



**“PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
CHEVROLET CAMARO 2.0T”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Eder Antonio Arbulú Ballesteros

Sr. Richard Suárez Chura

Srta. Karen Zevallos Mau

Asesor: Carlos Sanchís-Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

2020

Agradecemos y dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su apoyo permanente e incondicional a lo largo de nuestra carrera y de la maestría.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Resumen ejecutivo.....	ix
Capítulo I. Introducción	11
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	12
1. Análisis del macroentorno: PESTEL.....	12
1.1 Entorno político	13
1.2 Entorno económico	13
1.3 Entorno social	15
1.4 Entorno Tecnológico.....	16
1.5 Entorno Ecológico.....	16
1.6 Entorno Legal	17
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	18
2. Análisis del microentorno	18
2.1 Evolución y características del sector	18
2.2 Análisis de cinco Fuerzas de Porter	21
2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores (MEDIO).....	23
2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes (BAJO)	24
2.2.3 Rivalidad entre Competidores (ALTA).....	25
2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos (BAJO)	25
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes (BAJO)	25
2.3 Análisis de los Clientes	26
2.4 Análisis de los Competidores	27
2.5 Conclusiones del Microentorno	29
3. Análisis Situacional	29
Capítulo III. Investigación de mercados	30
1. Objetivos de investigación	30
1.1 Objetivo general.....	30
1.2 Objetivos específicos	30
2. Metodología de Investigación	30
3. Fuentes Primarias.....	31

3.1 Observación en el Punto de Venta	31
3.2 Entrevistas personales	32
3.3 Focus Group	34
3.4 Encuesta.....	34
4. Conclusiones generales de la investigación de mercado.....	38
5. Estimación de la demanda	39
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	42
1. Misión	42
2. Visión	42
3. Matriz de análisis FODA	43
4. Objetivos de marketing.....	44
5. Estrategia genérica	45
6. Estrategia de crecimiento.....	45
7. Estrategia de segmentación de mercado.....	46
8. Estrategia de posicionamiento.....	46
9. La cadena de valor.....	47
10. Estrategia de Marca	49
11. Estrategia de Clientes.....	50
Capítulo V. Tácticas de marketing	51
1. Estrategia de producto	51
2. Estrategia de precio.....	52
3. Estrategia de plaza	53
4. Estrategia de promoción	53
5. Estrategia digital.....	54
6. Estrategia BTL	55
7. Estrategia ATL	56
Capítulo VI. Implementación y control.....	58
1. Presupuesto	58
1.1 Costo de producto.....	58
1.2 Gastos de ventas.....	58
1.3 Gastos de Marketing	58
1.4 Gastos de almacenaje	61
2. Proyección de ventas	62
3. Flujo de Caja, VAN y TIR.....	63
4. Estados de resultados	64
5. Análisis de sensibilidad	66
6. Indicadores de Control.....	66

7. Plan de contingencia.....	67
Conclusiones y recomendaciones	68
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones.....	69
Bibliografía	70
Anexos	72
Notas Biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis del macroentorno: PESTEL	12
Tabla 2. Entorno económico.....	13
Tabla 3. Entorno social	15
Tabla 4. Entorno Tecnológico	16
Tabla 5. Entorno Ecológico	16
Tabla 6. Entorno Legal	17
Tabla 7. Comparativo Unidades Vendidas 2018 y 2019	19
Tabla 8. Segmento deportivo directo – Periodo 2018 y 2019 acumulado por Marca.....	19
Tabla 9. Segmento deportivo indirecto – Periodo 2018 y 2019 acumulado por marca.....	20
Tabla 10. Segmentos deportivos / Símil – Periodo 2018 y 2019 por Región o Zona.....	21
Tabla 11. Clientes actuales de Camaro por ciudad	26
Tabla 12. Entrevista a expertos.....	33
Tabla 13. Personas interesadas en adquirir vehículo deportivo	35
Tabla 14. Interés de vehículo deportivo por rango de edad	35
Tabla 15. Intención de Compra Vehículo Deportivo de \$60.000	36
Tabla 16. Intención de Compra Vehículo Deportivo entre \$35.000 - \$40.000	36
Tabla 17. Primer lugar de búsqueda para obtener información de vehículo deportivo.....	37
Tabla 18. Total mercado competencia 2020.....	40
Tabla 19. Proyección de Venta por Escenarios	41
Tabla 20. Matriz de análisis FODA	43
Tabla 21. Objetivos de marketing	44
Tabla 22. Propuesta publicidad vía pública por mes	56
Tabla 23. Gastos de Marketing	58
Tabla 24. Detalle de actividades de marketing - Año 1.....	59
Tabla 25. Detalle de actividades de marketing - Año 2.....	59
Tabla 26. Detalle de actividades de marketing - Año 3.....	59
Tabla 27. Inversión lanzamiento Año 0.....	60
Tabla 28. Proyección ingreso de ventas por escenario.....	62
Tabla 29. Flujo de caja escenario pesimista.....	63
Tabla 30. Flujo de caja escenario esperado	63
Tabla 31. Flujo de caja escenario optimista.....	64
Tabla 32. Estado de resultados escenario pesimista.....	65
Tabla 33. Estado de resultados escenario esperado	65
Tabla 34. Estado de resultados escenario optimista.....	66
Tabla 35: Análisis de sensibilidad.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1. Análisis de cinco fuerzas de Porter	22
Gráfico 2. Price brand ladder vehículos deportivos.....	27
Gráfico 3. Principales competidores.....	28
Gráfico 4. Atributo valorado en vehículo deportivo	37
Gráfico 5. Beneficio adicional valorado en vehículo deportivo.....	38
Gráfico 6. Funnel para estimación de demanda.....	41
Gráfico 7. Mapa de Posicionamiento Vehículos Deportivos.....	47
Gráfico 8. Cadena de valor.....	48
Gráfico 9. Propuesta marketing relacional y CRM	51
Gráfico 10. Modelo Chevrolet Camaro 2.0 T	52
Gráfico 11. Propuesta comunicación ATL zonas de alto tránsito.....	57

