado, que la presencia de repuestos alternativos a menores precios presenta un crecimiento importante año a año generando que cada vez existan más empresas importadoras multimarca en el país, lo que afecta las ventas de la empresa ya que representan para el cliente final un producto sustituto a la marca.

Por otro lado, también expresa que la encuesta anual de satisfacción, medida a través del indicador NPS (Net Promoter Score), se encuentra por debajo de los resultados esperados, detallando que existen oportunidades de mejora tanto en la asertividad de las

campañas, promociones y descuentos como en la disponibilidad de los repuestos para la rápida atención de los pedidos de los Dealers.

Si bien, la empresa ha tomado acciones para contrarrestar tanto los efectos de la presencia de los repuestos alternativos como la revisión de las oportunidades internas, estas iniciativas no han logrado los resultados esperados, afectando los ingresos del segmento, por lo que el Gerente General estuvo de acuerdo con la participación del grupo consultor para la elaboración de una propuesta de solución que permita a la organización mejorar la percepción de sus clientes y en consecuencia recuperar sus volúmenes de ventas; así como adoptar mejores prácticas que faciliten y garanticen la continuidad y sostenibilidad de los cambios.

### **1.3. Modelo de negocio canvas versión as is**

A continuación, se analizará el modelo de negocio del segmento automotriz de la unidad de negocio Aftermarket. Para ello se ha utilizado el modelo de negocio Canvas (ver Figura 2), el cual de acuerdo con lo señalado por Osterwalder y Pigneur (2011) es una herramienta que permite describir el esquema a través del cual las empresas crean, proporcionan y captan valor del mercado. Para esto la herramienta incluye nueve módulos que permiten entender de manera integral el funcionamiento del negocio. A continuación, se detalla cada uno de éstos:

- ***Segmentos de mercado***

El modelo de negocio se basa en transacciones comerciales del tipo B2B, pues está orientado a un segmento específico conformado por Dealers, que si bien no son el cliente final cumplen el rol de intermediario en la cadena de suministro. Estos Dealers son distribuidores mayoristas oficiales y certificados de los productos de la empresa. Sus actividades se enfocan en la importación o ensamblaje de vehículos

de distintas representaciones con motores Cummins; tienen cobertura a nivel nacional y mantienen contratos de exclusividad con la empresa, lo que implica que sólo pueden comercializar repuestos de la marca. El perfil comercial que los caracteriza es que priorizan el precio, la garantía y la disponibilidad por encima de cualquier otro atributo del producto. Además, representan aproximadamente el 60% del valor de facturación total del segmento automotriz de Aftermarket. Cabe señalar que la empresa, al cierre del 2019 ha logrado incluir en su cartera a los principales Dealers del país.

Por su parte, los clientes finales son todas aquellas personas naturales o jurídicas que cuentan con una o más unidades de transporte con motor Cummins. Este tipo de clientes no necesariamente adquiere repuestos originales, ya que tiene a disposición una gama de opciones en marcas alternativas que se pueden adaptar a su motor; existiendo además la opción de cambiar de motor en caso extremo.

- ***Propuesta de valor***

La propuesta de valor de la empresa se basa en brindar a sus clientes la garantía de la marca ofreciendo repuestos con los más altos estándares de calidad y respaldo post venta, así como soporte en campo a través de sus sucursales en el país. Asimismo, el mercado respalda la calidad de los productos resaltando este atributo como una fortaleza de la empresa.

- ***Canales***

La empresa utiliza los siguientes canales para ofrecer su propuesta de valor al mercado:

- ***Canal directo:*** Realizado a través de los Ejecutivos Comerciales, a quienes se les asignan en promedio tres cuentas de Dealers y cuya gestión consiste

en ofrecerles repuestos, promociones y descuentos vigentes, tanto a través de visitas periódicas como a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos, siendo este último el canal oficial a través del cual se reciben los pedidos.

- **Canal indirecto:** Por medio de sus tiendas propias y sucursales para atender a clientes del segmento con consumos de menor volumen. Se cuentan con nueve puntos de ventas a nivel nacional.

- **Relación con clientes**

La empresa se relaciona con sus clientes a través de una asistencia personal mas no exclusiva, brindada directamente por el ejecutivo comercial asignado. Esta asistencia se enfoca en la atención y seguimiento de las órdenes de los Dealers; así como también en brindar información comercial y técnica, responder a solicitudes sobre ajustes de precios, disponibilidad de repuestos, asistencia en reclamos, entre otros.

Asimismo, la empresa basa su relación con sus clientes en la seguridad y confianza que proporciona la marca a través de la garantía ante cualquier eventualidad que ponga en riesgo la calidad del producto.

- **Fuente de ingresos**

La empresa genera ingresos mediante la venta de sus activos representados por los repuestos de motores originales Cummins. Asimismo, utiliza un mecanismo de fijación de precios fijo, pero que puede tener ajustes por promociones específicas de algún producto y en función al tipo de cliente y volumen de compra. Cabe señalar que la empresa brinda una línea de crédito de 60 días para los Dealers, pudiendo existir casos excepcionales que podrían extender el plazo hasta 90 días.

- ***Recursos clave***

La empresa comercializa sólo repuestos nuevos y originales para los motores Cummins por lo que el producto que ofrece es de alta calidad. Cuenta con el respaldo de la marca que goza de un fuerte posicionamiento en el mercado. También cuenta con capacidad instalada para respaldar sus operaciones y brindar un correcto nivel de servicio en la atención de los requerimientos de los Dealers. Sus procesos son definidos y soportados por el ERP SAP, y cuenta con personal calificado y capacitado.

- ***Actividades clave***

Las actividades claves del modelo se basan en la comercialización que va desde el análisis del mercado hasta la postventa según se detalla a continuación:

- El análisis del mercado, a través de información de los Dealers quienes son la voz activa del cliente en el mercado.
- Alianzas estratégicas, con Dealers para fidelizar clientes y estimular las ventas.
- Plan de Marketing, para enfocar sus acciones en lograr sus objetivos comerciales hacia los Dealers.
- Abastecimiento para garantizar la atención oportuna de la demanda.
- Venta, para cerrar los acuerdos comerciales y generar los ingresos de la empresa.
- Distribución, para despachar oportunamente los pedidos solicitados por el cliente.

- Postventa, para brindar confianza al cliente a través de la calidad y garantía de los productos.

- ***Socios clave***

Distribuidora Cummins Perú SA cuenta con tres socios claves:

- Cummins Fábrica, siendo el único proveedor de repuestos originales y quien asume los costos de garantía en caso de reclamos.
- Komatsu Mitsui Maquinarias Perú, le brinda el servicio logístico como almacén, transporte y comercio exterior; lo cual le permite optimizar costos y recursos, todo ello dentro del marco corporativo ya que ambas empresas forman parte de la Corporación Komatsu Mitsui Maquinarias Perú (KMMP). Asimismo, le brinda soporte en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Dealers, que asumen doble rol en su modelo de negocio, pues además de ser clientes, se consideran también socios clave porque son los distribuidores mayoristas oficiales de la marca a nivel nacional.

- ***Estructura de costos***

Los costos de la empresa entre costos fijos y variables están enfocados en el inventario de productos, planilla de personal, acciones de marketing e infraestructura. Cabe señalar que casi la totalidad del inventario de repuestos automotrices se importa desde Cummins USA.

Figura 2.

Modelo de negocio Canvas as is

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Cummins fábrica Komatsu Mitsui maquinarias Perú Dealers</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Análisis de mercado, alianzas estratégicas con Dealers, planes de marketing, Abastecimiento, Venta, Distribución, Soporte Postventa</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Brindar a sus clientes la garantía de la marca ofreciendo repuestos con los mas altos estandares de calidad y respaldo postventa. Soporte a nive nacional a traves de sus sucursales en el país</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Relacion a traves de asistencia personal más no exclusiva Relacion con sus clientes en la seguridad y confianza que proporciona la marca a traves de la garantía</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Mercado automotriz de la línea de repuestos aftermarket de la empresa, específicamente en el canal de atención a dealers certificados enfocado en los modelos de motores ISM ISX para carga pesada y modelos B, C para modelos de carga media y transporte publico</p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Inventario de productos Planilla del personal Acciones de marketing e infraestructura</p>	<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Repuestos nuevos y originales de la marca Almacenes y capacidad instalada ERP SAP Personal calificado y capacitado</p>		<p><b>Canales</b> </p> <p>Canal directo: a traves de la fuerza comercial Caal indirecto: a traves de sus puntos de venta (tiendas y sucursales)</p>	
		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Venta de sus activos representados por los repuestos de motores originales Cummins</p>		

## **Capítulo II: Análisis de causa raíz del problema**

### **2.1 Identificación de evidencias que explican potencialmente la problemática**

Tomando como base lo declarado por el Gerente General sobre los resultados en las ventas y las oportunidades identificadas de manera preliminar se revisó el organigrama de la empresa con la finalidad de conocer su estructura orgánica, identificar a sus principales líderes y profundizar el levantamiento de información correspondiente.

Dado que el objetivo de la consultoría es brindar una propuesta de solución sostenible que mejore el relacionamiento de la Empresa con sus Dealers a través de la percepción de los clientes y la recuperación de ventas en el segmento automotriz, se consideró indispensable entrevistar primero al Gerente Comercial del Canal Indirecto; posteriormente se entrevistó al Jefe de Planeamiento dado que existían oportunidades en el proceso por falta de disponibilidad oportuna de algunos repuestos.

Cabe señalar que cuando se realizó el levantamiento de la información, la posición de Subgerente de Operaciones estaba vacante; asimismo cada entrevista fue realizada de manera digital y duró aproximadamente una hora. A continuación, se explicará el resultado de las entrevistas realizadas, las mismas que se detallan en los Apéndices A y B.

De acuerdo con lo señalado por el Gerente Comercial del Canal Indirecto se confirma que hubo una reducción del 16% en el volumen de ventas en el segmento automotriz en el año 2019 respecto al 2018. Esto en contraposición con las expectativas que contemplaban un crecimiento normal. Señala también que la reducción fue más significativa en el volumen de ventas de los aproximadamente 10 Dealers que administra la empresa a nivel nacional, cuya venta de repuestos se enfoca en modelos de motores ISM e ISX destinados para carga pesada a través de trailers o camiones, y los modelos B y C

destinados para el transporte de carga menor o transporte público en general a través de los buses comerciales.

El Gerente Comercial afirma que el resultado responde en gran medida a la velocidad con la que los repuestos alternativos ingresan al mercado nacional, ofreciendo menores precios. Por otro lado, también señala que el relacionamiento de la empresa con los Dealers a nivel técnico es acertado, pues se brindan capacitaciones y herramientas que les ayuden a soportar sosteniblemente a sus clientes finales. Sin embargo, el relacionamiento a nivel comercial tiene oportunidades de mejora en aspectos importantes como: precio, disponibilidad, soporte de marketing y seguimiento constante a sus requerimientos, ya que el mercado demanda constantemente actividades como promociones y descuentos, mantener el inventario adecuado para dar soporte a solicitudes eventuales; así como campañas de marketing alineadas a sus necesidades.

Asimismo, precisa que no se cuenta con información directa del cliente final, por lo que trabajan con la información que les proporciona el Dealer, observándose muchas veces baja eficiencia en el establecimiento de descuentos, lo que refleja la ausencia de una estrategia integral afectando así su relacionamiento, siendo este un factor clave para un adecuado proceso de fidelización.

Con relación a las oportunidades de mejora en la disponibilidad oportuna de repuestos se entrevistó de manera digital al Jefe de Planeamiento quien sostuvo que efectivamente estaban trabajando para solucionar esas oportunidades generadas porque no tienen visibilidad de la demanda futura debido a que no se trabaja la misma con el área comercial de Aftermarket; por ello basan sus pronósticos en data histórica de ventas, lo que no necesariamente refleja la demanda real de los clientes, impactando finalmente en el nivel de servicio.

La ausencia de visibilidad de la demanda futura provoca sobrestock en algunos ítems y quiebre en otros. Los quiebres de stock generan el desabastecimiento para la atención oportuna del pedido de los clientes y originan costos extras por fletes aéreos a fin de completar estos requerimientos. Por otro lado, indica también que se maneja casi el total de las importaciones de repuestos con el centro de distribución de Cummins ubicado en USA, pues es el que brinda un mayor nivel de disponibilidad, pero que existen otras fuentes de abastecimiento a las que recurren puntualmente que no han evaluado a profundidad.

Por lo señalado anteriormente se decidió sostener una entrevista con el Gerente de TI vía online con la finalidad de conocer sobre la tecnología que utiliza la empresa para gestionar sus operaciones comerciales y de abastecimiento, la misma que se detalla en el Apéndice C; identificando que si bien la empresa cuenta con el ERP –SAP actualmente no pueden estimar la demanda no atendida debido a que muchas de sus cotizaciones son atendidas vía correo y ésto no se tabula a nivel de sistema.

Por otro lado, considera que el CRM podría ayudar al área comercial a estructurar su información para la toma de decisiones, pero si bien la empresa cuenta con el sistema, este aún no se ha implementado a los usuarios. También señala que no existe un esquema robusto para gestionar la voz del Dealer, ya que el NPS se mide una vez al año y que actualmente existen muchas tecnologías que podrían generar información estructurada para la toma de decisiones comerciales pero que no se han implementado por falta de enfoque en estas actividades.

## 2.2 Revisión de evidencias

Con el objetivo de documentar las entrevistas y brindar soporte a los datos que serán la base de la identificación y análisis de oportunidades, se presenta a continuación las evidencias.

### 2.2.1. Reducción del volumen de ventas

Se muestra el comportamiento de las ventas de la empresa en la categoría Dealers del segmento automotriz, comparando el desempeño de facturación por cliente en los años 2018 y 2019 (ver Tabla 1).

**Tabla 1.**

*Facturación dealers 2018 2019*

<b>Cientes</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Reducción</b>
Tracto Camiones Usa	\$942,597	\$554,062	-\$388,535	-41.22%
Motored S.A.	\$966,993	\$663,291	-\$303,702	-31.41%
MODASA	\$1,579,882	\$1,300,640	-\$279,242	-17.67%
Divecenter S.A.C.	\$495,986	\$412,302	-\$83,684	-16.87%
Tatsa Peru S.A.C.	\$334,001	\$331,316	-\$2,685	-0.80%
International Camiones	\$1,637,797	\$1,713,235	\$75,438	4.61%
Otros	\$405,784	\$390,049	-\$15,735	-3.88%
<b>Total</b>	<b>\$6,363,041</b>	<b>\$5,364,895</b>	<b>-\$998,146</b>	<b>-15.69%</b>

Se puede observar que la reducción en ventas en el segmento automotriz en el año 2019 asciende a \$998,146. Cabe señalar que, si bien el cliente Tracto Camiones USA tuvo la caída en ventas más significativa, no formará parte del análisis de este proyecto ya que, según lo mencionado por el Gerente Comercial del Canal Indirecto de Aftermarket, este Dealer está cambiando de estrategia, destinando sus operaciones al mercado de transporte liviano, dejando como único representante de la marca International en el país a International Camiones del Perú, por lo que este último deberá absorber el volumen de ventas perdido por Tracto Camiones. Con ello la redistribución de las ventas quedaría de acuerdo con lo que señala la Tabla 2.

**Tabla 2.***Redistribución de ventas*

<b>Clientes</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Reducción</b>	<b>Redistribución</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Pareto</b>
International Camiones	\$1,637,797	\$1,713,235	\$75,438	4.61%	-\$313,098	31.37%	31.37%
Motored S.A.	\$966,993	\$663,291	-\$303,702	-31.41%	-\$303,702	30.43%	61.79%
MODASA	\$1,579,882	\$1,300,640	-\$279,242	-17.67%	-\$279,242	27.98%	89.77%
Divecenter S.A.C.	\$495,986	\$412,302	-\$83,684	-16.87%	-\$83,684	8.38%	98.15%
Otros	\$405,784	\$390,049	-\$15,735	-3.88%	-\$15,735	1.58%	99.73%
Tatsa Peru S.A.C.	\$334,001	\$331,316	-\$2,685	-0.80%	-\$2,685	0.27%	100.00%
Tracto Camiones Usa	\$942,597	\$554,062	-\$388,535	-41.22%	\$0	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>\$6,363,041</b>	<b>\$5,364,895</b>	<b>-\$998,146</b>	<b>-15.69%</b>	<b>-\$998,146</b>	<b>100.00%</b>	

Finalmente, los clientes que representan el Pareto de la reducción de las ventas son: International Camiones, Motored S.A. y MODASA, consolidando entre los tres un volumen de ventas perdido que asciende a un monto total anual de \$896,042.

**2.2.2. Baja eficiencia en el plan de marketing**

La Tabla 3 muestra el desempeño del plan de marketing, lanzado en el año 2019, detallado por campaña.

**Tabla 3.***Evolución plan de marketing*

<b>Campaña</b>	<b>Objetivo 2019</b>	<b>Realizado 2019</b>	<b>Alcance 2019</b>
Actuadores ISM ISX	\$188,657	\$159,828	84.72%
B & C top	\$834,177	\$588,859	70.59%
LEGACY TOP	\$566,054	\$394,273	69.65%
<b>Total general</b>	<b>\$1,588,888</b>	<b>\$1,142,960</b>	<b>71.93%</b>

Se puede observar que el desempeño de las campañas ha estado por debajo del 85%. Según el Gerente Comercial de Aftermarket, no se alcanzó el desempeño objetivo en las campañas debido a la falta de un análisis profundo de las necesidades del mercado que permita diseñar con la fábrica un plan conjunto que asegure precios y disponibilidad de repuestos acorde a las necesidades de los clientes. Cabe señalar que, la empresa sólo negoció una reducción en los precios entre un 10% y 15%, lo cual no era suficiente para hacer frente a la agresiva presencia de repuestos alternativos en el mercado.

### 2.2.3. *Rápido crecimiento en el volumen de importación de marcas alternativas*

En los últimos años se han podido identificar marcas alternativas y de gran presencia en el mercado automotriz de Cummins. Entre las más representativas están: FP Diésel, PAI, Mcbee Intersate, BKM, IPD. Sólo FP Diesel mantiene una importación del 50% del total de las marcas alternativas.

La presencia de un gran volumen de repuestos alternativos con menores precios y con un nivel de calidad cada vez es más aceptado por los usuarios, quienes además tienen un alto poder de decisión. Esto sumado a las pocas barreras de entrada para los nuevos competidores, hacen que la intensidad de competencia en el mercado de repuestos en el segmento automotriz sea alta. Por ello la empresa debe buscar la diferenciación, más allá del producto.

Como dato general la participación de los repuestos alternativos ha tenido un incremento del 1% del 2018 al 2019 (ver Figura 3), en comparación a los repuestos originales.

**Figura 3.**

*Importaciones 2018-2019*

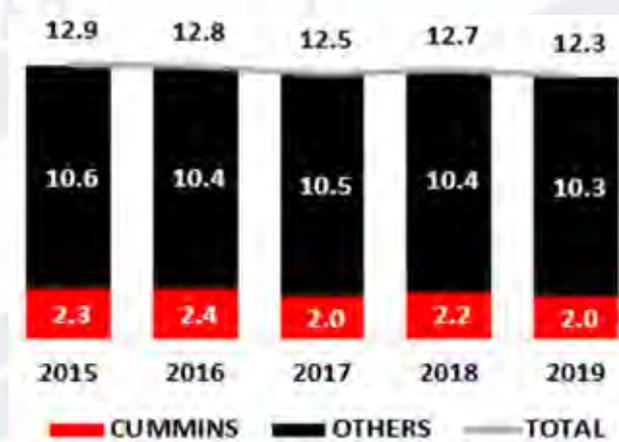


#### 2.2.4. La importación de los vehículos

Dentro del mercado automotriz de carga pesada y buses la marca Cummins es la más representativa a nivel nacional en las importaciones directamente de los Dealers, manteniendo un 15% del mercado, mientras las diferencias se encuentran en más de 50 distintas marcas (ver Figura 4). Por lo mismo hay un fuerte foco de competencia entre marcas originales.

**Figura 4.**

*Venta de vehículos de carga (en miles de unidades)*



#### 2.2.5. Los presupuestos de marketing

Actualmente la empresa cuenta con dos fuentes de financiamiento para el presupuesto anual de marketing. Una de ellas es la fábrica de Cummins que por lo general cubre un 70% y la otra es la asignada por Distribuidora Cummins Perú que asume aproximadamente el 30%. Ambas fuentes están destinadas a realizar actividades de relacionamiento específicamente con el canal de Dealers.

En la evidencia revisada se observa que si bien se han realizado acciones como: la entrega de merchandising, soporte y auspicio de campañas gráficas de marketing, y realización de branding en locaciones puntuales, todas estas acciones han sido de carácter puntual y no bajo una estrategia integral, sin objetivos específicos alineados a un objetivo

estratégico o con indicadores que permitan evaluar su impacto y el nivel de eficiencia sobre el uso de los recursos.

### 2.3 Causa raíz del problema

En base a lo señalado anteriormente el problema de la empresa radica en la reducción en sus volúmenes de ventas, por lo que a continuación se analizarán las causas que han generado esta situación con el objetivo de identificar la causa-raíz del problema. Para ello se ha decidido utilizar 2 herramientas:

- **El diagrama de Ishikawa;** también llamado Diagrama de Causa-Efecto, creado por Kaoru Ishikawa, busca encontrar la relación de un problema con sus posibles causas. Para ello establece el uso de las 6M's o categorías: mano de obra, materiales, método, maquinaria, medición y medio ambiente. Cabe precisar que la elección de esta herramienta se basa en utilizar sus categorías como una estructura que permita contar con una visión 360° de todas las causas que podrían estar generando el problema identificado.
- **Los 5 por qué;** creada por el japonés Taiichi Ohno, es una herramienta muy simple y eficaz basada en la pregunta permanente sobre el ¿por qué? de cada situación, utilizada para encontrar las principales causas de un problema. Por ello se le usará como complemento al Diagrama de Ishikawa.

A continuación, el detalle de cada categoría:

**Mano de obra:** El personal conoce los procesos, pero existen problemas de comunicación entre áreas que generan reprocesos y sobre trabajo por no compartir información a tiempo que brinda visibilidad y permite generar sinergia en beneficio de los objetivos.

Causa	1° por qué	2° por qué	3° por qué
Ineficiencia en la atención de pedidos	Reprocesos por falta de comunicación entre el personal de áreas distintas	Inadecuada retroalimentación de las oportunidades y en algunos casos desmotivación del personal	No existe una estrategia integral difundida entre áreas ni indicadores específicos de seguimiento

**Materiales:** La calidad del producto es bien reconocida en el mercado, pero existen observaciones con relación al precio sobre todo por la presencia de las marcas de repuestos alternativos procedentes de China. Asimismo, existen reclamos por el diseño de los kits de productos que incluyen artículos que no son necesarios y que encarecen el producto final.

Causa	1° por qué	2° por qué	3° por qué
Cliente se queja por el elevado precio del producto en comparación con la competencia.	Para este tipo de motores el cliente final prefiere comprar repuestos alternativos por ser más económicos y con calidad similar.	El cliente final tiene bajo presupuesto y busca ahorrar costos en sus reparaciones, priorizando sólo la marca original para partes críticas de sus motores.	Los motores que posee tienen varios años funcionando y ha identificado que ya no es rentable invertir mucho en ellos.
Cliente se queja por sobrecostos en el diseño de los kits de productos	Existen Kits de repuestos con artículos innecesarios que elevan su precio.	No se tenía conocimiento de esto hasta que las marcas alternativas lo hicieron.	Los Dealers no informaron y la empresa no cuenta con información directa del cliente final.

**Método:** No existe un proceso para estimar la demanda futura de los clientes. Se trabaja con data histórica de ventas, que no considera la demanda no atendida. Por tanto, la planificación no se basa en la demanda real, lo que resta agilidad para responder a los requerimientos del cliente. Tampoco existe un proceso de gestión de fuentes de abastecimiento que genere beneficios que pueda trasladarse hacia los clientes. Por otro lado, si bien, la empresa cuenta con un esquema de certificación para proporcionar a los clientes beneficios de marketing como el Branding y capacitaciones, este no se respeta, pues no existen indicadores de gestión para su

cumplimiento. Por lo que los beneficios son proporcionados sólo a insistencia del vendedor.

Causa	1° por qué	2° por qué	3° por qué
Las acciones de marketing no han logrado la meta esperada	Los productos que le interesan al cliente no estaban en promoción.	Las promociones se realizaron en base a las indicaciones de la Fábrica y no en base a la realidad del país.	La información levantada no es tomada en cuenta en todas las campañas y promociones lanzadas al mercado y tampoco se cuenta con información del cliente final.
	Beneficios se asignan por insistencia del vendedor sin un objetivo definido generando ineficiencia en la gestión.	No existe una estrategia comercial integral con objetivos SMART e indicadores específicos	La cultura de la empresa no contempla actualmente este esquema de trabajo.
Cliente se queja por elevado precio del producto en comparación con la competencia	Los precios son superiores porque los costos establecidos por Fábrica USA son elevados y no se han revisado otras opciones	Porque si bien esto se declara en el NPS anual, siempre se ha pensado que el cliente va a pagar el precio por la calidad y garantía de la marca	Porque realmente no se ha escuchado la voz del cliente.
Pérdida de ventas por quiebre de stock	Existen errores en la estimación de la demanda futura.	Se estima la demanda futura en base a estadística de data histórica de ventas, sin considerar la demanda no atendida y sin información oportuna de las campañas de marketing.	Porque no hay una estrategia integral que relacione las compras y ventas de la empresa con la participación activa del cliente.

**Maquinaria:** La empresa cuenta con desarrollos tecnológicos como el CRM y actualización de indicadores en el Power BI, pero que a la fecha no están siendo usados en su máxima capacidad. El manejo de información por el momento se sigue realizando manualmente, por lo que existen aún oportunidades en desarrollar actividades con mayor eficiencia que puedan beneficiar a los clientes.

Causa	1° por qué	2° por qué	3° por qué
La empresa no aprovecha todas las herramientas que tiene a disposición para analizar la información	Porque las áreas interesadas no han establecido programación para que se realice adecuadamente la implementación de los sistemas en la empresa.	Porque no se le ha dado la importancia y relevancia necesaria.	Porque existe cierta resistencia a dejar los reportes y el esquema de trabajo ya conocido.

**Medición:** La empresa actualmente cuenta con indicadores para medir objetivos generales, pero carece de indicadores alineados a los objetivos específicos. Por otro lado, el sistema de encuesta que tiene la empresa tiene frecuencia anual y no se especifica para la atención de Dealers.

Causa	1° por qué	2° por qué	3° por qué
No se cuenta con indicadores específicos para controlar y evaluar avances	Porque los planes de acción se realizan por iniciativas puntuales sin una estructura alineada a objetivos.	Porque existen oportunidades en el seguimiento y cierre de proyectos estratégicos y tácticos.	
No se gestiona adecuadamente los indicadores de NPS	Porque se ha restado valor a sus resultados, focalizándose más en la atención de requerimientos puntuales.	Porque no existe una estrategia integral centrada en los clientes.	Porque la empresa está centrada en el producto, siguiendo la línea de Fábrica.

**Medio ambiente:** La cultura de la empresa refleja un mayor enfoque en la calidad del producto, heredada de la fábrica, con oportunidades de mejora en la calidad del servicio reflejada en los puntos señalados anteriormente. Todo ello la mayoría de las veces por una falta de conocimiento sobre las preferencias del cliente y también a la ausencia de motivación y decisión por conocerlo. La empresa ha mantenido la misma estrategia heredada de fábrica, por ejemplo, en sus campañas promocionales. Al no tropicalizar las estrategias de acuerdo con las necesidades locales, se evidencian oportunidades en cuanto a su adaptación al cambio; por ejemplo, para hacer frente a la aparición de una competencia significativa representada por el mercado alternativo.

<b>Causa</b>	<b>1° por qué</b>	<b>2° por qué</b>	<b>3° por qué</b>
La cultura de la empresa refleja bajo enfoque en el cliente	Porque se ha enfocado más en el producto, restando atención a conocer permanentemente las preferencias del cliente.	Porque ha seguido los lineamientos establecidos por Fábrica, descuidando los cambios de su micro entorno.	Porque la cultura de la organización está descuidando el servicio y la centralidad en el cliente.

Como conclusión del análisis realizado se puede precisar que, sí existe una reducción de ventas en este segmento que son el reflejo de las preferencias del cliente. Entonces el problema es que la empresa no está satisfaciendo las expectativas, lo que se evidencia con el bajo resultado de sus acciones comerciales. Asimismo, se observa que no se está escuchando adecuadamente a los Dealers al contar con una débil gestión del NPS y no contar con un canal o esquema para conocer directamente al cliente final. Por lo tanto, la causa raíz del problema es que no está enfocada en su cliente ni desarrolla acciones comerciales ni inversión en recursos para atenderlos. Al no contar con una visión integral con objetivos bien direccionados no se logra el propósito, afectando así su productividad y en consecuencia su competitividad considerando la presencia de las marcas alternativas.

### Capítulo III: Revisión de la literatura

El objetivo de este capítulo es elaborar la base teórica de los conceptos utilizados como soporte en el desarrollo del presente trabajo de consultoría, así como la metodología utilizada para llevarla a cabo.

La metodología base utilizada es la establecida por los profesores Marquina, Álvarez Guevara & Guevara en el proceso secuencial de la revisión de literatura – MAGG, la cual ha sido ajustada de acuerdo con las necesidades requeridas para la elaboración de este documento, estableciendo de esta manera seis pasos a seguir:

**Primer paso** - Identificar los temas principales; de acuerdo con lo señalado en los capítulos anteriores. Éstos son la competitividad y el Customer Centricity.

**Segundo paso** - Segmentar los temas por sub temas. Se desprenden los siguientes: Customer Journey, Customer Experience y Design Thinking como herramientas ágiles de soporte en la ejecución y gestión del proyecto para la implementación del enfoque Customer Centricity propuesto para solucionar el problema detectado. Asimismo, se investigará el concepto de Gestión del Cambio, término necesario para cerrar el análisis planteado.

**Tercer paso** - Recopilación rápida de la información por ángulos, de acuerdo con los términos señalados en el punto anterior considerando como fuentes de información válida papers e investigaciones.

**Cuarto paso** – Realizar una lectura rápida del documento, organizar y depurar la información en una base de datos en la que se especifique el subtema, ángulo investigado, autor, año de publicación y notas importantes relacionadas.

**Quinto paso** - Leer a detalle las referencias finales y registrar en la base de datos el tipo de fuente (paper, libro, caso de investigación, etc.), palabras claves, resumen, utilidad, referencia APA y argumento o ángulo de enfoque.

**Sexto paso** – Elaborar el argumento complejo, identificando la relación entre los subtemas y los temas principales de la tesis. De esta manera se obtiene el sustento teórico para los conceptos y análisis desarrollados en el presente documento.

Cabe mencionar que, se además se contemplan fuentes de información que, si bien no son materia neurálgica del estudio aportaron conceptos que sirvieron como sustento argumentativo para el uso correcto de herramientas, entre los cuales están: diagrama de causa-efecto y modelo de negocio Canvas.

### **3.1 Despliegue de literatura**

A continuación, el despliegue de la literatura.

**El diagrama causa-efecto** fue realizado por Kaoru Ishikawa, el cual es un experto en dirección de empresas e interesado en mejorar el control de la calidad. Dicho diagrama se compone de: (i) un recuadro, (ii) una línea principal, y (iii) cuatro o más líneas que apuntan a la línea principal (Vargas 2010). Esta gráfica relaciona un problema con los factores que posiblemente lo generan (Hauser, 2018). Consiste en agrupar las causas en las categorías de mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente, para determinar la causa del problema y relacionarla con alguna de las M's de la metodología de las 6M's (Luca, 2016). El diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto es una herramienta gráfica que busca mostrar la relación de un problema con sus múltiples posibles causas, las mismas que pueden agruparse por categorías según la metodología de las 6M's, a fin de tener una visión global y así facilitar el análisis causal del problema.

*Un modelo de negocio* describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se cree que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Desde el punto de vista de la captura de valor, los modelos de negocio exigen la conexión entre múltiples competencias con socios, con foco en el mercado sector (Zott & Amit, 2013). El modelo de negocio es una herramienta que le permite a una organización describir quiénes son sus clientes objetivos, qué valor les proporcionará, la forma cómo lo hará y cómo recuperará ese valor entregado.

*La competitividad* es considerada como la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. En el caso de una empresa, es entonces una habilidad para diferenciarse de las demás de manera positiva (Jiménez et al., 2020). Los beneficios de la competitividad se basan en la capacidad para disponer de algunos atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto tipo de ventajas sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor (Ibarra et al., 2017). La competitividad es mucho más que la eficacia operativa (buen producto, precio adecuado y distribución eficaz). La competitividad es el resultado de la suma de dos variables: “la eficacia operativa” y la “diferenciación percibida” (la imagen que se transmite), es decir, el posicionamiento percibido. Hay una serie de factores que intervienen en la competitividad en todas las organizaciones. Se podría afirmar que “la receta” es única, pero lo que cambia radicalmente es el peso específico, la ponderación de cada uno de ellos. Los factores son: productividad, coste, posicionamiento, personas, país, innovación, calidad, cultura y confiabilidad (Urarte, 2015). Básicamente cuando se habla de competitividad se refiere a

cómo una empresa debe aprovechar su diferenciación en el mercado con la finalidad de entregar al cliente el valor agregado de la compañía y que éste pueda diferenciarse de los productos y/o servicios similares en el mercado y despejar a la competencia. Por tanto, la competitividad, para una empresa, no sólo implica alcanzar la eficiencia operativa ya que, con la información actual disponible y el avance de la tecnología, se corre el riesgo de que estas técnicas sean rápidamente imitadas por la competencia. La empresa no debe conformarse con sólo hacer las cosas bien, sino buscar ser única, de entre todas las opciones disponibles para los clientes en el mercado. Por tanto, debe preocuparse también por alcanzar una visión estratégica que la diferencie y la dote de una ventaja competitiva sostenible.

Algunos de los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son:

- La exitosa administración de los flujos de producción, y de inventarios de materia prima y componentes.
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura.
- La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados.
- La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Tal como comenta Moraleda (2004), el medir la competitividad de una empresa rige por muchos factores que determinan qué tan asertivos se es en el mercado, y qué tan bien posicionado está. Específicamente para Distribuidora Cummins Perú SAC los factores

determinantes que están impactando en la competitividad están relacionados al inventario actual, el nivel de relaciones con los principales Dealers y la participación en el mercado.

La competitividad de una empresa se afecta cuando existen factores externos como: incumplimiento de normas a nivel de mercado, corrupción, sobornos y competencia desleal; así como de manera interna si se observa baja eficiencia en los procesos y rendimiento del personal o cuando no existe claridad con relación a las expectativas del cliente. Por esta razón muchas organizaciones deciden estratégicamente integrarse y compartir fortalezas con la finalidad de generar una ventaja competitiva que les permita aumentar su productividad a través de un enfoque estratégico, tecnología, innovación, calidad, marketing, entre otros.

Para lograr una ventaja competitiva, las empresas cada vez deben esforzarse por ser percibidas por sus clientes como el centro de sus operaciones. Por ejemplo: Amazon afirma en su comunicación de marketing que apunta a ser la empresa más centrada en el cliente en toda la tierra. Del mismo modo Hewlett Packard y Fresenius enfatizan que ponen a sus clientes primero en todo lo que hace (Habel et al., 2019). Para ello toman en cuenta lo siguiente:

- Una permanente aparición de cambios y discontinuidades y un acelerado acortamiento de los ciclos.
- Un elevado nivel de incertidumbre y fluctuaciones, que dificulta la capacidad de planificación de las empresas y el cumplimiento de sus objetivos de negocio.
- Una creciente presencia del riesgo y de las amenazas imprevistas como un factor que hay que asumir y afrontar proactivamente.

Lo que todo ese conjunto de factores pone “encima de la mesa” es que la creación de valor empresarial, las posibilidades de sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de

negocio al que se dirige la sociedad, exige nuevos planteamientos y nuevas actitudes (Moraleda, 2004). La centralización del cliente como enfoque de las operaciones de la empresa son una carta importante para seguir manejando las alianzas estratégicas a largo plazo con las cuentas importantes en el segmento automotriz. Actualmente la empresa se limita a organizar sus operaciones bajo sus procesos internos y cumplimiento de pactos inter áreas, pero la propuesta de enfoque centralizada a los clientes podría traer oportunidades de crecimiento hacia adelante.

Para el Latin Trade (2018) la prioridad de los ejecutivos ha evolucionado; ya no está enfocada en el producto, ahora está enfocada en las personas, sus necesidades, gustos y motivaciones lo que determina la necesidad de conocerlos y entenderlos cada vez mejor en base a datos que permitan anticiparse a las decisiones del cliente. Es así como éste es un ángulo estratégico e innovador que dirige los procesos, servicio y el modelo gerencial que sea capaz de tomar decisiones fuertes y necesarias en el momento adecuado considerando a la transformación digital como parte vital de este proceso de cambio que permitirá a la empresa escuchar de manera activa al cliente como el centro de todo.

***La centricidad en el cliente*** es una estrategia que vincula el desarrollo y prestación de productos y servicios a las necesidades presentes y futuras de un grupo de clientes con el fin de maximizar el valor a largo plazo que representan para la empresa. Esta distinción, la de que no todos los clientes son iguales impacta directamente con el modelo de la centralidad del producto, lo que explicaría por qué algunas firmas se resisten a aceptarla. Las empresas centradas en el cliente identifican a los más lucrativos que son los que más les convienen, a los que dedican una gran cantidad de tiempo y recursos. No sólo piensan en ellos, sino que planifican, producen y trabajan para ellos y, de ese modo, les ofrecen exactamente lo que quieren (Fader, 2013).

El punto de partida lógico es la voz del cliente (VOC). Primero, ésta debe tener valor medible: 1) Vinculación económica, debe incluir la capacidad para medir el impacto de mejorar la experiencia del cliente, especificando no sólo qué hacer sino cuánto invertir; 2) Línea de visión a la acción, no sólo se debe realizar encuestas, sino buscar vincular los hallazgos en acciones significativas que pueden tomar el proveedor y sus empleados.

En segundo lugar, debe contener elementos de dos tipos distintos de VOC: a) Transaccional: que se centra en la experiencia del cliente en el momento real (punto de interacción); b) Estratégico: que se centra en la relación general (Sadorf, 2011). La barrera más común, y quizás la más grande, para centrarse en el cliente es la falta de una cultura organizacional centrada en el cliente. En la mayoría de las empresas el cliente se considera una prioridad sólo para ciertas funciones como marketing. Para implementar con éxito una estrategia y un modelo operativo centrado en el cliente, la empresa debe tener una cultura que se alinee con ellos, y líderes que cultiven deliberadamente la mentalidad y valores necesarios en sus empleados (Yohn, 2018).

*El customer centricity* es una concepción que adopta la empresa para obtener beneficios mayores a largo plazo y que debe abordarse tanto a nivel estratégico como a nivel operativo. Todo comienza segmentando e identificando a los clientes más representativos en cuanto al valor que aportan. Asimismo, debe identificarse, por medio de datos, lo que este segmento de clientes valora. Es vital contrastar las necesidades de estos clientes con recursos económicos y capacidades, en cuanto a procesos de la empresa, con la finalidad de alinearlos y tangibilizar las iniciativas viables en acciones concretas que puedan reflejarse en toda la organización (no sólo en los puntos de contacto con el cliente). Esto involucra, necesariamente, un idóneo nivel de cultura organizacional.

En un enfoque al cliente es importante que la empresa pueda medir y observar la interacción y buena relación comercial que tiene con sus principales cuentas. Las empresas pueden monitorear diversos patrones de interacción con los clientes para obtener una mejor comprensión de la experiencia que están brindando. Es fácil decir que una empresa está orientada al cliente cuando no hay información que pruebe lo contrario. Una vez que los datos comienzan a fluir, los temores salen a la superficie (Meyer & Schwager, 2007).

Las dimensiones en las que se enmarca la experiencia del cliente pueden ser de naturaleza sensorial, cognitiva, lógica, afectiva, actitudinal, de comportamiento y sociales encontrándose en conjunto superpuestas en los denominados “*momentos de verdad*” que es como se define a las distintas experiencias con cada parte clave de la organización que suministra un producto o servicio.

Se concluye que la percepción, evaluación y retroalimentación de los clientes son factores importantes que la empresa debe seguir constantemente para enfocar las acciones de cambios que permitan optimizar recursos y brindar una mejor experiencia al cliente y debe contemplar algún mecanismo de medición de la percepción de sus clientes. Es importante considerar que si no se tienen fuentes formales es casi imposible validar las oportunidades de mejora en el mercado.

*Los mapas de viaje del cliente*, también conocido como *customer journey* se utilizan principalmente para dos fines:

- ***Comprensión de los puntos de contacto:*** El principal objetivo es conocer y entender cada uno de los puntos de contacto y cómo éstos interactúan en el proceso de servicio.
- ***Comprensión del impacto emocional:*** Las rutas tienen un impacto emocional en el cliente, aun cuando sea una relación de negocios. Estos mapas identifican dónde

existe una experiencia emocional, y si es positiva, negativa o neutral (Barragán et al., 2020 & Segura-Vargas et al., 2018). Hay siete factores de éxito importantes para conseguir recorridos y experiencias de los clientes excelentes:

- Convertirlo en una prioridad: conectar la estrategia de negocio con la estrategia de la experiencia del cliente.
- Conectar la experiencia: alinear la experiencia en el entorno online con la experiencia en el entorno físico
- Favorecer el ahorro a tiempo.
- Utilizar tus propios datos.
- Facilitar la obtención de talento.
- Simplificar el proceso
- Elegir las herramientas adecuadas.

Carvallo (2017) señala que el viaje del cliente es una herramienta que le permite a la empresa obtener una descripción de la experiencia del servicio que brinda, desde la perspectiva de sus clientes. La obtención de experiencias de clientes que sean exitosas dependerá del foco que la empresa ponga en aspectos como personas, tecnología, data y procesos, que potencien esta experiencia.

La experiencia del cliente es el resultado de la percepción y la sensación que tiene un/a cliente después de interactuar, física o virtualmente, en una operación de compra, adquisición de servicios o simplemente con la interacción sin comprar que ofrece una empresa determinada. Estas impresiones se fundamentan en las características de la experiencia analizadas desde la racionalidad, emocionalidad y psicología de esa experiencia. La percepción y la sensación que tenga la clientela es determinante para el desarrollo de la empresa en cuanto al producto, a la marca, y a sus resultados económicos (Izquierdo et al., 2018).

A diferencia del servicio al cliente, que es reactivo, la experiencia del cliente debe ser proactiva. Con el servicio al cliente se podría ayudar a una persona molesta con un problema mientras que con la segunda le proporcionas un programa de recompensas, de lealtad o promociones especiales (Maubert et al., 2017). Puede decirse que la calidad se construye sobre la base de trabajar para ofrecer al cliente un producto o un servicio con unos determinados niveles de perfección objetiva.

*La experiencia del cliente*, como su propio nombre indica, se construye sobre la base de lo que percibe, lo que siente, cada una de las personas que utilizan el servicio o el producto. Así pues, la calidad tradicional se apoya en objetivar mientras que la Experiencia del Cliente se apoya en justo lo contrario, en subjetivar (Luis Ruiz, 2018). La experiencia del cliente tiene una concepción que dista mucho de lo objetivo y estándar. Las experiencias de clase mundial ya dejaron de ser valoradas. Los clientes de ahora buscan vivir experiencias únicas, basadas en su subjetividad. Para poder brindar este tipo de experiencias, las empresas necesitan recabar información de sus clientes para conocerlos a tal nivel que identifiquen cuáles son las percepciones y emociones que sienten con sus marcas. Es un trabajo sumamente proactivo, es adelantarse a las necesidades.

En el customer experience los riesgos más importantes incluyen: recibir ideas inviables debido a la falta de conocimiento del cliente, la sobrecarga de información, la pérdida del secreto de la información o el conocimiento para la ventaja de la competencia y los costos adicionales de integrar las ideas de los clientes en los procesos comerciales y coordinando esos procesos. Por lo tanto, las firmas deben ser conscientes de que cuanto más valor intentan capturar del compromiso con el cliente, más riesgos tienen que administrar y minimizar (Żyminkowska & Żyminkowski, 2018). Toma en cuenta que un cliente satisfecho le cuenta su experiencia a cinco personas, en tanto que un consumidor no

satisfecho le relatará su enojo a 20 más; de este grupo, al menos uno hará suyo el comentario y repetirá el ciclo (Maubert et al., 2017).

Brindar experiencias únicas a sus clientes es muy beneficioso para las organizaciones; sin embargo, se debe considerar que también supone asumir riesgos. Y es que escuchar sin límites a los clientes podría conllevar a que la organización efectúe inversiones innecesarias y/o implemente iniciativas imprácticas que, finalmente, entorpezcan sus procesos. Por otro lado, es una tarea que demanda mucha constancia, pues el error podría tener consecuencias nefastas para la marca, dado que la velocidad de propagación de los comentarios negativos de los clientes, respecto a sus malas experiencias, es mayor a la velocidad de propagación de los comentarios positivos.

Para obtener diversas percepciones del cliente es importante que se establezca algún sistema de medición que calce con las operaciones de la empresa y pueda ser una herramienta útil para la mejora del desempeño. Net Promoter Score (NPS) es el indicador más usado de la industria para medir la Experiencia de Cliente y su cálculo refleja la diferencia entre clientes promotores que recomendarían la oferta de valor y clientes detractores que no recomendarán la oferta de valor (Schwarz, 2018). Hoy en día este sistema de medición es de conocimiento para la empresa, pero se concluye la falta de explotación de la herramienta para generar oportunidades de mejora y a consecuencia de eso la empresa sigue perdiendo competitividad y posicionamiento en el mercado. Se debe considerar levantar información directa del cliente para moldear las acciones y estrategias enfocadas en sus necesidades.

A medida que las empresas maduran en la forma de relacionarse con sus clientes, necesitan evolucionar hacia un sistema de medición integrado, donde el NPS sirva a la

estrategia de la empresa, se definan sus metas concretas, se creen percepciones claras que lleven a un buen resultado y, sobre todo, exista la implicancia de toda la empresa.

La empresa tiene la representación exclusiva de la marca internacional Cummins, que tiene en el mercado global más de 100 años operando. En el Perú la representación tiene 9 años en los cuales ha estado en constante crecimiento. El nivel alcanzado por la empresa le permite tener una cartera de clientes importante en el segmento y con alianzas estratégicas con las marcas de equipos más representativos, por lo que el acercamiento con las principales cuentas y la medición de su satisfacción es un eje principal para seguir en crecimiento y para mejorar la participación de mercado y su importante competitividad.

*El design thinking* es un recurso empresarial estratégico, ya que es capaz de gestionar los problemas a través del análisis que combina empatía, creatividad y racionalidad para brindar soluciones (Wrigley et al., 2020). Denning (2013) indica que el Design Thinking presenta tres valores principales:

- **Muchos ojos.** Los equipos de diseño incluyen experiencia diversificada como: ingeniería, factores humanos, comunicación, gráficos, etnografía, sociología y más. Cada miembro del equipo aporta una perspectiva única y ayuda a los otros miembros a ver cosas que no verían normalmente.
- **Punto de vista del cliente.** Los equipos de diseño visitan los lugares de los clientes para entrevistarlos y observar lo que realmente hacen, incluidas sus reacciones en casos de “estrés” extremo.
- **Tangibilidad.** Los equipos de diseño crean prototipos y maquetas, las prueba y aprende de los comentarios y reacciones.

El design thinking es un recurso que usan las empresas a nivel estratégico, basado en el análisis integral de un problema (incluyendo puntos de vista, la razón y emociones)

para abordarlo desde diferentes aristas o disciplinas y plantear soluciones a partir de las experiencias de los usuarios.

*El cooperativismo interempresarial* se define como “*la relación individual establecida por una empresa con otra(s) y que cumpla(n) con los principios en los que se fundamenta un vínculo de cooperación empresarial y las características de ésta*” (Castillo-Vergara et al., 2014, p.51). Por ende, recurrir a la cooperación interempresarial por parte de los empresarios, es con el afán de mejorar su posición, teniendo en cuenta que la confianza, el compromiso, la reciprocidad, los conocimientos previos, entre otros factores, serán cruciales para llevar a cabo la estrategia cooperativa. El cooperativismo interempresarial refiere a un vínculo entre dos o más empresas a fin de buscar sinergia y compartir fortalezas para lograr mayor competitividad en conjunto.

Con relación a *la gestión del cambio*, el cambio es de cada persona en una transición que altera las agendas, la forma de trabajar y la forma de lograr resultados. El cambio es cuando los que predicen el cambio son los primeros en aplicarlo. El cambio avanza de verdad cuando hay un buen grupo de comprometidos que se pregunte qué deben hacer ellos para cambiar individualmente sin esperar que lo hagan primero los demás. Las mejores empresas han aumentado su capacidad de cambio, cultivando su “cambiabilidad”, lo cual pasa por cambiar la identidad de los empleados de ser un recurso a ser creadores de relaciones y estar preparados para el cambio, para aportar el máximo valor en la relación con los clientes (Ventosa, 2018).

La dinámica actual del entorno en el que están sumergidas las empresas las obliga a ajustarse constantemente a las variadas demandas del mercado. Sólo las que puedan adaptarse a los cambios se mantendrán compitiendo. Esta adaptación al cambio debe enfocarse, principalmente, en las personas, comenzando por identificar a las más

comprometidas (el compromiso es ahora un talento aún más valorado y se prioriza la transformación por encima de la formación) y desarrollar sus habilidades para crear relaciones e ir formando comunidades que se adapten rápidamente al cambio. Si bien, una empresa puede contar con soluciones tecnológicas que potencien la eficiencia de sus actividades, no será del todo competitiva si no cuenta con talento que empuje su cultura y responda ágilmente a los cambios.

La resistencia al cambio no tiene una etapa ni un momento definido para manifestarse, se puede presentar en cualquier tiempo, y de diferentes maneras, por lo que la gerencia debe estar alerta a sus síntomas. Existen factores que son ligados a la condición humana como la personalidad, percepciones, intereses, necesidades; y también existen factores ligados a las organizaciones que influyen en la intensidad de la resistencia a los cambios (Macías et al., 2019).

Cuando un individuo es diferente, o especialmente brillante, y resulta que los demás ven una amenaza potencial en él, el grupo se cohesionará rápidamente para “darle caza”. Los comportamientos que se pueden producir en estas situaciones son de lo más variado: sabotear su trabajo, hablar mal de dicho individuo, aislarle socialmente, y vejarse constantemente (Carrión, 2014).

Gestionar el cambio en las organizaciones no es una labor sencilla y supone asumir riesgos, especialmente, si el nivel de rechazo de las personas es tal que incluso llegue a mermar el clima laboral. Al hablar de cambio, se alude de forma implícita, a la resistencia de las personas. Esta resistencia es más incua si se acumula y manifiesta a largo plazo. Inicialmente, el esfuerzo de las organizaciones se centra en identificar a los colaboradores más comprometidos y entusiastas para que actúen como embajadores del cambio, pero se

corre el riesgo de que el resto de los colaboradores, lo perciban como diferente y lo discriminen del grupo.

*Un descuento incremental retroactivo* significa que se obtiene la bonificación o devolución del dinero para todas las unidades compradas con anterioridad, si es que se alcanza una determinada meta. Es decir, se debe cumplir la condición y luego se obtiene la bonificación retroactiva (Domper, 2015). Los descuentos por cantidad deben ofrecerse por igual a todos los clientes y no deben exceder lo que ahorra el vendedor en costos. Es factible ofrecerlos en cada pedido o con base en el número de unidades compradas a lo largo de un determinado periodo (Kotler & Keller, 2009).

Domper (2015) indica que estos descuentos se pueden explicar por razones de eficiencia, o bien, en base a conductas anticompetitivas tendientes a excluir competidores del mercado. Dentro de las razones de eficiencia, los descuentos por volumen pueden ser una estrategia eficiente para premiar los esfuerzos del agente por cumplir los objetivos del principal. Si se crean los incentivos para que la empresa demandante le compre sólo a una empresa proveedora, sin existir de por medio contratos de exclusividad se viola el actual artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Si el precio efectivo es menor que el costo medio evitable, se entiende que el descuento es considerado potencialmente exclusorio.

*Un descuento por volumen* es un acuerdo entre dos partes: el vendedor y el comprador. Consta de una modificación en el precio a favor del comprador y es retroactiva, pues se hará efectiva siempre y cuando el comprador cumpla una meta estipulada por el vendedor. El descuento por volumen no debe exceder lo que ahorra el vendedor en costos. Y si no existe un contrato de exclusividad entre ambas partes, nunca

debe provocar que el precio efectivo hacia el comprador iguale al costo medio evitable del mercado.

***La integración de clientes y proveedores*** se conoce comúnmente como integración externa, que es el grado en que un fabricante se asocia con sus socios externos para estructurar estrategias, prácticas y procesos interorganizacionales sincronizados y colaborativos (Flynn et al., 2010). La cadena de suministros es la integración de entidades en sus actividades y su coordinación, con el objetivo global de satisfacer a sus clientes con base en la ventaja competitiva creada ante la asociación.

Por lo tanto, para comprender el sistema de la cadena de suministros es necesario coordinar los elementos que forman su administración (Félix et al., 2013). En el nivel de asociación tipo III es evidente un importante nivel de integración operativa; asociaciones que requieren amplia comunicación y colaboración entre organizaciones (Lambert et al., 1996). La integración externa involucra la asociación entre clientes y proveedores con el objetivo de sumar estrategias y esfuerzos para lograr metas en común. Esta asociación puede tener niveles que determinan el grado de integración operativa, colaborativa y comunicacional; y su finalidad es garantizar el flujo oportuno de información y materiales.

***El CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment)*** es una metodología para coordinar las diversas actividades, incluyendo producción y planeación de las compras, pronósticos de la demanda y reabastecimiento de inventarios entre los participantes de la cadena de suministro. El objetivo es el intercambio de información fiable, para proveer tiempos prolongados de visibilidad de la demanda en la cadena de suministro (Fliedner, 2003). VICS (2004) señala que el CPFR proporciona un marco legal de cuatro etapas:

- **Estrategia y planificación.** Establecer las reglas básicas para la relación de colaboración. Determinar la combinación y la ubicación de los productos, y desarrollar planes de eventos para el periodo.
- **Demanda y gestión de suministro.** Proyectar la demanda del consumidor (punto de venta), así como los requisitos de pedido y envío durante el horizonte de planificación.
- **Ejecución.** Realizar pedidos, preparar y entregar envíos, recibir y almacenar productos en las estanterías minoristas, registrar las transacciones de ventas y realizar pagos.
- **Análisis.** Supervisar las actividades de planificación y ejecución para detectar condiciones excepcionales. Agregar resultados y calcular métricas clave de rendimiento. Compartir conocimientos y ajustar planes para obtener resultados continuamente mejorados.

Con respecto a una estrategia relacional de marketing, la fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional; posiblemente el más llamativo debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los clientes. *El marketing relacional* puede ser definido como un conjunto de “*todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en relaciones*” (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011, p.24). En esta definición se acepta implícitamente que estas relaciones no se dirigen exclusivamente hacia los clientes, sino también hacia el universo de agentes con los que la empresa se relaciona en su actividad (Quesada & Ruiz, 2007). Se puede considerar que la fidelización de los clientes en una empresa determina qué tan relacionados se encuentran a sus necesidades.

Con respecto a aspectos y acciones de marketing, *el branding* toma en cuenta que la marca logra su nivel de marca dependiendo del grado de opinión colectiva y percepción que se tenga en el mercado, así como el respaldo económico y la eficiencia en la comunicación de los avatares para mantenerse dentro de su categoría compitiendo (Raquel, 2012). Las acciones de merchandising juegan un papel fundamental en la generación de la imagen del posicionamiento de las marcas, por lo que su desarrollo siempre debe ir a favor de la impresión que se desea generar. De este modo, se decidirá si una acción beneficia o perjudica esa idea (imagen) que se busca y con la que los clientes asocian el consumo de sus productos (Bastos, 2016). Se puede indicar que las acciones de marketing tales como el branding y la entrega de materiales promocionales o merchandising son esenciales para algunos rubros de negocio, donde el perfil del cliente siempre espera una atención exclusiva y que la marca demuestre profesionalismo e imagen institucional.

De acuerdo con las metodologías participativas y de levantamiento de información: *el brainstorming* es la estrategia más sencilla de generación espontánea y libre de ideas sin que medie debate o discusión grupal. Es el enunciado de los sentimientos y actitudes ante el tema lanzado por el animador. Durante su desarrollo se anotan todas las opiniones en una pizarra, a la vista de todos, y se da paso al análisis, debate y aceptación de las más valoradas, en un proceso de cierto consenso (Alberich et al., 2017).

El uso de técnicas para la generación de ideas en grupos auxilia las organizaciones en el proceso creativo, pues permite enseñar a las personas el mejor uso de sus capacidades; para con ello, innovar en productos, servicios o procesos. Este método es un buen comienzo para que la organización promueva los cambios necesarios y que no son nada fáciles de implantar. En el caso del brainstorming, las ideas además de instigar a las personas a la creatividad tornan a las personas predisuestas a los cambios, produciendo buenos y grandes resultados, a costo bajo.

Keeley (2021) y Seclen y Barrutia (2019) concuerdan que la “lluvia de ideas” o Brainstorming es una técnica que cuenta con gran aceptación para resolver problemas debido a que contribuye a una solución de manera fácil y dinámica. Así mismo, Brace y Nusser (2021) y Seclen y Barrutia (2019) indican que para desarrollar con éxito la técnica es necesario seguir los siguientes pasos:

- Establecer reglas de participación, entre las que destacan: Apuntar todas las ideas que se propongan, evitar juzgar o criticar las ideas entre los participantes y promover la combinación y desarrollo de ideas.
- Establecer roles entre los asistentes como el del moderador a cargo de conducir la sesión.
- Una vez concluida la sesión, se deben evaluar las ideas y estructurar una propuesta para solucionar el problema planteado. Por otro lado, también se propone establecer un espacio particular que facilite la concentración y el desarrollo creativo y establecer un tiempo de sesión.

Por lo expuesto en el brainstorming se requiere no sólo la presencia y participación de las personas con sus ideas, sino el establecimiento de roles y el ambiente propicio para su desarrollo.

***El marketing digital*** surge como una herramienta que facilita la cercanía entre las empresas y sus clientes meta, como una necesidad de las empresas por mejorar su estrategia comercial a través de la tecnología e innovación que permita elevar su eficiencia y resultados. Pitre et al. (2021) señalan los principales aportes del marketing digital son:

- Permite aprovechar estratégicamente los datos que se obtienen del mercado.

- Contribuye con el relacionamiento entre las empresas y sus clientes con total transparencia; y entre la propia empresa y su competencia.
- Permite actualizar la gestión con las últimas tendencias tecnológicas.
- Genera eficiencia incrementando la cobertura, mejorando los tiempos de servicio y reduciendo el costo de venta y riesgos asociados.

Es importante resaltar que los canales con mayor efectividad para captar la atención del mercado son Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp (Campi et al., 2019). Las redes sociales facilitan la cercanía de las empresas con sus clientes fortaleciendo las estrategias comerciales a través de la recopilación y análisis de datos, relacionamiento continuo y mejora de servicio.

Para Regalado (2010), *las soluciones de inteligencia de negocio* constituyen la evolución de los sistemas empresariales que facilitan su integración y una visión más holística de la organización. Por otro lado, Ramírez et al. (2019) definen la inteligencia de negocio como la habilidad para transformar los datos en información y ésta en conocimiento a través de un conjunto de servicios y productos que permiten que el usuario acceda y analice la información de manera práctica, sencilla y rápida, cumpliendo sus 3 principios básicos: explotación de la información, apoyo en la toma de decisiones y enfoque en el usuario.

La inteligencia de negocios recibe la información de componentes como los Data Warehouse, ERP, CRM u otras bases de datos caracterizadas por ser estructuradas, homogéneas y confiables. Otro de los componentes es el Big Data que además de considerar la información del datawarehouse incluye también la información web, archivos de textos, multimedia en modelos analíticos basados en técnicas como redes neuronales que permiten predecir información.

*La cuarta revolución industrial o industria 4.0* surge en el año 2011 en la cumbre de Hannover y considera al internet y las tecnologías de información como una pieza fundamental en la búsqueda por la autonomía e interconexión de los procesos a través del internet de las cosas y otras herramientas que facilitarán la toma de decisiones basadas en los datos. La industria 4.0 implica desarrollar un modelo de negocio basado en la innovación tecnológica y sustentable que permita a la organización diferenciarse de los modelos de negocio tradicionales y que genere y asegure ganancias en aspectos sociales, económicos y medioambientales sostenibles (Barragán et al., 2020).

Rozo-García (2020) señala que la Industria 4.0 fusiona los sistemas digitales, físicos y biológicos a fin de generar una red de producción inteligente en el que estos factores colaboran e interactúan entre sí. El uso de esta tecnología facilita la flexibilidad de los procesos productivos y favorece su autonomía por lo que es también definida como una tecnología disruptiva y emergente caracterizada por generar cambios revolucionarios con escaso nivel de madurez. De esta manera entre las tecnologías que forman parte de la Industria 4.0 están: Big Data, Inteligencia artificial, Cloud computing, y la Ciberseguridad.

La implementación de las tecnologías 4.0 es un cambio de paradigma que requiere que los grandes líderes de la organización se involucren e involucren a todo el equipo en la contextualización del conocimiento, la experiencia de usuario y en todo el proceso (Dufek et al., 2019). La Industria 4.0 implica cambios en el modelo de negocio de las organizaciones con un enfoque de innovación sustentable que potencia y fortalezca su estrategia de diferenciación en el mercado a través del uso de tecnología disruptiva y de gran impacto.

Considerando la gran cantidad de datos que en la actualidad las empresas deben procesar es necesario considerar una herramienta como el *Big Data* que facilita el

tratamiento y procesamiento de la información a través de soluciones de hardware y software que permiten capturar, almacenar y organizar el acceso a una gran cantidad de datos de manera estructurada con el objetivo de tomar decisiones y diseñar de planes de acción.

Rozo-García (2020) señala que esta herramienta se describe también a través de 5 dimensiones conocidas también como las 5V del Big Data que facilitan el tratamiento de los datos:

- Alto volumen, por la gran cantidad de datos que se procesan y que no podrían trabajarse en un medio tradicional.
- Alta variabilidad, porque trabaja datos que varían constantemente y requieren algoritmos que permitan comprender, contextualizar y decodificar su significado.
- Veracidad, por la obligación que tienen las organizaciones de asegurar la transparencia y validez de la información.
- Alta velocidad, requerida para almacenar de manera estructurada la gran cantidad de datos que se almacenan.
- Alta variedad, considerando que los datos provienen de diferentes fuentes y pueden estar estructurados o no estructurados.

Entre los beneficios que proporciona el Big Data se observa: su gran aporte por sintetizar la información, ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a los cambios del mercado, facilitar la detección de fallas o problemas en la estructura comercial y en la propuesta al cliente, y facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial y de dirección. Esto permite a las organizaciones anticiparse al mercado desarrollando un “análisis predictivo” que permite generar valor a partir de los datos creando algoritmos de

aprendizaje con patrones basados en datos históricos que permitan identificar nuevos descubrimientos o algún acontecimiento o variable desconocida (Grable & Lyons, 2018).

*La inteligencia artificial* se basa en la capacidad que tienen las máquinas para ejecutar tareas cognitivas asociadas con la mentalidad humana como interactuar con su entorno, razonar, aprender, resolver problemas y crear cosas o estrategias innovadoras que en conjunto con el Big Data permiten mitigar riesgos en la toma de decisiones. Son precisamente estas capacidades y beneficios las que hacen que represente una herramienta muy poderosa para las empresas ya que permite elevar su eficiencia, competitividad y rentabilidad en el mercado (Chávez et al., 2018)

Dufek et al. (2019) menciona que la inteligencia artificial aporta en la gestión empresarial de las siguientes formas:

- La atención al cliente y soporte de ventas a través de los Chatbots que representan una opción eficiente y rentable, permitiendo la atención masiva, permanente y personalizada hacia el cliente promoviendo su fidelización.
- La experiencia individualizada del cliente, que permita personalizar la interacción de la empresa a través del Machine Learning que modifica el contenido en tiempo real, logrando predecir y adelantarse al proceso de compra.
- Una eficiente gestión de inventarios promocionando con mayor o menor intensidad los productos de acuerdo con las estrategias y capacidades de la empresa.
- Minimizar fraude y los chargebacks a través de un sistema inteligente como PaynoPain o Paylands que permita identificar operaciones ilícitas o fraudulentas.

En ese sentido, la Inteligencia Artificial se basa en la capacidad de programar las máquinas para que puedan ejecutar tareas cognitivas similares a la mente humana, lo cual

permite interactuar con el entorno razonando y aprendiendo permanentemente de él, y representa un gran aporte para la gestión empresarial sobre todo con relación a la atención al cliente.

*El machine learning* es una herramienta de la inteligencia artificial basada en el aprendizaje automático que brinda a las computadoras la capacidad de aprender sin la necesidad de una programación explícita. Es así como a partir de una base de algoritmos se obtienen datos que permiten predecir, clasificar y generar conocimiento y cuya aplicación se da en mayor proporción en controles de seguridad, mercado bursátil, diagnósticos médicos y en el ámbito empresarial del marketing a través de recomendaciones de compra y motores de búsqueda (Rozo-García, 2019).

Para Romero-Suárez et al. (2021) la importancia del Machine learning radica en que permiten obtener patrones de manera automática a partir de datos, cuyo tratamiento de otra manera sería una labor sumamente compleja. Considerando que actualmente los datos son el recurso más valioso, el Machine Learning asume un protagonismo especial ya que utiliza estos datos para extraer conocimiento y obtener ganancias, reportando beneficios a nivel estratégico en las campañas de marketing, publicidad, comercial, modelos financieros, seguridad y mantenimiento.

En resumen, el Machine Learning es la herramienta de la inteligencia artificial que logra desarrollar a través de la programación con algoritmos la capacidad de aprendizaje automático en las computadoras, lo cual le permite desarrollar patrones a partir de datos que utiliza de manera dinámica para interactuar con las personas.

Con respecto a la *cultura corporativa*, Muñoz et al. (2019) compila la definición de cultura corporativa de varios autores. Edgar Shein la define a través de 4 pilares: el comportamiento entre los miembros de la organización, las normas y políticas, los valores,

y la filosofía de trabajo y relacionamiento establecida. Por otro lado, Justo Villafañe la define a través de 3 factores: la identidad corporativa que representa el “somos”, los valores que representa el “pensamos”, y la estrategia que representa el “hacemos”; para ello se enfoca en la historia de la organización, su estructura, relaciones jerárquicas, la comunicación interna, la imagen de la empresa, su nivel de integración como corporación y su ubicación geográfica. Desde otra perspectiva Charles Hondy se enfoca en la importancia de identificar el tipo de cultura organizacional que puede tener una empresa: del poder, caracterizada por un control rígido desde el núcleo; de las personas, caracterizada por ser una organización que brinda mayor importancia a sus trabajadores; de los roles, enfocada en la asignación de tareas asignada a cada uno de los miembros de la organización; y de las tareas, caracterizada por la obtención de resultados según los plazos establecidos.

De esta manera luego de definir la cultura corporativa es preciso analizar el significado de la **transformación digital** que permitirá a la organización crear y entregar valor al mercado a través del uso de capacidades digitales, las cuales considerando los avances y las exigencias de la globalización permitan garantizar su competitividad.

La transformación digital es incierta por lo cual los cambios deben realizarse provisionalmente y ser ajustados durante la ejecución de manera rápida y ágil garantizando la comunicación fluida e integral de todos los miembros del equipo. Esto implica la necesidad de transformar la forma de pensar de los equipos hacia el ángulo digital y tecnológico en la mente del trabajador. Implementar una estrategia de cambio tecnológico sin incluir el cambio cultural en la organización tiene una alta probabilidad de fracaso (Buffarini & Troilo, 2021).

Vielhauer (2019) indica que es imperante que toda organización que desee implantar una estrategia de transformación digital considere la revisión y cambio de su cultura corporativa para lo cual existen modelos como:

- Atributos de una cultura digital de Capgemini Group, que se basa en 7 atributos: el enfoque en el cliente, la innovación, la toma de decisiones basadas en datos, la colaboración interfuncional, la cultura abierta, la mentalidad digital, la agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones expresada en el dinamismo y la rapidez para adaptarse a los cambios de demanda y tecnología.
- Dimensiones de una cultura digital del Boston Consulting Group, quienes identifican dimensiones y señalan que la cultura digital estándar no existe. Sus dimensiones establecen: promover una orientación centrada más en el exterior hacia el cliente y socios que en el interior, enfocar la prioridad en la delegación en lugar del control a fin de empoderar a los trabajadores a confiar en su juicio, animar a ser audaz en lugar de precavido fomentando al equipo a asumir riesgos a fracasar y a aprender rápidamente.

La cultura corporativa digital según lo señalado por los autores se basa en considerar el desarrollo tecnológico en la cultura corporativa debido a que engloba el comportamiento de los equipos, los valores y normas de la organización, y su filosofía de trabajo. Los cambios que surgen propios de la innovación tecnológica requieren procesos robustos pero flexibles, con respuestas ágiles y dinámicas frente a los cambios del entorno interno o externo.

## **Capítulo IV: Definición de enfoque y elección de metodología**

### **4.1 Definición de enfoque**

Dado que la causa-raíz del problema radica en su débil enfoque en el cliente, se plantea como parte de la propuesta de solución utilizar el Customer Centricity, creado por Fader (2013), como una estrategia que vincula el desarrollo y prestación de productos y servicios a las necesidades presentes y futuras de un grupo de clientes con el fin de maximizar el valor a largo plazo que representan para la empresa.

Cabe señalar que en reunión con el Gerente Comercial del Canal Indirecto de Aftermarket se acordó aplicar este enfoque a los Dealers, que representan el mayor volumen de venta para la empresa y que se plantea solucionar el 80% del impacto de reducción de ventas entre el 2018 y 2019. Por tanto, los Dealers que estarán dentro del alcance del proyecto son: International Camiones, Motored S.A. y MODASA.

## 4.2 Elección de la metodología

Se identificaron tres metodologías que son compatibles con el enfoque Customer Centricity, las cuales se presentan a continuación:

### 4.2.1 *Design thinking*

Algunos autores, señalan los siguientes aspectos de la metodología Design Thinking:

- Según Wrigley et al. (2020) se trata de un recurso empresarial estratégico, ya que es capaz de gestionar los problemas a través del análisis que combina empatía, creatividad y racionalidad para brindar soluciones.
- La Mini Guía: una introducción al Design Thinking, sostiene que la metodología se esfuerza por comprender al cliente, identificando las cosas que hacen y por qué, sus necesidades físicas y emocionales, a través de niveles de observación profundos.
- Según Castillo-Vergara et al. (2014) es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba. Consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing e ingeniería) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable.

### 4.2.2 *Scrum*

Acevedo y Villarruel (2009) señala los siguientes aspectos de la metodología Scrum:

- Es un marco de trabajo basado en el aprendizaje, innovación y cambio a través de iteraciones rápidas con el cliente.

- Se necesita un Dueño de Producto, un Scrum Master y un equipo multifuncional de entre 5 a 9 personas, para llevar a cabo los Sprint. Estos sprints tienen un periodo de duración fija, lo que implica que no se puede variar el tiempo así no se haya terminado el trabajo.
- Parte de una idea del Dueño del Producto aterrizada en una lista priorizada de funcionalidades llamada pila de producto.

Cabe señalar que el Scrum puede complementar al Design Thinking a partir de la fase prototipar.

#### 4.2.3 *Lean startup*

Castillo-Vergara et al. (2014) señala los siguientes aspectos de la metodología Lean Startup:

- Fundamentalmente está orientada a startups, nuevos proyectos o emprendimientos.
- Su aplicación es dinámica partiendo de un producto mínimo viable que se somete a un constante cambio, respondiendo a nuevas necesidades observadas en el mercado hasta lograr el acercamiento al producto esperado.
- Se usa a partir de una idea, no necesariamente a partir de un problema identificado.

Para elegir la metodología más idónea, el equipo consultor consideró, de acuerdo con el contexto de la empresa, las siguientes premisas como factores de decisión:

- El punto de partida es un problema.
- Debe tener una fuerte afinidad con el enfoque Customer Centricity.
- La empresa debe estar familiarizada con la metodología.
- Hay limitada disponibilidad de tiempo de los Dealers para participar en dinámicas.

- El alcance del proyecto no contempla la implementación.
- No se cuenta con recursos para implementar dinámicas de prueba-error.

Estos factores de decisión se tabularon en una Matriz de Decisión, y la ponderación de estos responden a la situación del contexto de la empresa y se califican según se indica en la Tabla 4.

**Tabla 4.**

*Factores de la matriz de decisión*

<b>Puntuación</b>	<b>Definición</b>
1	Importancia baja
2	Importancia media
3	Importancia alta

Con ello, la matriz de decisión queda de acuerdo con lo que se presenta en la Tabla 5.

**Tabla 5.**

*Matriz de decisión*

<b>Factores decisores</b>	<b>Metodología:</b>	<b>Design Thinking</b>		<b>Scrum</b>		<b>Lean Startup</b>	
	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>
1. El punto de partida es un problema	25%	3	0.75	2	0.50	1	0.25
2. Afinidad con el enfoque Customer Centricity	25%	3	0.75	2	0.50	3	0.75
3. Familiarización de la empresa con la metodología	20%	3	0.60	2	0.40	1	0.20
4. Involucra participación activa y constante de los stakeholders	10%	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. La implementación es mandatoria	10%	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Involucra dinámicas de prueba error	10%	2	0.20	3	0.30	3	0.30
	100%		<b>2.70</b>		<b>2.30</b>		<b>2.10</b>

Se puede observar que la metodología que obtuvo la mayor puntuación es el Design Thinking, por lo que se concluye que esta metodología es la más adecuada para diseñar la propuesta de solución, ya que a través de sus herramientas “Mapa de la empatía”, se podrán identificar los insight utilizados para el análisis de la mejora; y a través del “Customer Journey Map” se podrá conocer el nivel de satisfacción del cliente en cada uno

de los momentos de la verdad generando así un precedente sobre el uso de estas herramientas y la posibilidad de réplica en situaciones futuras.

### **Capítulo V: Aplicación de la metodología**

La aplicación de la metodología Design Thinking para identificar una solución a la causa-raíz del problema identificado en el Capítulo II y siguiendo el enfoque del Customer Centricity establecido en el Capítulo IV, permitirá enfocar todas las acciones de la empresa hacia los Dealers que forman parte del alcance del proyecto. Esto implica la búsqueda constante por conocer sus preferencias y predecir su comportamiento y expectativas de compra.

En el presente capítulo se mostrará el proceso de diseño de la propuesta de solución a través de cada una de las fases de la metodología. El desarrollo de la metodología se realizó a través de un taller que el equipo consultor llevó a cabo con el personal de la empresa. El detalle de este taller se muestra en el Apéndice D.

## 5.1 Fase empatizar

### 5.1.1 *Observación e identificación de necesidades*

En esta fase se busca entender cómo percibe el Dealer a la empresa, identificando cuáles son sus preocupaciones y anhelos. Para tal efecto, primero se entrevistó al Dealer para recoger sus perspectivas y luego en el taller con el personal de la empresa se elaboró el mapa de la empatía.

El personal de la empresa sostuvo en el taller que los Dealers se sienten preocupados porque, si bien acceden a una estructura de descuentos máximos propio de su categoría, éstos no se ajustan a sus necesidades ya que, casi siempre, solicitan descuentos adicionales en sus órdenes de compra, pues necesitan hacerle frente a la presencia de repuestos alternativos que ofrecen un precio inferior y calidad media.

Sostienen también que los Dealers piensan que la empresa no hace el esfuerzo suficiente para ayudarlos a ser más competitivos y se quejan porque observan que sus ventas caen y no tienen más opción que sacrificar márgenes.

Asimismo, indican que existe una preocupación por la falta de inventario de repuestos para atender a sus pedidos y les incomoda tener que asumir costos extras por flete aéreo en las solicitudes de emergencias, al necesitar los repuestos en menos de cinco días, lo que involucra un monto adicional correspondiente al factor de importación.

Además, sostiene que el Dealer se frustra al no recibir mayores beneficios de soporte de marketing y, porque en muchas ocasiones, los kits de productos ofrecidos por la empresa tampoco se ajustan a las necesidades del mercado.

Aparte de lo mencionado por el personal de la empresa en el taller, los Dealers en la entrevista señalaron que sus clientes están cambiando sus preferencias, inclinándose

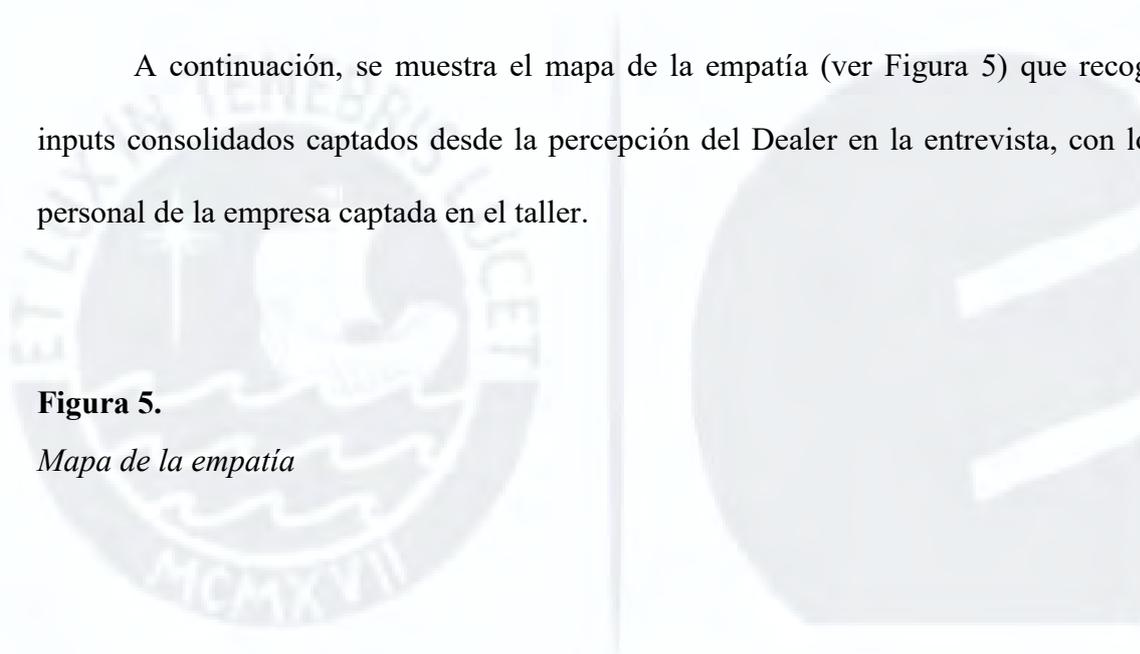
cada vez más por los repuestos alternativos dada su calidad aceptable a un buen precio, lo que lo lleva a pensar que en algún momento el mercado alternativo podría desplazar a la marca original y le preocupa que le arrebate clientes de forma significativa. Asimismo, señala que las campañas de marketing de la empresa casi nunca están alineadas a su calendario de eventos comerciales. No obstante, indican que no tienen problemas con la calidad de los repuestos de la empresa, resaltando ésta como una fortaleza de la empresa.

### **5.1.2 Mapa de la empatía**

A continuación, se muestra el mapa de la empatía (ver Figura 5) que recoge los inputs consolidados captados desde la percepción del Dealer en la entrevista, con los del personal de la empresa captada en el taller.

#### **Figura 5.**

*Mapa de la empatía*





## 5.2 Fase definir

En esta fase es necesario identificar con mayor exactitud la percepción del cliente con relación a sus interacciones con la empresa, a fin de concluir con el levantamiento de insights y establecer el foco de acción o alcance en el que se desarrollará el análisis.

De esta manera resulta imperante revisar el proceso de venta de repuestos desde la visión del cliente utilizando para ello el Customer Journey Map, herramienta que facilitará el levantamiento de las sensaciones del cliente en cada interacción o también conocido como momento de la verdad para la empresa.

Para elaborar el Customer Journey Map se utilizaron dos fuentes de información: 1) El acompañamiento a los Dealers en el proceso de venta de la empresa, y 2) Las opiniones del personal de la empresa obtenidas a través del taller de Design Thinking.

### **5.2.1 Customer journey map**

#### **5.2.1.1. Acompañamiento a los dealers en el proceso de venta de la empresa**

En el ejercicio del acompañamiento al Dealer en el proceso de ventas de la empresa, primero se realizó un análisis cuantitativo para identificar hallazgos reales propios de la operatividad de rutina y obtener resultados objetivos. Luego, se levantó información de los Dealers a partir de su subjetividad para identificar cuáles son sus percepciones al interactuar con el proceso. Finalmente, se contrastó la información obtenida para validar si la percepción del Dealer se sustenta en hechos reales y de esta forma identificar los insights reales y el foco de acción al que se debe abordar.

- **Análisis cuantitativo:**

Desde el ángulo objetivo y con la finalidad de levantar información y evidenciar los verdaderos dolores por parte del cliente, se solicitó a la empresa que el equipo consultor pueda participar del proceso de compra de estos principales Dealers, notificando que la información recabada será completamente anónima y que será de uso para alinear el proyecto de mejora a beneficio de su atención. Así mismo se decidió que la información a detalle no sería publicada pero sí usada para elaborar los principales hallazgos.

Para esta actividad se coordinó con los responsables de estas cuentas a través de la herramienta virtual Microsoft Teams y se concluyó que el mejor medio para revisar y evidenciar todo el proceso de compras sería a través del correo electrónico que comparten los Dealers hacia los responsables de las cuentas, ya que cualquier solicitud de precios, evaluación de inventario, solicitudes, reprocesos y soporte en general siempre son evidenciados por este medio para que la empresa pueda tomar acciones concretas. Así mismo se confirmó que cuatro semanas de evaluación serían las adecuadas para el levantamiento de información y evitar sesgos en el análisis.

Para el ejercicio de acompañamiento se determinaron los siguientes lineamientos:

- ***Sobre el proceso comercial, se determinó que existen 3 importantes procesos sobre las órdenes de compra:***

***a. Colocación de órdenes de compra por reposición:*** Existe la programación de 1 despacho semanal por Dealer. El objetivo es abastecer, al Dealer de repuestos de la más alta rotación. Se considera que este proceso tiene menores observaciones ya que al ser un proceso regular para los tres Dealers, la variación de precios y disponibilidad deberían ser mínimas.

***b. Colocación de órdenes de compra spot:*** Se trata de órdenes de compra semanales por parte del Dealer en base a solicitudes de repuestos de clientes finales. Estos repuestos no se encuentran normalmente en las bases de reposiciones ya que son compras de repuestos no frecuentes y de muy alta rotación. El promedio de este tipo de órdenes va en un promedio de 2 veces por semana.

***c. Colocación de órdenes de compra por emergencia:*** Según lo declarado por la empresa es que este tipo de órdenes tiene un promedio de 1 semana. Son compras esporádicas de muy baja rotación o de rara oportunidad por parte del cliente. Normalmente suceden cuando el motor ha sufrido algún desperfecto atípico por motivos de uso o de tiempo de antigüedad.

- ***Periodo de evaluación***

En una sesión vía teams entre la empresa y el equipo consultor se determinó que el equipo pueda participar del acompañamiento de solicitudes de

compra en un intervalo de 4 semanas completas, lo cual el equipo de la empresa sostuvo que es un tiempo suficiente para levantar las observaciones recurrentes.

- ***El canal de información***

Toda coordinación entre el Dealer y la empresa se maneja vía correo electrónico, por lo que se coordinó mantener en copia de toda la cadena de compra a un correo creado por el equipo consultor específicamente para el ejercicio. En caso exista un requerimiento adicional o muy específico también se haría participar al equipo para consultar en posibles reuniones virtuales.

- ***Reporte detallado***

Posterior al levantamiento de información se apertura una reunión con las cuentas y los responsables de las cuentas con la finalidad de presentar los resultados y validar si específicamente son los principales dolores de toda la cadena de atención.

- ***Detalle del acompañamiento:***

La cantidad de los procesos de compra son presentados en la Tabla 6.