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de gestión de Canvas	73
Anexo 2. Mercado automotriz y marcas	74
Anexo 3. Segmento automotriz deportivo	74
Anexo 4. Guías para las entrevistas y Focus Group.....	75

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación surge como deseo de los autores por contribuir con la marca Chevrolet en el lanzamiento y comercialización de su nuevo modelo de auto deportivo Camaro 2.0 Turbo ante la siguiente problemática:

La necesidad detectada en personas interesadas en adquirir un vehículo deportivo pero que no tienen suficiente dinero para comprarlo, ya que esta gama de vehículo está dentro del segmento de precio alto e inalcanzable para el promedio de personas del país. Es así como nos trazamos el siguiente objetivo general:

1. Determinar la viabilidad de negocio del lanzamiento al mercado de un vehículo deportivo que compita en el segmento económico.

Para el desarrollo del análisis de las partes hemos utilizado las herramientas de evaluación del Macroentorno y Microentorno (PESTEL y PORTER, respectivamente) para definir las estrategias, políticas y objetivos necesarios para una implementación exitosa del modelo propuesto.

Entre las técnicas cuantitativas se ha empleado:

1. Entrevistas personales a expertos, donde se entrevistó a tres personas especialistas en el mercado automotriz.
2. Focus Group, el cual se hizo a diez personas divididos en dos grupos, donde se solicitó la definición de las principales características que les gustaría respecto a tener un carro deportivo.
3. Encuestas, donde participaron 165 personas.

Con los datos recolectados, las informaciones revisadas y el análisis respectivo se han podido determinar principalmente que:

1. Un 80% de los encuestados estarían interesados en tener un vehículo deportivo, de los cuales el 63% pertenece al género masculino.
2. Del total de personas interesadas, el rango de edad que predomina es el de 36 a 45 años (54%), seguido del grupo etario entre 25 a 35 años (35%).
3. El 60% indicó que el principal atributo valorado para su próxima adquisición es el financiamiento con tasa exclusiva.

4. El principal criterio que se toma en cuenta al momento de elegir un vehículo deportivo es la marca y modelo, seguido del aspecto técnico, respaldo de servicio posventa y recomendación de experto.

El trabajo realizado nos permitió determinar la viabilidad de la implementación de las estrategias de marketing por parte de Chevrolet en el lanzamiento de su nuevo modelo deportivo, así como lo siguiente:

1. Se observa un crecimiento de los posibles competidores para el CAMARO 2.0 en el último año, a pesar de que el mercado potencial presenta una pequeña desaceleración.
2. A las personas encuestadas y expertos entrevistados les parece una propuesta muy interesante para el mercado peruano, ya que consideran además que el nombre “Camaro” tiene mucha historia y relevancia en la mente del consumidor peruano.
3. El perfil de cliente para este tipo de vehículo valora mucho la calidad de servicio, por lo tanto, se debe asegurar un óptimo servicio al cliente en los talleres de posventa.
4. El perfil del público objetivo al cual se dirige la propuesta de marketing son las personas de género masculino del NSA B y C+, aquellos que estén dispuestos a adquirir un vehículo de más de \$30,000.