**Tabla 6.**

*Procesos de compra*

<b>Procesos comerciales</b>	<b>Total pedidos</b>
Ordenes de compra de reposición	14
Ordenes de compra Spot	30
Ordenes de compra por emergencia	18

Procesos comerciales	Teórico (Cantidad semanal)	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Promedio semanal	Desviación
Ordenes de compra de reposición	3	3	4	4	3	3.5	17%
Ordenes de compra Spot	6	7	8	8	7	7.5	25%
Ordenes de compra por emergencia	3	4	5	5	4	4.5	50%

De acuerdo con este acompañamiento, se pudieron revisar 62 pedidos comerciales entre las distintas modalidades. Se pudo evidenciar que en todos sus procesos de compra los Dealers escapan del promedio regular siendo el proceso de órdenes de compra por reposición lo menos observable porque se entiende que es parte del proceso más regular y constante para la empresa. Aun así, escaparon del promedio normal. Ésto sumado a los otros 2 procesos permitió evidenciar que existen oportunidades de mejoras en todo el proceso de compra. A continuación, se detallarán las observaciones por cada tipo de proceso comercial:

#### ✓ *Observaciones y hallazgos*

En base a la revisión de los datos, en la Tabla 7 se determinaron los principales motivos de revisión en cada uno de los procesos, estos fueron validados por la empresa y los Dealers que intervinieron en el proceso de seguimiento.

**Tabla 7.***Motivos de revisión*

<b>Momentos de la verdad</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Solicitud de cotización</b>	<b>Negociación</b>	<b>Orden de compra</b>
¿Qué se mide?	1. Cordialidad 2. Tiempo de repuesta 3. Aclaración de dudas 4. Información previa - Precios	1. Observación de precios 2. Observación de inventario 3. Observación de soporte	1. Nivel de precio esperado 2. Pago de flete internacional 3. Tiempo de atención	1. Tiempo de procesar el pedido
<b>Momentos de la verdad</b>	<b>Despacho y cierre</b>	<b>Pago</b>	<b>Post venta</b>	<b>Retroalimentación</b>
¿Qué se mide?	1. Entrega de compras 2. Notificación de cierre operativo	1. Ejecución de cuenta por pagar 2. Validación de línea de crédito	1. Observaciones de calidad 2. Soporte a la garantía	1. Se toman acciones sobre observaciones recurrentes 2. Se toma en cuenta las observaciones a largo plazo

De acuerdo con los principales motivos a medir en la Tabla 8 se calculó el porcentaje de observaciones en cada uno de tipos de pedidos comerciales.

**Tabla 8.***Criterios de evaluación*

Momentos de la verdad	Semáforo	Indicador
<b>Bueno</b>	●	Existen observaciones en las ordenes revisadas con intervalo de <0% a 25%>, las observaciones no son críticas ni comprometedoras con el proceso
<b>Regular</b>	●	Intervalo de observaciones van del <26% al 40%>, proceso observable y con frecuencia notoria
<b>Malo</b>	●	> al 41% de las ordenes revisadas con observaciones, se determina que el proceso tiene una falla recurrente que debe ser tomada en cuenta de manera inmediata

Se detallan los hallazgos de cada proceso de compra:

**Tabla 9.***Órdenes de compra de reposición (14)*

Momentos de la verdad	Necesidad	Solicitud de cotización	Negociación	Orden de compra
<b>Que se midió</b>	1. Cordialidad (0% ) 2. Tiempo de respuesta (7% ) 3. Aclaración de dudas (43% ) 4. Información previa - Precios (64% )	1. Observación de precio (21% ) 2. Observación de inventario (14% ) 3. Observaciones de soporte (100% )	1. Nivel de precio esperado (50% ) 2. Pago de flete internacional (0% ) 3. Tiempo de atención (7% )	1. Tiempo de procesar el pedido (7% )
Momentos de la verdad	Despacho y cierre	Pago	Post Venta	Retroalimentación
<b>Que se midió</b>	1. Entrega de compras (0% ) 2. Notificación de cierre operativo (0% )	1. ejecución de cuenta por pagar 2. validación de línea de crédito (0% )	1. Observaciones de calidad 2. Soporte a la garantía (7% )	1. Se toman acciones sobre observaciones recurrentes (85% ) 2. Se toma en cuenta las observaciones a largo plazo (93% )

En la Tabla 9 se identifica que a pesar de ser órdenes programadas existen observaciones en el proceso, sobre todo en temas relacionados a precios, inventario, soporte en general y en retroalimentación.

**Tabla 10.***Órdenes de compra spot (30)*

Momentos de la verdad	Necesidad	Solicitud de cotización	Negociación	Orden de compra
¿Qué se midé?	1. Cordialidad (0%)	1. Observación de precio (90%)	1. Nivel de precio esperado (90%)	1. Tiempo de procesar el pedido (9%)
	2. Tiempo de respuesta (39%)	2. Observación de inventario (83%)	2. Pago de flete internacional (45%)	
	3. Aclaración de dudas (45%)	3. Observaciones de soporte (73%)	3. Tiempo de atención (60%)	
	4. Información previa - Precios (83%)			

Momentos de la verdad	Despacho y cierre	Pago	Post Venta	Retroalimentación
¿Qué se midé?	1. Entrega de compras (3%)	1. ejecución de cuenta por pagar (0%)	1. Observaciones de calidad (6%)	1. Se toman acciones sobre observaciones recurrentes (94%)
	2. Notificación de cierre operativo (0%)	2. validación de línea de crédito (3%)	2. Soporte a la garantía (0%)	2. Se toma en cuenta las observaciones a largo plazo (94%)

De acuerdo con la revisión de compras spot, en la Tabla 10 se aprecia que las observaciones iniciales en las reposiciones se intensifican, debido a que son órdenes que no tienen una programación previa. Por lo mismo es evidente que la falta de información o manejo anticipado a este tipo de pedidos no contribuye en una mejora.

**Tabla 11.***Órdenes de compra por emergencia (18)*

Momentos de la verdad	Necesidad	Solicitud de cotización	Negociación	Orden de compra
¿Qué se midé?	1. Cordialidad (0%)	1. Observación de precio (94%)	1. Nivel de precio esperado (94%)	1. Tiempo de procesar el pedido (27%)
	2. Tiempo de respuesta (56%)	2. Observación de inventario (100%)	2. Pago de flete internacional (100%)	
	3. Aclaración de dudas (51%)	3. Observaciones de soporte (100%)	3. Tiempo de atención (56%)	
	4. Información previa - Precios (62%)			

Momentos de la verdad	Despacho y cierre	Pago	Post Venta	Retroalimentación
¿Qué se midé?	1. Entrega de compras (11%)	1. ejecución de cuenta por pagar (0%)	1. Observaciones de calidad (5%)	1. Se toman acciones sobre observaciones recurrentes (94%)
	2. Notificación de cierre operativo (0%)	2. validación de línea de crédito (0%)	2. Soporte a la garantía (11%)	2. Se toma en cuenta las observaciones a largo plazo (100%)

En la Tabla 11 se puede evidenciar que los procesos comerciales por emergencia son los que en mayor proporción tienen observaciones, y que de igual forma han sido evidenciado en los procesos anteriores. Existe un comportamiento lineal en cuanto a la recurrencia de observaciones por parte de los Dealers.

Al finalizar estas sesiones de acompañamiento y evaluar los resultados se pudo evidenciar objetivamente que el Dealer tiene múltiples observaciones en todo el flujo de compra, siendo los más críticos en los momentos de verdad: necesidad, solicitud de cotización, negociación y retroalimentación. Estos hallazgos tangibles han sido tomados como puntos de referencia para el diseño del foco de acción. Cabe resaltar que, todos los puntos fueron revisados y validados para asegurar que su percepción ha sido validada con la información levantada. Entre los principales hallazgos se consideran los potenciales insights:

1. Observaciones y oportunidad de mejora en precios
2. Observaciones recurrentes en disponibilidad de repuestos
3. Observaciones de sobre costos asumidos por los clientes
4. Hace falta un proceso de soporte de marketing de la compañía hacia el dealer.
5. No existe evidencia de una correcta retroalimentación

- ***Análisis cualitativo:***

- ***Levantamiento de insights***

Aquí se busca levantar las percepciones de los tres Dealers, al interactuar con la empresa en cada momento de la verdad del proceso de ventas, con la finalidad de identificar sus principales insights. Para ésto, se mantuvieron sesiones individuales vía plataforma de Microsoft Teams con cada uno de los Dealers y se validaron sus percepciones en cuanto a atributos del producto como el precio o la calidad, y atributos del servicio como trato del personal, tiempos de respuesta, la disponibilidad de productos o algunas otras observaciones adicionales. Con ello se pudieron captar sus sensaciones clasificándolas en una escala de tres valoraciones: Buena (verde), Regular (amarilla) y Mala (roja).

Por solicitud de la empresa respecto a la confidencialidad de la información no se podrá mostrar, en el presente documento, el detalle de las sesiones con cada Dealer. Sin embargo, se mostrará el resultado que incluye la valoración de su sensación y una síntesis de su opinión más relevante en cada momento de la verdad (ver Tabla 12, 13 y 14).

**Tabla 12.**

*Sesión INTERNATIONAL CAMIONES*

Momentos de la verdad	Necesidad	Solicitud de cotización	Negociación	Orden de compra	Despacho y cierre	Pago	Post Venta	Retroalimentación
Sensaciones								
Opiniones	Conformidad con el envío oportuno de la lista de precios. Sin embargo, los precios son elevados	Los precios son muy altos y no tienen disponibilidad suficiente. Confirmación tardía de información de cotización	Los descuentos que brindan no ayudan a hacerle frente a la competencia. Tendré que sacrificar margen para vender. Nosotros no debemos asumir el flete aéreo por falta de disponibilidad, sino la empresa.	No tenemos inconvenientes en el proceso de generación de orden de compra.	Entrega de repuestos conforme. Documentación completa de la orden de compra	Conformidad con el proceso de pago y la línea de crédito brindada	La calidad de los repuestos es muy buena. Estamos conformes con la marca y la garantía.	No toman en cuenta nuestras observaciones, pues cada vez que acudimos a ellos, se presentan los mismos problemas

Tabla 13.

## Sesión MODASA

Momentos de la verdad	Necesidad	Solicitud de cotización	Negociación	Orden de compra	Despacho y cierre	Pago	Post Venta	Retroalimentación
<b>Sensaciones</b>								
<b>Opiniones</b>	La lista de precios se recibe de manera oportuna, pero los precios no son competitivos	Los precios no son competitivos y existen sobre costos por falta de disponibilidad de productos, esto es un problema recurrente	Los descuentos otorgados no representan alto impacto en la competencia. Las promociones que ofrecen no contemplan a las partes que necesitamos. Deberían contar con el stock suficiente, incluso de productos que no tienen mucha rotación.	No existen observaciones con las ordenes de compra	Los despachos se entregan con normalidad y dentro de lo programado	Los pagos se realizan si inconvenientes	La calidad y garantía de la marca, son fortalezas de la empresa	Resuelven problemas del corto plazo, no se enfocan en el largo plazo de forma sostenible

Tabla 14.

## Sesión MOTORED

Momentos de la verdad	Necesidad	Solicitud de cotización	Negociación	Orden de compra	Despacho y cierre	Pago	Post Venta	Retroalimentación
<b>Sensaciones</b>								
<b>Opiniones</b>	Tiene conocimiento que la empresa no tiene injerencia en la lista de precios original	Los precios y la disponibilidad no se ajustan a mis necesidades. Demora en confirmación de mi cotización	Los descuentos que a veces dan, no nos ayuda. Sus campañas comerciales no están alineadas al mercado. Tampoco su clasificación de portafolio.	No existen observaciones con las ordenes de compra	Despachos conformes	No tenemos inconvenientes con el proceso de pagos	Tenemos acompañamiento permanente del Ejecutivo Comercial y no observamos problemas con la calidad del producto	Si bien nos solucionan los problemas rápidamente, valoraríamos más si ya no tuvieramos esos problemas.

- **Definición de insights**

Al contrastar la información obtenida en las sesiones con cada uno de los Dealers, con los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo se pudo observar que este último efectivamente soporta y válida a las observaciones planteadas en las sesiones. Es decir, las afirmaciones de los Dealers tienen sustento objetivo. Asimismo, se ha podido identificar que existen puntos de vista comunes para los tres Dealers.

Es preciso señalar primero que, los tres coinciden, en general, que el trato del personal es el adecuado, que se mantiene la amabilidad y que se guarda siempre el respeto. Por otro lado, tienen opiniones similares al afirmar estar conformes con la calidad y garantía de los productos de la empresa. Se observa también que para ninguno de los tres Dealers existen

inconvenientes en los momentos de la verdad: Orden de Compra, Despacho, Pago y Post Venta.

Además, que la interacción con la lista de precios es un momento con problemas de intensidad media, pues si bien manifiestan que reciben esta información oportunamente a inicios de año, les preocupa ver que los precios registrados no son competitivos. Sin embargo, uno de los Dealers señala tener conocimiento que la empresa no tiene mayor injerencia en la lista de precios original, pues es información que proviene directamente de la fábrica Cummins INC.

Finalmente, hay tres momentos de la verdad con problemas de alta intensidad: Solicitud de cotización, Negociación y Retroalimentación, los cuales se tratan a mayor detalle a continuación:

En la Solicitud de cotización el malestar de los Dealers se presenta al momento de revisarla y notar que los precios de algunos repuestos se mantienen muy altos, lo que lo lleva a pensar que la empresa no hace el suficiente esfuerzo por ayudarlo, y manifiesta su preocupación pues de esta forma no podría ser competitivo en el mercado obligándolo a sacrificar margen. Uno de los Dealers indicó, que el mercado alternativo tiene precios muy por debajo de los ofrecidos por la empresa y llega a arrebatarle clientes. Asimismo, notan que algunos repuestos no están disponibles para atender sus requerimientos y que deberán pagar fletes aéreos de importación para completar sus órdenes de spot o de emergencia, lo que también les preocupa e incómoda. Incluso uno de los Dealers sostuvo que este costo debería ser asumido por la empresa y que deberían enfocarse más en sus

necesidades. Los Dealers indican, además, que el nivel de servicio en las órdenes recibidas es aproximadamente de un 80% en promedio y necesitan que este indicador se ubique por encima del 90%.

En el segundo momento de la verdad con problemas de alta intensidad: Negociación, los Dealers no siempre consiguen ajustar la cotización inicial con su Ejecutivo Comercial respecto al precio fijado de los repuestos. Dos de los Dealers coincidieron en que la empresa debe ajustar su política establecida a través de una negociación previa de descuentos, pues los descuentos que brindan no son suficientes y no se ajustan a las necesidades del mercado. Asimismo, manifiestan su malestar porque la empresa no toma acción en este punto, sabiendo que los descuentos adicionales que exige siempre promedian el 2% del total de sus órdenes. Adicionalmente, las promociones disponibles casi nunca se alinean a sus necesidades y el soporte de marketing es bajo o nulo. Esperan mayor soporte en cuanto a merchandising, branding, etc. Por otro lado, tampoco consiguen reducir el costo de los fletes aéreos en sus cotizaciones, lo que encarece aún más los repuestos e impacta en su costo de oportunidad de venta. Uno de los Dealers indicó que, si bien hay repuestos que no solicita con frecuencia constante o no están incluidos regularmente en su reposición, la empresa debería tomar acción proactiva si ya han sido incluidos por lo menos en dos de sus órdenes en los 12 últimos meses. Cabe señalar que los Dealers coinciden también en que la empresa se demora en confirmar los ajustes de la cotización inicial. Uno de los Dealers señaló también que la empresa debería buscar el beneficio conjunto, mediante negociaciones ganar-ganar, pues si ellos,

como clientes importantes de la empresa, logran ser más competitivos e incrementar su volumen de ventas, la empresa también lo hará.

En el tercer momento de la verdad crítico: Retroalimentación, los Dealers manifiestan su malestar al volverse a encontrar en situaciones inoportunas que ya ocurrieron en el pasado y coinciden al afirmar que el feedback que le proporcionan a la empresa con el fin de mejorar sus experiencias, es tomado en cuenta sólo para solucionar problemas del corto plazo. Uno de los Dealers indicó que siente que su Ejecutivo Comercial le ofrece mejorar la situación sólo para aplacar los ánimos, pero que no se toma ninguna acción concreta que garantice resultados futuros exitosos. Otro de los Dealers observa que la empresa no tiene un esquema estratégico enfocado en brindar soluciones proactivas y sostenibles a largo plazo.

Producto del levantamiento y análisis de la información, se definen los siguientes insights:

- ✓ Cada vez es menos rentable comercializar los repuestos Cummins con precios tan altos.
- ✓ Los problemas de abastecimiento de algunos repuestos nos generan sobrecostos que no deberíamos asumir.
- ✓ Se pierden ventas porque no tienen todos los repuestos que se requieren.
- ✓ Si tuviera más Branding de la marca en mis locales podría captar la atención de más clientes
- ✓ Las preferencias del cliente final están cambiando.

- ✓ Me gustaría que la empresa sea mi socio estratégico para competir frente a las marcas alternativas.

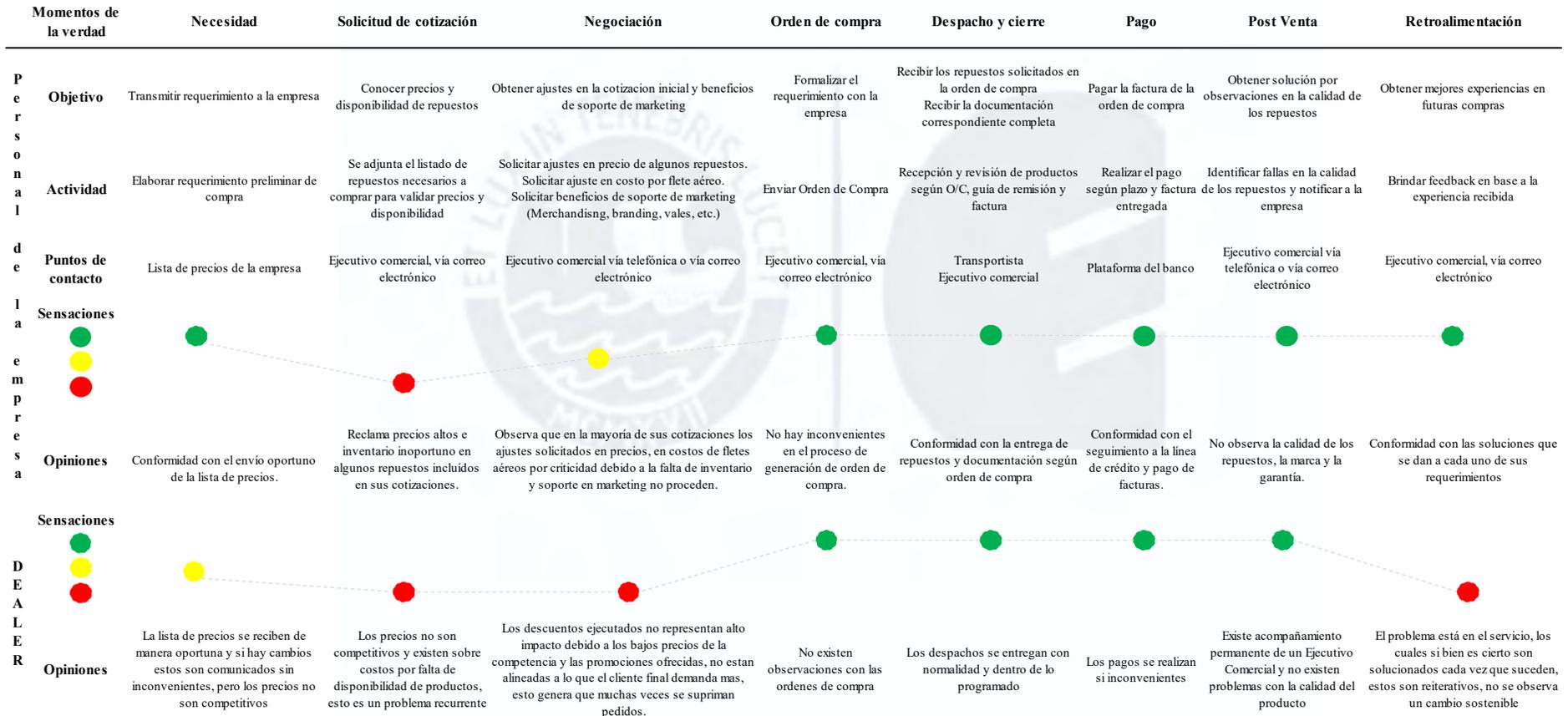
▪ ***Definición del foco de acción***

En base a los insights identificados se procederá a establecer el foco de acción a trabajar:

- ✓ El Cliente necesita que se ajusten los precios porque cada vez es menos rentable comercializar los repuestos Cummins.
- ✓ El cliente necesita el abastecimiento oportuno porque está pagando sobrecostos que no debería asumir.
- ✓ El cliente necesita el abastecimiento oportuno porque está perdiendo ventas.
- ✓ El cliente desea recibir mayor soporte de marketing (merchandising, campañas) para fidelizar a sus clientes.
- ✓ El cliente desea recibir más branding de la marca para captar la atención de más clientes.
- ✓ El cliente desea contar con información sobre las preferencias del cliente final dado que observa un cambio en las mismas.
- ✓ El cliente necesita recibir el apoyo estratégico de la empresa para competir frente a las marcas alternativas.

En la Figura 6 se presenta el customer journey map.

**Figura 6.**  
*Customer journey map*



### **5.3 Fase idear**

A continuación, se detalla el proceso creativo y los planes de acción propuestos en base a las oportunidades identificadas en la fase anterior, las cuales están direccionadas a temas de precio, abastecimiento y relacionamiento tanto con el Dealer como con el cliente final.

Cabe precisar que, cada oportunidad será analizada utilizando el enfoque Customer Centricity como base para mantener la centralidad en el cliente, gestionando adecuadamente los datos, las personas, la tecnología y la cultura de la organización. Para desarrollar esta fase en el taller se utilizó la herramienta brainstorming que además de fomentar la participación de todo el equipo permitió generar numerosas ideas que finalmente al complementarse facilitaron el diseño de los cuatro planes de acción que forman parte de la propuesta integral de la consultoría. El detalle de las dinámicas realizadas en el taller se encuentra en el Apéndice E.

#### **5.3.1 Propuesta de consultoría**

La propuesta de consultoría está diseñada en función a los focos de acción identificados en la Fase Definir, uno de los cuales señala que el cliente necesita mayor soporte para competir contra las marcas alternativas, que cada día ganan mayor participación en el mercado, debido a las debilidades observadas en el servicio, básicamente en temas de precio, abastecimiento y relacionamiento comercial.

Por ello la propuesta radica en que la empresa se convierta en el Socio Estratégico de sus clientes, integrando algunos de sus procesos con la finalidad de escucharlo y atenderlo mejor, transmitiendo buenas prácticas a nivel de gestión y fortaleciendo sus lazos comerciales. Esto incluye la creación de una categoría para los Dealers que forman parte

del alcance del proyecto y el diseño de cuatro planes de acción que permitirán solucionar las oportunidades identificadas.

### ***5.3.2 Diseño de la calificación diamante***

Dado que el 89.8% de la reducción en ventas corresponde a los siguientes Dealers: International Camión, Motored SA y MODASA, y que los tres tienen perfiles muy parecidos se decidió expandir la escala de la calificación de auditoría DDexcel y dividir la categoría Oro creando la categoría Diamante con la finalidad de diferenciarlos y facilitar el foco de trabajo tanto para el diseño, ejecución y control de la propuesta, cuyas características serán:

- Superar la calificación mínima de un Dealer Oro (ver Tablas 15 y 16),
- Mantener contratos de exclusividad con DCP
- Ubicarse dentro de la minoría vital del volumen de ventas de la línea de repuestos del canal automotriz de la Unidad de Negocio Aftermarket durante un periodo mínimo de tres años.

Actualmente, la empresa evalúa a los Dealers a través de una auditoría anual, denominada DDexcel, que considera los criterios y escalas de calificación de la Tabla 15.

**Tabla 15.***Criterio de evaluación*

N°	Criterios	Puntaje
<b>Partes</b>		
1	Capacitación técnica de partes	20
2	Stocks de partes	30
3	Uso de cotizador web	10
4	Uso de partes originales	40
<b>Desempeño</b>		
5	Desempeño comercial	30
6	Estrategia de negocio	20
7	Capacitación a personal	30
8	Registro de equipos	25
9	Satisfacción de clientes	15
10	Comunicación y promoción de mercado	20
11	Horas de respuesta	15
12	Gestión de reclamos	10
13	Registro de garantías	20
14	Registro de quejas	25
<b>Infraestructura</b>		
15	Apariencia interior	20
16	Apariencia exterior	20
17	Identificación de la marca	30
18	Cantidad de locales	20
19	Capacidad de almacenamiento	20
20	Disponibilidad de herramientas	30
21	Mantenimiento y calibración de herramientas	20
22	Acceso a QSOL	15
23	Cuenta con sistema de gestión de inventarios y ventas	15
<b>Total</b>		<b>500</b>

**Tabla 16.***Escala de calificación*

Calificación	Puntaje
Oro	475 <=
Plata	425 <= ; < 475
Bronce	375 <= ; < 425

### **5.3.3 *Diseño de los planes de acción***

A continuación, se presentan los planes de acción que forman parte de la propuesta de consultoría, en los que se podrá observar el enfoque Customer Centricity a través de la gestión adecuada de los datos, personas, tecnología y cultura. Todo ello centrado en el cliente tanto Dealer como final.

#### **5.3.3.1. *Plan de acción para ofrecer precios competitivos:***

Este plan de acción surge para atender la preocupación del cliente con respecto a contar con precios competitivos que le permitan mejorar su rentabilidad, manteniendo las ganancias establecidas por la empresa. Para ello se implementará un esquema de fijación dinámica de precios por volumen con el objetivo de recuperar el 16% de las ventas del 2019 con respecto al 2018. A continuación, el detalle de la propuesta.

- ***Problemática***

De acuerdo con lo detectado en la fase empatizar, la preocupación del Dealer radica en la pérdida de ventas a causa del alto precio de los repuestos con relación a la oferta de las marcas alternativas, razón por la cual muchas veces tiene que sacrificar su margen para poder concretar ventas, sobre todo porque escucha constantemente comentarios acerca de la mejora en la calidad de los repuestos de marcas alternativas.

El dolor sobre este punto se identifica en el segundo momento de la verdad del Customer Journey Map, en el cual el Dealer solicita la cotización de su pedido y observa que si bien existen promociones éstas no están enfocadas en los repuestos de su interés por lo cual se ve forzado a exigir descuentos adicionales al Ejecutivo Comercial, generando así la sensación de insatisfacción.

Desde el punto de vista de la empresa, la Gerencia Comercial del canal indirecto de la Unidad de Negocio de Aftermarket, se mostró preocupada por la fuerte reducción en las ventas y manifestó que si bien es real la posición del Dealer, resulta insostenible en el tiempo brindar descuentos adicionales de esta manera, porque al ser puntuales y sin una estrategia con objetivos establecidos que generen un beneficio para la empresa se genera desorden en la gestión, se brinda una imagen equivocada al cliente generando también el riesgo de favoritismos que afectarían la imagen seria de la empresa y finalmente no pueden mantenerse en el tiempo sin impactar en los márgenes de la Unidad de Negocio.

- ***Propuesta***

A través de la dinámica del Brainstorming desarrollada en el taller se identificó como propuesta de solución para atender esta oportunidad, implementar una modificación a la política de descuentos, apalancada a través de ahorros por selección óptima de fuentes de abastecimiento. El detalle del desarrollo de esta dinámica se puede observar en el Apéndice F.

- ***Estrategia específica***

La estrategia vinculada a esta propuesta es la fijación dinámica de precios por volumen. De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo III, esta estrategia permite facilitar una modificación en el precio a favor del cliente siempre y cuando cumpla con una meta de compra en un periodo acordado. Los descuentos por cantidad no deben exceder lo que ahorra el vendedor en costos.

- ***Objetivo***

Recuperar el volumen de ventas de la línea de repuestos del segmento automotriz de la Unidad de Negocio Aftermarket, sin sacrificar margen y mantener esta tendencia

creciente de forma sostenible. Asimismo, contribuir con el incremento del nivel de NPS de los principales Dealers.

- ***Propuesta a nivel táctico***

Puesto que el objetivo comercial de la Unidad de Negocio Aftermarket es recuperar el 16% del volumen de ventas de repuestos en el canal automotriz perdido en el 2019, respecto al 2018, manteniendo un margen bruto mínimo del 27% (Entrevista Gerente Comercial de Aftermarket, 2020), se abordará dicho objetivo por estos aspectos:

- ***Recuperación de ventas:*** Se brindará un descuento especial a los Dealers con calificación Diamante que logren alcanzar un incremento mínimo del 16% en sus compras cuatrimestrales, respecto al periodo similar del año anterior (Año base 2019). Así, se alcanzaría un incremento proyectado en la venta del segmento automotriz de Aftermarket, en el primer cuatrimestre de \$183,858, considerando que se estima el beneficio de la diferencia entre implementar o no las acciones, y que el comportamiento de las ventas sin ninguna acción crecería sólo el 1%, escenario bastante positivo para la empresa considerando que el comportamiento de las ventas actualmente fluctúa entre -1% y 1% (ver Tabla 17).

**Tabla 17.***Impacto proyectado en el volumen de ventas cuatrimestrales*

Clientes	Objetivo General	Venta Prom. Cuatrimestral 2019	Proy. Venta sin acciones (+1%)	Proy. Venta con acciones (+16%)	Proy. Impacto Cuatrimestral
International Camiones	\$313,098	\$571,078	\$576,789	\$662,451	\$85,662
Motored S.A.	\$303,702	\$221,097	\$223,308	\$256,473	\$33,165
MODASA	\$279,242	\$433,547	\$437,882	\$502,914	\$65,032
<b>Total</b>	<b>\$896,042</b>				<b>\$183,858</b>

De esta manera, si se proyecta mantener el mismo crecimiento cada año, la recuperación total de las ventas puede darse al cabo de dos años y ocho meses. Cabe mencionar que se podría recuperar las ventas en dos de los Dealers después de año y cuatro meses (ver Tabla 18).

**Tabla 18.***Periodo de recuperación de ventas por dealer*

Periodo	International Camiones	Motored S.A.	MODASA	Proyección (4 meses)	Proyección Anual	% Alcance de Objetivo
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>-\$313,098</b>	<b>-\$303,702</b>	<b>-\$279,242</b>			
Set - Dic 2022	\$85,662	\$33,165	\$65,032	\$183,858	\$367,717	38%
Ene - Abr 2023	\$85,662	\$33,165	\$65,032	\$183,858		
May - Ago 2023	\$99,368	\$38,471	\$75,437	\$213,276	\$465,022	48%
Set - Dic 2023	\$99,368	\$38,471	\$75,437	\$213,276		
Ene - Abr 2024		\$38,471		\$38,471		
May - Ago 2024		\$44,626		\$44,626	\$133,879	14%
Set - Dic 2024		\$44,626		\$44,626		
Ene - Abr 2025		\$44,626		\$44,626		
<b>Proyección de Ventas</b>	<b>\$370,059</b>	<b>\$315,620</b>	<b>\$280,938</b>	<b>\$966,617</b>	<b>\$966,617</b>	<b>100%</b>
<b>Periodo del proyecto</b>	<b>1 año 4 meses</b>	<b>2 años 8 meses</b>	<b>1 año 4 meses</b>	<b>1 año 4 meses</b>		

- **Sostenibilidad del margen:** Para poder brindar un descuento que impulse el incremento de las ventas sin afectar el margen bruto esperado por la BU del 27%, se buscará la generación de ahorros a través de la selección de la

opción más económica para el abastecimiento de repuestos, garantizando el mínimo riesgo en aspectos como la calidad y la disponibilidad.

El detalle tanto para la modificación de la política de descuentos, como el de la política para selección de fuentes de abastecimiento de repuestos, se muestran en los Apéndice G y H, respectivamente.

- ***Evaluación de fuentes de abastecimiento***

Dado el alcance de la propuesta, es necesario empezar por validar si los ahorros por selección de fuentes de abastecimiento cubren los costos involucrados en la entrega del descuento para los Dealers. Por ello, es imprescindible contemplar, dentro del proyecto, el resultado del proceso de evaluación de las fuentes de abastecimiento.

Así, a partir de la política para la selección de fuentes de abastecimiento, se tabulan criterios ponderados y escalas para la evaluación de OEMs (Original Equipment Manufacturer / Fabricante de equipamiento original) de Cummins, tal como se muestra en las Tablas 19 y 20.

**Tabla 19.***Crterios ponderados*

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Ponderación</b>
Precio de repuestos	0.25
Nivel de Atención	0.20
Lead time	0.20
Fabricación directa	0.16
Accesibilidad / Plataforma	0.12
Factor de importación	0.05
Calidad	0.01
Garantía	0.01

**Tabla 20.***Crterios de evaluación*

<b>Criterio</b>	<b>Calificación</b>
No se ajusta	0
Se ajusta poco	1
Se ajusta	2
Se ajusta mucho	3

Para mitigar el riesgo de desabastecimiento, se deben elegir las dos mejores opciones, priorizando la importación de repuestos con mayor puntaje y, según disponibilidad, complementar las compras con la segunda opción. Dado el alcance del presente documento, se somete a evaluación a los OEMs para motores ISX, ISM, B y C, obteniéndose los resultados mostrados en la Tabla 21 (calificaciones entregadas por la empresa).

**Tabla 21.***Selección de fuentes de abastecimiento*

Criterio de evaluación	Ponderación	USA		BRASIL		CHINA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Precio de repuestos	0.25	0	0.00	3	0.75	3	0.75
Nivel de Atención	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Lead time	0.20	3	0.60	3	0.60	0	0.00
Fabricación directa	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32
Accesibilidad / Plataforma	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Factor de importación	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Calidad	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03
Garantía	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03
	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>		<b>2.47</b>		<b>1.75</b>

Como se puede observar la opción con mayor puntaje es el OEM ubicado en Brasil. Entonces, se deben priorizar las importaciones de repuestos automotrices para la BU con este centro de distribución y, según disponibilidad, complementar con el OEM ubicado en USA.

Según la información de la empresa, luego de realizar el ejercicio, el OEM de Brasil ofrece precios que se ubican un 19% por debajo de los precios de la actual fuente de abastecimiento ubicada en USA. Asimismo, puede abastecer el 34% del portafolio de las importaciones totales de repuestos automotrices para la BU Aftermarket.

- ***Determinación del descuento adicional para el cliente***

A partir del volumen de compras de los Dealers Diamante proyectados a un cuatrimestre (considerando un crecimiento mínimo del 16% respecto al 2019) se tiene que el ahorro que se alcanzaría durante este periodo, dada la selección óptima de fuentes de abastecimiento, ascendería a \$67,679 (ver Tabla 22 y Apéndice I).

**Tabla 22.***Ahorro por selección óptima de fuentes de abastecimiento*

Clientes	Proy. Venta con incremento del 16%	Esc 1	Esc 2		Ahorro
		Costo Importación 100% USA	Costo Importación 66% USA	Costo Importación 34% BRA	
International Camiones	\$662,451	\$483,589	\$319,169	\$132,888	\$31,533
Motores Diesel Andinos	\$502,914	\$367,127	\$242,304	\$100,885	\$23,939
Motored S.A.	\$256,473	\$187,225	\$123,568	\$51,448	\$12,208
<b>Total</b>	<b>\$1,421,837</b>				<b>\$67,679</b>

Se debe notar que el monto estimado de ahorro es del 4.76% del total proyectado en ventas hacia los Dealers Diamante. Esto permite modificar la política actual de descuentos y cumplir con las expectativas de los Dealers que solicitan acceder a un descuento adicional promedio del 1.5% de sus compras.

- ***Alcance***

La propuesta abarca desde la selección óptima de la fuente de abastecimiento para acceder a mejores precios de repuestos, hasta la entrega de un descuento alineado a la necesidad del Dealer. Esta propuesta implica también que la empresa monitoree a las ventas del Dealer (hacia el cliente final).

- ***Indicadores***

La propuesta requiere de indicadores de desempeño para las ventas (ver Tabla 23).

**Tabla 23.***Indicadores clave de desempeño del pilar ventas*

Indicador	Descripción	Cálculo	Meta	Observación
% Ventas	Mide el cumplimiento del compromiso de compra del cliente (Dealer)	$(\sum \text{Compras en un cuatrimestre} / \sum \text{Compras en el cuatrimestre del año anterior} - 1) \times 100\%$	$\geq 16\%$	Año base 2019.
Gross Margin	Mide el beneficio bruto obtenido en la transacción de venta	$((\sum \text{Ventas netas cuatrimestrales} - \text{Costo de operación para abastecer las ventas del cuatrimestre}) / \sum \text{Vtas netas cuatrimestrales}) \times 100\%$	$\geq 27\%$	Venta neta cuatrimestral: Venta cuatrimestral - descuento otorgado al Dealer por cumplimiento de meta. Costo de operación: Costo de adquisición de inventario (importación), almacenaje, etc.
OTIF	Mide el nivel de atención de la fuente de suministro	$(\text{líneas entregadas a tiempo} / \text{líneas totales}) \times (\text{líneas entregadas completas} / \text{líneas totales}) \times 100\%$	$\geq 95\%$	Cumplimiento en el despacho de las órdenes de importación.
NPS	Mide el nivel de lealtad que tiene el Dealer con respecto a la marca	$(\text{cantidad de promotores} - \text{cantidad de detractores}) / (\text{cantidad de encuestados}) \times 100\%$	$\geq 60\%$	

- **Análisis costo - beneficio**

Tomando como año base al 2019. La propuesta generaría los siguientes beneficios para la empresa:

- Se alcanzaría un incremento proyectado en la venta de Aftermarket, en el primer cuatrimestre de \$183,858.
- La óptima selección de fuentes de abastecimiento generaría un ahorro en la línea de repuestos del canal automotriz de la BU Aftermarket en el primer cuatrimestre de \$ 67,679.

Y como costo:

- Se contemplarán las horas-hombre empleadas en la elaboración del proceso de selección de fuentes de abastecimiento, las mismas que ascienden a 58 horas valorizadas en un total de \$590 (monto ya considerado dentro de la planilla de la empresa). El detalle de actividades se muestra en la Tabla 24.

**Tabla 24.**

*Detalle de actividades para elaboración del proceso de selección óptima de fuentes de abastecimiento*

Actividad	Responsable	Tiempo estimado (hrs)	Frecuencia	Tiempo anual estimado (hrs)	Costo anual
Mapeo de fuentes de abastecimiento	Planner de repuestos	3	Semestral	6	S/ 200.00
Validación de información de precios	Especialista de producto	6	Semestral	12	S/ 466.67
Preparación y análisis de información	Especialista de producto	6	Semestral	12	S/ 466.67
Validación de disponibilidad con fuente de abastecimiento	Planner de repuestos	9	Semestral	18	S/ 600.00
Selección de la mejor opción	Especialista de producto	3	Semestral	6	S/ 233.33
Elaboración de la política	Especialista de producto	4	Anual	4	S/ 155.56
<b>Tiempo Total (hrs)</b>				<b>58</b>	
				<b>Costo anual</b>	<b>S/ 2,122.22</b>
				<b>Tipo de Cambio</b>	<b>3.6</b>
				<b>Costo anual</b>	<b>\$590</b>

Asimismo, la propuesta traería beneficio para los Dealers, pues si cumplen con la meta, recibirán un descuento del 1.5% en sus compras cuatrimestrales. Este beneficio estimado por Dealer tendría el detalle mostrado en la Tabla 25.

**Tabla 25.***Detalle de descuento por dealer*

<b>Dealer</b>	<b>Rebate</b>
International Camiones	\$9,937
Motored S.A.	\$3,847
MODASA	\$7,544

Finalmente, este beneficio otorgado sería un costo para la empresa, pero considerando el ahorro que se obtendría en la BU con la optimización en la selección de fuentes de abastecimiento, se alcanzaría un margen bruto superior al exigido del 27% (ver Tabla 26).

**Tabla 26.***Impacto de la propuesta en el margen bruto*

<b>Cientes</b>	<b>Margen Bruto (USA)</b>	<b>Costo Promedio USA (73%)</b>	<b>Margen Bruto (USA)</b>	<b>Proy. Compra a USA (66%)</b>	<b>Costo Promedio USA (73%)</b>	<b>Proy. Compra a Brasil (34%)</b>	<b>Costo Promedio Brasil (-19%USA)</b>	<b>Margen Bruto (USA + Brasil)</b>	<b>Ahorro Brasil vs USA</b>	<b>Descuento Dealer (1.5%)</b>	<b>Margen</b>
International Camiones	\$662,451	\$483,589	\$178,862	\$437,217	\$319,169	\$225,233	\$132,888	\$210,394	\$31,533	\$9,937	\$200,458
Motores Diesel Andinos S	\$502,914	\$367,127	\$135,787	\$331,923	\$242,304	\$170,991	\$100,885	\$159,726	\$23,939	\$7,544	\$152,182
Motored S.A.	\$256,473	\$187,225	\$69,248	\$169,272	\$123,568	\$87,201	\$51,448	\$81,456	\$12,208	\$3,847	\$77,609
<b>Total</b>	<b>\$1,421,837</b>		<b>\$383,896</b>						<b>\$67,679</b>		<b>\$430,248</b>
<b>Margen Bruto</b>			<b>27%</b>						<b>4.76%</b>		<b>30%</b>

El beneficio conjunto se da con la mejora en el relacionamiento entre cliente y proveedor, impactando positivamente en el actual nivel de NPS de la empresa, y la sostenibilidad del crecimiento del negocio.

### **5.3.3.2. Plan de acción para ofrecer abastecimiento oportuno**

Este plan de acción surge con la finalidad de atender la necesidad del cliente sobre contar con el abastecimiento óptimo de los repuestos, para lo cual se ha diseñado un plan de acción que satisfaga su necesidad sin generar sobrecostos para alguna de las partes. Se ha diseñado un modelo de integración del proceso de abastecimiento, buscando alcanzar eficiencias en la gestión de inventarios de repuestos y nivel de servicio entregado al Dealer.

- ***Problemática***

De acuerdo con lo detectado en la fase empatizar, el Dealer se encuentra preocupado pues observa que pierde ventas a causa de las demoras que incurre la empresa al momento de atender sus órdenes por no contar con el inventario disponible. Asimismo, se queja por los costos extras que asume por concepto de fletes aéreos, para poder completar sus órdenes en el menor plazo posible. En efecto, el Dealer no está conforme con el actual nivel de servicio ofrecido por la empresa.

En ese sentido y en virtud de lo analizado en la fase definir a través del Customer Journey Map, se confirma que, el Dealer al colocar sus órdenes de compra no encuentra la disponibilidad suficiente de repuestos para abastecerlas. Tiene que esperar y/o pagar fletes aéreos para que estas sean despachadas por completo.

Los dolores del Dealer son causados por la falta de visibilidad de la demanda futura de repuestos en el canal automotriz de la BU Aftermarket, pues no existen protocolos internos para planificar la demanda y se maneja el abastecimiento considerando sólo la data histórica de ventas de la empresa; es decir lo que la empresa pudo atender y facturar al Dealer según la disponibilidad que tuvo en ese momento, lo que no necesariamente refleja la demanda real. Esto representa un riesgo de impacto significativo en los niveles de inventario de la BU, que se tangibiliza en sobre inventario y quiebres de stocks de algunos ítems.

El sobre inventario resta capacidad de compra y almacenaje para ítems necesarios en la operación de los Dealers, además de generar sobrecostos logísticos. Los quiebres de stock generan demoras en la atención y costos extras por flete aéreo para cubrir los pedidos de los Dealers o, lo que es peor, la pérdida de ventas.

- ***Propuesta***

A través de la dinámica del Brainstorming se identificó como mejor propuesta de solución para la problemática expuesta, al planeamiento colaborativo. El detalle del desarrollo de esta dinámica se puede observar en el Apéndice J.

- ***Estrategia específica***

La estrategia vinculada a esta propuesta es la Asociación de tipo III en la Cadena de Suministro. Conforme a lo señalado en el Capítulo III de este documento, esta estrategia implica que las empresas asociadas, mantengan un importante nivel de comunicación, colaboración e integración operativa; a fin de garantizar el flujo oportuno de información y materiales.

- ***Objetivo***

Elevar el nivel de servicio ofrecido al Dealer, logrando mayor eficiencia en el proceso de abastecimiento de la empresa, reduciendo tanto costos de inventario como sobre costos por fletes aéreos. De esta forma, se contribuye con mejorar el nivel de NPS de los principales Dealers.

- ***Propuesta a nivel táctico***

El planeamiento colaborativo se operacionalizará a través del modelo CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Como se menciona en el Capítulo III, este modelo implica una relación ganar-ganar entre los socios, mediante el intercambio de información fiable para tener visibilidad de la demanda en la cadena de suministros (Fliedner, 2003). El modelo consta de cuatro fases: Planear, Pronosticar,

Reabastecer y Analizar (VICS, 2004). En la Figura 7 se muestran estas fases y su interrelación.

A continuación, se revisará cada una de las fases del modelo CPFR para la empresa:

- **Planear**

- **Acuerdos y lineamientos generales**

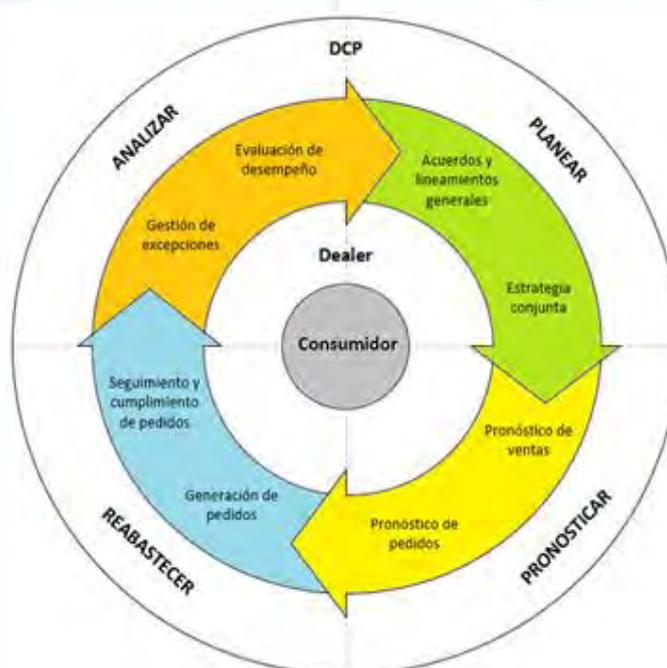
Aquí se definen los objetivos comunes a conseguir entre ambos socios, las métricas de seguimiento y los recursos necesarios, tanto humanos como técnicos.

- **Definición de objetivos y beneficios**

En base al objetivo de la propuesta, se elaboran métricas y se contemplan los siguientes beneficios potenciales para los socios (ver Tabla 27).

**Figura 7.**

*Fases del modelo CPFR*



**Tabla 27.***Beneficios para los socios*

<b>Beneficios para la empresa</b>	<b>Beneficios para el Dealer</b>
Reducción del sobreinventario: de 15% a 0%	Reducción de costos por flete aéreo: de 15% a 2%
Contribución al incremento del NPS: de 54% a 60%	Mayor nivel de servicio ofrecido: de 82% a 94%

Además, se necesita definir un indicador común que permita medir la precisión de los pronósticos de ventas. Este indicador será el forecast accuracy y se calculará de la siguiente manera:

$$\text{Forecast accuracy} = 1 - \left( \frac{\text{venta real} - \text{pronóstico}}{\text{venta real}} \right) * 100\%$$

Inicialmente se tomará como referencia al nivel de precisión de pronóstico alcanzado en el homólogo de la empresa ubicada en Chile, Distribuidora Cummins Chile (DCC), y se fijará un objetivo de precisión de pronóstico del 50%.

Sin embargo, dado que la empresa y sus Dealers no han trabajado anteriormente con este indicador (Jefe de Planeamiento de Aftermarket, 2020), se necesitará un periodo de prueba de seis meses para evaluar su desempeño y posteriormente, de ser necesario, se fijará un nuevo objetivo, alineado a los niveles de inventario que beneficien a ambos socios.

- ***Incentivo por precisión de pronóstico***

Luego de haber finalizado el periodo de prueba, si en adelante, el Dealer alcanza una precisión de pronóstico (en unidades) igual o superior al objetivo fijado por la empresa durante un cuatrimestre, será premiado con una bonificación del 1% del valor de sus compras en este periodo (de forma

similar que en el pilar de ventas). Si bien, esta bonificación representa un costo para la empresa, se podrá solventar con el ahorro generado en la BU por la selección óptima de fuentes de abastecimiento.

- ***Definición de recursos humanos y técnicos***

***Recurso humano:*** Para llevar a cabo el planeamiento colaborativo, la empresa ajustará su estructura e incluirá, en la BU, a un nuevo headcount como Demand Planner, cuyo enfoque estará destinado a la planificación de la demanda futura del Dealer, in situ. El estudio de trabajo para definir esta nueva posición se detalla en el Apéndice K. Asimismo, el proceso será soportado por el correspondiente Ejecutivo de Ventas asignado por la empresa a cada Dealer y por el Especialista de Producto. Por su parte, el Dealer deberá designar al personal de su organización, para que, en conjunto con el equipo de la empresa, formen un comité y lleven a cabo este proceso. El comité será liderado por el Demand Planner de la empresa; asimismo se deberá definir un procedimiento de escalamiento. El personal que asigne el Dealer dependerá de su estructura organizacional; sin embargo, será necesario que sean personas involucradas en los procesos de compras y ventas.

***Recurso técnico:*** Inicialmente, se registrará y almacenará la información de pronósticos de la demanda en plantillas en hojas de cálculo de Excel, que se compartirá vía correo electrónico, hasta que el proceso prospere y los socios decidan invertir en tecnología para cubrir esta actividad. El tipo de

información complementaria a compartir, así como su frecuencia será definido por el comité. Los modelos estadísticos para soportar la elaboración de los pronósticos de la demanda serán revisados por la empresa y su proveedor de servicios de análisis de datos de cadena de suministro. Asimismo, se podrá afinar el proceso de reabastecimiento de forma progresiva, ingresando al modelo parámetros como el nivel de servicio y el error medio de pronóstico.

***Confidencialidad de información:*** Ambas partes (la empresa y el Dealer) se deben comprometer a guardar suma confidencialidad de la información que se intercambie. Todos estos acuerdos deberán plasmarse en un documento firmado por ambos socios.

- ***Estrategia conjunta***

Dado el alcance del presente estudio, se revisarán los portafolios de repuestos de los cuatro modelos de motor: ISX, ISM, B y C, según corresponda a cada uno de los Dealers.

En esta etapa debe identificarse eventos significativos que afecten a la demanda dentro del horizonte de planificación. Por tanto, se necesitará que ambos socios (la empresa y el Dealer) se comprometan a compartir información sobre promociones, apertura de tiendas y sus políticas de inventario: clasificación de repuestos según su rotación, y objetivos de cobertura de inventario para cada clase. Asimismo, si hubiera cambios futuros en estas políticas de inventario, deberán ser comunicados oportunamente.

Con esta información se buscará racionalizar los portafolios, en base a la rotación, condición o estado (status code) y el volumen de repuestos tanto en cantidad de ítems como en valor de inventario. Esta depuración permitirá minimizar excesos y desperdicios, y alcanzar mayores eficiencias en los procesos siguientes. Así también, los socios deberán decidir si trabajarán el total de ítems o priorizarán un grupo que represente mayor criticidad.

Antes de empezar a pronosticar, será necesario que el comité defina el nivel de split del portafolio (por ejemplo: por familia, por número de parte, por status code, por variabilidad de consumo) para luego asignar estrategias de marketing y sincronizar los calendarios de eventos promocionales o campañas que hayan planificado el especialista de producto de la empresa y el Dealer, por separado.

- ***Pronosticar***
  - ***Pronóstico de ventas***

Esta actividad deberá llevarse a cabo a través de reuniones periódicas. El pronóstico de ventas inicial será elaborado por el Dealer en base a sus requerimientos y deberá incluir información de consumos, promociones, campañas y otros eventos atípicos de demanda mapeados en la estrategia conjunta. Luego, los valores serán contrastados por el Demand Planner en base a análisis estadístico y, de ser necesario, ajustados, dando como resultado un pronóstico final.

El pronóstico de ventas debe contemplar un horizonte mínimo de ocho meses, a fin de manejar oportunamente el abastecimiento con la fábrica

(Jefe de Planeamiento de Aftermarket, 2020). Tampoco deberá ser muy extenso, dado el alto índice de obsolescencia de los repuestos involucrados.

- ***Pronóstico de pedidos***

Aquí se determinarán los pedidos futuros en base a los pronósticos, a la posición de inventario y entregas de pedidos. Se deberán establecer lineamientos que limiten alterar las cantidades y tiempos de entrega, pues no podrán ser modificadas si involucran tránsitos de importación. Por tanto, la programación de pedidos deberá contemplar un horizonte de dos meses.

- ***Reabastecer***

Los pedidos del Dealer, que estén programados, serán colocados por el Demand Planner de la empresa. Asimismo, este recurso se encargará del seguimiento y aseguramiento de despachos correctos para atender los pedidos para el Dealer.

- ***Analizar***

- ***Gestión de excepciones***

Se deberá definir una tolerancia de desviación de pronóstico para pedidos dentro del mes en curso y el siguiente, respecto de la meta de forecast accuracy definida en la primera fase (la tolerancia debe estar alineada a los objetivos de inventario). Los pedidos fuera de la tolerancia del pronóstico se considerarán como excepciones y deberán ser resueltas según acuerdos entre ambas partes (la empresa y Dealer), que detallen, por ejemplo, el tiempo de entrega. Se contemplarán aquí eventos apartados de demanda como oportunidades únicas de ventas. El Demand Planner de la empresa

será el responsable de documentar las excepciones a fin de identificar tendencias y generar acciones futuras.

- ***Evaluación de desempeño***

La medición y evaluación del proceso se realizará mensualmente por el comité, en base a los indicadores establecidos en la primera fase. Se revisará el desempeño y, si fuera el caso, las causas del no cumplimiento a fin de desarrollar planes de acción en conjunto.

- ***Alcance***

Se presentará la base para adaptar el modelo CPFRR al proceso de abastecimiento de la empresa hacia los almacenes principales del Dealer del canal automotriz, a nivel nacional. La propuesta aplicará sólo para Dealers con calificación Diamante. Cabe mencionar que, el abastecimiento de la empresa estará soportado por la gestión del suministro con los centros de distribución de Cummins Inc.

- ***Indicadores***

Los indicadores son presentados en la Tabla 28.

**Tabla 28.***Indicadores clave de desempeño del pilar abastecimiento*

Indicador	Descripción	Cálculo	Meta	Observación
Nivel de servicio	Mide la probabilidad de satisfacer la demanda del cliente (Dealer)	$(\text{líneas entregadas a tiempo} / \text{líneas totales}) \times (\text{líneas entregadas completas} / \text{líneas totales}) \times 100\%$	$\geq 94\%$	Medido a través del OTIF (On Time In Full)
% Líneas de pedidos en modalidad aérea	Mide el volumen de líneas de pedidos que fueron atendidos por modalidad aérea	$(\# \text{ líneas de pedidos atendidos con flete aéreo} / \# \text{ líneas pedidos totales}) \times 100\%$	$\leq 2\%$	La modalidad de importación aérea involucra costos extras.
Forecast accuracy	Mide la precisión de los pronósticos	$1 - [(\text{venta real} - \text{pronóstico}) / \text{venta real}] \times 100\%$	$\geq 50\%$	El desempeño se pondrá a prueba en un periodo de prueba (6 meses).
NPS	Mide el nivel de lealtad que tiene el Dealer con respecto a la marca	$(\text{cantidad de promotores} - \text{cantidad de detractores}) /$	$\geq 60\%$	

- **Análisis costo - beneficio**

Tomando como Año Base al 2019. La propuesta generaría los siguientes beneficios para la empresa:

- Se reduciría gradualmente el actual sobre inventario generado en la línea de repuestos del canal automotriz de la BU Aftermarket, que es del 15% (Entrevista Jefe de Planeamiento de Aftermarket, 2020) lo que representa una oportunidad de liquidez que asciende a un monto de \$109,826.
- Se optimizaría el proceso de ventas, eliminando tareas relacionadas a la generación de órdenes de compra de los Dealers, dado que el proceso de planeamiento colaborativo contempla esta actividad. Lo que permitiría la reducción de plazas en el proceso de Administración de Ventas (los Back Office asignados a cada Dealer). Estas plazas podrían ser asignadas a otras actividades dentro de la BU. En la Tabla 29 se detallan estas tareas y el ahorro asociado, que asciende a \$29,167 al año.

**Tabla 29.***Detalle de tareas para la generación de órdenes de compra de los dealers*

Área	Actividad	Detalle	Responsable	# Personas	Costo anual	
Administración de ventas	Generación de órdenes de compra del cliente	Validar disponibilidad para atender requerimiento	Back Office	3	S/ 105,000.00	
		Coordinar con Planeamiento la atención de faltantes				
		Generar cotización del cliente en SAP				
		Comunicar al cliente las fechas para atención de faltantes				
		Actualizar cotización del cliente en base a descuentos en el precio				
Generar pedido en base a orden de compra del cliente						
		Brindar estatus del pedido al cliente				
					<b>Tipo de Cambio</b>	<b>3.6</b>
					Costo anual	\$29,167

Y como costos:

- Se contemplarán a los relacionados al nuevo headcount: Demand Planner, los mismos que ascienden a \$29,573 anuales, como se muestran en la Tabla 30.

**Tabla 30.***Costos relacionados al demand planner*

Actividad	Responsable	Costo anual
Actividades	Demand Planner	S/ 84,000.00
Vuelos	Demand Planner	S/ 13,824.00
Hospedaje	Demand Planner	S/ 8,640.00
<b>Costo anual</b>		<b>S/ 106,464.00</b>
<b>Tipo de Cambio</b>		<b>3.6</b>
Costo anual		\$29,573

Asimismo, la propuesta traería beneficios para los Dealers a través de los siguientes aspectos:

- El nivel de servicio mejoraría llevándolo desde el 82% actual hasta un 94%. Lo que satisfaría sus expectativas.
- Les generaría una oportunidad de liquidez anual global, por conceptos de fletes aéreos, según el detalle mostrado a continuación (ver Tabla 31). Cabe

mencionar que, el porcentaje máximo de fletes aéreos en los que incurriría el Dealer sería del 8%. El sustento de esta cifra se muestra en el Apéndice L.

**Tabla 31.**

*Ahorro por conceptos de fletes aéreos*

Objetivo	sin acciones	con acciones	sin acciones	con acciones	Beneficio mensual	Beneficio anual
Reducción de volumen	15%	2%	\$7,998	\$1,066	\$6,931	\$83,177
<b>Beneficio por Dealer</b>						
				International Camiones		\$38,753
				Motored S.A.		\$15,004
				MODASA		\$29,420

De este análisis costo beneficio se observa que la propuesta trae beneficios tanto para la empresa como para los Dealers. Por el lado de la empresa, se conocería directamente la demanda futura del Dealer, lo que permitiría optimizar la disponibilidad de inventario, reducir costos operativos, acortar el ciclo de abasto e incrementar sus ventas; en ese sentido, el ahorro por reducción de plazas por la optimización en el proceso de ventas justifica la inversión referida al nuevo headcount: Demand Planner.

Por el lado de los Dealers, recibirán un mejor nivel de servicio por parte de la empresa e incurrirán en menores costos extras por flete aéreo. Así también, el beneficio conjunto se da con la mejora en el relacionamiento entre cliente y proveedor, y la sostenibilidad del crecimiento del negocio. Esto impactaría de forma positiva en el actual nivel de NPS de la empresa.

**5.3.3.3. Plan de acción para ofrecer un servicio de marketing integral**

Este plan de acción surge con la finalidad de fortalecer el acompañamiento y respaldo de marca hacia el Dealer, atendiendo así no sólo la necesidad declarada por éste para captar la atención de más clientes en sus puntos de venta, sino también el acompañamiento en las ventas a través de acciones de merchandising y actividades de

reconocimiento a la fuerza comercial del Dealer por la contribución de ventas y acercamiento al cliente final; así como buscar clientes promotores que se vean beneficiados con la nueva forma de atención, todas ellas bajo un esquema comercial integral y un objetivo definido con la finalidad de buscar su sostenibilidad en el tiempo

- ***Problemática***

De acuerdo con el análisis realizado en la fase empatizar se evidenció, que una de las deficiencias encontradas de cara a la gestión con los Dealers fue la falta de una estrategia integral de marketing que les permita impulsar las ventas, fidelizar a los distintos clientes, y que se tenga la seguridad que sea un plan sostenible que permita afianzar la relación transversal entre la empresa, el dealer y cliente final.

Actualmente se ha identificado que el relacionamiento con los Dealers en aspectos de marketing no es el más eficiente posible. La compañía no cuenta con un plan estructurado de trabajo ni un histórico que evidencie un trabajo sostenible con el Dealer.

En el análisis se identificó que la empresa ha brindado soporte en marketing a los Dealers de una manera esporádica y básica. Se ha calificado a la empresa como una sociedad reactiva, que sólo toma acción cuando se le ha solicitado soporte, esto quiere decir que cada vez que el Dealer se acercó a solicitar un apoyo, la empresa analiza, evalúa y entrega algún tipo de soporte sin ningún respaldo estructurado o sin ningún esquema de control. Esto ha permitido que el presupuesto de marketing no se haya aprovechado en su máxima eficiencia y que los gastos asumidos en marketing no tengan ninguna métrica que permita analizar el impacto para los siguientes periodos.

Es importante detallar que la empresa cuenta con un presupuesto de marketing anual el cual no está asignado a una actividad fija presupuestada, justamente porque no

existe un modelo de trabajo estratégico el cual pueda ser medido periódicamente y mostrar el impacto.

Luego de analizar esta información, específicamente en esta categoría de clientes, se confirmó que la percepción que se tiene de la compañía en base a niveles y lineamientos de marketing no son los más adecuados y no es percibido como un socio estratégico del Dealer ni que genere un impacto positivo en el cliente final.

Estas categorías de clientes demandan una estrategia de marketing sostenible para afianzar la relación con los clientes finales y que a su vez se transmita en el mercado automotriz una imagen de autoridad y una relación profesional y continua entre el Dealer y la empresa.

- ***Propuesta***

Se realizó la dinámica del brainstorming con cada uno de los Dealers y la empresa, con la finalidad de entender las principales percepciones y conocer qué es lo que esperan de la empresa. Como parte final de la dinámica se pudo concluir la importancia de los siguientes aspectos para la definición de la estrategia de marketing:

- Plan Integral
- Materiales promocionales
- Feedback del cliente final
- Soporte económico
- Acciones puntuales

Para entender el detalle y las expectativas del cliente véase el Apéndice M “Brainstorming”. Posterior a la dinámica, se concluye que la propuesta seleccionada en el pilar de marketing es la *“Implementación de una estrategia de marketing integral con programas que permitan fidelizar a los Dealers, afianzar la relación entre la empresa, el Dealer y cliente final, y construir una imagen de autoridad en el mercado”*.

- ***Estrategia específica***

Una estrategia de marketing debe estar enfocada en fidelizar al cliente, gestionar una relación a largo plazo y orientar todas las acciones a desarrollar y mantener con éxito.

Es por ello la necesidad, de la empresa, en implementar una estrategia de marketing relacional para construir en el mercado automotriz una marca e imagen de autoridad con el Dealer; que permita ser reconocido como una sociedad conjunta estratégica para fidelizar a los clientes finales y que éstos puedan convertirse en promotores de la marca a través de su experiencia en la atención y recibimiento.

- ***Objetivo***

El objetivo principal de esta estrategia es el de afianzar la relación transversal entre la empresa, el Dealer y el cliente final; escuchando la voz del cliente que conlleve a la creación de una marca reconocida en el mercado de los socios estratégicos Cummins y Dealer.

- ***Propuesta a nivel táctico***

En relación con la estrategia de marketing relacional se consideran los siguientes programas a implementar:

- ***Programa de fidelización al cliente con tres acciones estratégicas***

- ✓ Plan branding anual en el punto de venta del Dealer.

- ✓ Plan de merchandising promocional al Dealer en la contribución de sus ventas y de la fidelización de los clientes finales.
- ✓ Y un programa de beneficios para la fuerza comercial del Dealer para promover e incentivar la gestión con el cliente final.
- ***Programa de encuestas y casos de éxito relacional con el cliente final.***
  - ✓ Implementación del NPS mensual al dealer.
  - ✓ Caso de éxito en el mercado.

A continuación, el detalle y descripción de las propuestas a nivel táctico.

#### ***5.3.3.3.1. Un programa de fidelización al cliente con tres acciones estratégicas***

- ***Plan branding anual***

De acuerdo con Raquel (2012), es importante considerar que una empresa logra su nivel de marca de acuerdo con las acciones que se ejecuten, y que sea de percepción y opinión por parte del mercado. Para esta acción la empresa realizará el brandeo a las principales locaciones del Dealer (tiendas a nivel nacional), enfocado en la entrega e instalación de materiales gráficos de los repuestos originales Cummins para transmitir el mensaje de unidad entre ambas empresas.

Para determinar qué materiales se implementarán en cada locación la empresa entregó su análisis interno en base al levantamiento de información con sus clientes, los cuales se detallan en la Tabla 32 y en los cuales se indicaron que son materiales necesarios para esta acción estratégica.

**Tabla 32.***Materiales para brandeo comercial*

Item	Conceptos	Peso	Pareto
1	Exhibidor de repuestos originales	15%	15%
2	Logo de Cummins (Material Pop up)	15%	30%
3	Uniforme con el logo de las empresas	15%	45%
4	Cuadro despiece del motor	15%	60%
5	Repuestos en custodia para su exhibición	10%	70%
6	Banners de respuestos originales	10%	80%
7	Pintar locales del Dealer	5%	85%
8	Activación en tiendas del Dealer	5%	90%

Dentro de la evaluación se considera la implementación del 80% de los ítems escogidos, lo cual se determinó es de gran importancia para generar el impacto esperado, transmitir el mensaje correcto y alineado a los costos asignados.

El objetivo principal de esta táctica es el de transmitir al cliente final que el Dealer y la empresa son socios estratégicos; que son compañías integradas y que dentro de cualquier punto de venta del Dealer el cliente podrá encontrar un nivel óptimo de atención y servicio al cliente, calidad de repuestos originales, inventario óptimo acorde a las necesidades del mercado apalancado en el pilar de abastecimiento y en conjunto con su estrategia, garantía en las compras, buena exhibición de productos y promociones constantes.

Este conjunto de variables permitirá al cliente sentir que el Dealer es un abrazo extendido de atención de la marca Cummins. Se espera que esta acción pueda construir y transmitir una marca unificada entre ambas sociedades.

Como parte de la familiarización y lazo estratégico, el branding deberá contar con un slogan que identifique a esta sociedad: ¡Somos Uno, puedes confiar en nosotros!

Para la ejecución del slogan se debe considerar el nombre comercial de los tres dealers:

- ¡Somos Uno, puedes confiar en nosotros! International Cummins, para el Dealer International Camiones del Perú.
- ¡Somos Uno, puedes confiar en nosotros! Motored Cummins, para el Dealer Motored.
- ¡Somos Uno, puedes confiar en nosotros! MODASA Cummins, para el Dealer Motores Diesel Andinos SA.

El nombre del Dealer siempre irá en el primer orden para mantener la misma estructura del mensaje.

- ***Beneficios de la implementación***

El beneficio radica en elevar la presencia y cobertura de la empresa en sus puntos de venta aliados y conocer la red de distribución de la marca, así como el de construir una marca reconocida y que la alianza se transmita como una autoridad en el mercado.

- ***Indicadores***

Los principales indicadores de brandeo se presentan en la Tabla 33.

**Tabla 33.**

*Principales indicadores de branding a Dealers*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Observación</b>
Número de visitas	Medir el tráfico de visita en el punto de venta del Dealer	Evolución mensual	cantidad de visitas mensuales del cliente final al local del Dealer	No existe un indicador previo
Ventas trimestrales	Medir la evolución mensual de ventas en el punto de venta del Dealer	>100% de sus presupuesto	Ventas (\$) mensuales del Dealer	Se medirá la evolución de ventas del Dealer
NPS	Agregar una pregunta en su sistema de encuestas mensuales al cliente final por parte del Dealer	Evaluación mensual	Feedback del cliente	-
Ratio de conversión	Se medirá la tasa de conversión de las cotizaciones a ordenes de compra del Dealer	Por determinar	Pedidos comerciales / Cotizaciones totales del mes	Evaluación mensual

### 5.3.3.3.2. Plan de merchandising promocional al dealer en la contribución de sus ventas y de la fidelización de los clientes finales.

Esta acción consiste en entregar al Dealer materiales y/o artículos promocionales seleccionados y de valor agregado para los clientes finales. La entrega se ejecutará trimestralmente en base a campañas localizadas y enfocadas a la necesidad del cliente teniendo como única condición, el de contar con un valor mínimo de compra de acuerdo con la Tabla 34. El objetivo de esta acción es estimular las ventas para facilitar y contribuir el cumplimiento de la cuota establecida en las acciones de ventas y mantener al cliente con la expectativa que sus compras conllevan un beneficio directo.

**Tabla 34.**

*Valor mínimo de compra*

Ticket promedio en compra	% de clientes de acuerdo al ticket promedio de compra	Valor del merchandising a entregar	Valor de compra mínima por parte del cliente
<\$ 1 a \$ 249>	20%	\$ 1.50	\$ 150.00
<\$ 250 a \$ 499>	40%	\$ 3.50	\$ 250.00
<\$ 500 a \$ 1999>	25%	\$ 7.00	\$ 500.00
<\$ 2000 a más	15%	\$ 20.00	\$ 2,000.00



Del análisis se estima contribuir al 56% de las ventas del Dealer al cliente final (de acuerdo con su cuota trimestral) como se señala en el Apéndice N.

Otro objetivo de este plan es el de fidelizar al cliente y mantenerlo en la expectativa de que el Dealer siempre premia a sus clientes por sus compras y que esto está alineado a las constantes campañas focalizadas. Es importante considerar que el plan incluye también el de optimizar la utilización del presupuesto de marketing asignado para la unidad de negocio de la empresa, y que esta contribuye a generar campañas activas que aseguren las ventas de repuestos originales de la marca, y que el Dealer sea reconocido en el mercado automotriz.

En la Tabla 35 se muestra la lista potencial de materiales promocionales a entregar en base al feedback de los clientes, vendedores del dealer y equipo comercial de la empresa. Cabe resaltar que, este listado fue proporcionado por la empresa y siempre contará con el logo y branding de la marca Cummins y el Dealer, juntamente con el slogan de ¡Somos Uno, puedes confiar en nosotros!.

**Tabla 35.**

*Lista potencial de materiales promocionales*

<b>Items</b>	<b>International</b>	<b>Motored</b>	<b>Modasa</b>	<b>TOTAL</b>
Overall	6	4	3	13
Polos	3	3	3	9
Gorro con orejeras y	2	3	4	9
Lentes	3	3	2	8
Aromatizadores	0	1	2	3
Tapa Sol	1	0	0	1
Gorro	0	0	0	0
Guantera	0	0	0	0
USB	0	0	0	0
Accesorios para el	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>43</b>

De acuerdo con esta información se consideran los ítems de mayor valor representativo en el mercado. Es importante señalar que estos pueden variar en base a un nuevo feedback comercial u oportunidades registradas en las reuniones con el Dealer. Como se reiteró en párrafos anteriores el plan de entrega del merchandising estará sujeto a la siguiente condición que será de elaboración por parte del Dealer.

- ***Beneficios del plan***

- Fidelizar al cliente final y convertirlo en un promotor de la marca Cummins.
- Se reconozca la alianza Cummins Dealer a través de premiaciones por las compras constantes en el Dealer.

- Construir una imagen en el mercado, como una sociedad dinámica en su atención.
- Que el cliente vea que sus compras tienen beneficios y que la entrega del merchandising siempre son objetos necesarios dentro de su operación.

- **Indicadores**

**Tabla 36.**

*Indicadores de merchandasing hacia dealers*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Observación</b>
Rendimiento de promociones	Se medirá las ventas con artículos promocionales como parte del plan	Sumatoria ventas con artículos promocionales / ventas totales	>0 = al 45%	Evaluación mensual
NPS	Agregar una pregunta en su sistema de encuestas mensuales al cliente final por parte del dealer	Feedback del cliente	Evaluación mensual	-

#### **5.3.3.3.3. Programa de beneficios para la fuerza comercial del Dealer**

Con la finalidad que el Dealer mantenga una atención óptima y de calidad hacia el cliente final, se implementará un programa de incentivos económicos para motivar a su fuerza comercial, y promover la venta de repuestos originales lo cual contribuya a maximizar la probabilidad de alcanzar su cuota asignada y de mantener una de las mejores atenciones al cliente.

En el siguiente análisis siguiente se muestra el detalle del sistema de puntuación para dar cumplimiento al plan. La modalidad de calificación para los ejecutivos comerciales del Dealer será que en total se distribuirá 50 puntos (máximo puntaje), bajo los siguientes criterios:

- **Primer criterio: ventas**

**Tabla 37.**

*Criterios ventas*

<b>de 5 a 30 puntos</b>	
<b>Ventas</b>	<b>Calificación</b>
100%	5 puntos
101% a 110%	10 puntos
111% a 120%	15 puntos
120% a 130%	20 puntos
mayor a 130%	30 puntos

- **Segundo criterio: reconocimiento especial en atención**

**Tabla 38.**

*Criterio reconocimiento*

<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>
Si el ejecutivo comercial tiene algún reconocimiento de parte de un cliente de manera descrita por su eficiencia y nivel de atención	10 puntos

La puntuación del 1 al 10 será en base a la revisión del reconocimiento, se opta por considerar el feedback del jefe inmediato del candidato.

- **Tercer criterio: mantenimiento y cuidado de la tienda/sucursal (ver Tabla 39)**

**Tabla 39.**

*Criterio mantenimiento*

<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>
Se evaluará la percepción del cliente final sobre el cuidado físico y difusión de las locaciones brandeadas al delaeer	10 puntos

La puntuación de este criterio será en base a la revisión in situ de las instalaciones y en base a la locación del vendedor.

- **Indicadores**

**Tabla 40.**

*Indicadores de premiación*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Observación</b>
Ranking de venta	Se evaluará el ranking y competencia interna de los vendedores del Dealer	Ranking de venta trimestral	-	Ranking del Dealer
Rendimiento de venta por vendedor	Comparativo entre venta real y presupuesto trimestral	Venta real trimestral por vendedor del Dealer/Presupuesto trimestral por vendedor del Dealer	>90%	Evaluación de acuerdo al presupuesto del ejecutivo
Reconocimientos internos	Promover el reconocimiento al buen resultado	Revisión de reconocimientos entre cliente final y ejecutivo comercial del Dealer	-	Reconocimiento sin medición numerica
Mantenimiento de localidad	Condiciones seguras y de alto impacto visual	Evidencias de mantenimiento de las tiendas y sucursales del Dealer	-	Reporte visual (fotografías)

***Programa de encuestas al dealer y casos de éxito en el mercado***

- ***Implementación del NPS mensual al dealer.***

Para la recepción de la voz del cliente del Dealer y evaluar la aplicación de mejoras al servicio se implementará la encuesta mensual del NPS a los tres Dealers, para obtener distintas percepciones, se considera contar con cuatro posiciones claves que debían responder la encuesta:

- El decisor de las compras del Dealer.
- El ejecutivo comercial del Dealer
- El responsable de la unidad comercial del Dealer

- Un representante de marketing del Dealer.

La cantidad de encuestas totales dependerá de la locación y distribución de atención del Dealer. Las preguntas y detalle de las encuestas se pueden validar de acuerdo con el Apéndice O – Cartilla NPS.

- ***Beneficios del plan***

- Retroalimentación constante y frecuente por parte del Dealer que a su vez traerá la percepción del cliente final en el mercado.
- Cambios y mejoras en el plan integral.
- Reconocimiento del enfoque y orientación hacia el cliente.

- ***Indicadores***

**Tabla 41.***Indicadores NPS*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Observación</b>
Análisis de feedback	Se analizará los principales indicadores de la encuesta	Data mensual	-	-
Cantidad de reuniones	Se espera tener reuniones mensuales para ver los avances y mejoras	Cantidad de reuniones	>6	Se espera un mínimo de reuniones bimensuales Mínimo 6 acciones correctivas de los hallazgos
Acciones correctivas	Presentación de planes de acción de los hallazgos	Cantidad de planes de acción correctivas	>6	

Para esta táctica se espera identificar a un cliente final fidelizado y promotor de la marca, la identificación del cliente será en base a la evaluación y coordinación entre Dealer y La empresa.

Esta táctica consiste en realizar un video testimonial con el cliente final para que pueda describir el nivel de atención del Dealer y cómo estas acciones impactan positivamente en su negocio. Esta táctica va muy alineada con buscar una referencia de marca en el mercado automotriz y que sirva para generar confianza de la marca en base a: nivel de atención, promociones comerciales, niveles de stock, y premiaciones por sus compras.

Como plan de comunicación e informativo se deberá generar campañas en redes sociales sobre los videos testimoniales. Esta campaña de comunicación será mostrada a través de las redes sociales del Dealer, así como de la empresa, enfatizando la relación comercial y la orientación al cliente de ambas sociedades.

- ***Beneficios del plan***

- Búsqueda de una imagen y marca de autoridad en el mercado.
- Hacer partícipe al cliente final en los planes de la empresa y Dealer

- Buscar promotores de la marca Cummins en el mercado del Dealer.
  - Plan de comunicación en redes sociales sobre el testimonio del promotor de la marca Cummins.
  - Buscar una comunidad de clientes promotores de la marca.
- **Indicadores** (ver Tabla 42)

**Tabla 42.***Indicadores casos de éxito*

Indicador	Descripción	Cálculo	Meta	Observación
Cantidad de videos testimoniales	Se evidencia la nueva percepción por parte del cliente en la nueva atención	Número de videos testimoniales	>4	Reto trimestral
Número de clientes promotores	Se debe buscar constantemente clientes satisfechos	Número de clientes promotores	>6	Se espera identificar un mínimo de clientes promotores bimensuales

- **Alcance**

El alcance y limitación de la propuesta va desde el estudio de las tácticas, las propuestas detalladas, y la recomendación de aplicación hasta el análisis de las métricas seleccionadas.

- **Análisis de los costos de la estrategia de marketing**

Para estas acciones estratégicas, se considera manejar reuniones trimestrales para medir el rendimiento de este plan. En la Tabla 43 se detalla el monto total a invertir para el plan de marketing con las tácticas propuestas.

**Tabla 43.***Costos totales por invertir*

Concepto del presupuesto	Frecuencia	Importe por Frecuencia	Presupuesto anual	Detalle
Branding para el Dealer	Anual	\$21,600.00	\$21,600.00	Costo unitario de \$2400 por local, implementación a 3 principales puntos de venta de cada Dealer. *Mostrador, artes promocionales, viniles, articulos en exhibición, etc)
Merchandising general	Trimestral	\$8,500.00	\$34,000.00	El presupuesto de merchandising se asigna en base al nivel de facturación esperado del cliente
Premiación a los mejores vendedores del Dealer	Trimestral	\$2,400.00	\$9,600.00	Se entregarán vales de \$200 a los 4 mejores vendedores del a nivel nacional para los 3 Dealers.
Implementació NPS	Mensual	\$0.00	\$0.00	No requiere inversión economica, utilización de plataforma gratuita Survey Monkey
Casos de éxito en el mercado	Trimestral	\$850.00	\$10,200.00	Se escogerá 1 cliente por Dealer Semestralmente que este fidelizado y que este de acuerdo en ser un promotor de la marca Cummins Dealer
<b>Total</b>			<b>\$75,400.00</b>	

Es importante resaltar que la empresa cuenta con presupuestos asignados de 3 distintas fuentes para el inicio de las actividades (ver Tabla 44).

**Tabla 44.***Fuentes de financiamiento*

Fuentes de Financiamiento	Presupuesto
Soporte anual desde Cummins INC (Fábrica)	\$27,100
Soporte anual desde la unidad de negocios de repuestos (Fábrica)	\$8,500
Presupuesto de marketing de Aftermarket de la empresa	\$39,800
<b>Total Fuente de Financiamiento</b>	<b>\$75,400</b>

Este presupuesto es asignado para contribuir a las actividades y estrategias destinadas como soporte a los Dealers en el canal indirecto.

- **Detalle de los costos por táctica**

- **Branding por dealer.** La Tabla 45 muestra la inversión total por Dealer de acuerdo con el plan de branding.
- Los costos están estimados por cada uno de los Dealers, considerando en el primer año la implementación en tres de sus principales puntos de venta.
- Al tener un presupuesto de \$7,200 por Dealer, el monto de inversión asciende a \$21.600 anuales.

**Tabla 45.**

*Inversión en branding*

Item	Conceptos	Costo Unit	Cantidad	Total
1	Exhibidor de repuestos originales	\$290	3	\$870
2	Logo de Cummins (Material Pop up)	\$350	3	\$1,050
3	Uniforme con el logo de las empresas conjuntas	\$40	12	\$480
4	Cuadro despiece del motor representativo del mercado	\$190	3	\$570
5	Repuestos en custodia para su exhibición (kit a selección)	\$720	3	\$2,160
6	Banners de repuestos originales	\$230	9	\$2,070
				<b>\$7,200</b>

- **Plan de merchandising promocional al dealer anualizado.**

La Tabla 46 detalla el costo de unitario de la producción de los materiales promocionales para entrega al dealer.

**Tabla 46.***Costos de producción de materiales promocionales*

Items	International	Motored	Modasa	Total	Costo Unit de producción
Overall	6	\$4	3	\$13	\$ 20.00
Polos	3	\$3	3	\$9	\$ 7.00
Gorro con orejeras y cubre cuello	2	\$3	4	\$9	\$ 3.75
Lentes	3	\$3	2	\$8	\$ 3.75
Aromatizadores	3	\$3	2	\$8	\$ 1.50

- *De la asignación del presupuesto por cliente*

La Tabla 47 muestra la asignación del presupuesto para materiales promocionales por cliente en base a la proporción de sus cuentas.

**Tabla 47.***Asignación de presupuesto*

Cliente	Facturación Esperada Anual	Distribución %	PPTO anual
International Camiones del Perú	\$ 1,970,219.80	47%	\$ 15,841.00
Modasa	\$ 1,495,736.10	35%	\$ 12,026.05
Motored	\$ 762,784.89	18%	\$ 6,132.96
	<b>\$ 4,228,740.80</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 34,000.00</b>

La empresa coincide en asignar el presupuesto de \$34,000 para la estrategia de merchandising, el cual será distribuido de manera porcentual y de acuerdo con la facturación esperada anual buscando el equilibrio de inversión entre los Dealers. En el Apéndice P el detalle de la asignación del presupuesto para materiales promocionales y la participación del presupuesto en base a las compras mínimas y el porcentaje de la participación de clientes en base al ticket promedio de compra.

- *Programa de beneficios para la fuerza comercial del dealer*

En la Tabla 48 se detalla el presupuesto asignado para el plan.

**Tabla 48.**

*Presupuesto para el programa de beneficios a la fuerza comercial del dealer*

Cliente	Frecuencia de premiación	Cantidad de premiaciones	Cantidad de premiados trimestral	Valor de premiación unitario	Presupuesto total
International Camiones del Perú	Trimestral	4.00	4.00	\$ 200.00	\$ 3,200.00
MODASA	Trimestral	4.00	4.00	\$ 200.00	\$ 3,200.00
MOTORED	Trimestral	4.00	4.00	\$ 200.00	\$ 3,200.00
					<b>\$ 9,600.00</b>

El presupuesto asignado es de \$9,600 el cual se distribuirá a premiar a los cuatro mejores vendedores a nivel nacional de cada uno de los Dealer.

- ***Casos de éxito en el mercado***

Se asigna un presupuesto de \$850 unitario para la elaboración de este plan, el plan consiste en la elaboración del video testimonial en la instalación del cliente, y la entrega de un suvenir de agradecimiento al cliente por su aporte (ver Tabla 49).