Finalmente, como conclusión general, podemos afirmar que sí es viable la introducción al mercado automotriz peruano del nuevo modelo de auto deportivo Chevrolet Camaro 2.0 Turbo, a través de la aplicación de las diversas estrategias mostradas en el presente plan y con la recomendación de mostrar continuamente este modelo; con un conjunto de acciones de marketing en los canales digitales, medios impresos y paneles publicitarios, enfocándose en presentar a los clientes una propuesta visual llamativa del nuevo CAMARO 2.0 T.

Capítulo I. Introducción

El mercado peruano automotriz ofrece una diversidad de vehículos que abarca diferentes necesidades para los consumidores. Un segmento que es muy valorado por los conocedores y compradores de vehículos es el deportivo, el cual tiene como principales características la aceleración, velocidad, motor y diseño, pero que es considerado de precio elevado e inalcanzable para el promedio de personas del país.

La idea de negocio surge de la necesidad detectada en personas interesadas en adquirir un vehículo deportivo pero que no tienen suficiente dinero para comprarlo. Hoy la marca Chevrolet ofrece la versión deportiva Camaro 6.2, marca con gran aceptación y reconocida por el público peruano, pero que supera las expectativas del segmento que analizaremos puesto que el precio de venta es \$60,000.

El diseño que se comercializa de Chevrolet Camaro es la versión SS, la cual cuenta con un motor de 6.2 litros, que le permite acelerar de 0 a 100 KM por hora en tan solo cuatro segundos, equipado con todos los estándares de calidad, seguridad y tecnología de vanguardia de la corporación General Motors. El diseño exterior de este modelo cuenta con todas las características y prestaciones de un verdadero auto deportivo.

Es así como la presente investigación propone un plan de marketing para introducir en el mercado automotriz peruano la versión Chevrolet Camaro 2.0 Turbo, la cual actualmente tiene presencia en el mercado norteamericano y con una gran aceptación. Este nuevo modelo, en comparación a la versión descrita en el párrafo anterior, presenta como cambio principal una diferencia en la cilindrada de motor, el cual tiene un motor de 2.0 litros y con tecnología Turbo. Esta versión se propondrá ser más económica y que pueda competir con otras marcas que pertenecen o no al segmento deportivo, de tal manera que logremos satisfacer la necesidad de tener un auto deportivo a un precio accesible.

En los próximos capítulos se analizará el Macro y Microentorno, FODA, así como se propondrán estrategias de marketing que expongan el plan de introducción del nuevo modelo deportivo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: PESTEL

A continuación, se presenta un análisis de los seis entornos de la industria: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; donde se identifican las principales oportunidades y amenazas. El cuadro adjunto muestra el resumen de cada entorno detallado y explicado en las siguientes páginas.

Tabla 1. Análisis del macroentorno: PESTEL

ENTORNO	FACTORES
Político	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política afecta el factor económico (Amenaza)
Económico	<ul style="list-style-type: none">• Inflación de 2.5% (Amenaza)• Crecimiento del PBI en 4% (Oportunidad)• Incremento de Tipo de Cambio (Amenaza)• Estabilidad económica (Oportunidad)• 22% de peruanos con perspectiva de mejora de su economía (Oportunidad)
Social	<ul style="list-style-type: none">• Consumo multicanal (Oportunidad)• Los consumidores peruanos valoran la recomendación y opinión experta (Oportunidad)• 61% adulto peruano es digital (Oportunidad)
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Mejora tecnológica de los autos permite motores más eficientes. (Oportunidad)
Ecológico	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos límites máximos permisibles para emisión de vehículos automotores (Oportunidad)
Legal	<ul style="list-style-type: none">• Vehículos importados deben aplicar normativa de emisión vehicular euro IV (Oportunidad)• Impuesto Selectivo al Consumo (Amenaza)

Fuente: Elaboración propia

1.1 Entorno político

El 2018 en el ámbito político, se vivió en el Perú una etapa de incertidumbre, desconcierto y escándalos que generó inestabilidad política en el país. Si sucede nuevamente generará efectos negativos en el Factor Económico, pues, ante la incertidumbre, las personas priorizarán sus compras y serán más cautos al momento de adquirir un vehículo.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Inflación de 2,5%	SCOTIABANK. (2019). Inflación se mantendría estable el 2019 (Año 20 – Número 5).	Amenaza	Nuevas modalidades de financiamiento, menores cuotas, dejar vehículo antiguo como parte de pago.
Crecimiento del PBI 4%	INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (2019). PBI 2019: El 4% es viable.	Oportunidad	Establecer propuestas para nuevos compradores de vehículos.
Tipo de Cambio	SUNAT (2019)	Amenaza	Analizar el impacto del incremento del tipo de cambio en el precio de venta de vehículos.
Estabilidad Económica	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2019). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019 – 2022.	Oportunidad	Proponer paquetes y servicio de acuerdo al segmento del mercado. Proponer plazos de financiamiento más prolongados y con mejores tasas de interés.
22% peruanos con perspectiva de mejora de su economía; el 51% pertenece a los NSE A y B	Encuesta PULSO PERÚ (2018) DATUM.	Oportunidad	Otorgar mayor flexibilidad de financiamiento.
61% planea generar ingresos adicionales	Encuesta PULSO PERÚ (2018) DATUM.	Oportunidad	Ofrecer productos complementarios, posventa y accesorios.