**Tabla 49.**

*Presupuesto para los casos de éxito*

Cliente	Cantidad de cliente	Frecuencia	Inversión unitaria	Costo total del video testimonial
International Camiones del Perú	1.00	Trimestral	\$ 850.00	\$ 2,550.00
MODASA	1.00	Trimestral	\$ 850.00	\$ 2,550.00
MOTORED	1.00	Trimestral	\$ 850.00	\$ 2,550.00
				<b>\$ 7,650.00</b>

#### ***5.3.3.4. Plan de acción para conocer las preferencias del cliente final***

Este plan de acción surge en atención a las expectativas del Dealer sobre conocer las preferencias del cliente final, dado que observa un cambio en las mismas y considerando la fuerte reducción en ventas surge la necesidad tanto para el Dealer como para la empresa de conocer permanentemente las expectativas del cliente con la finalidad de poder anticiparse y brindarle una mejor atención, basada en datos generados en las interacciones que faciliten su rápido y eficiente conocimiento.

- ***Problemática***

Uno de los problemas identificados tanto en el análisis interno de la empresa como en la fase empatizar es que la organización no aprovecha sus fortalezas corporativas para conocer más a detalle a sus clientes finales y ser más asertivo con sus clientes; esto genera una oportunidad para satisfacer sus expectativas, más aún si no cuenta con información directa y estructurada sobre las motivaciones de su cliente final. Tal como señala el Latin Trade (2018) en la actualidad la prioridad de los ejecutivos ya no debe estar enfocada en el producto, sino en las necesidades, gustos y motivaciones de las personas, estableciendo como punto de partida conocerlas y entenderlas, lo que permitirá diseñar procesos y una propuesta de servicio más estratégica e innovadora.

- ***Propuesta***

En base a la problemática identificada se desarrolló una dinámica de brainstorming gracias a la cual se obtuvieron varias ideas para fortalecer la relación de la empresa con los Dealers y clientes finales a través del conocimiento; garantizando un esquema de información robusto, confiable, estructurado y sostenible en un entorno cultural saludable y receptivo a los cambios.

Tal como se puede observar en el detalle de las propuestas planteadas, la solución elegida, fue una mezcla de varias propuestas que tiene como pilares la implementación de herramientas tecnológicas y el desarrollo de una cultura organizacional que permita su implementación y desarrollo.

- ***Estrategia específica***

De esta manera se propone implementar una estrategia que por un lado incluya el desarrollo de herramientas de Marketing Digital que facilite la cercanía de la empresa y sus Dealers asociados (Pitre et al., 2021), con la finalidad de elevar su eficiencia y resultados comerciales a través de una adecuada gestión de la información que permita una respuesta rápida a las expectativas del mercado; y por otro lado una adecuada gestión del cambio cultural de la organización que facilite y permita adaptarse a los cambios propios de la innovación y tecnología requerida.

- **Objetivo**

Elevar el nivel de asertividad de servicio de la empresa, implementando un modelo de negocio que permita anticiparse a las expectativas del Dealer y cliente final.

- **Propuesta a nivel táctico**

La propuesta de solución planteada se desarrollará desde 2 ángulos, pero requiere de un tercero enfocado en el desarrollo de una cultura digital que soporte el nuevo enfoque de gestión planteado, que si bien su desarrollo no forma parte del alcance de este trabajo constituye un factor crítico de éxito y se recomienda trabajar a futuro. Los ángulos son:

- ***El ángulo comercial basada en el marketing digital:***

Propuesta cuyo objetivo es facilitar la transformación de datos en información estructurada a través de la implementación de estrategias de Inteligencia de Negocio tal como señala Ramírez et al. (2019). Esta permitirá a la Empresa y Dealers conocer de manera permanente, práctica, sencilla y rápida sobre las preferencias y expectativas del cliente final a fin de brindarle un mejor servicio e incrementar los principales aspectos identificados en la fase empatizar como: abastecimiento, precio y servicio.

Contar con información detallada de las expectativas y preferencias del cliente final, permitirá a la empresa optimizar su propio abastecimiento y mejorar sus costos de inventarios de manera permanente; así como diseñar promociones asertivas considerando el momento oportuno, precios competitivos y garantizando una óptima distribución. Del mismo modo cada Dealer contará con información de sus clientes teniendo la opción de gestionarla a mayor detalle y precisión para mejorar su segmentación de clientes y elevar su eficiencia en inteligencia comercial. Cabe señalar que esto último corresponde a acciones propias de cada Dealer y que su desarrollo está fuera del presente proyecto.

- ***El ángulo tecnológico basado en la implementación de herramientas de la Industria 4.0:***

Esta propuesta surge por la necesidad de materializar el medio a través del cual se obtendrá de manera estructurada, práctica, permanente y constante la información del cliente final, para lo cual se utilizarán algunas herramientas de la Industria 4.0 que tal como señalan Barragán et al. (2020) y Rozo-García (2020) considera al internet y las tecnologías de información como pieza fundamental para la toma decisiones basadas en datos.

Se trata de un enfoque disruptivo proporcionado por la innovación tecnológica que permitirá a la organización implementar un cambio importante y sostenible en el tiempo rompiendo el estándar tradicional de gestión.

Tanto la Empresa como los Dealers que participan en este trabajo cuentan con ERP SAP para gestionar sus procesos logísticos y comerciales, así como bases de datos internas con información complementaria de sus clientes y redes

sociales. Por ello, la primera herramienta que se plantea utilizar es Big Data para facilitar el tratamiento de los datos, ya que se trabajarán datos estructurados provenientes de los sistemas propios de las empresas; como no estructurados provenientes de las redes sociales. La implementación de las 5V del Big Data facilitará el tratamiento de los datos transformándolos en conocimientos para la toma de decisiones, tal como señala Rozo-García (2020).

Posteriormente se plantea utilizar el Machine Learning, una herramienta de la inteligencia artificial que a través del uso de Chatbots permitirá mejorar la cobertura de la atención al cliente y documentar a detalle todas las interacciones en tiempo real, permitiendo así contar con información actualizada y continua, además de optimizar los costos del servicio.

Inicialmente el Chatbot utilizará la información estructurada con el Big Data para poder relacionarse adecuadamente con el cliente final. Ésto permitirá seguir aprendiendo hasta el punto de sugerir la compra de productos de acuerdo con el comportamiento de compra, generando así el flujo permanente de datos. Los datos serán tratados utilizando Big Data para garantizar su calidad y almacenados por la empresa para ser compartidos con los Dealer, considerando los estándares de seguridad establecidos.

De esta manera el Chatbot de Machine Learning estará programado para atender con amabilidad al cliente buscando siempre identificarlo. Para ello solicitará información como: nombre, N° de DNI y correo electrónico. Asimismo, deberá ser capaz de rastrear su ubicación si tiene activo el GPS durante la consulta proponiendo el lugar de compra más cercano y copiando sus cookies para acceder a su información sobre intereses en redes, dejando siempre

la opción para que el cliente accede desde Facebook a la página E-commerce del Dealer para realizar una cotización o compra previa calificación del Chatbot.

Finalmente, se precisa que la página de E-commerce corresponde a acciones propias de cada Dealer y que su desarrollo está fuera del presente proyecto.

- ***El ángulo organizacional enfocado en el desarrollo de una cultura corporativa digital:***

Este ángulo tiene como objetivo facilitar el proceso de transición desde el estatus actual hacia una gestión digital basada en el uso de la tecnología más dinámica y disruptiva (Muñoz et al., 2019). Al recopilar la opinión de varios autores demanda una visión integral de diferentes ángulos como el comportamiento de los colaboradores y su filosofía de trabajo, los valores, procedimientos y políticas que regulan las operaciones. Esto permitirá transformar la forma de pensar de los equipos hacia un ángulo digital receptivo y ágil, fortaleciendo la identidad corporativa y facilitar la gestión del cambio (Buffarini & Troilo, 2021).

Según la información recopilada durante las entrevistas los líderes de las áreas de tecnología de la información tienen conocimientos sobre las tecnologías propuestas y consideran que sería un gran avance para la gestión comercial contar con este soporte.

Cabe precisar que la gran mayoría señala que muchas iniciativas tecnológicas no se implementan en sus organizaciones por restricciones de presupuesto lo cual refuerza la necesidad de implementar una cultura corporativa digital que

parta desde la Gerencia General hacia toda la organización, a fin de garantizar la prioridad y sostenibilidad a la estrategia e iniciativas planteadas.

Este punto es un factor crítico de éxito para el presente proyecto ya que permitirá garantizar que los equipos de trabajo dirijan su atención en la inclusión del enfoque tecnológico; por lo que se recomienda a las empresas contratar el servicio de consultoría especializada en el desarrollo de una cultura corporativa digital.

- ***Alcance***

El alcance de esta propuesta incluye el diseño de una estrategia comercial, a través del canal digital que incluye la implementación de tecnologías de la Industria 4.0.

- ***Indicadores***

Entre los indicadores que se proponen se tienen:

- a. ***El ángulo comercial basado en el marketing digital (ver Tabla 50)***

**Tabla 50.**

*Indicadores basados en el marketing digital*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Observación</b>
Eficiencia de planes comerciales	Medir la efectividad y eficiencia de los planes comerciales	(Planes comerciales con resultados exitosos / Total de planes comerciales del periodo)*100	> 80%	Son planes de acción planteados en base a los datos analizados
Tasa de interacción de las publicaciones	Efectividad de publicaciones en redes sociales	(Total de interacciones/Alcance de población)*100	> 60%	La tasa de interacción permitirá medir el nivel de impacto de las publicaciones

- b. ***El ángulo tecnológico basado en la implementación de herramientas de la Industria 4.0 (ver Tabla 51)***

**Tabla 51.***Indicadores Industria 4.0*

Indicador	Descripción	Cálculo	Meta	Observación
Servicio al cliente	Consultas realizadas al ChatBots durante el día	Nº de consultas realizadas al CahtBots al día por Dealer	100	
Tasa de interacción de las publicaciones	Disponibilidad de los datos en la forma y momento solicitado	(Nº de veces en las que se obtuvo la información requerida / Nº de veces en las que solicitó información)*100	> 80%	

*c. El ángulo organizacional enfocado en el desarrollo de una cultura corporativa digital (ver Tabla 52)*

**Tabla 52.***Indicadores cultura digital*

Indicador	Descripción	Cálculo	Meta	Observación
Eficiencia de planes innovadores	Medir la efectividad eficiencia de planes innovadores	(Planes innovadores con resultados exitosos / Total de planes innovadores del periodo)*100	> 80%	Los planes innovadores son propuestas disruptivas con el uso de datos

- ***Análisis costo beneficio***

El análisis costo beneficio de la propuesta se desarrollará a través del análisis de cada uno de los ángulos explicados anteriormente:

***a. El ángulo comercial basado en el marketing digital:***

Esta iniciativa considera incrementar un Headcount para el cargo de Community Mánager en la empresa, considerando que la estrategia es generar mayor tráfico en sus redes sociales, a través de la publicación de mejor y mayor contenido. Así mismo se plantea celebrar un contrato con los Dealers sobre la

generación de publicaciones en sus redes sociales, estableciendo cuotas mínimas de interacciones por el público. Esta inversión permitirá:

- Contar con contenido digital interesante para el público objetivo.
- Establecer una estrategia comercial para el contenido digital publicado.
- Contar con información del público objetivo a través de su interacción con las publicaciones.

- **Costo:**

**Tabla 53.**

*Tabla de costos*

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Costo mensual	S/ 5 500.0
Costo anual S/	S/ 66 000.0
Costo anual \$	\$ 18 333.3

***b. El ángulo tecnológico basado en la implementación de herramientas de la Industria 4.0:***

La implementación del Big Data se realizaría utilizando las opciones existentes en el mercado, considerando que todo el almacenamiento estaría en la nube, lo cual constituye un costo aproximado mensual de \$800.

Por otro lado, para el servicio de Machine Learning se contratará a una empresa especializada cuyo equipo de trabajo asignado estará conformado por un Analista de Negocio, un Desarrollador, un Ingeniero de datos y un Científico de

datos; cuyo costo estimado es de \$5,000 mensuales. Entre los beneficios esperados se plantea:

- Mejorar la cobertura del servicio brindando al cliente del Dealer la opción de realizar consultas y recibir sugerencias según sus preferencias.
- Documentar todas las interacciones del cliente del Dealer durante el proceso de consultas, generando datos e información.
- Contar con información estructurada de diferentes fuentes incluyendo las redes sociales.
- Optimizar tiempo de análisis y mitigar riesgo de error de información para la toma de decisiones.

Cabe precisar que el costo de estos servicios será asumido en su totalidad por la empresa como un servicio Premium para los 3 Dealers que forman parte de este estudio. A partir del segundo año de operación cada Dealer asumirá el 25% del costo por el servicio mensual.

- **Costo** (ver Tabla 54):

**Tabla 54.**

*Tabla de costos*

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Servicio Big Data	\$ 800.0
Servicio Machine Learning	\$ 5 000.0
Costo mensual	\$ 5 800.0
Costo anual	\$ 69 600.0

- c. ***El ángulo organizacional enfocado en el desarrollo de una cultura corporativa digital:***

Si bien el alcance del presente trabajo no incluye el proyecto sobre el desarrollo de la cultura corporativa digital, se considera importante señalar algunos beneficios que se espera recibir de ese proyecto como soporte para garantizar el desarrollo y sostenibilidad a la propuesta planteada. Entre los beneficios esperados están:

- El diseño, ejecución y control de planes de acción estratégicos y tácticos orientados hacia la innovación y la mejora continua.
- La disposición y uso de herramientas digitales basadas en las nuevas tendencias de la cuarta revolución industrial.
- Digitalización del trabajo colaborativo, que permita estandarizar el conocimiento y dominio digital de todo el equipo.
- Transparencia digital, promoviendo el uso compartido de la información entre los miembros del equipo que permita la educación y mejora continua entre ellos.

Dado que el alcance de este proyecto no incluye la implementación de la cultura corporativa digital pero su desarrollo en paralelo con la implementación del presente proyecto es fundamental y necesaria

- ***Cultura organizacional***

Dado que las acciones de cada pilar se basan en la sinergia entre la empresa y los Dealers en pro de lograr mayor competitividad en el mercado, es necesario implementar una cultura de cooperativismo interempresarial para que dichas acciones puedan llevarse a cabo sin inconvenientes.

Como se menciona en el Capítulo III, el cooperativismo interempresarial refiere a un vínculo basado en acuerdos entre organizaciones para sumar fortalezas y en conjunto lograr mayor competitividad. Así, para desarrollar esta cultura, la empresa contratará el servicio de un tercero quien se enfoque en sensibilizar y preparar a los colaboradores tanto de la empresa como de los Dealers. Si bien, el detalle del trabajo sobre el personal de ambas partes está fuera del alcance de este proyecto, es preciso mencionarlo dado que la filosofía Customer Centricity tiene como uno de sus pilares a las personas.

#### **5.4 Fase prototipar**

Para el desarrollo de los prototipos se iniciará por definir el producto mínimo viable que permitirá evaluar la propuesta con una mínima inversión y en un plazo más corto, a fin de ver si las propuestas planteadas lograrán los resultados esperados. De esta manera se detalla a continuación el producto mínimo viable y el prototipo para cada uno de los planes de acción.

##### **5.4.1 Plan de acción para ofrecer precios competitivos**

- ***Determinación del MVP***

Partiendo de la necesidad de la empresa de recuperar el volumen de ventas perdido en el 2019, se puede afirmar que la implementación de un cambio en su política de descuentos soportado por un mecanismo que le permita generar ahorros en la BU para poder incentivar el volumen de compra del Dealer favorece al logro de los objetivos de ventas y de margen. Asimismo, permitiría al Dealer acceder a precios que se ajusten a sus necesidades, lo cual contribuiría con un mejor desempeño en el indicador NPS de la empresa.

En tal sentido se solicitó la participación del Gerente Comercial y la del Especialista de Producto de la empresa a fin de aterrizar las necesidades principales para el

ejercicio de la entrega del descuento a un Dealer en un periodo mínimo, con lo cual se mapeó lo siguiente:

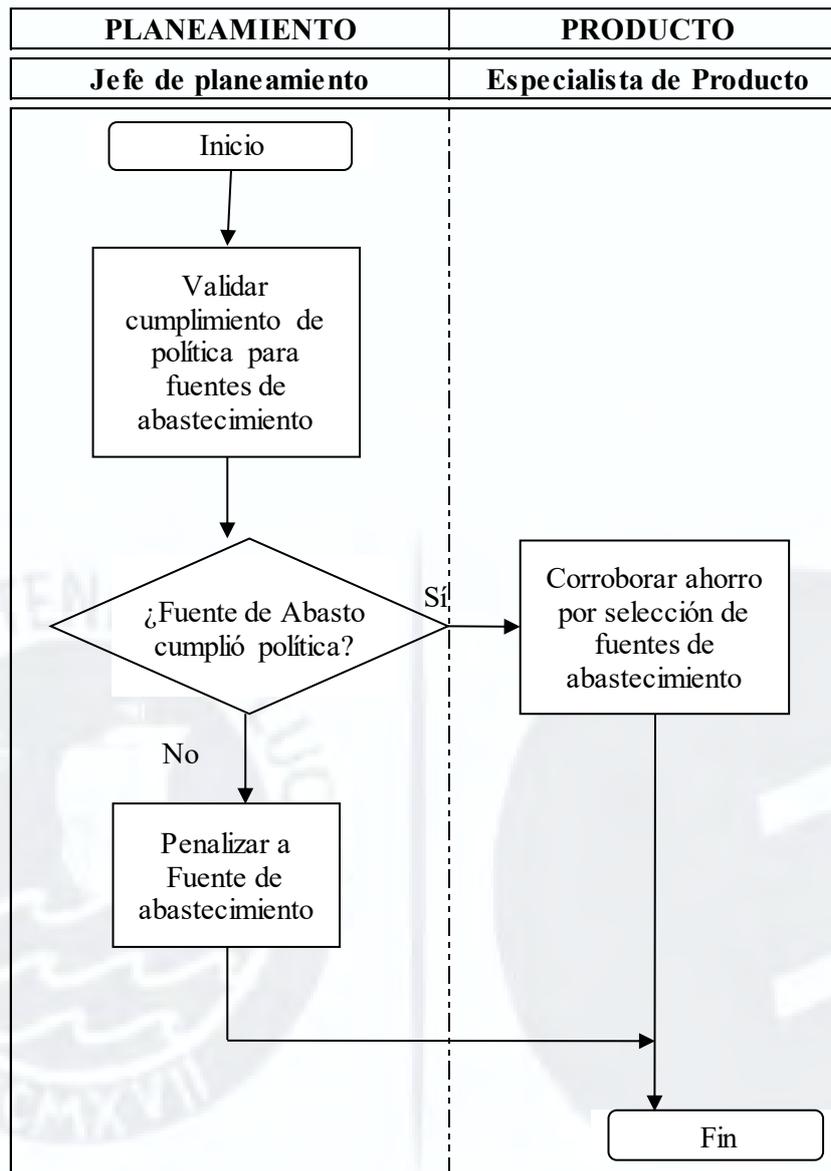
- Controlar la generación del ahorro en la BU, por la selección óptima de fuentes de abastecimiento.
- Controlar el cumplimiento de la meta de compras del Dealer.
- Asegurar el control contable para el ejercicio de la entrega del descuento.

Por lo que el MVP de la propuesta contempla la entrega del descuento especial del 1.5% al Dealer, siempre y cuando éste logre alcanzar un incremento mínimo del 16% en sus compras cuatrimestrales, respecto al periodo similar del año anterior (año base 2019), y se contrastará el mismo contra los ahorros generados en la importación para cubrir la cobertura de inventario para dicho periodo. El flujo para controlar el cumplimiento de la política de abastecimiento para garantizar la generación de ahorros es el siguiente:

- *Evaluación de cumplimiento de política de abastecimiento (ver Figura 8)*

**Figura 8.**

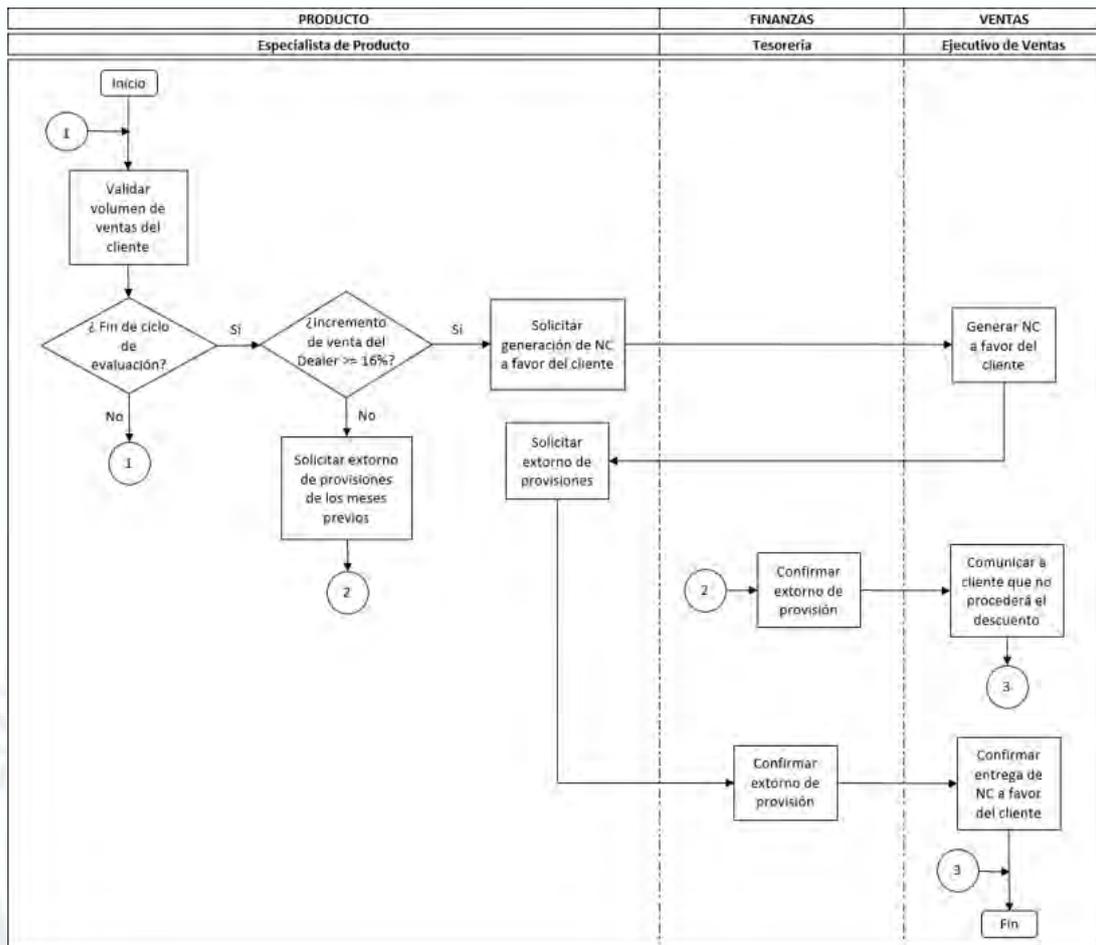
*Evaluación de cumplimiento a la política de abastecimiento*



A continuación, se muestra el prototipo inicial del proceso de entrega del descuento para un Dealer en el ejercicio de un periodo determinado (ver Figura 9).

**Figura 9.**

*Evaluación y entrega del descuento al dealer*



\*NC: Nota de crédito

- **Testeo del prototipo:**

Con la aprobación del Gerente Comercial de la empresa se determinó testear el prototipo inicial con International Camiones, por ser el Dealer de mayor volumen de facturación. En la primera iteración del testeo, International mostró su conformidad con el diseño del prototipo; sin embargo, solicitó realizar ajustes en lo siguiente:

- Incrementar el valor del descuento al 2% del valor de las compras.
- Incluir un control que evite el riesgo de sobre inventario en el almacén del Dealer.

Por eso fue necesario ajustar la política de descuento adicional a 2%, dado que es viable, y definir un proceso para monitorear el flujo de mercadería en la cadena hacia adelante. El detalle de este último punto se presenta a continuación:

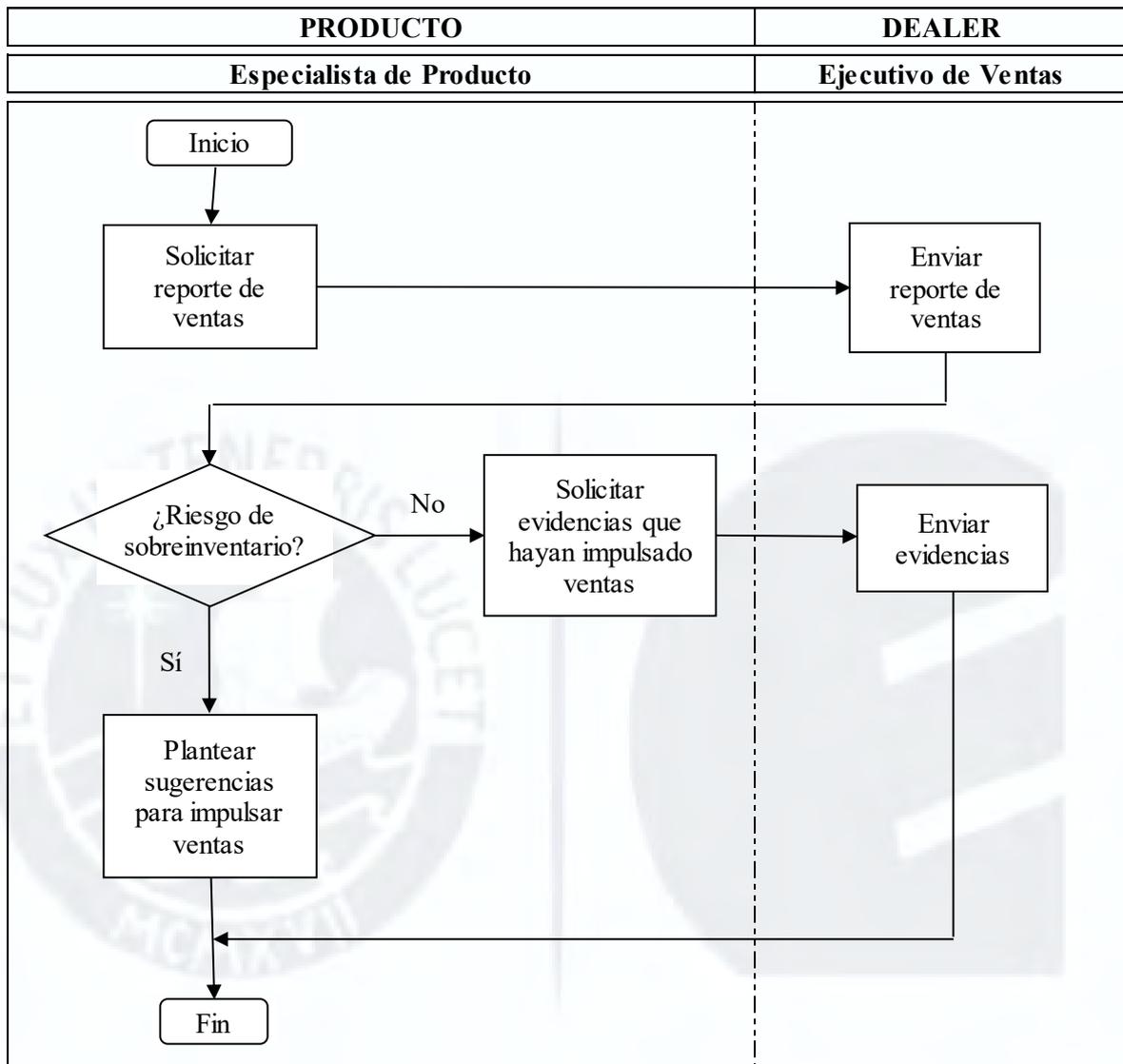
- ***Monitoreo al flujo de la mercadería hacia adelante (ver Figura 10)***

La empresa hará seguimiento a las ventas del Dealer de forma mensual, a fin de garantizar la sostenibilidad de la propuesta. También buscará advertir el potencial riesgo de sobre inventario en el Dealer y hacer recomendaciones comerciales que garanticen el flujo del stock hacia el usuario final.

Para ésto, analizará si el comportamiento de las ventas de los Dealers (sell out) está en concordancia con el ritmo de sus compras de repuestos (sell in). Este análisis se ejecutará por el especialista de producto de la empresa y se hará a partir del reporte de ventas del Dealer. Si existe concordancia entre el ritmo de compras y el de ventas del Dealer, será necesario que la empresa solicite (al Dealer) evidencias que hayan impulsado el incremento del volumen de sus ventas como: artes de campañas, banners, eventos en redes sociales, entre otros. Si no existe tal concordancia, la empresa planteará sugerencias que ayuden a elevar la rotación del inventario, como el diseño y lanzamiento de promociones, por ejemplo.

**Figura 10.**

*Monitoreo al flujo de la mercadería hacia adelante*



En la segunda iteración del testeo, International mostró su conformidad con los ajustes realizados, quedando definido el prototipo final que señala:

- ✓ Se mantiene el flujo de evaluación y entrega del descuento al Dealer.
- ✓ Se mantiene la meta de compras establecida en un mínimo de 16% cuatrimestral.
- ✓ Se ajusta el descuento adicional a 2% del valor de las compras del Dealer.

- ✓ Se incluye el monitoreo al flujo de mercadería a lo largo de la cadena hacia adelante.

#### **5.4.2 Plan de acción para ofrecer abastecimiento oportuno:**

- **Determinación del MVP**

A partir de la necesidad de la empresa de tener visibilidad de la demanda futura del Dealer, dada su alta variabilidad, se puede afirmar que la implementación de un modelo de integración que involucre mayor comunicación y colaboración entre la empresa y el Dealer favorecería el intercambio de información y solucionar el problema de falta de visibilidad de la demanda futura, a fin de alcanzar eficiencias operativas de suministro.

Asimismo, permitirá al Dealer recibir un mejor nivel de servicio por parte de la empresa, lo cual contribuiría con un mejor desempeño en el indicador NPS. En tal sentido se solicitó la participación del Jefe de Planeamiento y la del Gerente Comercial de la empresa a fin de aterrizar las necesidades principales para la implementación del planeamiento colaborativo entre la empresa y el centro principal de Lima de un Dealer, con lo cual se obtuvo lo siguiente:

- Elaborar el flujo de las actividades implicadas en cada una de las fases del proceso.
- Definir el equipo que conformará el comité, con los responsables involucrados en la operatividad del proceso.
- Definir las métricas de seguimiento.
- Definir los recursos técnicos necesarios para que el proceso se lleve a cabo.

Cabe señalar que, estos puntos corresponden a actividades incluidas en la primera fase del planeamiento colaborativo: Planear.

A continuación, se muestran detalles del prototipo de la propuesta.

▪ **Flujo de proceso del planeamiento colaborativo con el dealer**

**Figura 11.**

*Flujo del planeamiento colaborativo*

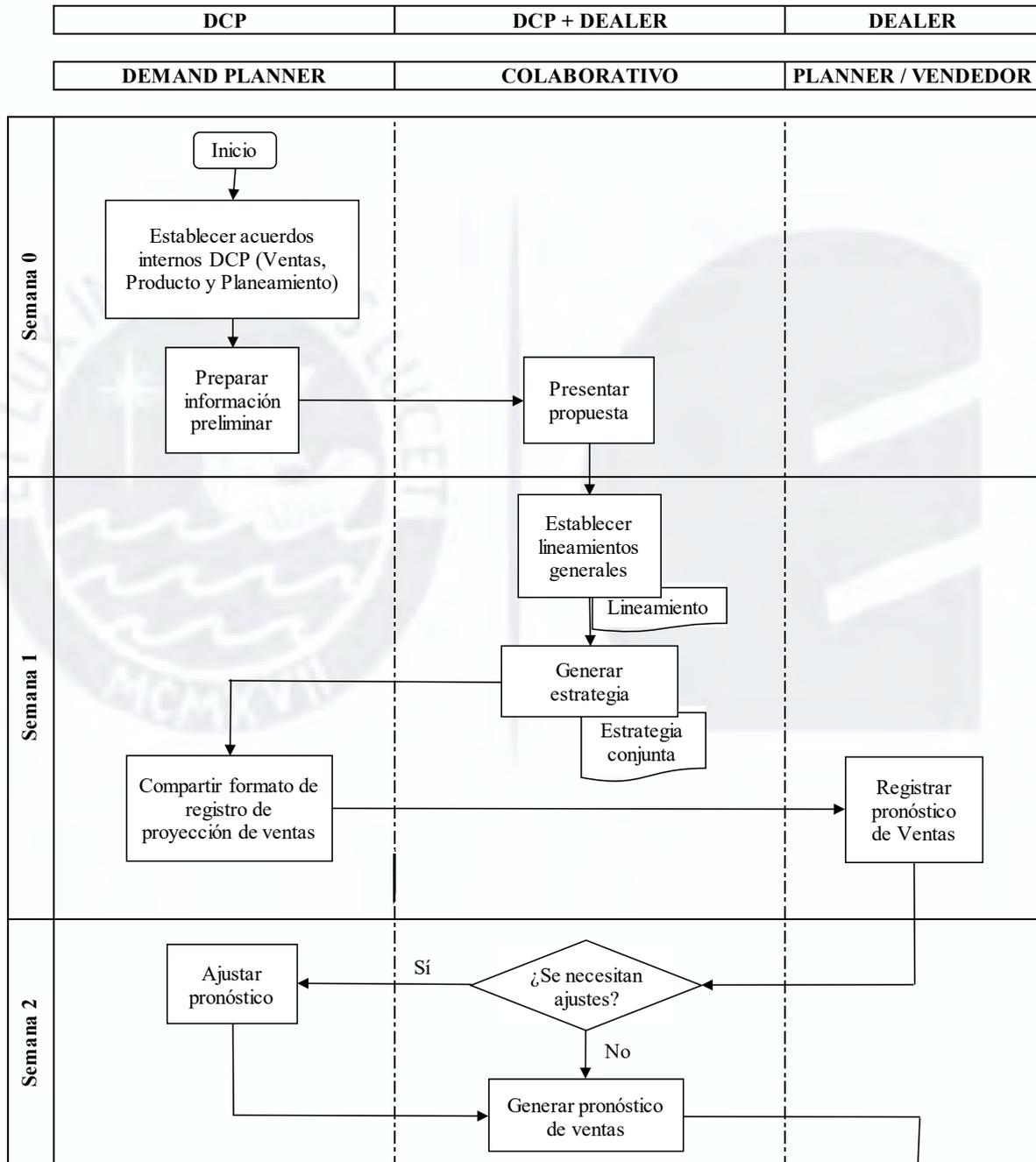
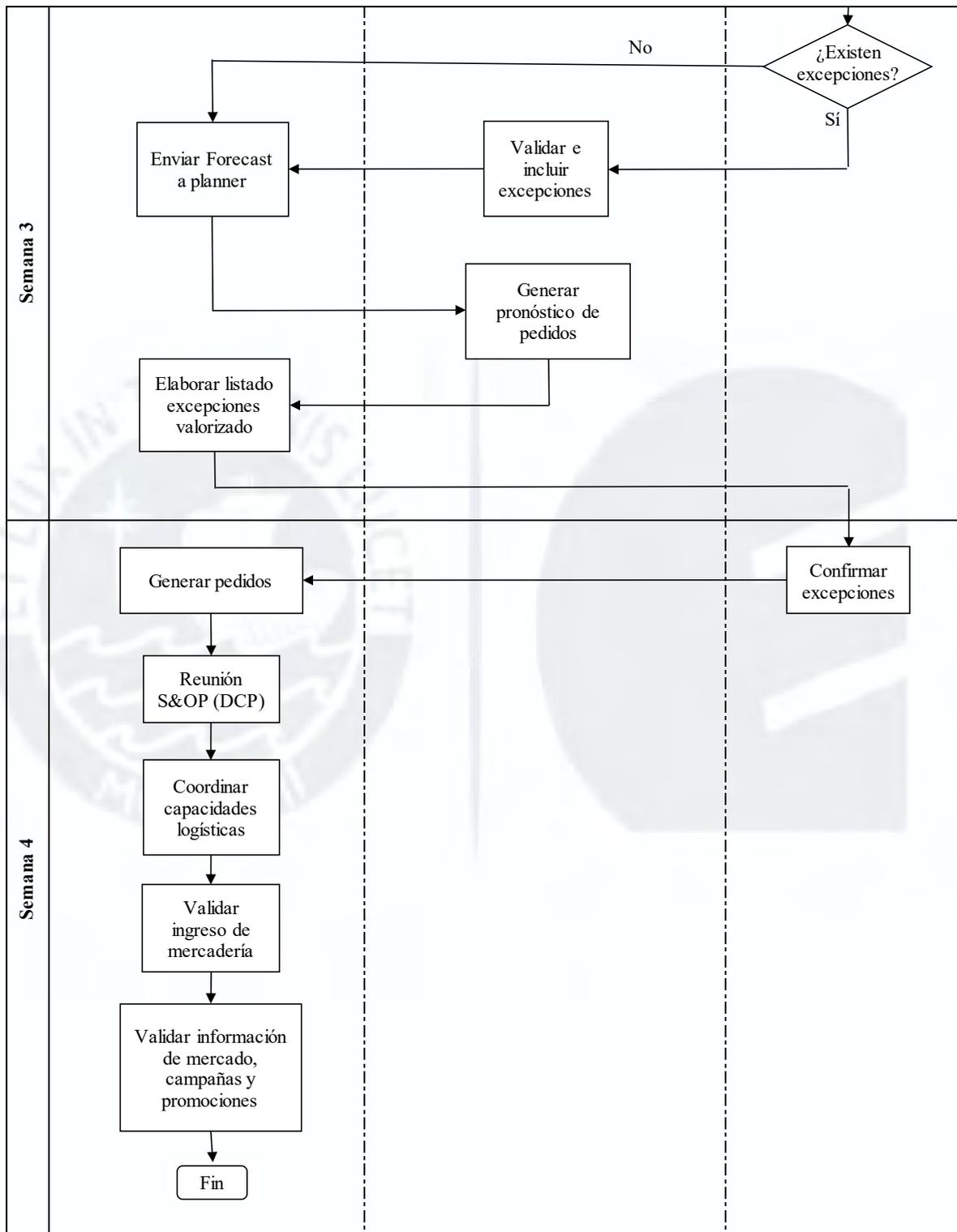


Figura 11.

Flujo del planeamiento colaborativo



- **Comité CPFR: Distribuidora Cummins SAC (ver Tabla 55)**

**Tabla 55.***Comité CPFR*

Responsable	Empresa
Planner de repuestos	Distribuidora Cummins Perú SAC
Ejecutivo de Ventas	Distribuidora Cummins Perú SAC
Especialista de Producto	Distribuidora Cummins Perú SAC
Vendedor	International Camiones del Perú
Planner	International Camiones del Perú

*\*Para el prototipo, el actual planner de repuestos asumirá el rol del demand planner.*

- **Métricas de seguimiento (ver Tabla 56)**

**Tabla 56.***Métricas de seguimiento*

Métrica	¿Qué mide?	Cálculo	Nivel	Objetivo
% OTIF de órdenes	El nivel de órdenes atendidas a tiempo y completo	% líneas atendidas a tiempo * % líneas atendidas por completo	a nivel orden	≥ 94%
% Fletes aéreos	El % de líneas atendidas por aéreo / líneas totales	#líneas atendidas vía aérea / Total de líneas	a nivel línea de orden	≤ 2%
% Error de FCST	La desviación del FCST respecto a la venta real	(Venta real – FCST) / Venta real	a nivel ítem	≥ 50%

- **Plantilla para el levantamiento de la demanda futura (ver Tabla 57)**

**Tabla 57.***Planilla para el levantamiento de la demanda futura*

Código SKU (Núm parte)	Descripción SKU	Modelo de motor	Clase Demanda	Clase Variabilidad Demanda	Histórico 12 últimos meses												Mes actual	Pronóstico a 8 meses							
					M-12	M-11	M-10	M-9	M-8	M-7	M-6	M-5	M-4	M-3	M-2	M-1	M	M+1	M+2	M+3	M+4	M+5	M+6	M+7	M+8
5348546	Culata	ISX	A	MEDIA	2	1	9	5	5	7	13	10	0	1	4	6	11	4	8	9	6	9	6	3	2
3950661	Metal de biela std	ISX	A	MEDIA	122	146	185	227	176	300	744	196	145	114	368	400	274	259	292	284	235	151	240	307	220
3905449	Sello de cubierta de balancin	ISX	A	MEDIA	39	83	70	37	62	92	59	40	43	3	11	93	47	48	57	45	81	47	73	75	63
3408326	Actuador Electrico	ISX	A	MEDIA	4	3	4	5	1	0	2	3	1	3	3	2	4	2	5	4	4	5	2	3	0
4955352	KIt Metales De Bancada STD	ISX	A	ALTA	5	2	1	4	1	1	5	10	3	3	6	15	6	7	9	1	9	7	4	4	9
4996707	Motor de arranque	ISX	B	ALTA	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
3928160	Solenoide bomba de combustible	ISX	A	MEDIA	0	3	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	0	0	3	3	0	1	2
4939039	Conjunto De Cables Etr Cnt	ISX	A	MEDIA	1	2	1	3	0	1	1	1	1	0	1	2	0	1	0	2	3	2	3	3	1
3910824	Junta Anular	ISX	A	MEDIA	147	70	46	157	114	291	12	156	244	138	372	239	237	200	90	212	159	120	50	95	105
4981796	Empaque de culata	ISX	B	ALTA	1	2	0	2	0	0	5	3	2	0	1	2	1	2	0	2	3	1	5	3	2
3900634	Perno de cabeza hexagonal	ISX	A	MEDIA	376	376	181	131	63	201	221	90	374	159	463	832	159	322	268	110	198	179	132	173	128

*\*Se trabajará con plantillas de hojas de cálculo Excel que serán compartidas vía correo electrónico.*

- ***Testeo del prototipo:***

Con la aprobación del Gerente Comercial y el Jefe de Planeamiento de la empresa, se determinó testear el prototipo inicial con INTERNATIONAL CAMIONES, por poseer los mismos modelos de motor que MOTORED. Asimismo, mientras se testea el prototipo considerando sólo su almacén principal de Lima, se diseñará el prototipo del proceso para el total de Dealers, incluyendo a sus centros ubicados en provincias: Norte y Sur.

En la primera iteración del testeo, se revisó con International el prototipo inicial de la propuesta y se pudo levantar las siguientes necesidades de ajuste:

- Modificar en el flujo del proceso a la actividad “Registrar pronóstico de ventas”, que corresponde al personal de International, por actividades referidas a enviar información histórica de ventas y eventos que afecten a la demanda futura. Esto hará más eficiente la labor del personal de International, pues no llenará registros de pronósticos de todos los ítems, sino que sólo compartirá la información de ventas históricas y se enfocará en mapear y registrar eventos puntuales que afecten la demanda.
- Incluir dentro de las métricas el porcentaje de avance de ventas.
- Ajustar la meta inicial de precisión de pronóstico e ir incrementándose paulatinamente conforme el proceso madure.
- Elevar la bonificación por cumplimiento de precisión de pronóstico a 2%.
- Incluir al Especialista de marketing de International Camiones en el comité.
- Reemplazar el uso de Excel y correo electrónico por hojas de cálculo de google drive.
- Incluir el detalle de la información que se desea compartir.

▪ **Flujo del planeamiento colaborativo con el dealer**

A continuación, la Figura 12 presenta los cambios con los ajustes solicitados.

**Figura 12.**

*Flujo del planeamiento colaborativo*

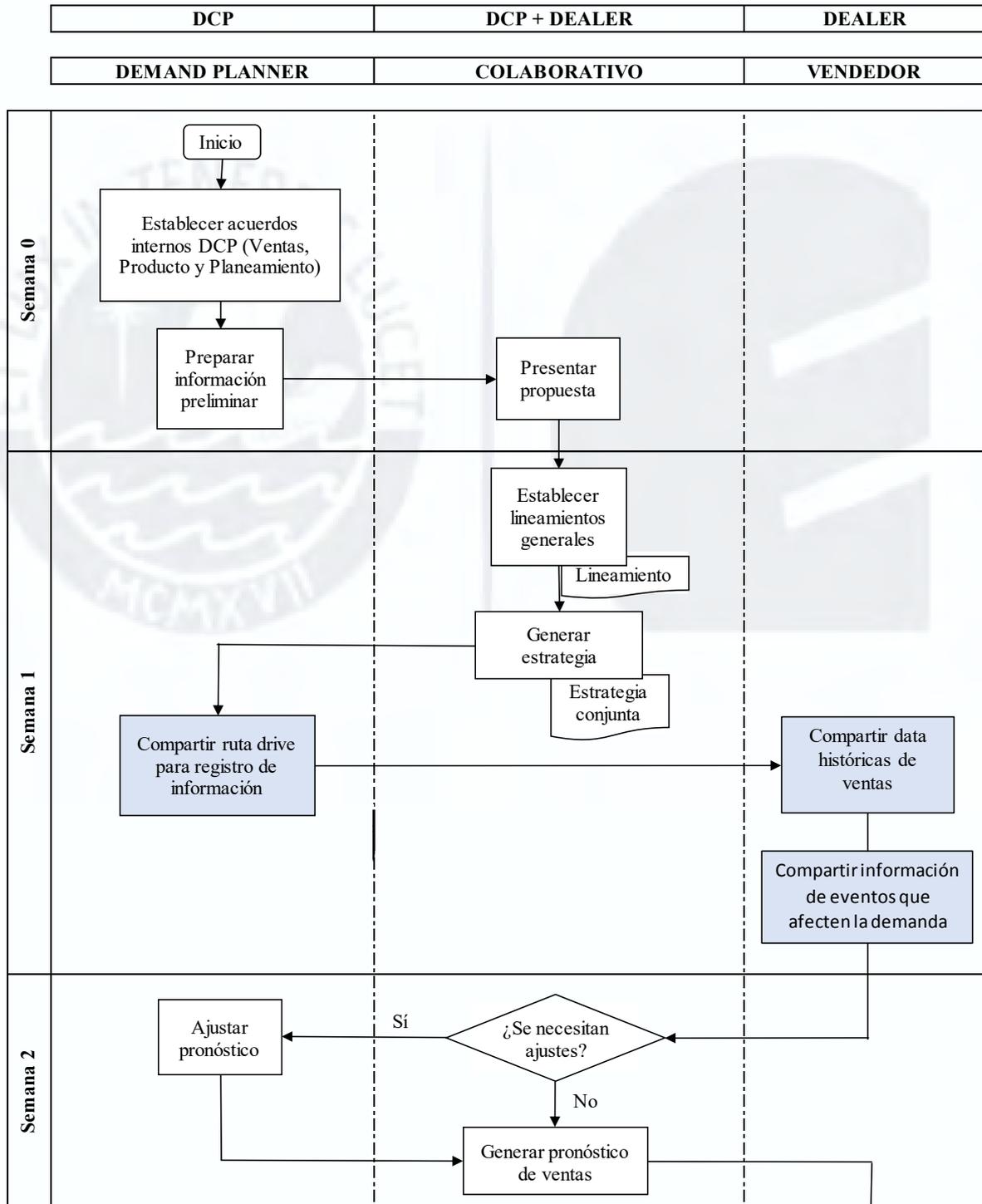
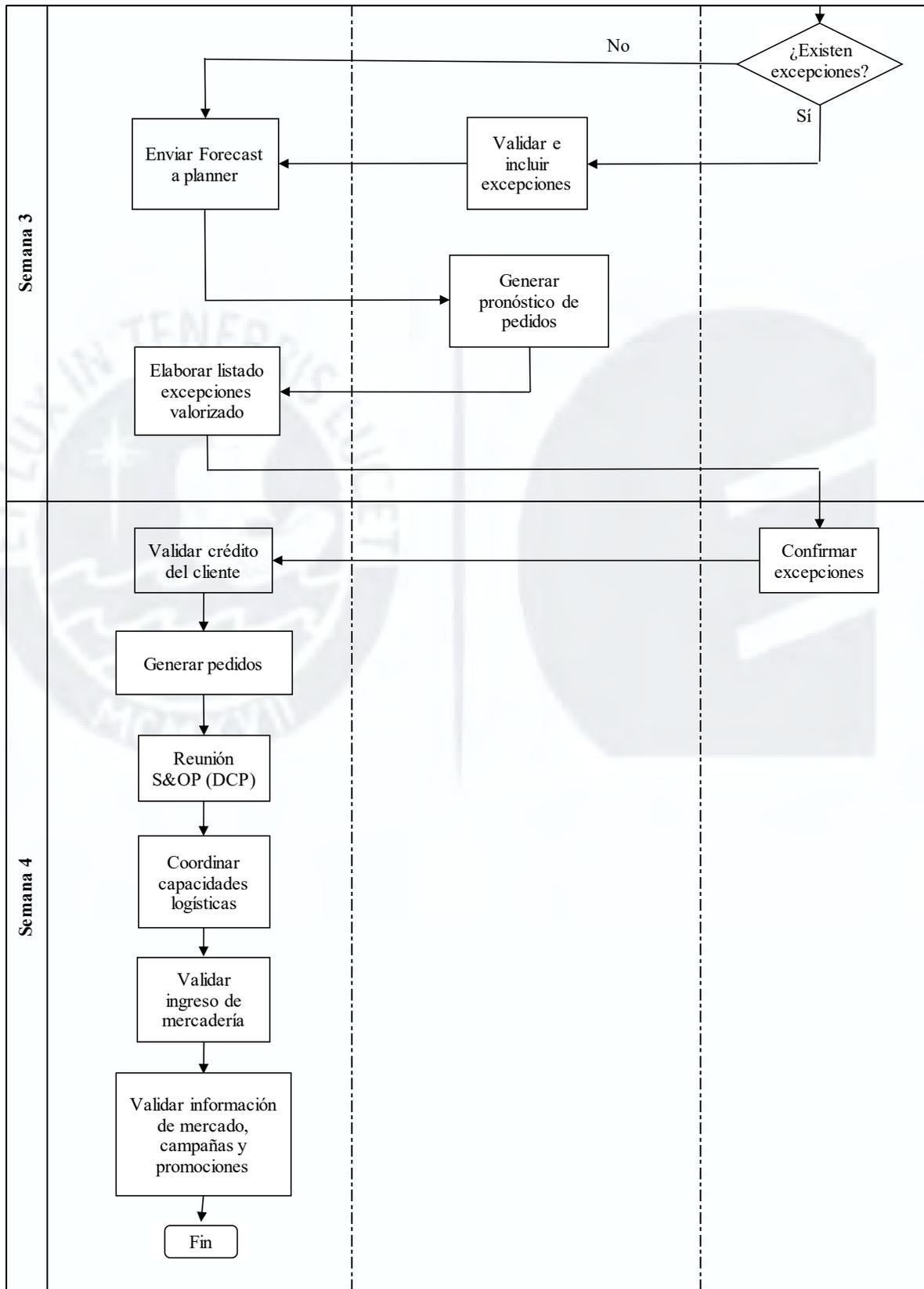


Figura 12.

Flujo del planeamiento colaborativo



- **Comité CPFR** (ver Tabla 58)

**Tabla 58.***Comité CPFR*

<b>Responsable</b>	<b>Empresa</b>
Planner de repuestos	Distribuidora Cummins Perú SAC
Ejecutivo de Ventas	Distribuidora Cummins Perú SAC
Especialista de Producto	Distribuidora Cummins Perú SAC
Vendedor	International Camiones del Perú
Planner	International Camiones del Perú
Especialista de Marketing	International Camiones del Perú

- **Métricas de seguimiento** (ver Tabla 59)

**Tabla 59.***Métricas de seguimiento*

<b>Métrica</b>	<b>¿Qué mide?</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Objetivo</b>
% OTIF de órdenes	El nivel de órdenes atendidas a tiempo y completo	% líneas atendidas a tiempo * % líneas atendidas por completo	a nivel orden	$\geq 90\%$
% Fletes aéreos	El % de líneas atendidas por aéreo / líneas totales	#líneas atendidas vía aérea / Total de líneas	a nivel línea de orden	$\leq 2\%$
% Avance de ventas	La efectividad del pronóstico	Venta real / Pronóstico	a nivel ítem	
% Error de FCST	La desviación del pronóstico respecto a la venta real	$(\text{Venta real} - \text{Pronóstico}) / \text{Venta real}$	a nivel ítem	A evaluar

*\*Se establece el nuevo porcentaje de bonificación por cumplimiento de meta de precisión de pronóstico a 2%*

- **Detalle de información a compartir** (ver Tabla 60)

**Tabla 60.***Detalle de información a compartir*

Hoja	Información	Frecuencia	Responsable
1	Data histórica de ventas	Mensual	Planner / Vendedor - International
2	Eventos: Promociones y/o campañas International	Semanal	Especialista de marketing –
3	Promociones y/o campañas empresa	Semanal	Especialista de Producto – empresa
4	Problemas de suministro	Semanal	Planner de repuestos - empresa
5	Cambios en el portafolio	Semanal	Planner de repuestos - empresa

*\*Esta información será incluida en la ruta de Google drive.*

En una segunda iteración del testeo, International mostró su conformidad con los ajustes realizados, y sólo solicitó agregar la estrategia para la elaboración del plan de demanda de los repuestos del portafolio. Este punto se define en la Tabla 61.

**Tabla 61.***Cambios solicitados*

Variabilidad	Elaboración de FCST según:
Baja	Modelo estadístico
Media	
Alta	Análisis de pronóstico de demanda

El análisis exhaustivo de la demanda se enfocará en los ítems de alta variabilidad, pues los de baja y media serán tratados según los modelos estadísticos que brinda el proveedor de análisis de datos de la empresa. En la tercera iteración de testeo, International quedó conforme, definiendo así el prototipo final.

### ***5.4.3 Plan de acción para ofrecer un servicio de marketing integral:***

- ***Determinación de MVP***

Para la determinación de los MVP se consideran tres acciones estratégicas: a) Plan de Branding; b) Plan de merchandising y c) Programa de incentivos a los ejecutivos del Dealer. Se estima un tiempo de tres meses para la ejecución de los MVP donde participarán los tres dealers en las tres distintas acciones estratégicas, con aprobación de cada representante y también con la aprobación del representante de la empresa.

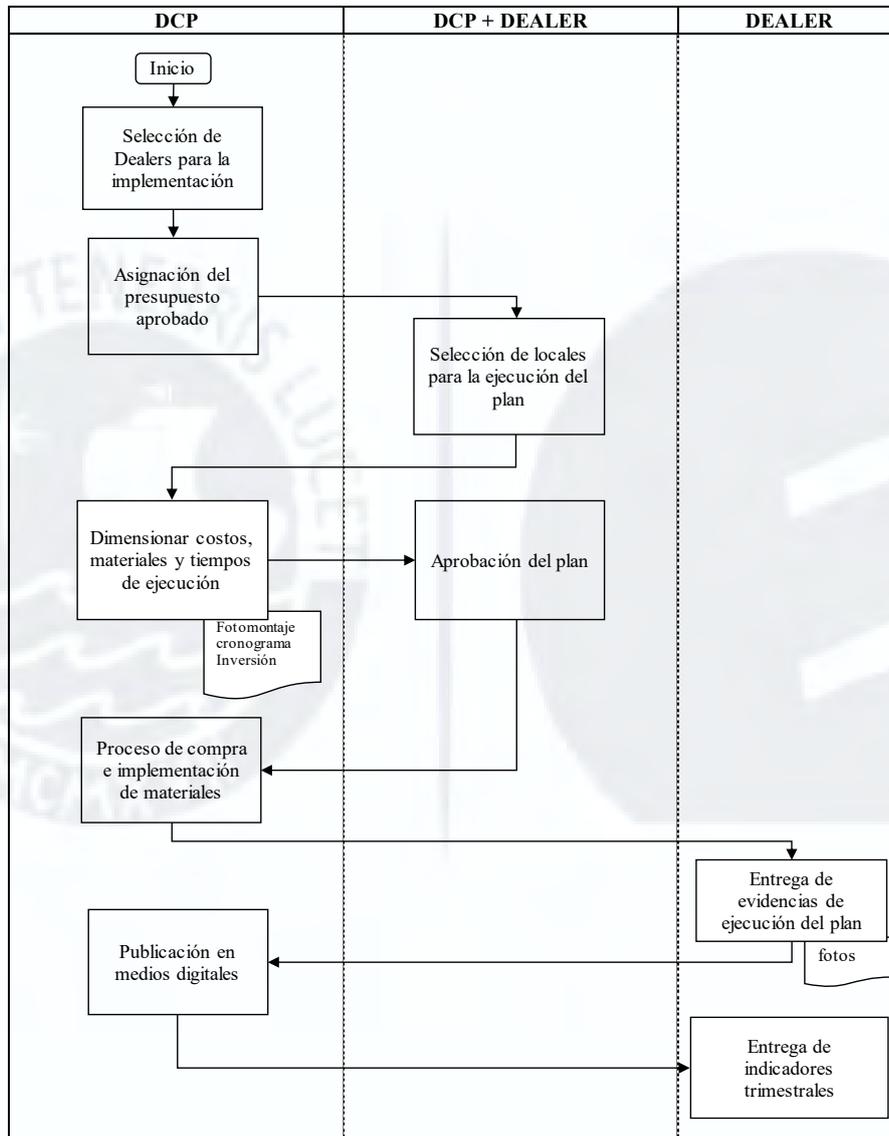
Es importante tomar en consideración que la ejecución de estas acciones no limita la implementación de todo el plan de marketing. Estas actividades se realizarán paralelamente para medir los tiempos, optimizar costos y conocer el proceso de implementación de cada acción. Posterior a la implementación de estos MVP en el lapso de tres meses se continuará con la implementación de todo el programa.

A continuación, se presentan los prototipos de 3 tácticas estrategias. Cabe resaltar que estas acciones no son limitantes unas a otras y sirven de sustento para las acciones inmediatas futuras.

5.4.3.1. Prototipo de branding anual para el dealer

Figura 13.

Prototipo de branding anual



- **Testeo del prototipo**

Luego de la elaboración del flujo en conjunto con la empresa, se procedió a explicar el flujo de la propuesta al Dealer, teniendo en consideración que este prototipo sería el modelo de implementación. Cabe resaltar que luego de mostrar la propuesta al

cliente era importante recibir comentarios de los cambios sugeridos. En esta etapa se recibieron las siguientes observaciones y comentarios:

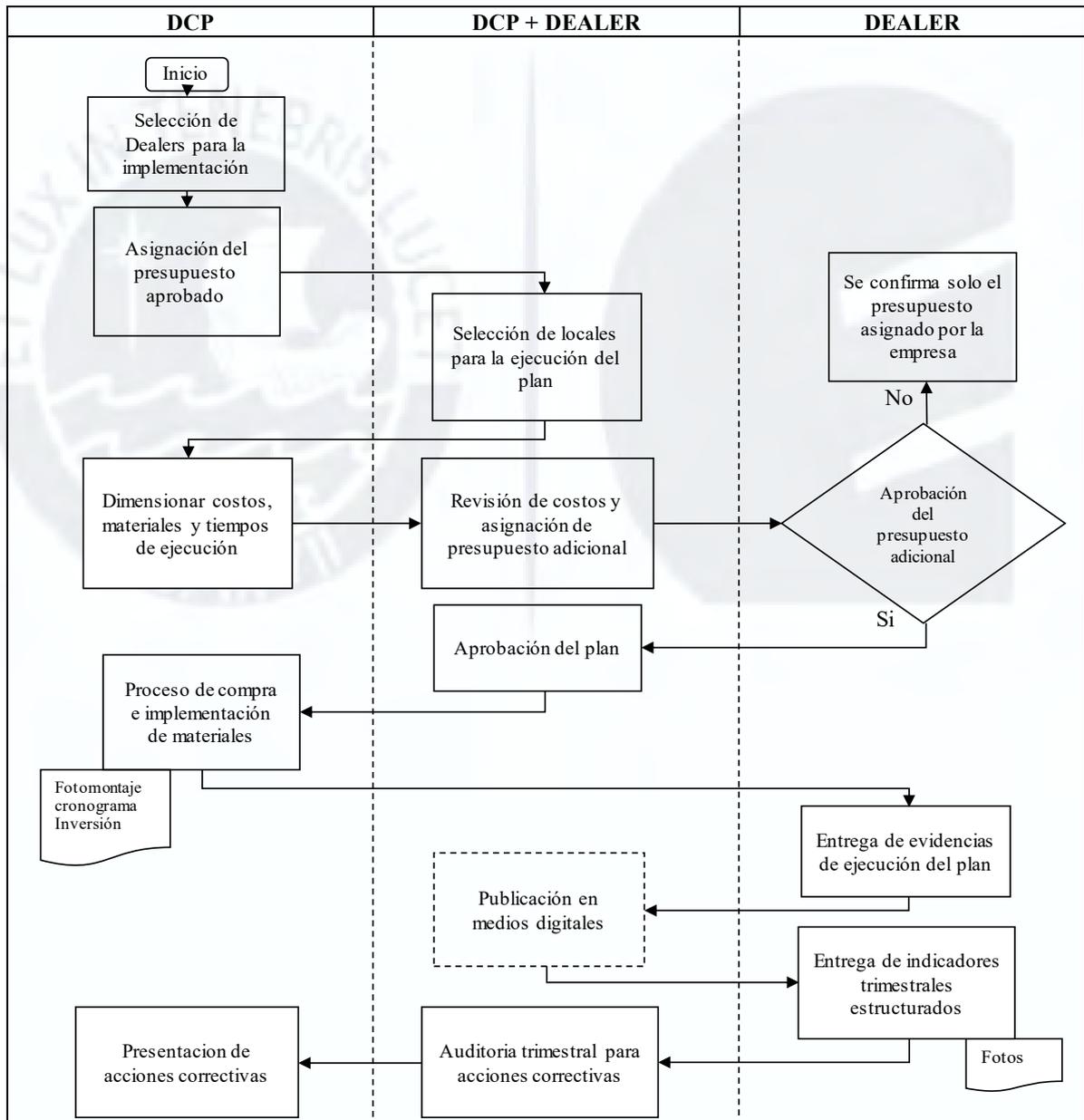
1. En el paso de Dimensionar costos, materiales y tiempos, el cliente manifestó que sería oportuno intervenir en la clasificación y diseños de los materiales considerando que también manejan un presupuesto de marketing anual, con lo que se vería la probabilidad de incrementar la bolsa del presupuesto en gastos con el fin de generar una mejor elaboración gráfica para los espacios físicos.
2. En el mismo punto previo se determinó que el Dealer se comprometa a devolver los gastos adicionales que se ejecuten fuera del presupuesto de la empresa, para lo cual la empresa estaría a cargo de toda la gestión operativa de la implementación.
3. El retorno de la inversión por parte del Dealer se haría a través de un pedido de reembolso de gastos que se tramitará al cierre de toda la implementación validando los costos finales.
4. En el paso de publicidad de medios digitales se acordó que ambas empresas mantengan el mismo mensaje en redes y que ambos son responsables de la difusión.
5. En la etapa final el Dealer solicitó que se haga una auditoría trimestral para evaluar la implementación y solicitar cambios en caso sea necesario.
6. Con respecto al análisis de materiales seleccionados el Dealer estuvo de acuerdo con el 100%.

Posterior al primer testeo se generó un nuevo prototipo, el cual se volvió a validar y confirmar con el Dealer.

▪ **Prototipo 2.0 branding anual para el dealer**

**Figura 14.**

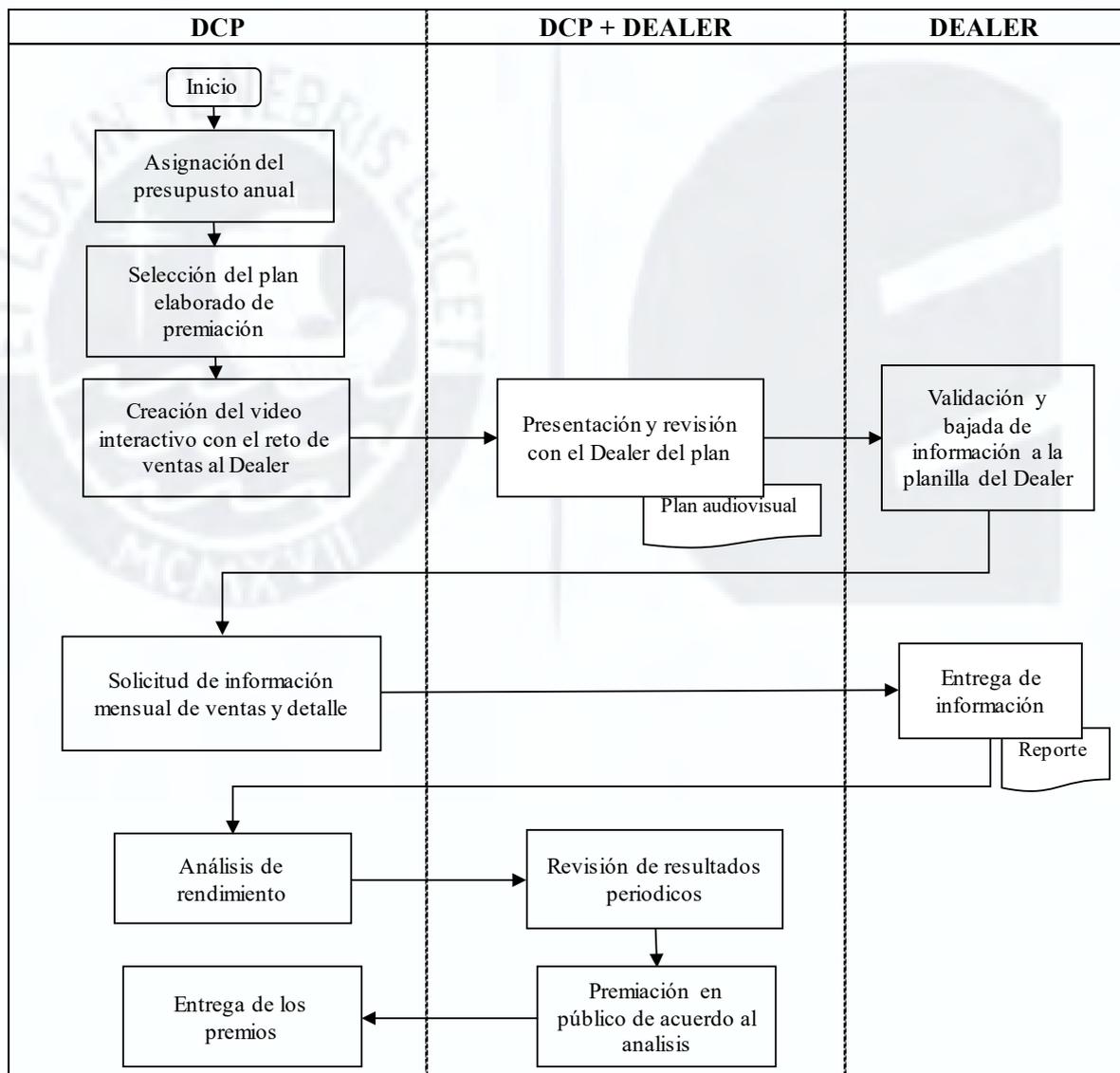
*Prototipo de entrega de merchandising para los dealers*



### 5.4.3.2. Prototipo de entrega de merchandising para los dealers

**Figura 15.**

*Prototipo de entrega de merchandising para los dealers*



- *Testeo del prototipo*

Al igual que el prototipo de Branding para el Dealer se presentó el primer prototipo de entrega de artículos promocionales al Dealer, el cual generó mayor interés ya que es un beneficio directo hacia el cliente final. A la presentación del prototipo se pudieron observar los siguientes lineamientos:

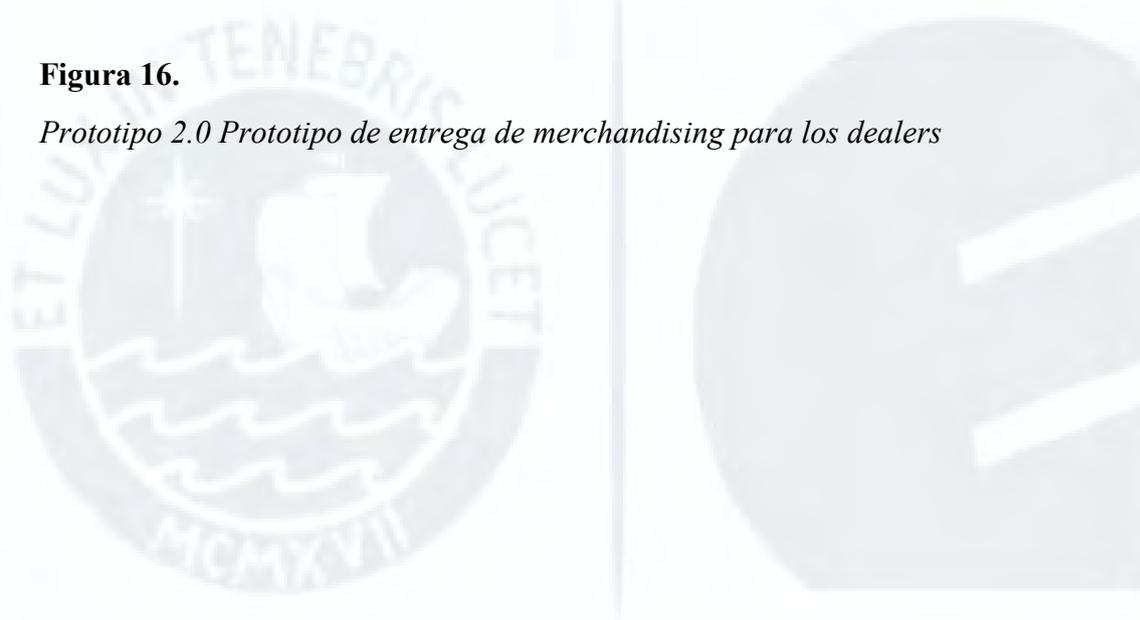
1. La vigencia de entrega de artículos promocionales deben ser específicamente cada 3 meses. Se debe de trabajar en el plan de abastecimiento entre 50 a 45 días previos a la entrega en coordinación con el Dealer.
2. La entrega de materiales promocionales debe estar registrado en el sistema SAP, tanto al entregar al Dealer, así como la entrega del Dealer hacia el cliente final. Esto con la finalidad de que se tenga una auditoría de inventario.
3. El Dealer sugirió que la entrega de materiales promocionales debe ser en base a las temporadas. La lista pre seleccionada inicialmente no debe ser la única ya que por temporadas los clientes finales exigen o necesitan otros implementos, para esto el Dealer sugiero trabajar anticipadamente en los materiales a producir.
4. Se sugirió que existan evidencias físicas de la entrega de las promociones para que sirvan también de publicidad digital de alto impacto. Ambas empresas confirman esta actividad.
5. El Dealer se compromete a entregar el informe final de entrega de artículos promocionales hacia sus clientes.
6. De acuerdo con el ticket promedio de compra vs el costo del producto, el Dealer solicitó flexibilidad en este punto, debido a que se tiene mapeado

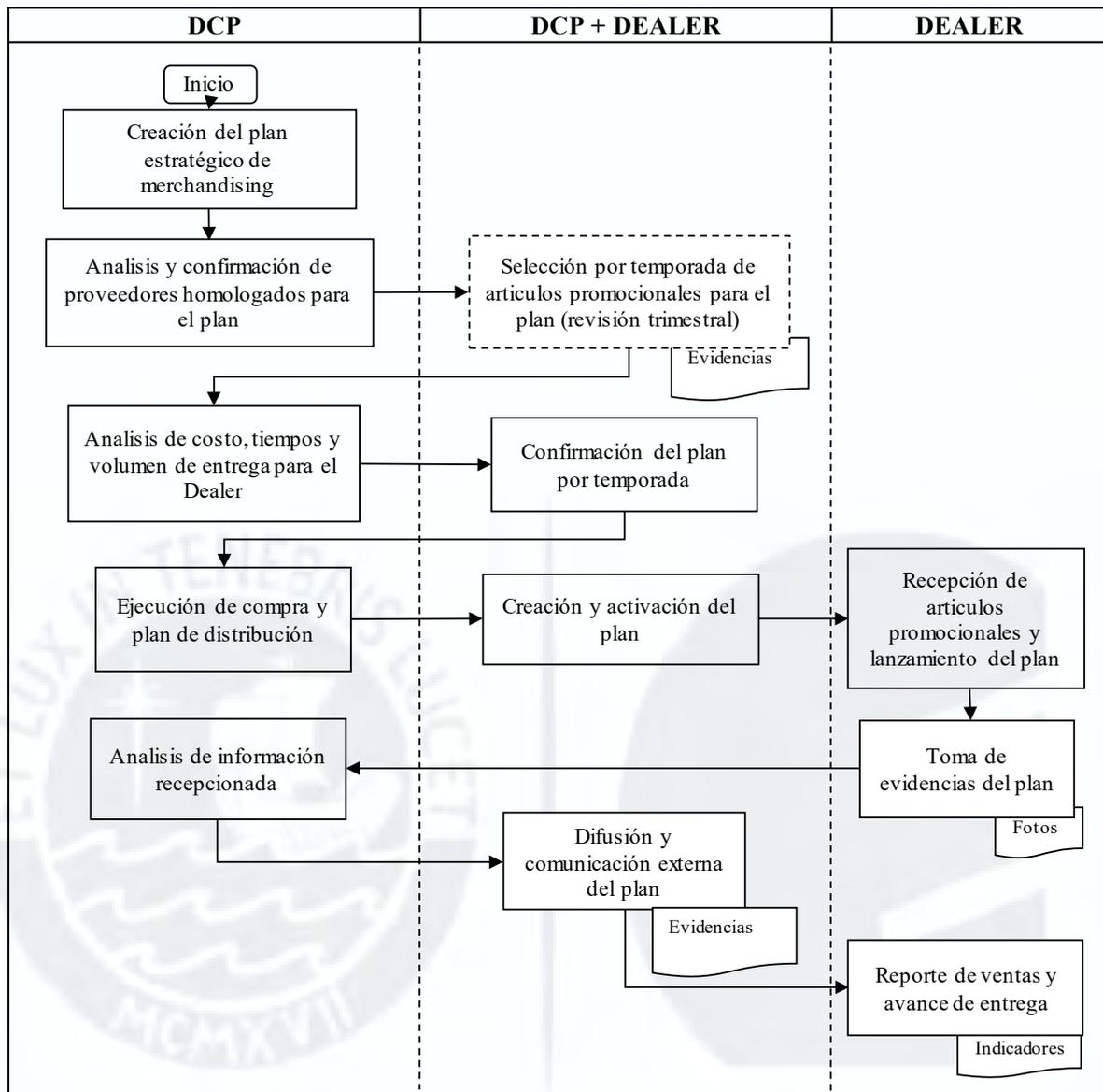
clientes fidelizados que auspician la marca mientras más beneficios tiene.  
Ambas empresas estuvieron de acuerdo.

7. Se sugiere tener entre 2 a 3 proveedores ya homologados en el proceso inicial.
  8. Posterior al primer testeo se generó un nuevo prototipo, el cual se volvió a validar y confirmar con el Dealer.
- ***Prototipo 2.0 Prototipo de entrega de merchandising para los dealers***

**Figura 16.**

*Prototipo 2.0 Prototipo de entrega de merchandising para los dealers*

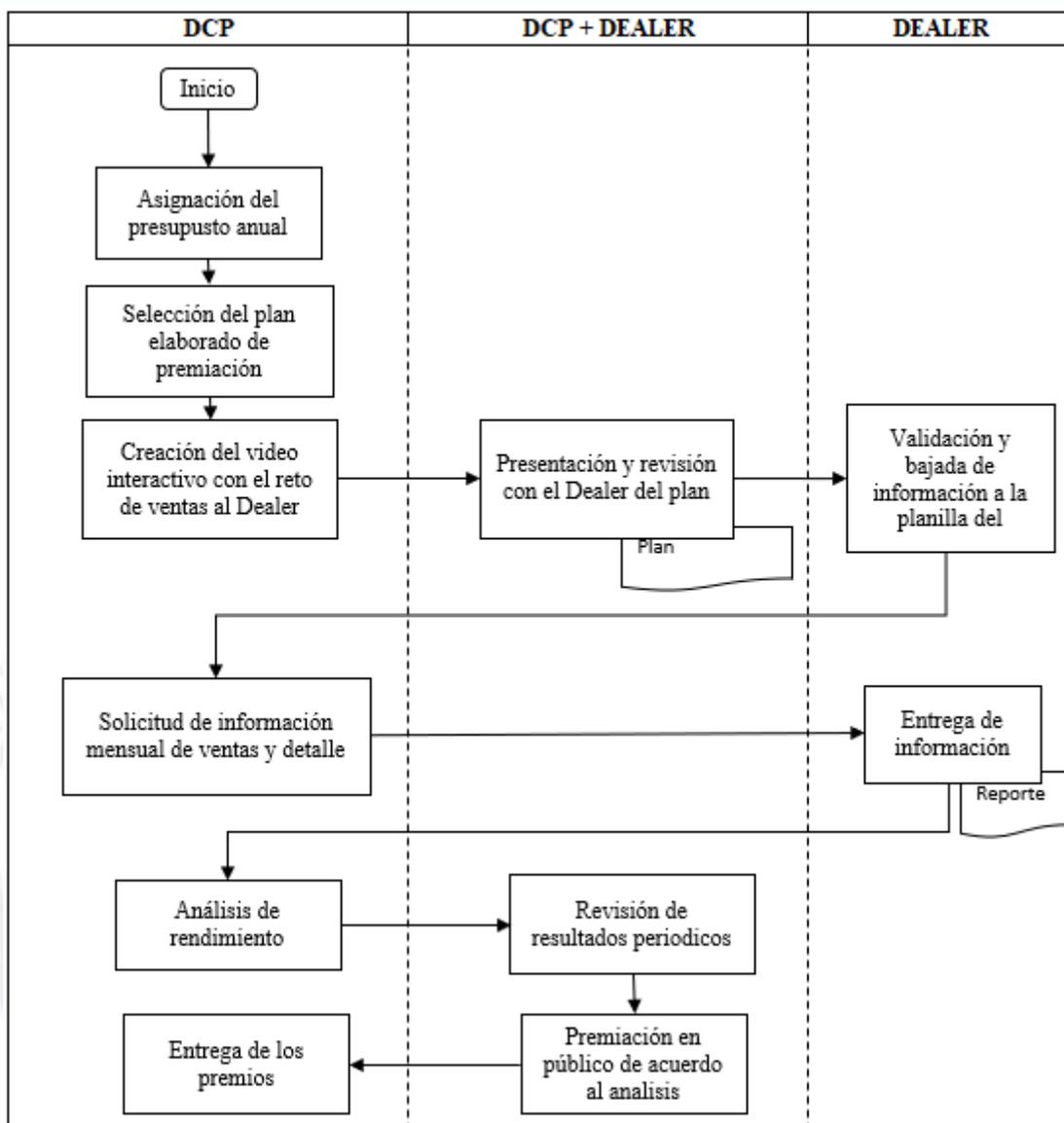




#### 5.4.3.3. Prototipo de premiación a los vendedores del dealer

**Figura 17.**

*Prototipo de premiación a los vendedores del dealer*



- **Testeo del prototipo:**

Este prototipo fue presentado al Dealer con la finalidad de difundir el plan a la planilla interna de vendedores. Para este prototipo no se levantaron observaciones considerables que ameriten un cambio del plan. Entre las sugerencias se validaron los siguientes puntos:

1. Que la frecuencia se mantenga a lo largo del año.
2. Emplear bien el material publicitario al vendedor del Dealer.

Ambas empresas coincidieron que el prototipo inicial se mantiene.

#### 5.4.4 *Plan de Acción para conocer las preferencias del cliente final:*

El prototipo aprobado por los Dealers para este plan de acción considera los siguientes aspectos:

- Implementar un Chatbot de Machine Learning para que se relacione en lenguaje natural con el cliente a través de Facebook. El objetivo de utilizar esta tecnología es que permitirá que el robot aprenda permanentemente de las interacciones que tiene con el cliente y podrá sugerir compras en base a la información. El Chatbot deberá: presentarse cordialmente con el cliente; recopilar las cookies para conocer sus interacciones en internet, el número de DNI o carnet de extranjería y correo electrónico del cliente, ubicación de GPS si estuviera activo; las consultas realizadas, las respuestas del cliente sobre las sugerencias realizadas por el robot, entre otras funciones que se muestran en la siguiente interacción.

##### ***Interacción:***

- **Chatbot:** ¿Buenas tardes, soy Claudia deseas adquirir un repuesto Cummins?
- **Cliente:** Si  
  
(Si el cliente señala que No, el Chatbot se despide)
- **Chatbot:** ¡Bienvenido! soy tu asesora virtual cuál es tu nombre?
- **Cliente:** Hola Claudia soy Roberto Mendoza

(El sistema solicitará al cliente aceptar cookies para conocer sus preferencias a través de sus interacciones y visitas en internet)

- **Chatbot:** ¿Hola Roberto, para poder ayudarte mejor me puedes brindar tu N° de DNI?

- **Cliente:** Mi N° de DNI es 07368548

(El sistema en este momento relaciona el N° de DNI y nombre del Cliente, ubicación si está activado el GPS y cookies del ordenador del cliente)

- **Chatbot:** ¿Gracias Roberto, en que te puedo ayudar?

Seleccione la opción requerida:

- ✓ Realizar una cotización o compra
- ✓ Requiero realizar una consulta

Realizar una cotización o compra

- **Cliente:** Selecciona: Realizar una cotización o compra
- **Chatbot:** Cargará la página E-commerce del Dealer en una ventana adicional, para que el cliente pueda realizar sus cotizaciones o compras.

¿Te puedo ayudar en algo más?

- **Cliente:** Eso es todo. Gracias.
- **Chatbot:** Ayúdanos a mejorar calificando mi atención en la que 0 ha sido muy mala y 10 ha sido excelente.
- **Cliente:** 9

**Chatbot:** Gracias Roberto, recuerda que aquí estamos las 24 horas del día los 7 días de la semana para atenderte.

Requiero realizar una consulta

- **Cliente:** Deseo realizar una consulta
- **Chatbot:** Con mucho gusto, ¿cuál es tu consulta?
- **Cliente:** ¿Cuál es el local más cercano?
- **Chatbot:** (Si el GPS no está activo) solicitará prender el GPS o que señale el distrito en el que se encuentra (Se muestran los locales del Dealer, sus direcciones, teléfonos y horarios de atención por orden de cercanía al cliente)

Si el cliente ha comprado antes, el sistema genera recomendaciones:

- **Chatbot:** ¿Deseas que te muestre nuestras promociones en repuestos para el modelo de tu motor?
  - **Cliente:** Por ahora no. Gracias.
  - **Chatbot:** ¿Te puedo ayudar en algo más?
  - **Cliente:** Eso es todo. Gracias.
  - **Chatbot:** Ayúdanos a mejorar calificando mi atención en la que 0 ha sido muy mala y 10 ha sido excelente.
  - **Cliente:** 8
  - **Chatbot:** Gracias Roberto, recuerda que aquí estamos las 24 horas del día los 7 días de la semana para atenderte.
- Fortalecer el contenido de las redes sociales direccionado hacia campañas comerciales coordinadas entre Distribuidora Cummins Perú y los Dealers, buscando siempre la interacción del cliente para conocer sus preferencias y opiniones sobre los productos.

- Implementar Machine Learning con el Chatbot con la finalidad de lograr el aprendizaje permanente, capturando información estructurada por el Big Data para atender al cliente y generar más datos en cada interacción.
- Implementar el Big Data para estructurar la información existente de los ERP's con el que trabajan los Dealers, a fin de centralizar datos del cliente en cotizaciones y órdenes de compra. Esto permitirá identificar al cliente y generar trazabilidad sobre sus opiniones, consultas, cotizaciones y compras realizadas para que a través del Machine Learning se genere el aprendizaje permanente; y que el Chatbot pueda interactuar de manera efectiva.