Fuente: Elaboración propia

Se espera que el PBI crezca un 4% ya que existen grandes proyectos públicos en el país y se generará un mayor impulso de la inversión minera. Este factor es positivo ya que habrá mayor poder adquisitivo y nuevos compradores por lo que es necesario establecer propuestas para los potenciales clientes; además, se propone ofrecer plazos de financiamiento más prolongados y con mejores tasas de interés.

Por otro lado, según Pulso Perú (Encuesta octubre 2018, elaborada por DATUM), existe un 22% de peruanos con perspectiva de mejora en su economía, de los cuales el 51% pertenece a los NSE A y B; esto representa una oportunidad porque este último puede interesarse en este tipo de vehículo; además, se propone otorgar mayor flexibilidad en su financiamiento, ofreciendo mayores créditos ya que tendrá mayor poder adquisitivo.

Otro factor favorable es que un 61% planea generar ingresos adicionales, para lo cual debe aprovecharse que tendrá mayores ingresos para así ofrecerle créditos flexibles, servicio posventa y productos complementarios.

Una amenaza que debe tomarse en cuenta es que este año la inflación será de 2,4%. Debe analizarse que este incremental no impacte significativamente en el precio de venta de los vehículos, ya que el 2019 aún tiene el alza en precio por el ISC (Impuesto Selectivo al Consumidor). De ocurrir, se deberá otorgar nuevas modalidades de financiamiento, menores cuotas, entre otros.

Otro aspecto negativo a tomar en cuenta es el tipo de cambio, que en los últimos meses ha incrementado, el cual podría afectar en el costo de importación de los vehículos y en consecuencia generar una subida de precios al público. Deberá analizarse el impacto de la variación del tipo de cambio para identificar si será viable trasladar ese incremento al precio o asumirlo como parte de la rentabilidad.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Entorno social

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Consumo Multicanal	La reinención del comportamiento del shopper (2018). IPSOS.	Oportunidad	Ofrecer servicios de valor añadido por canal.
70% de peruanos <i>millennials</i> se transportan en vehículo público y solo el 6% posee un automóvil.	Millennials en el Perú (2018). DATUM.	Oportunidad	Ofrecer alternativas de financiamiento y dar facilidades de pago.
Los consumidores peruanos valoran la recomendación y opinión experta.	El Peruano. Un ciudadano y consumidor en transformación (2018). IPSOS.	Oportunidad	Identificar las necesidades de los clientes para otorgar asesoría especializada en todas las etapas del proceso de compra.
61% Adulto Peruano es digital.	Perfil del Adulto 2018 (2018). IPSOS.	Oportunidad	Mayor exposición de los productos en Canal Web

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto social el escenario es favorable debido a que hoy existe un mayor uso de los canales; no solo el tradicional sino también online. Debe aprovecharse el potencial que existe en todos los canales para ofrecer servicios de valor añadido en cada uno de los locales.

Otra oportunidad detectada es que hoy el 70% de peruanos *millennials* se movilizan en transporte público y de ellos solo el 6% posee un vehículo, por lo que al 94% del potencial debe otorgársele a las jóvenes facilidades en los financiamientos para la compra de su vehículo.

Asimismo, un favor positivo es que hoy los consumidores peruanos valoran la recomendación y opinión experta. Se propone identificar las necesidades de los clientes para brindar asesorías especializadas en todas las etapas del proceso de compra: inicio, durante y post.

Por otro lado, el 61% del adulto peruano es digital, para lo cual representa una oportunidad porque deberá aprovecharse el uso y potencial de Internet. Dar mayor exposición a los productos en el canal web.

1.4 Entorno Tecnológico

Tabla 4. Entorno Tecnológico

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Mejora tecnológica de los autos permite motores más eficientes.	Estrategia Nacional para Combustibles y Vehículos más limpios y eficientes en el Perú (2014). Ministerio del Ambiente.	Oportunidad	Comunicar que Chevrolet cumple con los estándares requeridos.