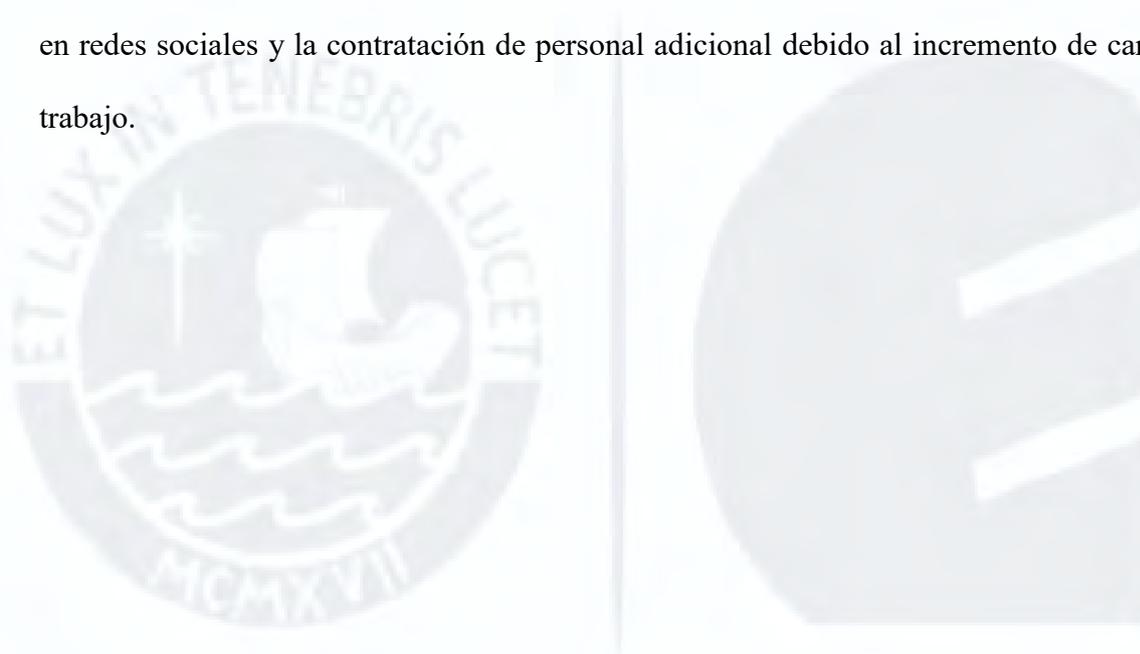
Cabe precisar que la propuesta final cuenta con una versión inicial presentada al representante de cada Dealer y a Distribuidora Cummins Perú en la que se observó 2 aspectos en el canal para atender al cliente final y su alcance. Inicialmente se planteó desarrollar una interfaz para el Chatbot, pero el cliente señaló que sería más práctico y fácil de implementar si se utiliza el Facebook ya que a muchos de sus clientes los ubican por ahí y utilizan esa red social. Con relación al alcance señalaron que prefieren que la atención sea sólo de consultas, dejando la opción de cotización y venta a través de su página de E-commerce.

- Implementar la opción para que cada Dealer pueda integrar la información generada en Big Data de sus propias operaciones con la herramienta que use para desarrollar sus reportes de inteligencia de negocio, con la finalidad de utilizar la información para la adecuada toma de decisiones.
- ***Determinación del MVP***

Considerando las necesidades de información identificadas tanto por la Empresa como por los Dealers se puede establecer que la implementación de las herramientas de

Big Data y Machine Learning podría ayudar en gran medida a solucionar el problema de falta de información estructurada del Cliente final para la toma de decisiones y generación de planes de acción estratégicos y tácticos, además de optimizar la cobertura de servicio por parte de los Dealers.

En este sentido y con la finalidad de garantizar el enfoque hacia la solución del problema, la Empresa sugirió que en caso de implementación se trabajaría con International Camiones que emplearía recursos propios para la generación de contenidos en redes sociales y la contratación de personal adicional debido al incremento de carga de trabajo.



## **Capítulo VI: Resultados esperados**

### **6.1 Customer Journey Map versión to be**

Dado que el alcance del proyecto no incluye la fase evaluar, a continuación, se presentará la propuesta del Customer Journey Map, resultante luego de aplicar los cuatro planes de acción detallados en el Capítulo V. Cabe precisar que, considerando el conocimiento adquirido luego del levantamiento de información, existirán expectativas del

cliente que no podrán ser atendidas en su totalidad pero que se ha buscado satisfacer en la medida de lo posible y dentro de los parámetros establecidos por la Empresa. Para estos casos se establecerán indicadores que deberán ser implementados y controlados durante el proceso de testeo a fin de evaluar su impacto para el cliente.

En el primer momento de la verdad denominado: Actualización de lista de precios, se prevé que el cliente quizás sienta que no ha sido escuchado cuando observe que el ajuste de estos no sea tan amplio como esperaba ya que la empresa depende de los precios establecidos por la fábrica.

Si bien se han identificado oportunidades comprando los repuestos desde Brasil, ésto no aplica para todos los productos que la empresa ofrece el país, por lo que, si bien se espera atenuar esta situación con el descuento por volumen de compra, si será necesario medir percepción del cliente para controlar su nivel de tolerancia que se reflejará en la asertividad de los descuentos ejecutados en el siguiente momento.

El siguiente momento de la verdad es la generación de la orden de compra, donde la aplicación de los planes de acción avala superar problemas anteriormente observados. Con el plan de ventas se aplacarán inconvenientes con los precios de repuestos; con el plan de abastecimiento, se espera superar inconvenientes de disponibilidad de inventario y sobrecostos innecesarios; y con el plan de acción de marketing se brindará un mejor soporte ya que las promociones contemplarán el comportamiento de compra del cliente final y existirá una estructura de beneficios que respalden comercialmente al Dealer en el mercado, esperando así sensaciones positivas.

Finalmente, los momentos de la verdad: Despacho, Pago y Post Venta se mantienen sin inconvenientes, esperando mejorar con todas estas acciones el último momento de la verdad establecido como: Retroalimentación, en el cual se espera cambiar la visión global

del cliente por una que perciba el cambio realizado enfocado en escucharlo y atenderlo mejor. Por eso será muy importante la evaluación de este momento ya que será el resumen de todo lo antes implementado.

## 6.2 Modelo de negocio Canvas versión to be

Luego del análisis realizado y el diseño de los planes de acción enfocados en el cliente, se considera necesario modificar la propuesta de valor para este segmento de clientes, la cual se basará en estrechar los lazos comerciales con el Dealer convirtiendo a la empresa en su socio estratégico que comparta sus fortalezas comerciales, de innovación y abastecimiento con la finalidad de recuperar la preferencia del cliente final.

El objetivo de este cambio es transmitir al cliente el claro compromiso de la empresa por atenderlo permanentemente, manteniéndose a la vanguardia de los cambios del entorno; garantizando a su vez la adecuada difusión de la estrategia a todo el equipo de trabajo, con la finalidad de brindar cumplimiento y sostenibilidad.

A continuación, se presenta el modelo de negocio Canvas versión To Be, el cual se modifica en todos los módulos a excepción de Segmentos de Mercado y Fuentes de Ingreso de la siguiente manera:

- **Propuesta de valor.** La propuesta de valor planteada en la consultoría está enfocada en ofrecer a este segmento de clientes un servicio especial con un enfoque estratégico de integración que le permita a la empresa transmitir sus fortalezas comerciales, de abastecimiento y de innovación, a través de planes de acción tácticos hacia los Dealers. De esta manera la nueva propuesta de valor será: *“Ser el Socio Estratégico de nuestros clientes ofreciendo repuestos de calidad e integrando nuestras fortalezas comerciales, de innovación y abastecimiento a su organización”*. Esta propuesta a diferencia de la anterior busca fortalecer los lazos

comerciales con los clientes desde una visión más holística enfocada tanto en el Dealer como el cliente intermedio y final.

- **Canales.** Se mantendrán los canales citados en el modelo As Is. Por otro lado, se fortalecerá la generación de contenidos en redes sociales que incentiven la interacción con el cliente final a fin de conocer su percepción sobre determinados aspectos de interés. Este canal será atendido por el especialista de producto. Finalmente, el canal de innovación será cubierto por el jefe de proyectos de TI quien garantizará la operatividad del Big Data y Machine Learning para la generación de información comercial del cliente final.
- **Relación con clientes.** La relación de la empresa con el Dealer bajo este nuevo esquema será más cercana y estratégica, manteniendo la calidad y garantía del producto; incluyendo el modelo de planeamiento colaborativo cuyo objetivo es garantizar: el abastecimiento oportuno sin sobrecostos, el plan de beneficio económico hacia el Dealer según cumplimiento de metas, el marketing a través del desarrollo de un plan integral sin afectar la rentabilidad de la empresa, y la proporción permanente de información estructurada y estratégica del cliente final que permita tomar decisiones asertivas para su atención. Por otro lado, se incluye fortalecer la relación con el cliente final a través de la generación de contenidos de interés en redes sociales de mayor tráfico.
- **Recursos clave.** Se mantienen los recursos claves antes señalados y se incluye la contratación de los servicios de Big Data y Machine Learning para la generación de información y tratamiento de los datos de manera segura y continua.
- **Actividades clave.** Luego del cambio se precisan modificaciones en los procesos con relación a:

- El procesamiento de los datos del cliente final utilizando Big Data y Machine Learning.
  - El análisis del mercado, esta vez incluirá también al cliente final.
  - Abastecimiento, que incluirá el monitoreo periódico de opciones de compra, de repuestos a mejores precios y condiciones, y el planeamiento colaborativo con el Dealer realizado en conjunto con el personal de la empresa.
  - La generación de contenidos será estructurada y bajo estrategias comerciales.
- **Socios clave.** Es importante señalar que la fábrica es sólo una: Cummins Inc. Sin embargo, es preciso mencionar que el modelo To be, se incluye también al centro de distribución de Brasil, siendo éste una fuente de abastecimiento con mayores beneficios económicos en repuestos de los modelos de motor analizados. Así como también incluir a las empresas que brindarán el servicio de Machine Learning y Big Data para el tratamiento de la información.
  - **Estructura de costos.** A los existentes bajo el modelo As Is se incluirá el costo de los servicios de Machine Learning y Big Data.

A continuación, la Figura 18 presenta el Modelo Canvas en versión To Be.

**Figura 18.**

*Modelo Canvas to be*

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Cummins fábrica (EEUU/Brasil) Komatsu Mitsui maquinarias Peru Dealer</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Sociedad estratégica con los Dealers, análisis sobre el cliente final con Machine Learning, planes de marketing personalizados (Rebate), planeamiento colaborativo, venta, distribución, soporte postventa</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Ser el socio estratégico de nuestros clientes ofreciendo repuestos de calidad e integrando nuestras fortalezas comerciales, de innovación, y abastecimiento a su organización</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Relación personalizado con los Dealers en garantía de producto, abastecimiento, marketing e innovación. Relación con el cliente final con contenidos de su interés en redes y merchandising</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Cliente Directo: Dealer certificado enfocados en modelos ISM ISX para carga pesada y modelos B,C para modelos de carga media y transporte público.</p> <p>Cliente final: Flotistas cuyas unidades tienen motor Cummins en modelos ISM ISX para carga pesada y</p>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Repuestos nuevos y originales de la marca. Almacenes y capacidad instalada ERP SAP Personal capacitado y capacitado centrado en el cliente</p>		<p><b>Canales</b> </p> <p>con el Dealer, la fuerza comercial, el planner de abastecimiento, el analista de producto (Contenido en redes y preferencia del cliente final) con el cliente final: las redes sociales con contenido de su interés.</p>		
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Inventario de productos Planilla del personal Acciones de marketing e infraestructura Servicio de machine learning y big data</p>			<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Venta de sus activos representados por los repuestos de motores originales Cummins</p>	

### 6.3 Análisis financiero

Se utilizó el flujo de caja libre para elaborar el análisis financiero del proyecto, considerando el periodo mostrado en el plan de implementación del Capítulo VII, en el cual se alcanzaría el objetivo general de recuperar las ventas perdidas en el año 2019 respecto al año 2018. Las cifras mostradas detallan los beneficios que se lograrían al implementar la propuesta y la inversión involucrada (ver Tabla 62).

**Tabla 62.**

#### *Análisis financiero*

<b>Flujo de Caja Libre</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
International Camion		\$85,662	\$298,103	\$0	\$0
Motored S.A.		\$33,165	\$115,413	\$133,879	\$51,766
Motores Diesel Andin		\$65,032	\$226,311	\$0	\$0
<b>+ Ventas</b>		<b>\$183,859</b>	<b>\$639,827</b>	<b>\$133,879</b>	<b>\$51,766</b>
International Camion		\$58,456	\$203,425	\$0	\$0
Motored S.A.		\$22,631	\$78,758	\$91,359	\$35,325
Motores Diesel Andin		\$44,378	\$154,435	\$0	\$0
2% de descuento rebate		\$42,655	\$98,960	\$20,707	\$8,007
Ahorro por selección óptima de fuentes de abastecimiento		\$92,562	\$214,743	\$44,933	\$52,123
<b>- Costo de ventas</b>		<b>\$75,558</b>	<b>\$320,835</b>	<b>\$67,133</b>	<b>-\$8,791</b>
<b>= Margen Bruto</b>		<b>\$108,301</b>	<b>\$318,992</b>	<b>\$66,746</b>	<b>\$60,557</b>
Demand Planner		\$13,542	\$27,625	\$9,393	\$1,064
Ahorro en reducción de plazas Back Office		\$4,514	\$9,208	\$3,131	\$355
Community Manager		\$6,111	\$18,700	\$19,074	\$6,358
<b>- Gastos</b>		<b>\$15,139</b>	<b>\$37,117</b>	<b>\$25,336</b>	<b>\$7,067</b>
<b>= EBITDA</b>		<b>\$93,162</b>	<b>\$281,875</b>	<b>\$41,410</b>	<b>\$53,490</b>
- Depreciación					
<b>= EBIT</b>		<b>\$93,162</b>	<b>\$281,875</b>	<b>\$41,410</b>	<b>\$53,490</b>
- Impuesto a la renta		\$27,949	\$84,563	\$12,423	\$16,047
+ Depreciación		\$0	\$0	\$0	\$0
<b>= NOPAT</b>		<b>\$65,213</b>	<b>\$197,313</b>	<b>\$28,987</b>	<b>\$37,443</b>
- CAPEX					
Redistribución por parte de fábrica sobre gastos de marketing integral	\$60,015				
Gastos referidos a marketing digital	-\$127,111				
Implementación del BIG Data	-\$14,400				
Implementación del Machine Learning	-\$90,000				
- Inversión en capital de trabajo					
+ Valor de recupero (perpetuidad)					
+ Recupero del capital de trabajo					
<b>= Flujo de caja libre</b>	<b>-\$171,496</b>	<b>\$65,213</b>	<b>\$197,313</b>	<b>\$28,987</b>	<b>\$37,443</b>

Así, cabe precisar que:

- Las cifras mostradas como ingresos por ventas corresponden a los incrementos en el volumen de compras de los Dealers, incentivado por el pilar ventas.

- Los costos de ventas corresponden a los asociados a ese incremento en el volumen de ventas de la empresa. En esta sección también se contemplan los egresos correspondientes a la entrega de la bonificación a cada uno de los Dealers por cumplimiento de metas de compra y el ahorro que beneficia a la empresa por selección óptima de fuentes de abastecimiento de repuestos.
- Las cifras de los gastos administrativos contemplan a la inclusión de personal para soportar los pilares de abastecimiento y marketing digital. También se considera el ahorro, que beneficia a la empresa, por reducción de plazas al optimizar el proceso de ventas.
- Finalmente, el CAPEX contempla la inversión involucrada en la implementación de: 1) el pilar de marketing relacional considerando la contribución total de la fábrica destinada al presupuesto para el desarrollo de este pilar y 2) el pilar de marketing digital que considera el pago del servicio por 18 meses a cargo de la empresa. Si bien a partir del segundo año cada Dealer asumirá el costo del 25%, dicho periodo ya no forma parte del alcance del proyecto.

De lo expuesto, se obtuvo los siguientes resultados proyectados:

VAN: \$157,460

TIR: 38.30%

IR: 1.918

De acuerdo con la información de la empresa, ésta evalúa y aprueba proyectos que obtengan una TIR por encima del 25%. Entonces, se puede concluir que el proyecto es rentable para la empresa.

## Capítulo VII: Plan de implementación

### 7.1 Plan de implementación

El presente plan de implementación incluye el cronograma de la organización, testeo, implementación y control de los cuatro planes de acción que forman parte del presente trabajo, con el objetivo de organizar y calendarizar las acciones requeridas para su ejecución.

De esta manera se observará que el proceso de organización iniciará en enero del 2022 y que la implementación concluirá en abril del 2025, periodo en el que se debería haber cumplido con el objetivo de recuperar las ventas perdidas en el año 2019 versus el año 2018.

Los pilares de marketing relacional y abastecimiento van paralelamente con el pilar de ventas ya que son soporte hacia las ventas; y cada acción está destinada al cumplimiento hasta el 2025 cuando se recupere el objetivo de venta. Precizando que el pilar sobre marketing digital terminará en agosto del 2023, plazo en el que se deberá contar con la información estructurada y disponible para su análisis y toma de decisiones.

Cabe precisar que, como estrategia se ha elegido implementar varias de las iniciativas en simultáneo, considerando que los equipos que participarán en dichas implementaciones pertenecen a áreas distintas. De esta manera también existe una razón para la elección de las empresas que formarán parte del piloto o testeo de las propuestas; por ejemplo, en el caso de los pilares que se complementan entre sí como ventas y abastecimiento por lo que la elección del Dealer para ambos pilares debe ser la misma.

En este caso se eligió International Camiones ya que esta empresa cuenta con modelos de motor muy similares a Motored, lo que permitirá optimizar tiempos y elevar

eficiencia. Con respecto al pilar sobre marketing relacional se decidió que los tres Dealers participarán del piloto, considerando uno para cada acción estratégica.

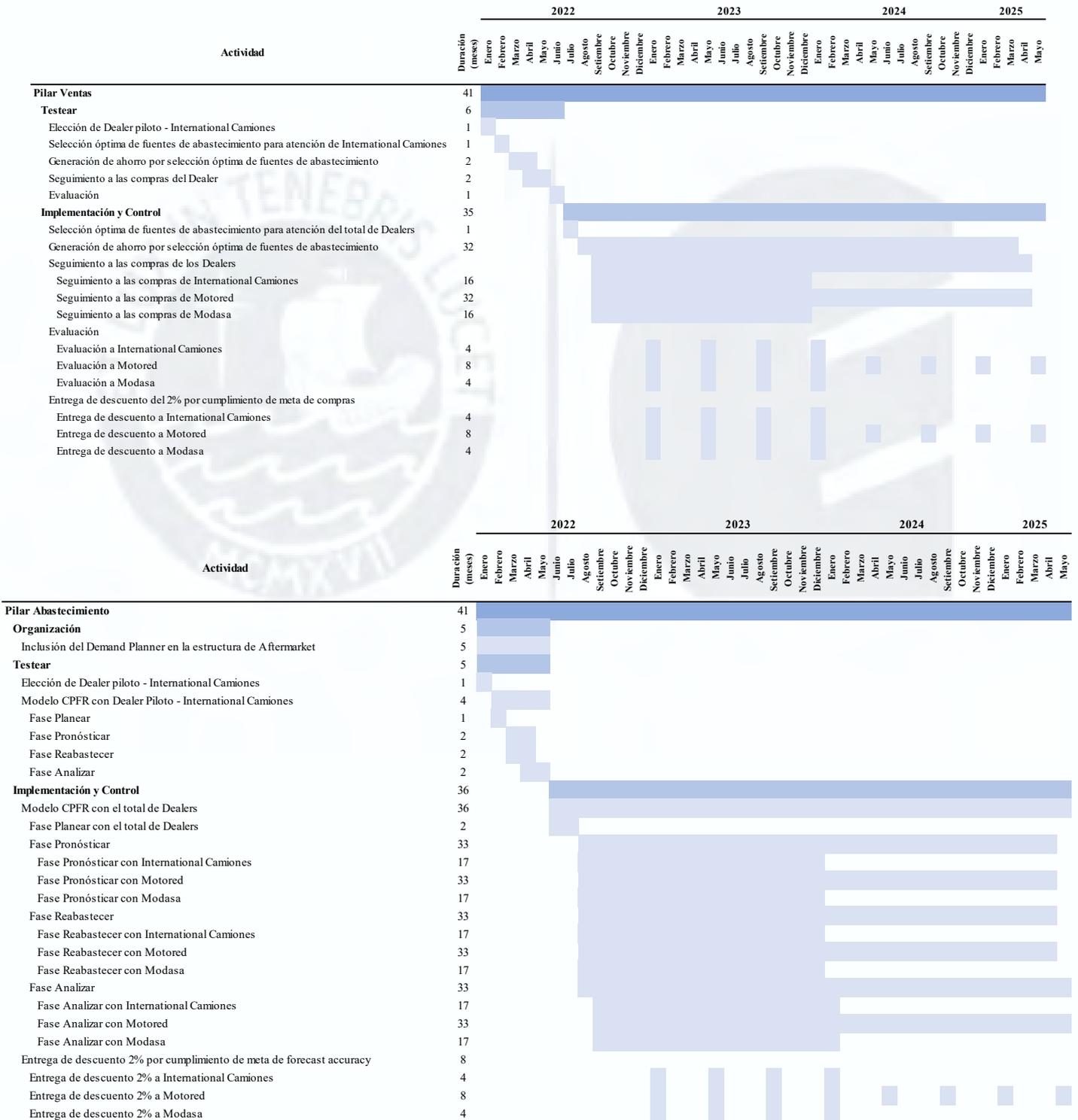
En el plan de Branding se eligió al Dealer MODASA debido a que fue uno de los Dealers con mayor oportunidad y enfoque en mejorar el aspecto de sus locales. Para el plan de Merchandising se eligió al Dealer International debido a su volumen de ventas, considerando que el mayor flujo de clientes finales traería mejor información sobre el comportamiento del plan.

Por último, se eligió al Dealer MOTORED para el plan de Premiación a los vendedores. Considerando que esta actividad es igual para todos los dealers, no requiere mayor esfuerzo y se decidió que los tres Dealers deberían participar del piloto.

En el caso del pilar Marketing Digital se optó por trabajar también con International Camiones por ser la empresa que requiere recuperar mayor volumen de ventas. En consecuencia, se espera encontrar mayor cantidad de transacciones e interacciones del cliente final para el análisis.

### 7.1.1 Cronograma de actividades

**Figura 19.**  
*Plan de implementación*



**Figura 19.**  
*Plan de implementación*



## Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones

### 8.1 Conclusiones

- La falta de centralidad en el cliente ha sido identificada como la causa principal por la cual la empresa ha perdido ventas, alrededor de \$998,146, dentro del segmento automotriz específicamente en la línea de repuestos para la Unidad de negocio de Aftermarket.
- El enfoque del Customer Centricity ha permitido identificar la correcta segmentación de clientes, donde se han enfocado las estrategias y planes de acción para: contribuir a la recuperación de ventas, mejorar el relacionamiento entre la empresa, el Dealer y el cliente final, y en la búsqueda de una mejora sostenible.
- Dentro de los hallazgos se ha podido identificar qué actividades como las campañas/promociones de marketing no estaban alineadas a lo que el mercado exigía, debido a la falta de levantamiento de información del cliente final y del Dealer que den respaldo y soporte a la correcta ejecución de las campañas anuales. Adicionalmente, no ha habido una gestión sostenible de los resultados de la encuesta anual NPS. Se ha podido identificar que la empresa ha tomado acciones en el pasado en base a la oportunidad del momento sin considerar la mejora de las observaciones desde la causa raíz del problema.
- La fijación dinámica de precios por volumen ha contribuido a que la empresa pueda brindar precios que se ajusten a las necesidades del mercado, a través de un descuento especial otorgado a los Dealers por cumplimiento de metas de compras. Esta palanca, además, le permite a la empresa recuperar el volumen de ventas

perdido en el año 2019 en la línea automotriz que asciende a \$896,042 y recuperarlo por completo en un periodo de dos años y ocho meses, manteniendo un margen en repuestos en el segmento por encima del 27%.

- El planeamiento colaborativo soporta a la fijación dinámica de precios y ha contribuido a que la empresa cuente con visibilidad de la demanda real futura del Dealer, que sirve como punto de partida para alcanzar eficiencias operativas para atender sus requerimientos; optimizando la disponibilidad de repuestos para elevar el nivel de servicio que al inicio del proyecto se ubica en un 82%, y reduciendo de 15% a 2% los costos extras correspondientes a fletes aéreos para atender líneas pendientes en sus órdenes por modalidad de emergencia. Asimismo, contribuye a que la empresa elimine el sobre inventario de repuestos que posee en el segmento automotriz que al inicio del proyecto es del 15%, optimice el proceso de ventas sin involucrar sobrecostos y mejore el relacionamiento con los Dealers.
- Dentro de la fase idear se identificó como uno de los planes de acción el de ofrecer un servicio de marketing integral que contribuya a la mejora del relacionamiento y fidelización del cliente final por la marca Cummins. el objetivo es de fortalecer el acompañamiento y respaldo de marca hacia el Dealer en el mercado. Para este plan de acción se ha usado el Marketing Relacional como estrategia principal. De acuerdo con el análisis de la empresa, ésta sólo se ha dedicado a generar planes de acercamiento de manera esporádica y básica, sin considerar la sostenibilidad de las actividades. La estrategia de marketing relacional ha permitido ofrecer soluciones integrales a la empresa con la finalidad de ver transversalmente las oportunidades levantas. Acciones como: el plan de Merchandising, branding, plan de beneficios para la fuerza comercial del Dealer, el plan de encuestas y casos de éxito han sido identificadas como las actividades que permitirán a la compañía dar un soporte

integral y sostenible para el afianzar la relación de la Empresa, el Dealer y el cliente final.

- En la fase idear se identificó como uno de los planes de acción, el de conocer las preferencias del cliente final usando herramientas tecnológicas en base al levantamiento de información. Para implementar cambios en la gestión empresarial es fundamental considerar el aspecto humano sobre todo si estos cambios incluyen el uso de tecnologías, razón por la cual en simultáneo con la implementación de este tipo de proyectos debe fortalecerse la cultura con un enfoque de gestión de cambios hacia el desarrollo de una cultura corporativa digital y de integración.

## **8.2 Recomendaciones**

- Se recomienda el continuo monitoreo al plan elaborado para detectar oportunidades de mejora futuras. La propuesta de valor debe seguir enfocada en un servicio integral y el relacionamiento no sólo con los Dealers sino también con el cliente final.
- Se recomienda activar planes que permitan mejorar la cultura centrada en el cliente y el proceso de control de las actividades que permitan ser más eficientes en el relacionamiento. Asimismo; al trabajar la cultura se debe ponerse énfasis en desarrollar la apertura suficiente para el trabajo colaborativo, que implique compartir información; resaltando los beneficios que esto conlleva para ambas partes. Este trabajo en cultura debe contemplar tanto a la empresa como a los Dealers; y aprovechar la cultura de la empresa de rotar internamente a su personal y enfatizar la capacitación constante para evitar el riesgo de concentrar el conocimiento en pocas personas.

- Para la empresa es muy importante el levantamiento de información de manera continua por parte de sus clientes. Se recomienda usar la metodología del NPS con mayor frecuencia. Se debe usar la información en reuniones metodológicas con los líderes de la empresa para el desarrollo de mejoras sostenibles que contribuyan en desarrollar un mejor relacionamiento en el mercado, así como las actividades propuestas en este proyecto. Es importante que la empresa le dé continuidad y siga en la búsqueda de perfeccionar y sumar acciones correctivas en el mercado, siempre enfocada en el relacionamiento de la empresa, el Dealer y el cliente final.
- Se recomienda continuar con la revisión del abastecimiento del portafolio de repuestos que aplique a los motores en estudio, con la fábrica de Brasil, a fin de incrementar el beneficio económico para la unidad de negocio de Aftermarket que pueda destinarse a solventar nuevos incentivos condicionados hacia los Dealers, en pro de generar iniciativas ganar-ganar.
- Se recomienda replicar el plan integral en los otros segmentos de la unidad de negocio de Aftermarket.
- Se recomienda que las actividades que la empresa destine a mejorar el relacionamiento y enfoque en el cliente tengan un ángulo de sostenibilidad en el tiempo de acuerdo con las propuestas a desarrollar. Si bien algunas acciones podrían apuntar a generar beneficios a corto plazo, es muy importante garantizar que las mismas perduren a largo plazo y tengan un sustento económico y de impacto hacia el cliente. Por ejemplo, antes de ofrecer incentivos económicos o de soporte a los Dealers por cumplimiento de metas, la empresa debe garantizar que estas metas sean alcanzables y sostenibles en el tiempo. Para esto, la empresa debe prever contar con el respaldo económico y asegurar el flujo continuo de la

operatividad de la propuesta. Esto con el fin de hacer una oferta concreta y firme al cliente, de manera que éste perciba que las acciones hacia el mercado son las más eficientes y sostenibles que permitan generar confianza.

- Se recomienda el uso de metodologías ágiles como el design thinking en proyectos de mejora continua para poder entender las necesidades del mercado y del cliente final, y que permita concluir en planes alineados a la estrategia del negocio.
- Es importante considerar el uso de nuevas tecnologías enfocadas en entender al consumidor final que permitan obtener información de manera continua, rápida y oportuna para idear y generar planes de acción que estén a la vanguardia de cualquier cambio o comportamiento del mercado.
- El sector debe de poner mayor foco en la difusión y garantizar los beneficios de usar piezas originales en contraposición de marcas no originales, beneficios en cuanto a rendimiento, costos a largo plazo, con mensajes que calen en la mente del consumidor final al momento de tomar decisiones al reparar o dar mantenimientos a sus vehículos.
- Poner foco en un mayor acercamiento con los clientes finales, inyectar ese ADN tanto en todo el personal de la empresa como en los distribuidores.
- La empresa del sector automotriz debe de considerar con suma importancia el ciclo de vida de sus equipos distribuidos y vendidos en el territorio nacional, y de acuerdo a la dimensión y volumen identificado se debe prever el acercamiento de empresas de marcas no originales que se ofrecerían en el mercado e implementar estrategias de fidelización y relacionamiento con sus clientes, con la finalidad de minimizar el riesgo de pérdida de presencia en el mercado.

- Las empresas del sector como Cummins deben de alinear sus estrategias de competencia con sus fábricas y generar acciones sostenibles en el mercado con la finalidad de minimizar los riesgos que se presentan con las empresas multi marcas en el mercado.



## Apéndice



## **Apéndice A: Entrevista al gerente comercial del canal indirecto**

***Objetivo: Obtener un diagnóstico sobre los resultados comerciales de la empresa.***

### **1. ¿Cuáles son los actuales objetivos comerciales para la unidad de negocio Aftermarket, dentro del planeamiento estratégico vigente de la empresa?**

Dada la caída en ventas que hemos tenido en la unidad de negocio en el 2019 (respecto al 2018), específicamente, en el sector automotriz, tenemos como objetivo recuperar ese volumen de ventas perdido, que fue del 16%.

Por otro lado, la unidad de negocio exige mantener un margen bruto del 27%.

### **2. ¿Qué acciones se están realizando desde la unidad de negocio, para conseguir esos objetivos?**

Hemos elaborado planes de marketing como los Actuadores ISM e ISX, B y C Top, Legacy Top, entre otros. Además, hemos lanzado promociones y campañas para incentivar las ventas.

Por ejemplo, muchas veces trasladamos las campañas que nos entrega la fábrica para aplicarlas en el mercado local, cuando la necesidad y el comportamiento de los mercados a nivel mundial son distintos (condiciones climáticas, condiciones de carreteras, conducta de consumidores, fallas comunes, desgastes propios del ambiente). Específicamente los kits que arma fábrica que tuvo éxito en otro país, que contiene una serie de ítems que no necesariamente se ajustan a las necesidades del mercado local.

Otro ejemplo, es que la fábrica nos entrega un presupuesto para destinarlo a marketing o para actividades con clientes de este mercado, pero que no usamos de forma total o de forma sostenible o enfocada.

### **3. ¿Estas acciones han dado resultado?**

Nuestras campañas y planes de marketing han sido buenos, pero no han logrado los resultados esperados. Nuestras expectativas para con estos planes eran mucho mayores.

Los Dealers indican que sus clientes llegan referenciando a repuestos alternativos de procedencia china con un menor precio. Y trasladan esas quejas por precio hacia nosotros. Este escenario complica el cumplimiento del objetivo de recuperación de la caída ventas (en el 2019).

### **4. ¿Cómo va la relación con los Dealers?**

Tenemos una buena relación con cada Dealer, tratamos de hacer nuestro máximo esfuerzo en dar soporte a sus operaciones, pero aún existen oportunidades de seguir trabajando de manera estratégica, el soporte que le brindamos siempre debe ser entre los mejores porque son ellos los que nos representan en el mercado automotriz, específicamente en esta línea de producto.

### **5. ¿Cuál es la percepción de la marca en el mercado?**

El reconocimiento en el mercado de la Marca Cummins es muy bueno, es un producto muy valorado que cubre cualquier garantía. Como cualquier producto puede tener su falla, pero es ahí donde se ve el respaldo de la marca, pero en funcionalidad, en eficiencia estamos entre los mejores.

### **6. ¿Dónde crees que se concentran las oportunidades de mejorar la relación con el Dealer o ser más competitivos en el mercado?**

Nosotros como Cummins tenemos un buen respaldo técnico para los Dealers, las capacitaciones y las herramientas están cubiertas al 100%, pero creo que aún tenemos oportunidades comerciales, hay muchas acciones que se podrían hacer de manera

estructurada que permita ver que la atención al cliente Dealers es la adecuada, hay oportunidades para trabajar con el equipo de Producto en precios, campañas, promociones, por el lado de distribución hay que mejorar el ritmo de las emergencias, estudiar más sus consumos y potenciales así como manejarlo de manera constante y también de la parte comercial tenemos oportunidades de mejorar el relacionamiento con esta categoría de cliente, tenemos que tener siempre presentes que los Dealers son nuestros mayores distribuidores.

**7. ¿Cómo y con qué frecuencia la empresa mide el nivel de satisfacción del Dealer y cliente final?**

Actualmente la empresa mide la percepción del cliente final a través de estudios de mercado que se realizan de manera puntual por alguna situación específica, ya que regularmente se recibe la información a través de comentarios del Dealer a quien anualmente entrevistamos y obtenemos el NPS, cabe precisar que cada cierto tiempo la empresa contrata en los últimos años se ha perdido un poco el seguimiento a los planes de acción sobre los resultados por esta razón muchos de ellos quedan descontinuados ya que la carga regular consume nuestro tiempo.

**8. ¿En base a qué información se desarrollan los planes de marketing y ventas?**

Muchas de las iniciativas se desarrollan en base a la información proporcionada por Cummins Fábrica, esto ha generado problemas de asertividad porque la realidad del mercado peruano no es igual, por lo que ahora se está analizando más lo que el cliente espera a través de los Ejecutivos de Ventas.

***Objetivo: Conocer la percepción del entrevistado sobre el uso de las tecnologías e innovación en la empresa***

**9. ¿Considera Ud. que se invierte lo suficiente en tecnología e innovación, cuentan con algún sistema para la gestión comercial?**

Actualmente se cuenta con un CRM, pero no se utiliza, existen planes de hacerlo en coordinación con el área de TI, por otro lado, la empresa invierte en tecnología para operaciones regulares como las administrativas por ellos trabajamos con SAP - ERP pero existe otro tipo de tecnología que podría brindarnos mayores beneficios como la inteligencia artificial para tener reportes más eficientes que nos permitan tomar decisiones con rapidez y reducir riesgos por errores en la información.



## **Apéndice B: Entrevista al jefe de planeamiento de aftermarket**

*Objetivo: Identificar evidencias en el área de Planeamiento que expliquen la reducción de ventas en Aftermarket.*

**1. Sabemos que actualmente existe un problema de caída de ventas en el segmento automotriz de Aftermarket, debido a oportunidades en el precio y disponibilidad de los repuestos. ¿Podría mencionar Ud oportunidades que haya identificado en su área que impacten en el costo y la disponibilidad de los repuestos en beneficio hacia el cliente y poder así incentivar el incremento del volumen de ventas de Aftermarket en este segmento?**

Creo que podríamos generar ahorros para la unidad de negocio, que puedan ser asignados hacia iniciativas que beneficien al cliente. Por ejemplo, en la gestión de fuentes de abastecimiento. Actualmente manejamos casi el total de nuestras importaciones con el centro de distribución de Cummins ubicado en USA, pues es el que nos brinda un mayor nivel de disponibilidad de repuestos, con un OTIF mínimo en nuestras órdenes del 95%. Además, dada su ubicación geográfica, nos puede brindar un lead time marítimo de 60 días calendarios. Sin embargo, sabemos que existen otras fuentes de abastecimiento a las que les hemos colocado órdenes puntuales, pero que no hemos evaluado a profundidad.

Por otro lado, podríamos hacer que nuestra fuente de abastecimiento eleve el nivel de cumplimiento de nuestras órdenes y disponer de inventario oportuno para atender al cliente de forma ágil. La fábrica nos podría dar un mejor servicio si nosotros le damos mayor visibilidad. Ellos nos solicitan un forecast de demanda en un horizonte mínimo de 8 meses.

**2. ¿Cuál cree que es la limitante para ejecutar estas iniciativas?**

La incertidumbre, no tenemos visibilidad de la demanda futura. Necesitamos trabajar en equipo para cubrir el levantamiento de esta información.

**3. ¿Qué otras áreas de Aftermarket deben interactuar con la suya para levantar información de la demanda futura?**

El área Comercial, Producto y Distribución.

**4. ¿Qué oportunidades identifica en los procesos de estas áreas?**

Partiendo de que debemos empezar por integrarnos internamente teniendo mucha comunicación y lamentablemente esto no sucede. Por ejemplo, el área Comercial, no nos brinda información para mapear la demanda futura de los clientes. El área de Producto, no nos informa oportunamente sobre las campañas o promociones que lanzan al mercado. Y, por último, el área de Distribución, a veces, no mapea el total de iniciativas comerciales que se llevan a cabo en las sucursales de la empresa.

Para poder responderle al cliente de manera más ágil, necesitamos información sobre su demanda futura o forecast, considerando que esta tiene alto índice de variabilidad. Sin embargo, como puede notar, tenemos complicaciones para levantar este input. Por tanto, casi siempre lo obviamos y manejamos nuestras reposiciones en base a data histórica de ventas de la empresa, lo que no necesariamente refleja la demanda real de los clientes. Cabe decir que nuestro homólogo en Chile (DCC), hace un par de años aproximadamente, implementó el proceso de planificación de la demanda y mantiene un forecast accuracy del 70% para repuestos de la línea automotriz. Ellos incluyen dentro de su portafolio a repuestos para los mismos modelos de motor; su mercado, salvo particularidades, es similar al nuestro, así como sus métricas de inventario.

**5. ¿Cómo cree que impacta en el cliente esta forma de trabajo?**

La forma de trabajo que tenemos nos preocupa, pues impacta en el nivel de servicio que entregamos al cliente. Por un lado, tenemos, en promedio, un 15% de sobre inventario, a pesar de tener como política una cobertura de hasta 3 meses para ítems de alta rotación. El sobre inventario resta capacidad logística para atender ítems que el cliente necesita. Por otro lado, el 15% del total de los pedidos se manejan por modalidad aérea, lo que representa costos extras para el cliente.



## **Apéndice C: Entrevista al gerente de TI – CUMMINS**

*Objetivo: Conocer el nivel de conocimiento del entrevistado sobre la situación comercial de la empresa y su visión de aporte desde TI:*

### **1. ¿Qué opina sobre el resultado de las ventas?**

Las ventas han disminuido considerablemente, en gran parte por gestión interna pero también por el agresivo esquema de mercado actual debido a la presencia de marcas alternativas en el mercado.

### **2. ¿Cómo podría aportar la Gerencia de TI a solucionar esta situación?**

Actualmente la empresa cuenta con licencias para sistemas como el CRM que a la fecha no ha sido implementado y que podría aportar mucho a la gestión optimizando tiempos, reduciendo riesgos de error en la información a analizar y sobre todo brindando la información estructurada para la toma de decisiones. Existen coordinaciones con el Área Comercial para implementar la herramienta en los próximos meses.

### **3. ¿Considera Ud. que la empresa invierte en tecnología e innovación?**

La empresa ha invertido en tecnología para las áreas administrativas, pero en la actualidad existen nuevas opciones que podrían utilizarse inclusive para conocer la percepción del cliente permanentemente como el Machine Learning, Deep learning a través de los Chatbots que generan eficiencia, mejorando servicio y reduciendo costos, entre otras opciones como una adecuada gestión de CRM o Big Data. El mercado actualmente brinda una gran variedad de opciones, el principal problema es el limitado presupuesto, ya que existen otros aspectos que siempre tienen prioridad.

## **Apéndice D: Desarrollo del taller con desing thinking**

Dadas las limitaciones de disponibilidad de los colaboradores de la empresa para sostener reuniones, y la necesidad de levantar información con varios de ellos sobre las oportunidades identificadas se decidió desarrollar un sólo taller virtual aplicando la metodología:

### ***Planificación***

La planificación del taller se enfocó en cuatro aspectos:

- ***Lista de oportunidades identificadas:***

Del ejercicio realizado para identificar la causa raíz del problema

- ***Colaboradores que participan del taller:***

- Gerente Comercial de Canal Indirecto
- Ejecutivo comercial
- Gerente de TI
- Jefe de Planeamiento
- Planner de repuestos
- Back Office
- Especialista de Producto

- ***Estructura del evento***

- ***Entregables del taller por fases:***

- Mapa de empatía

- Customer Journey Map

### ***Fase empatizar:***

Para el desarrollo de la siguiente fase se realizó un taller con la participación de colaboradores de la empresa, de acuerdo con el siguiente planeamiento:

### **Taller de desing thinking**

#### ***Planificación:***

- ***Fecha:*** 08.06.2021
- ***Lugar:*** Vía online
- ***Duración:*** El taller se desarrollará en una sola sesión de 3 horas.
- ***Alcance:*** El taller incluirá el desarrollo de las tres primeras fases de la metodología: Empatizar, definir e idear
- ***Moderador:*** El Equipo Consultor
- ***Participantes:***
  - Gerente Comercial de Canal Indirecto
  - Ejecutivo de comercial
  - Gerente de TI
  - Jefe de Planeamiento
  - Planner de repuestos
  - Back Office
  - Especialista de Producto

**Objetivo del taller:**

- Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal interno de la empresa para encontrar soluciones novedosas que permitan recuperar las ventas en el segmento automotriz de aftermarket

**Realización:****Introducción:**

**Moderador:** Bienvenidos al taller que nos permitirá identificar oportunidades y soluciones para recuperar las ventas en el segmento automotriz de aftermarket utilizando el Design Thinking. ¿La conocen?