Fuente: Elaboración propia

La mejora tecnológica en los autos permite que los motores sean más eficientes y reduzcan las emisiones de contaminantes y no afecten la atmósfera ni la salud de los habitantes. Representa una oportunidad porque Chevrolet es una marca reconocida que cumple altos estándares de calidad en la fabricación de vehículos, por lo que deberá comunicarse que la marca lo cumple y no contribuye a la contaminación ambiental.

1.5 Entorno Ecológico

Tabla 5. Entorno Ecológico

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Nuevos límites máximos permisibles para emisión de vehículos automotores	Establecen Límites Máximos Permisibles de emisiones atmosféricas para vehículos automotores (2017). EL PERUANO	Oportunidad	Comunicar que Chevrolet cumple con estándares de calidad requeridos

Fuente: Elaboración propia

Chevrolet es una marca estadounidense que cumple con los lineamientos de calidad, por tanto, esta nueva regulación hará que contribuya a la reducción de las emisiones contaminantes en el medio ambiente.

1.6 Entorno Legal

Tabla 6. Entorno Legal

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Vehículos importados deben aplicar Normativa de Emisión Vehicular Euro IV	Normativa de emisión vehicular Euro IV. (3 de abril de 2018). Ministerio del Ambiente.	Oportunidad	Asegurar el cumplimiento de la normativa para ser más eficientes y generar ahorros a los clientes.
Impuesto Selectivo al Consumo	Se modifica el ISC de productos que más afectan a la salud y el ambiente (10 de mayo de 2018). Ministerio de Economía y Finanzas.	Amenaza	Ofrecer modalidades de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia

Un factor que representa una oportunidad dentro del aspecto político es la implementación de la Normativa de Emisión Vehicular Euro IV a todos los autos importados (antes vigente la Norma Euro III). La Euro IV, encargada de controlar las emisiones de los motores, permite un máximo de 30 ppm (partes por millón) de azufre, y tiene como objetivo obtener un aire más limpio y mejorar su calidad. Por tal razón, asegurando el cumplimiento de la normativa se podrá ser más eficiente y reducirá la emisión de gases para, de este modo, generar al cliente ahorros en combustible.

Por otro lado, otro factor legal es el Impuesto Selectivo al Consumo. En el año 2018 se estableció una tasa de 10% (en el 2017 no se pagaba ningún porcentaje) a los automóviles nuevos a la gasolina, el cual trajo consigo la caída en venta de 10%. Este factor representa una amenaza en caso se incremente, por lo que, de ocurrir, deberá ofrecerse nuevas modalidades de financiamiento que faciliten y minimicen el impacto de un posible incremento de dicho impuesto.

Recientemente, se acaba de actualizar esta regulación a inicios de junio 2019, detallando nuevos rangos donde el Impuesto Selectivo al Consumo se aplicará en base a la motorización de los

automóviles no comerciales (Pickups); considerando la cilindrada para aplicar este impuesto y que los más beneficiados serán aquellos de motor pequeño.

1.7 Conclusiones del macroentorno

De acuerdo al análisis anterior, se identifica la existencia de un entorno muy favorable para la introducción de un nuevo vehículo en el segmento deportivo.

Destacan los siguientes factores:

- Estabilidad económica/entorno político: al ser un producto de precio intermedio, el cambio en el entorno político y económico no tiene mucha influencia en afectar la decisión de compra del vehículo.
- *Millennials*: son un grupo potencial de clientes. Hoy solo el 6% posee un vehículo. Además, el consumo que realizan es multicanal. Definir estrategias para atraerlos hacia la compra del nuevo producto.
- Valoración de recomendación y opinión experta de los consumidores peruanos: definir estrategias que permitan que la fuerza de ventas esté capacitada en brindar la asesoría correcta al cliente.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

Se realizó un cuadro comparativo entre el segmento deportivo del 2018 y 2019. Los segmentos que abarcan el mercado potencial donde podría competir el producto Camaro 2.0 Turbo son los siguientes:

Deportivo directo: son todos los modelos reportados en AAP (Asociación Automotriz del Perú) como segmento deportivo y tienen prestaciones de un vehículo 100% deportivo, es decir: carrocería o diseño exterior deportivo, motor de alta potencia, de dos puertas, etc.

Deportivo indirecto: son todos los modelos reportados en AAP como segmento Coupé y cuentan con muchas características de un vehículo deportivo: algunos de dos puertas, diseño exterior tipo deportivo, motor de alta potencia.

Hatch C: son todos los modelos que tienen un diseño parecido a Coupé y, por el rango de precio que tienen, se han considerado como mercado potencial.

Tabla 7. Comparativo Unidades Vendidas 2018 y 2019

SEGMENTOS DEPORTIVOS / SIMIL	2018	2019	% Variación
Segmento deportivo directo	122	73	-40%
Segmento deportivo indirecto	275	264	-4%
Segmento Hatchback C	1.116	1.040	-7%
Total	1.513	1.377	-9%

Fuente: Elaboración propia.

El 2019 el sector deportivo y similares decreció 9% versus el año anterior. En los siguientes cuadros se aprecia que los segmentos presentan una desaceleración, principalmente en las marcas con mayor precio de venta (deportivo directo). Sin embargo, la única marca que mantuvo la misma venta del 2018 fue Chevrolet.

Tabla 8. Segmento deportivo directo – Periodo 2018 y 2019 acumulado por Marca

MARCA	2018	2019	% Variación
HYUNDAI	31	23	-26%
AUDI	21	13	-38%
FORD	21	10	-52%
CHEVROLET	16	16	0%
MAZDA	14	7	-50%
TOYOTA	12	4	-67%
DODGE	6	0	-100%
TOTAL	121	73	-40%

Fuente: Elaboración propia.

Estas variaciones no son tan representativas en el segmento de deportivo indirecto ya que cuentan con un precio promedio entre \$30,000 y \$45,000. La marca que creció el 2019 fue Honda, 93% vs el 2018, representado principalmente por el modelo Honda Civic.

Tabla 9. Segmento deportivo indirecto – Periodo 2018 y 2019 acumulado por marca

MARCA	2018	2019	% Variación
HONDA	86	166	93%
MAZDA	52	61	17%
FORD	41	3	-93%
HYUNDAI	35	5	-86%
SUBARU	18	11	-39%
TOYOTA	17	4	-76%
AUDI	13	3	-77%
BMW	7	5	-29%
LEXUS	4	2	-50%
TOTAL	273	260	-5%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el siguiente cuadro se puede apreciar cómo el mercado deportivo directo, indirecto o Hatchback C, se concentran principalmente en Lima, representando aproximadamente el 90% del mercado total de deportivos/símil.

Adicionalmente, si solo se analizan los segmentos deportivo directo e indirecto, en Lima representan el 94% de estos segmentos en total, teniendo una mayor participación que el total de segmentos analizados en el párrafo anterior.

Tabla 10. Segmentos deportivos / Símil – Periodo 2018 y 2019 por Región o Zona

SEGMENTOS DEPORTIVOS / SIMIL		2018	2019	% Var
Deportivo Directo	LIMA	86	65	-24%
	SUR	29	5	-83%
	NORTE	6	3	-50%
	CENTRO	1	0	-100%
	Total Deportivo Directo	122	73	-40%
Deportivo Indirecto	LIMA	261	251	-4%
	SUR	13	9	-31%
	NORTE	1	2	100%
	CENTRO	0	2	-
	Total Deportivo Indirecto	275	264	-4%
Hatchback C (Indirecto)	LIMA	987	920	-7%
	SUR	82	68	-17%
	NORTE	34	36	6%
	CENTRO	13	16	23%
	Total Hatchback C (Indirecto)	1.116	1.040	-7%
TOTAL POR REGIÓN		1.513	1.377	-9%