**Algunos miembros:** Sí, hemos trabajado antes con esa metodología.

**Moderador:** ¡Excelente! Nosotros somos el equipo consultor y juntos utilizaremos esta metodología para crear una propuesta novedosa que nos ayude a recuperar las ventas perdidas en el 2019 que en adelante llamaremos “Dolor”

**1º Fase: Empatizar:**

**Moderador:** El objetivo de esta fase es salir de nuestro rol actual y pensar que estamos en el lugar del cliente: el Dealer. Para desarrollar este ejercicio necesitamos pensar, hablar, mirar, escuchar, pero sobre todo sentir como siente el cliente, es decir qué lo frustra o motiva, para ello vamos a utilizar el mapa de la empatía que se muestra en pantalla en el cual Uds. van a ir colocando sus opiniones, sobre lo que consideran que el Dealer ¿piensa?, ¿escucha?, ¿hace?, ¿dice?, ¿A qué le teme? o ¿Qué lo motiva?

Recordemos que en estos ejercicios la opinión de todos es importante, no criticamos la opinión de los demás ya que la propuesta final será el resultado del aporte de todos y cada

uno de nosotros. Ahora, daremos unos minutos para que realicen el ejercicio, si hay alguna duda por favor nos escriben por el chat.

A continuación, se muestra el mapa de la empatía trabajado en el taller.



Figura 20.

Mapa de empatía de taller



Para el desarrollo de esta herramienta cada participante escribió lo que considera sería la manifestación de los Dealers y luego de un debate entre todos los participantes se fusionaron diferentes opiniones para concluir en los ítems registrados en color negro. Cabe precisar que, con fecha anterior a la realización del taller, se sostuvo una entrevista con los Dealers recogiendo sus perspectivas, las cuales se registran en color rojo y que luego de ser planteadas a los participantes, permitieron ampliar la visión inicial en dos aspectos: el temor de los Dealers a la creciente presencia de las marcas alternativas en el mercado.

Esto generó la reflexión del Gerente Comercial de Canal Indirecto quien demostró preocupación sobre la imagen que estaba proyectando la empresa a sus clientes y sus niveles de confianza en que se superaría este problema y la necesidad de conocer permanentemente las preferencias del cliente final dada la considerable reducción en el volumen de ventas resaltando la participación del Coordinador de TI sobre la existencia de tecnología que permitiría obtener esta información permanentemente y su preocupación sobre las prioridades de la empresa en invertir en ella.

### ***2º Fase: Definir:***

Para desarrollar esta fase se solicitó a los Dealers durante las entrevistas y a los participantes durante el taller, se señale en qué momentos tienen contacto directo con la empresa y el cliente, respectivamente. Producto del levantamiento de información se identificó que la mayor cantidad de interacciones se realizaba durante el proceso de venta de repuestos, por lo que a continuación se analizará la percepción del cliente durante dicho proceso.

En una entrevista previa con los Dealers se solicitó identificaran los momentos en los que ellos tienen interacción con personal de la empresa y que ponderaran sus sensaciones en bueno, regular o malo según el resultado de su interacción, brindando algún

ejemplo que pueda graficar su calificación en los casos en que su sensación haya sido regular o mala. Esto con el objetivo de mostrar el resultado en el taller luego de ver la respuesta del personal de la empresa y analizar su nivel de conocimiento del cliente tal como se realizó en la fase anterior. Cabe precisar que el cliente no identificó todos los hitos según el proceso, pero sí manifestó claramente su percepción en sus principales interacciones que en adelante se denominará “Momentos de la verdad”.

Durante el desarrollo del taller con el personal se identificaron 8 hitos importantes que representarían los momentos de la verdad con el cliente. Luego de ello se revisaron aspectos como: el objetivo de cada hito, las actividades que se realizan en cada hito, y el punto de contacto para conocer el canal y/o el cargo y personas de la empresa que tenían el contacto directo con el cliente.

Una vez levantada la información, se solicitó a los participantes que se tomen un tiempo de cinco minutos para calificar las sensaciones que ellos consideran tiene el cliente en cada contacto, considerando las oportunidades que el equipo sabe que la empresa debe trabajar. Cabe precisar que, también se solicitó que las calificaciones sean sustentadas con ejemplos a fin de promover el debate y análisis entre los participantes.

El resultado de la dinámica como se muestra en la gráfica refleja según la visión de los trabajadores que el dolor se encuentra en la solicitud de cotización y negociación de precios por parte del cliente, lo que guarda correlación con las quejas que siempre declaran recibir del cliente relacionadas a lo poco competitivos que son los precios de repuestos considerando la presencia de las marcas alternativas.

Cabe precisar que, durante el desarrollo de esta dinámica se notó alta participación de casi todos los participantes desde el Back office al Ejecutivo Comercial, quienes señalaron el impacto negativo en la percepción del cliente cuando se solicita el pago de

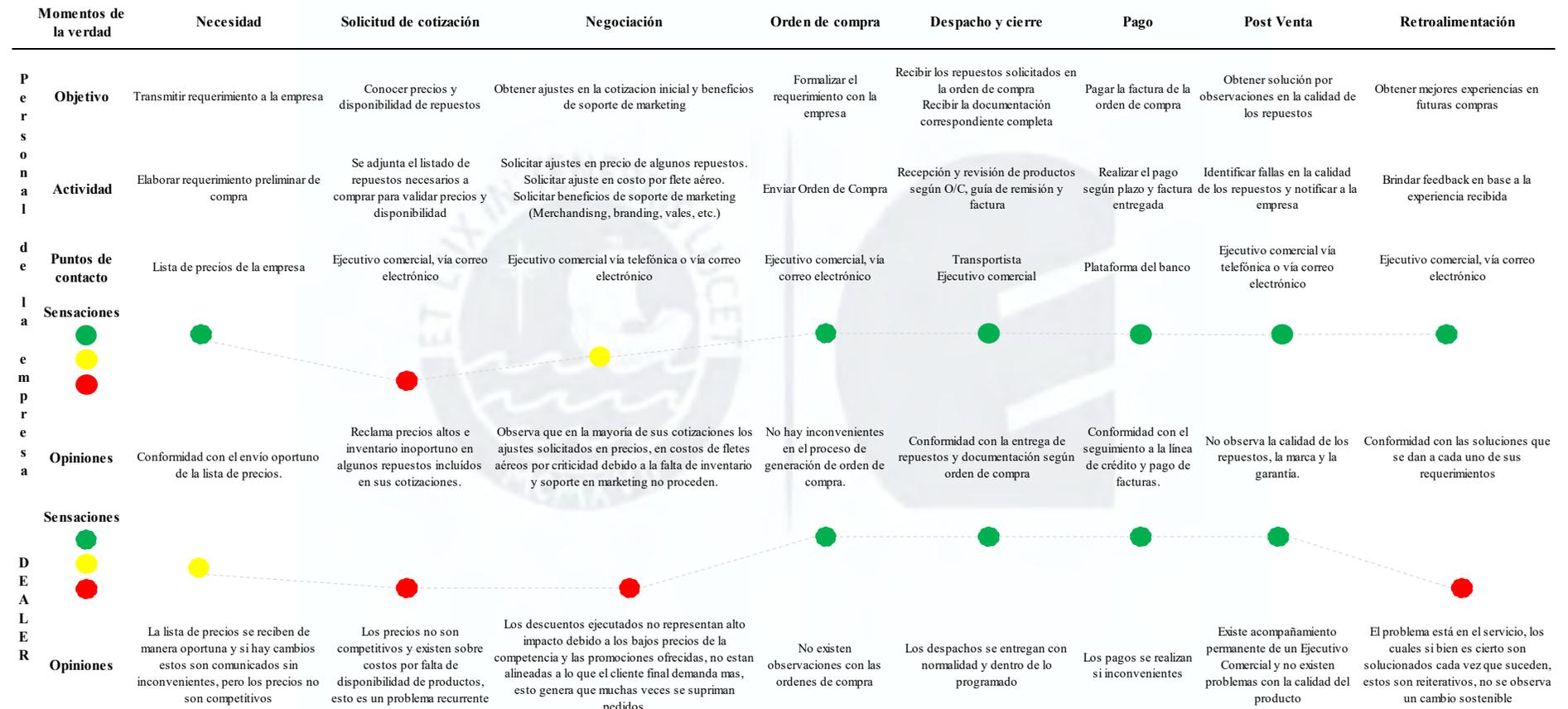
fletes porque no se cuenta con el stock de repuestos ya que son conscientes que ese sobre costo no debería existir si se contaran con los productos disponibles. Sobre este aspecto en particular el Jefe de Planeamiento señaló que se realizaban proyecciones de demanda sobre los datos históricos, pero que no contaban con información oportuna del cliente y que al ser un modelo B2B esto generaba un problema en el abastecimiento porque no conocen las acciones comerciales que tomará cada empresa. De manera similar se señaló no contar con información sobre las campañas de marketing programadas, lo que motivó la reflexión del Gerente Comercial de Canal Indirecto sobre la necesidad de integrar la información entre los participantes, así como la de buscar nuevas fuentes de abastecimiento de repuestos Cummins originales, pero con precios más competitivos.

Luego de concluir con los aportes realizados por los participantes se mostró el resultado de la percepción del cliente, observando coincidencia en el hito relacionado a los precios, pero siendo más duro en la evaluación de las negociaciones y la de retroalimentación; que para el personal de la empresa estaba bien porque siempre solucionaban los problemas reportados por el cliente quien no observa una mejora sobre su reclamo, lo que genera soluciones momentáneas pero no sostenibles en el tiempo. Este último aspecto sorprendió mucho a los participantes quienes finalmente reconocieron que el cliente tenía razón y que este tipo de situaciones restaba seriedad y solidez a la marca.

A continuación, se presenta el resumen del levantamiento de información que resume tanto la percepción del cliente como la del personal. Finalmente, luego del desarrollo de las dos primeras fases de la metodología se concluye que los principales insights están relacionados con: el precio, el abastecimiento oportuno, escuchar y atender al cliente, anticiparse a las expectativas del cliente y conocer al cliente final.

Figura 21.

Customer Journey Map



### ***3º Fase: Idear:***

Para desarrollar esta fase se estructuró en base a los insights resultantes de la fase anterior, planteando el desarrollo en función a diferentes ángulos, y utilizando para ello la tormenta de ideas como herramienta principal. Se establecieron las siguientes directrices:

***Reglas.*** Las reglas utilizadas para desarrollar la dinámica fueron:

- Está prohibido criticar las ideas, todas serán registradas y luego se evaluarán.
- Se recomienda que las ideas se piensen libremente así parezcan imposibles a fin de promover la creatividad
- Cada participante deberá proponer la mayor cantidad de ideas posibles.
- Los participantes podrán fusionar sus ideas con las de sus compañeros.

***Espacio en el que se realiza:***

- La dinámica se desarrolló vía online, utilizando una pizarra digital para registrar las ideas de los participantes y facilitar la visualización en tiempo real.
- Cada participante se ubicó en un ambiente privado y cómodo para evitar interrupciones y promover la creatividad y concentración.
- La reunión se desarrolló a primera hora de la mañana.

***Dinámica:***

La dinámica se realizó en 4 fases:

- Se brindó información general de la dinámica a los participantes.
- Se planteó el problema y se explicó el objetivo de la dinámica
- Se establecieron un mínimo de 15 ideas en total.

- Se informó sobre las reglas de la dinámica

## Apéndice E: Brainstorming

Para el desarrollo de la técnica del Brainstorming se establecen reglas y se definen roles, el espacio en el que se llevará a cabo y la dinámica:

### ***Reglas:***

Las reglas utilizadas para desarrollar la dinámica son:

- Está prohibido criticar las ideas, todas serán registradas y luego se evaluarán.
- Se recomienda que las ideas se piensen libremente así parezcan inviables, a fin de promover la creatividad.
- Cada participante deberá proponer la mayor cantidad de ideas posibles. En total debe haber un mínimo de 15 ideas.
- Los participantes podrán fusionar sus ideas con las de sus compañeros.

### ***Roles durante la dinámica:***

- ***Moderador:*** Se asigna, entre los autores de este documento, a un moderador, quien guiará la sesión de Brainstorming, regulando la participación de los integrantes, tomando nota de todas las ideas generadas y velando por el cumplimiento del objetivo.
- ***Participantes:*** Se incluye como participantes a los colaboradores de la empresa involucrados en el proceso, de acuerdo con el pilar a tratar.

### ***Espacio en el que se realiza***

- La dinámica se desarrolló vía online, utilizando una pizarra digital para registrar las ideas de los participantes y facilitar la visualización en tiempo real.
- Cada participante se ubicó en un ambiente privado y cómodo para evitar interrupciones y promover la creatividad y concentración.

- La reunión se desarrolló a primera hora de la mañana.

***Dinámica:***

La dinámica se desarrolló en una reunión de 60 minutos con los participantes y se realizó en cuatro fases:

- Se destinó los cinco primeros minutos para motivar al equipo.
- Los cinco minutos siguientes para plantear la problemática y el objetivo.
- Los siguientes 30 minutos para la generación de ideas.
- Y los últimos 20 minutos para la evaluación y selección de la idea ganadora.

Los resultados de las dinámicas del Brainstorming, se referencian en la fase idear de cada uno de los pilares de la propuesta.

## Apéndice F: Dinámica brainstorming para pilar ventas

**Objetivo:** Generar varias ideas que permitan diseñar una propuesta enfocada en la recuperación del volumen de ventas de la empresa, sin perjudicar el margen alcanzado en la BU.

Se incluyó como participantes a los siguientes colaboradores:

- Ejecutivo de ventas.
- Especialista de producto.
- Gerente comercial.
- Jefe de planeamiento.

**Figura 22.**

*Lluvia de ideas ventas*



Figura 23.

## Agrupamiento de ideas ventas



Se seleccionaron las ideas 2 y 12:

- 2) Brindar descuento adicional a los clientes, según volumen de compra en un periodo determinado.
- 12) Buscar fuentes de abastecimiento con repuestos más baratos.

Al consolidar estas ideas, la idea final fue: “Modificar la política de descuentos y apalancarla a través de ahorros por selección óptima de fuentes de abastecimiento.”

## **Apéndice G: Política de la fijación dinámica de precios por volumen**

### **Añadido a actual política de descuentos**

Se establecen los siguientes lineamientos para el acceso al descuento:

- Este descuento es adicional a la política de descuentos ya existente.
- Aplica sólo para Dealers con calificación Diamante.
- El periodo de evaluación será cada cuatrimestre.
- Se hará efectivo siempre y cuando el Dealer logre alcanzar un incremento mínimo del 16% en sus compras cuatrimestrales, respecto al periodo similar del año anterior (Año base 2019)
- Será equivalente al 2% del monto de compra acumulado en el cuatrimestre.
- Se hará efectivo en un plazo máximo de 15 días, a partir de la finalización de cada cuatrimestre a través de una nota de crédito que será emitida a favor del Dealer.

## Apéndice H: Política para selección de fuentes de abastecimiento de repuestos

### Política para selección de fuentes de abastecimiento de repuestos

Se establecen los siguientes lineamientos para la selección de fuentes de abastecimiento de repuestos:

- Ser un centro de distribución de Cummins (OEM).
- Tener una ubicación geográfica que permita acceder a un lead time marítimo no mayor a 60 días calendarios.
- Ofrecer precios de repuestos por debajo de los precios ofrecidos por el centro de distribución Cummins en USA.
- Ser fabricante directo de repuestos para los modelos de motor: ISX, ISM, B y C.
- Mantener un nivel de atención en el despacho de las órdenes de importación, no menor al 95%. Si el nivel de atención es menor al estipulado, se penalizará a la fuente de abastecimiento con el diferencial del valor de compra del Back Order (BO) a USA. Esto es:

Penalización: Valor BO USA – Valor BO Fuente de abastecimiento

- Contar con una plataforma que permita colocar y realizar seguimiento a las órdenes de importación.
- Se debe seleccionar a las dos mejores opciones.

## Apéndice I: Dinámica brainstorming para pilar abastecimiento

**Objetivo:** Generar varias ideas que permitan diseñar una propuesta enfocada en el levantamiento de la demanda futura del Dealer a fin de alcanzar eficiencias operativas en el abastecimiento.

Se incluyó como participantes a los siguientes colaboradores:

- Planner de repuestos.
- Jefe de planeamiento.
- Ejecutivo de ventas.
- Especialista de producto.

**Figura 24.**

*Lluvia de ideas abastecimiento*



**Figura 25.**

*Agrupamiento de ideas abastecimiento*



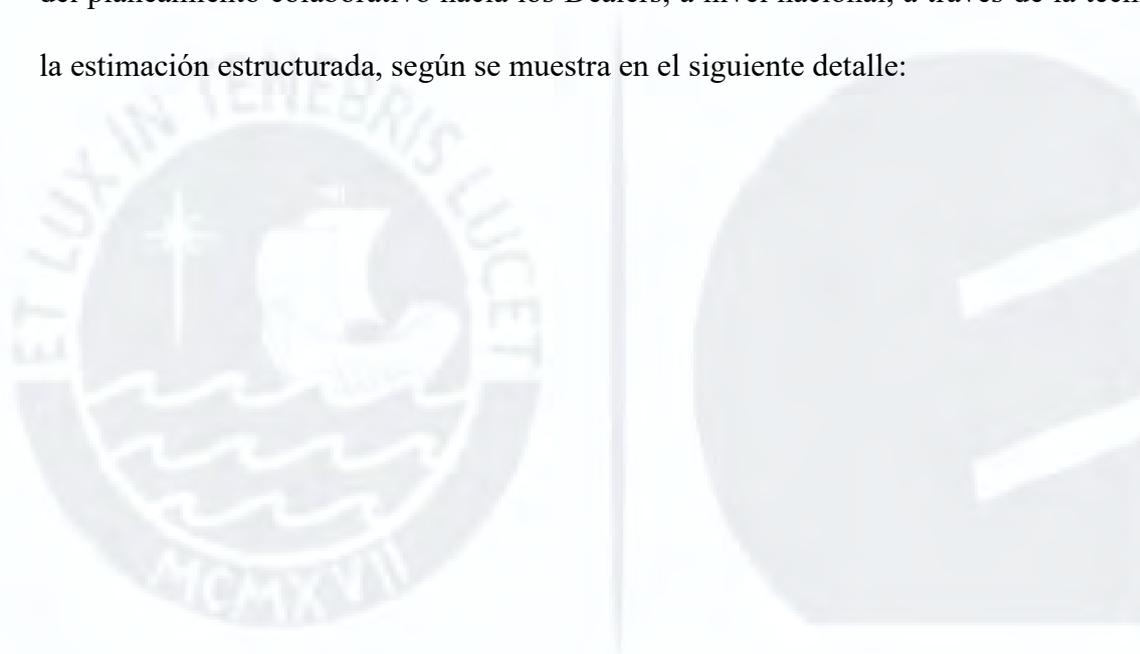
Finalmente, la idea seleccionada como ganadora fue la 15:

- 15) Planeamiento colaborativo

## Apéndice J: Estudio de trabajo para el demand planner

Conforme a lo mencionado en el Apéndice H, según lo estipulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento establecida.

Así se tiene la medición del trabajo para las tareas involucradas en la facilitación del planeamiento colaborativo hacia los Dealers, a nivel nacional, a través de la técnica de la estimación estructurada, según se muestra en el siguiente detalle:



**Tabla 63.***Tareas preliminares al ciclo del planeamiento colaborativo*

Actividades	Detalle	Tiempo (hrs)	Frecuencia
Revisar esquema de trabajo Dealer 1 y 2	Tener una idea de la forma de trabajar del Dealer a través de los ejecutivos de ventas	2	N/A
Revisar esquema de trabajo Dealer 3		1.5	N/A
Revisar proceso de inteligencia de mercado	Reunión con área de Producto	1.5	N/A
Revisar procesos y KPIs con Planner Lima	Proceso de importación, herramientas, información input/output	1.5	N/A
Revisar procesos y KPIs con Planner Distribución	Proceso de distribución, herramientas, información input/output	1.5	N/A
Consolidar información total	Data histórica, KPIs, política de inventario	1.5	N/A
Analizar información total	Segmentar portafolio, lineamientos preliminares	4.5	N/A
Validar información y realizar ajustes	Cruce información con ejecutivos de ventas y planners	2	N/A
Preparar presentación para Dealer 1*	Propuesta	1.5	N/A
Preparar presentación para Dealer 2*	Propuesta	1.5	N/A
Preparar presentación para Dealer 3*	Propuesta	1.5	N/A
Comunicar propuesta a Dealers 1 y 2	A través del ejecutivo de ventas	0.17	N/A
Comunicar propuesta a Dealer 3	A través del ejecutivo de ventas	0.17	N/A
Presentar propuesta Dealer 1*	Reunión in situ	1.5	N/A
Transporte		1.5	N/A
Presentar propuesta Dealer 2*	Reunión in situ	1.5	N/A
Transporte		1.5	N/A
Presentar propuesta Dealer 3*	Reunión in situ	1.5	N/A
Transporte		1.5	N/A
Elaborar minuta Dealer 1*	Recoger información de la reunión	1	N/A
Elaborar minuta Dealer 2*	Recoger información de la reunión	1	N/A
Elaborar minuta Dealer 3*	Recoger información de la reunión	1	N/A
Preparar información	Acuerdos preliminares	3	N/A
Establecer acuerdos y plan conjunto Dealer 1*	Reunión in situ	2.5	N/A
Transporte		1.5	N/A
Establecer acuerdos y plan conjunto Dealer 2*	Reunión in situ	2.5	N/A
Transporte		1.5	N/A
Establecer acuerdos y plan conjunto Dealer 3*	Reunión in situ	2.5	N/A
Transporte		1.5	N/A
Documentar acuerdos Dealer 1 *	Recursos, roles, horizontes, KPIs, manejo de excepciones	2	N/A
Documentar acuerdos Dealer 2 *	Recursos, roles, horizontes, KPIs, manejo de excepciones	2	N/A
Documentar acuerdos Dealer 3 *	Recursos, roles, horizontes, KPIs, manejo de excepciones	2	N/A
Elaborar formato	Levantamiento demanda futura	3	N/A

El tiempo total para estas tareas es de 57 horas.

**Tabla 64.***Tareas correspondientes al ciclo del planeamiento colaborativo*

Reuniones S&OP DCP	Reunión interna DCP	3	Mensual
Validar capacidades	Con logística (almacenes, transporte)	2.5	Mensual
Elaborar minuta	Acuerdos logística	1.5	Mensual
Validar eventos de inteligencia de mercado	Reunión con Producto: análisis mercado y competencia	2.5	Mensual
Actualizar información	Campañas, promociones	1.5	Mensual
Revisar ingresos importaciones	Tracking importaciones: embarques, llegadas	2.5	Mensual
Validar información Planner Lima	Nuevas órdenes del plan, status del tránsito, excepciones	2	Mensual
Revisar ingresos distribución	Tracking distribución	2.5	Mensual
Validar información Planner Distribución	Nuevas órdenes del plan, status del tránsito, excepciones	2	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 1 Lima	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 2 Lima	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 3 Lima	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 1 Lima	Reunión in situ	2.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 2 Lima	Reunión in situ	2.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 3 Lima	Reunión in situ	2.5	Mensual
Revisar información		1.5	Mensual
Generar pedidos Dealer 1 Lima	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Generar pedidos Dealer 2 Lima	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Generar pedidos Dealer 3 Lima	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Viaje	Avión (hacia Norte)	4	Mensual
Correos y consultas		2.5	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 1 Norte	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 2 Norte	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 3 Norte	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 1 Norte	Reunión in situ	2.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 2 Norte	Reunión in situ	2.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 3 Norte	Reunión in situ	2.5	Mensual
Revisar información		1.5	Mensual
Generar pedidos Dealer 1 Norte	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Generar pedidos Dealer 2 Norte	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Generar pedidos Dealer 3 Norte	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual

**Tabla 64.***Tareas correspondientes al ciclo del planeamiento colaborativo*

Transporte	Al aeropuerto	1.5	Mensual
Viaje	Avión (hacia Sur)	6	Mensual
Correos y consultas		2.5	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 1 Sur	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 2 Sur	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Elaborar pronóstico de ventas Dealer 3 Sur	Reunión in situ	2.5	Mensual
Análisis de excepciones	Reunión in situ	1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 3 Sur	Reunión in situ	2.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 1 Sur	Reunión in situ	2.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Elaborar pronóstico de pedidos Dealer 2 Sur	Reunión in situ	2.5	Mensual
Revisar información		1.5	Mensual
Generar peds Dealer 1 Sur	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Generar peds Dealer 2 Sur	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Generar peds Dealer 3 Sur	A partir del sistema del Dealer	1.5	Mensual
Preparación de indicadores	Revisión general	1.5	Mensual
Transporte	Al aeropuerto	1.5	Mensual
Viaje	Avión (hacia Lima)	4	Mensual
Revisar Indicadores Dealer 1*		1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Revisar Indicadores Dealer 2*		1	Mensual
Transporte		1.5	Mensual
Revisar Indicadores Dealer 3*		1	Mensual
Correos y consultas		2	Mensual

Dealer\*: Significa Dealer a nivel nacional

El tiempo normalizado total para estas tareas es de 148 horas por mes, que comparado con la política de recursos humanos de DCP, la cual contempla 176 horas por mes para cada trabajador y siendo que todas las descritas son actividades nuevas, se justifica la inclusión de un nuevo headcount en la organización para su ejecución.

### Apéndice K: Porcentaje máximo de pedidos aéreos

El alcance del proyecto contempla sólo a los modelos de motor ISX, ISM, B y C. Partiendo de información de la empresa, el detalle de las piezas para estos motores se da según se indica en la Tabla 65.

**Tabla 65.**

*Portafolio según modelo de motor.*

Modelo	Portafolio según modelo de motor			
	ISX	ISM	B	C
Total portafolio repuestos	621	672	537	524
Total D	249	269	215	210
D (24 meses)	45	49	39	38

Como se puede observar, aproximadamente, el 40% del portafolio total de repuestos de estos modelos de motor tiene baja rotación. De este grupo de repuestos, de baja rotación, aproximadamente el 20% ha tenido rotación en los últimos 24 meses. Estos últimos repuestos representan, aproximadamente, el 8% del portafolio total. Los pedidos de los Dealers que contengan este tipo de repuestos podrían manejarse vía aérea.

## **Apéndice L: Dinámica del brainstorming para el pilar de marketing relacional**

### ***Objetivo:***

Generar ideas que permitan levantar información de la gestión actual y validar las oportunidades de mejora con respecto al acercamiento y relacionamiento entre La Empresa, Los Dealers y los clientes finales.

Se incluyó como participantes a los siguientes colaboradores:

- Analista de Marketing de la empresa
- Especialista de producto de repuestos de la empresa
- 1 analista de marketing e imagen de cada Dealer

Dentro del análisis se consideraron todos los aspectos para generar una idea y estrategia que permita considerar los puntos levantados.

Figura 26.

*Lluvia de ideas marketing relacional*

Figura 27.

*Orden y correlación de actividades y sugerencias de marketing relacional*



Figura 28.

*Análisis y propuestas*



## Apéndice M: % de participación en las ventas del dealer

**Tabla 66.**

*Participación en las ventas del dealer*

Cliente	Facturación anual esperada \$	Facturación mensual esperada \$	Venta Dealer al mercado \$	Contribución \$	Contribución %
International Camiones del Perú	1,970,220	164,185	193,159	107,650	56%
MODASA	1,495,736	124,645	146,641	82,850	56%
MOTORED	762,785	63,565	74,783	41,700	56%
	4,228,741				

### *Conceptos de la participación*

- **Facturación mensual esperada \$:** Valor total anual esperado entre 12 meses, análisis equitativo por mes.
- **Venta Dealer al mercado:** se considera que el Dealer espera un 15% como margen bruto en las compras a la empresa Cummins.
- **Contribución \$:** Es el costo invertido en merchandising en base a las cantidades entregadas por el costo unitario considerando el ticket mínimo esperado de compra por parte del cliente.
- **Contribución %:** Cummins contribuye con el 56% de las ventas del Dealer en el punto de venta.

## Apéndice N: Cartilla NPS

\* 1. Nombres y Apellidos

\* 2. ¿Estaría dispuesto a recomendar a Distribuidora Cummins Perú a un socio o colega?

Por favor, utilice una escala de 1 a 10, donde de 1 a 6 es "poco probable" - 7 u 8 es "probable" - 9 y 10 es "muy probable"

- 10       9       8       7       6  
 5       4       3       2       1

3. ¿Cuál es la razón principal para la calificación de la pregunta anterior?

\* 4. ¿Qué podría hacer Distribuidora Cummins Perú para mejorar su experiencia?

\* 5. Desempeño en general:

Por favor, utilice una escala de 1 a 10 para evaluar el desempeño de Distribuidora Cummins Perú, donde 1 es "nada satisfecho" y 10 es "muy satisfecho". Elija "no aplica" para cualquier tema no relevante a su experiencia.

	No aplica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El valor de nuestros productos y servicios	<input type="radio"/>										
El servicio de post-venta	<input type="radio"/>										
La habilidad de nuestro personal para escuchar, entender y actuar con el sentido de urgencia que usted espera	<input type="radio"/>										
El conocimiento y las habilidades para resolver problemas técnicos de nuestro personal	<input type="radio"/>										
La entrega de nuestros productos	<input type="radio"/>										
Su relación con nosotros	<input type="radio"/>										
La facilidad de nuestros procesos y sistemas	<input type="radio"/>										
El soporte de Ventas y Marketing que recibe de nuestra parte	<input type="radio"/>										
El desarrollo de soluciones innovadoras alineadas a sus necesidades	<input type="radio"/>										
Promociones	<input type="radio"/>										

\* 6. ¿Le gustaría que alguien de DCP se pusiera en contacto con Ud. para ampliar sus comentarios y mejorar su experiencia con nosotros?

- Sí       No  
 Otro (especifique)

Ant.

Enviar encuesta

## Apéndice O: Asignación de presupuestos por dealer

**Tabla 67.**

*Asignación de materiales promocionales por dealer.*

<b>INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERÚ</b>					
<b>% de clientes de acuerdo al ticket promedio de compra</b>	<b>Compra mínima</b>	<b>Valor del merch. \$</b>	<b>Presupues to anual</b>	<b>Unidades ANUALES</b>	<b>Unidades mensuales</b>
20%	<50 a 249>	1.5	3,168.20	2,112	176
40%	250	3.5	6,336.40	1,810	151
25%	500	7	3,960.25	566	47
15%	2000	20	2,376.15	119	10
			<b>15,841</b>		
<b>MODASA</b>					
<b>% de clientes de acuerdo al ticket promedio de compra</b>	<b>Compra mínima</b>	<b>Valor del merch. \$</b>	<b>Presupues to anual</b>	<b>Unidades ANUALES</b>	<b>Unidades mensuales</b>
20%	<50 a 249>	1.5	2,405.21	1,603	134
40%	250	3.5	4,810.42	1,374	115
25%	500	7	3,006.51	430	36
15%	2000	20	1,803.91	90	8
			<b>12,026</b>		
<b>MOTORED</b>					
<b>% de clientes de acuerdo al ticket promedio de compra</b>	<b>Compra mínima</b>	<b>Valor del merch. \$</b>	<b>Presupues to anual</b>	<b>Unidades ANUALES</b>	<b>Unidades mensuales</b>
20%	<50 a 249>	1.5	1,226.59	818	68
40%	250	3.5	2,453.18	701	58
25%	500	7	1,533.24	219	18
15%	2000	20	919.94	46	4
			<b>6,133</b>		

## Apéndice P: Conocer al cliente y anticiparse a sus expectativas

**Objetivo:** Generar varias ideas que permitan diseñar una propuesta de solución a la oportunidad de conocer sobre las expectativas y comportamiento de compra del Cliente final por parte de la Empresa y Los Dealers.

**Figura 29.**

*Generación de ideas para conocer al cliente*

Realizar encuestas en los locales de compra del Dealer para conocer al consumidor	Realizar encuestas por teléfono a los consumidores del Dealer	Realizar encuestas al Consumidor luego de cada compra en el local.	Contratar el servicio de estudio de mercado cada cierto tiempo para conocer al consumidor.
Aplicar encuesta a los consumidores por correo	Analizar las cotizaciones y ventas a detalle para deducir el comportamiento de compra del cliente	Implementar un sistema para que el personal de ventas capture las preferencias del consumidor	Contratar un mystery shopper para evaluar el servicio del Dealer
Solicitar ubicación del cliente en cada llamada para identificar las zonas con mayor demanda de repuestos.	Solicitar al Dealer las encuestas de atención a sus clientes	El personal de ventas registre todas las cotizaciones y llamadas solicitando información para identificar la demanda no atendida.	Implementar un RPA que estructure la opinión del cliente en la interacción por redes sociales
Implementar machine learning para el servicio al cliente que permita predecir el comportamiento de compra del cliente	Utilizar herramientas de Big Data para garantizar la calidad de la información.	Desarrollar un sistema para gestionar las cotizaciones del Dealer para que el cliente pueda ver el avance de su pedido y opinar al respecto.	Implementar un chat box para atención al cliente

**Figura 30.***Fusión de ideas*

## Referencias

- Alberich, T., Arnanz, L., Basagoiti, M., Belmonte, R., Bru, P., & Espinar, C. (2017). *Metodologías participativas*.
- Barragán, J., Sandoval, P. & Sosa, E. (2020). “*Modelo de negocio para la innovación sustentable: una aproximación teórica*.” *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 206–221.
- Bastos, A. I. (2016), *Merchandising y animación en el punto de venta (pag. 8)*. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZktxyUh7etgC&oi=fnd&pg=PT1&dq=merchandising+para+fidelizar+en+el+punto+de+venta&ots=W4L1\\_oEipQ&sig=\\_SRqqUF-FDR6cIglUWHzuNtPQ-Y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZktxyUh7etgC&oi=fnd&pg=PT1&dq=merchandising+para+fidelizar+en+el+punto+de+venta&ots=W4L1_oEipQ&sig=_SRqqUF-FDR6cIglUWHzuNtPQ-Y#v=onepage&q&f=false)
- Brace, T., & Nusser, J. (2021). *GUIDED BRAINSTORMING: A Method for Solving Ergonomic Issues*. *Professional Safety*, 66(4), 35–39.
- Buffarini, A., & Troilo, F. (2021). *La transformación digital del área contable de una petrolera multinacional*. *Documentos de Trabajo*, 782, 1–52.
- Campi, A. T., Herrera, A. E., & Oviedo, M. Y. (2019). *Las TICs como factor de efectividad en el Marketing Digital de las Pymes. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–12.
- Carrión, J. (2014). *Ocho patologías culturales*. *Capital Humano*, 27(289), 16–18.
- Carvallo (2017). *7 pasos para lograr un Customer Journey perfect*. *Especial Directivos*, 1719, 49–52.

- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (2014). *Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación*. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301–311.
- Chávez, E., Arguello, A., Viscarra, C., Lenin, G., & Albarrasín, M. (2018). *Artificial intelligence in management decision making*. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Recuperado de: <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/artificial-intelligence-management-decision/docview/2247186507/se 2? accountid =28391>
- Denning, P. J. (2013). *Design Thinking*. *Communications of the ACM*, 56(12), 29–31. <https://doi.org/10.1145/2535915>
- Domper, M. (2015). *Descuentos por exclusividad (Loyalty o Fidelity Discounts) y sus efectos sobre la libre competencia*. *Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual*, 11(21), 1-18.
- Dufek, H., Ignas, T., & Strandberg, F. (2019). *Sistemas Inteligentes en la Industria 4.0*. *Revista Antioqueña de Las Ciencias Computacionales*, 9(2), 43–48.
- Fader, P. (2013). *Cuando dar menos a los clientes rinde más*. *IESE Insight*, 17, 15–21.
- Félix, M. Z., Cavazos, G. M., & Díaz, J. M. Q. (2013). *Ventaja Competitiva de la Cadena de Suministros: Alianzas, asimetrías organizativas y conflictos*. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 109-118.
- Flidner, G. (2003). *CPFR: an emerging supply chain tool*. *Decision and information Sciences Department*. Oakland University. Michigan. USA. Recuperado de:

[http://info.cba.ksu.edu/sheu/MANGT662/MT662\\_SC%20Reading/4-4%20CPFR-An%20emerging%20supply%20chain%20tool.pdf](http://info.cba.ksu.edu/sheu/MANGT662/MT662_SC%20Reading/4-4%20CPFR-An%20emerging%20supply%20chain%20tool.pdf)

Flynn, B., Huo, B. & Zhao, X. (2010). *The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach*. Journal of Operations Management (28), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>

Gil-Lafuente, A. M., & Luis-Bassa, C. (2011). *LA INNOVACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE UTILIZANDO EL MODELO DE INFERENCIAS EN UNA ESTRATEGIA CRM*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa, 17(2), 15–32. doi:10.1016/s1135-2523(12)60050-1

Grable, J. E., & Lyons, A. C. (2018). *An Introduction to Big Data*. Journal of Financial Service Professionals, 72(5), 17–20.

Habel, J., Kassemeyer, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2019). *When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation* (p.2–5). Recuperado de <https://www-tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/08853134.2019.1631174?needAccess=true>

Hauser, S. (2018). *Analysis of Requirement Problems Regarding their Causes and Effects for Projects with the Objective to Model Qualitative PRIs-Empirical Study*. In REFSQ Workshops.

Ibarra, M., González, L., & del Rosario, M. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Estudios Fronterizos, 18(35), 107–130. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.21670/ref.2017.35.a06>

- Izquierdo, V., Ayesterán, R., & García, M. (2018). *La Experiencia De Cliente De Las Marcas De Moda De Lujo en Las Flagship Y Los Corners*. *Revista Prisma Social*, 23, 416–434.
- Jacinto Acevedo, A. R., & Villarruel Díaz, C. M. (2019). *Plan estratégico empresarial para Autopartes La Repuestera SAC*.
- Jiménez, M., Acosta, M., Muñoz, D., & García, E. (2020). *La Relación Entre El Uso De Las Ntic en La Competitividad en Las Micro Y Pequeñas Empresas Comerciales De Guayaquil*. *3C TIC*, 9(2), 119–137. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17993/3ctic.2020.92.119-137>
- Keeley, P. (2021). *What Is Brainstorming?* *Science & Children*, 58(3), 14–15.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Lambert, D., Emmelhainz, M., & Gardner, J. (1996). *Developing and implementing Supply Chain Partherships*. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1 – 17.
- Latin Trade (2018). *La Importancia De Conocer Al Cliente*.
- Luca, L. (2016). *A new model of Ishikawa diagram for quality assessment*. *Innovative Manufacturing Engineering & Energy International Conference-IManEE 2016, Greece*. In Abstracts.
- Luis Ruiz, J. (2018). *La experiencia del cliente es lo opuesto a la calidad*. *Especial Directivos*, 1733, 39–41.

- Macías, M., Tamayo, M., & Cerda, M. (2019). *RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO*. Palermo Business Review, 19, 39.
- Maubert, I., García, M., & Austria, X. (2017). *El Camino Del Cambio*. Entrepreneur Mexico, 25(8), 27–34.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007) *Comprendiendo la experiencia del cliente (p. 3 – 5)*. Recuperado de <https://as02matic.files.wordpress.com/2012/02/003-comprendiendo-la-experiencia-del-cliente.pdf>
- Moraleda, A. (2004). *La innovación, clave para la competitividad empresarial*. Universia Business Review, (1), 128-136.
- Muñoz, D., Sebastián, A., & Núñez, M. (2019). *La Cultura Corporativa: Claves De La Palanca Para La Verdadera Transformación Digital*. Revista Prisma Social, 25, 439–463.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Pitre, R. C., Builes, S. E., & Hernández, H. G. (2021). *Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes*. Universidad & Empresa, 23(40), 1–20. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.91>
- Quesada, F. B. C., & Ruiz, L. G. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. Anuario jurídico y económico escurialense, (40), 543-568.

- Ramírez, M., Vázquez, S., Manrique, E., & Ramírez, H. (2019). *Business Intelligence and Big Data (Iberian Conference on Information Systems & Technologies) Proceedings*, 1–6.
- Raquel, D. I. (2012). *Branding sustentable*. Recuperado de: <http://revista.sinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/100/288>
- Regalado, M. M. (2010). *Asegurar el valor estratégico de los sistemas de inteligencia de negocio*. *Estrategia Financiera*, 25(270), 18–22.
- Romero-Suárez, D., Pertuz, V., & Orozco-Acosta, E. (2020). *Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria*. *Información Tecnológica*, 31(5), 21–32. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxy.bib.pucp.edu.pe/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Rozo-García, F. (2020). *Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0*. Escuela de Ingeniería Mecánica, Universidad Industrial de Santander, Colombia.
- Sadorf, N. (2011). *Building customer-centric processes in your organization*. *Velocity*, 13(3/4), 27–29.
- Schwarz, M. (2018), *Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente*. (Pag, 3). Recuperado de: [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6076/Schwarz\\_%20experiencia\\_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6076/Schwarz_%20experiencia_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Seclen, J. & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. El Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.
- Segura-Vargas, M., Codina, J. B., & Martínez, G. A. (2018). *La Ruta de Servicio del Cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e*

*Innovación*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 13(1), 14–27.

Urarte, M. (2015). *Estrategia, innovación y competitividad*. Business Review (Núm. 243)

Vargas, F. (2010). *Método para establecer la consistencia de los problemas en el diagrama causa efecto con el diagrama de objetivos de Kaos*. Ingeniería de Sistemas e Informática.

Ventosa, M. (2018). *CÓMO TRANSFORMARSE Y SER FELIZ EN EL INTENTO EN LA ECONOMÍA DEL CAMBIO*. Capital Humano, 336, 18.

Vielhauer, L. (2019). *La interdependencia entre liderazgo, empleados y cultura corporativa como catalizador de la transformación digital de organizaciones*. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28871>

Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) (2004). *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)*. Recuperado de: [https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core\\_Download&EntryId=492&language=en-US&PortalId=0&TabId=134](https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=492&language=en-US&PortalId=0&TabId=134)

Wrigley, C., Nusem, E., & Straker, K. (2020). *Implementing Design Thinking: Understanding Organizational Conditions*. California Management Review, 62(2), 125–143. <https://doi.org/10.1177/0008125619897606>

Yohn, D. Lee. (2018). *6 Ways to Build a Customer-Centric Culture*. Harvard Business Review Digital Articles, 1–5.

Zott, C., & Amit, R. (2013). *The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis*. Strategic organization, 11(4), 403-411.

Żyminkowska, K., & Żyminkowski, T. (2018). *Understanding and Managing the Customer Experience: Emerging Perspectives on the CX: A Management Perspective.*