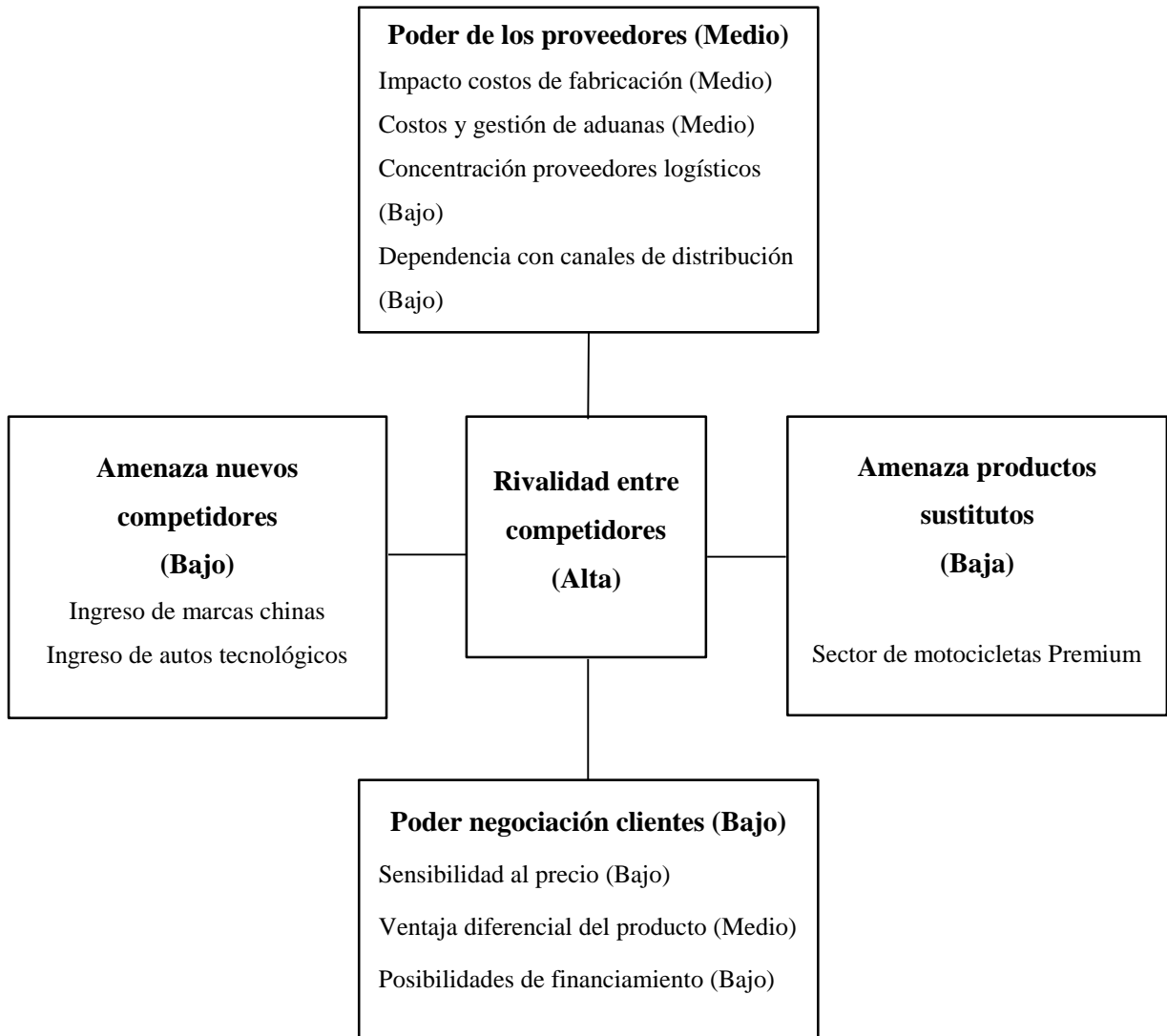
TOTAL LIMA	1.334	1.236	-7%
-------------------	--------------	--------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Análisis de cinco Fuerzas de Porter

En esta sección se analizarán las cinco fuerzas de Porter y el impacto que cada uno de ellos genera.

Gráfico 1. Análisis de cinco fuerzas de Porter



2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores (MEDIO)

Impacto en los costos de fabricación de los modelos: MEDIO

La negociación de la fábrica no depende directamente de General Motors Perú, ya que las decisiones de compra y aprobación dependen del Comité Regional con sede en Ecuador. Por otro lado, existe sólo una fábrica para la matriz de General Motors, asignada a cada modelo, en el cual, si se genera un cambio en los costos, ya sea mejora o incremento, se verá reflejado directamente en el precio final o el margen del vehículo.

Costos y gestión del proceso de aduanas: MEDIO

Existen pocos proveedores que se encargan de todo el proceso aduanero, el cual está sujeto a las regulaciones del Estado, así como a las agrupaciones de sindicatos de trabajadores. En adición, General Motors Perú, en caso ocurran demoras para tener las unidades listas, tiene establecido procesos de contingencia en el centro logístico de Cajamarquilla.

Costo en transporte y/o flete para los embarques: BAJO

General Motors, al ser un cliente con muchos puntos de distribución en toda Latinoamérica y el mundo, puede negociar los mejores precios y tiempos de entrega como una corporación transnacional. También se considera en este punto al proveedor que otorga el servicio de traslado y movilidad de las unidades a todas las ciudades del país.

Concentración de proveedores logísticos: BAJO

Actualmente, para todo el proceso de almacenaje y logística de preparación de unidades, existen proveedores logísticos muy representativos en el país; sin embargo, el precio que se maneja para esta inversión logística es considerado por MT2 utilizado y en base al uso rotativo de las unidades. Asimismo, el proveedor maneja precios muy competitivos que se renuevan cada tres años.

Proveedores de accesorios: BAJO

En el mercado automotriz peruano existen muchos proveedores de accesorios; sin embargo, para la marca y modelos Chevrolet no existen muchos que tengan la compatibilidad adecuada para la homologación de accesorios en todos los tipos de vehículos con que cuenta la marca y busca potenciar.

Proveedores de materiales para Marketing y Eventos: BAJO

General Motors Perú, al ser parte de la región South West, tiene convenios con las agencias regionales que soportan las acciones de marketing, para el cual gestionan precios competitivos y alineados con las directrices de la marca.

Dependencia con los canales de distribución (DEALER): BAJO

General Motors Perú cuenta con una red de concesionarios que tiene presencia en las principales ciudades del país. Actualmente, de esta se tienen dos concesionarios que representan casi el 50% total de las ventas Chevrolet, los cuales tienen un gran impacto en los resultados de cada mes y su variación impacta directamente en el *market share*.

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes (BAJO)

Oportunidad para los clientes de comprar otras opciones de marcas: BAJO

Existen pocas marcas que ofrecen un producto automotriz de características Coupé o deportivos; por otro lado, también está la asociación de la recordación del nombre del modelo o la marca. En el mercado automotriz peruano este segmento aún está en desarrollo y presenta un crecimiento potencial.

Sensibilidad del cliente al precio: BAJO

Existen categorías de productos que son altamente sensibles al precio; sin embargo, en este segmento de clientes que están interesados en un vehículo de prestaciones deportivas, no es muy sensible al precio debido a que conocen la inversión promedio que se requiere y la mantención de la unidad.

Ventaja diferencial del Producto: MEDIO

A pesar de que el producto sea de mejor o inferior calidad versus los productos Chevrolet, están impactados por percepciones de marca o respaldo de concesionarios en posventa. También se tiene en cuenta la gamma de repuestos con que cuenta y la facilidad para el mantenimiento.

Información del producto disponible para el cliente: MEDIO

Existen muchas fuentes de información válidas que le permiten al cliente estar al tanto del producto y cuestionar los atributos presentados por la marca. Además, los clientes cuentan con la facilidad de acceder a una prueba de manejo y percibir de cerca las prestaciones del modelo.

Posibilidades de financiamiento para el cliente: BAJO

En un país donde al menos sólo el 30% de los peruanos está bancarizado, si el concesionario o marca no tiene buenas propuestas de financiamiento para el cliente, la decisión de compra puede verse afectada sólo por esta variable; sin embargo, para este tipo de cliente las opciones son diversas.

2.2.3 Rivalidad entre Competidores (ALTA)

La rivalidad entre las empresas que hacen parte de la industria es alta, debido a que el abanico de opciones de vehículos de estas prestaciones es limitado.

Entre los factores más importantes que resaltan la rivalidad entre los competidores tenemos a una mayor presencia en el sector automotriz cada año, así como presencia de otras marcas cercanas al canal de ventas y un portafolio adecuado al mercado automotriz peruano.

Una dimensión importante que también debe tomarse en cuenta es la relación calidad – precio de los autos, lo que nos permite tener ventaja sobre varios competidores en el sector automotriz; no obstante, una gran amenaza en este sentido es el bajo valor de las marcas asiáticas, frente a sus competidores como las marcas japonesas y coreanas.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos (BAJO)

Los sustitutos siempre serán una amenaza para el sector automotriz, un ejemplo de esto es el sector de Motocicletas Premium, ya que se trata de un sector que ha cobrado importante dinamismo en los últimos años. Esto responde a la necesidad de contar con un medio de desplazamiento funcional en medio del tráfico de las ciudades, que es cada vez más complejo, por ello también es un factor que contribuye al incremento en el interés del público adquirir una moto que otorgue estatus y reconocimiento a un precio superior al promedio del mercado de motocicletas.

2.2.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes (BAJO)

Identificamos dos amenazas latentes de nuevos competidores, como son: el ingreso al mercado de autos chinos, cuya capacidad de fabricación es muy fuerte y el precio de mercado a su vez es muy bajo. Está latente la posibilidad de que una marca china lance un auto deportivo similar a Chevrolet Camaro, pero a un precio mucho más atractivo para el consumidor final. Así como el ingreso al mercado de autos tecnológicos, cuyo interés por el consumidor está creciendo cada vez más, por ejemplo, el auto autónomo de Google o el auto eléctrico de Tesla. Si bien el precio no es un aspecto competitivo en estos autos, sí lo es la tecnología que utiliza, pudiendo relegar el factor de imagen o “lujo” de nuestro modelo.

No obstante, debemos tomar en cuenta que existen barreras de entrada de nuevos competidores, tanto en el aspecto legal, por los impuestos de importación y el impuesto selectivo del consumo (ISC) en 10%, como en el aspecto económico, ya que se requiere un costo muy alto en

infraestructura y adquisición de autos nuevos, así como contar con un canal de distribución adecuado (mínimo con una tienda *retail*).

2.3 Análisis de los Clientes

En el análisis realizado a los clientes actuales de Camaro, encontramos que la mayoría está ubicada en la ciudad de Lima, representando el 75% de participación. Tres ciudades adicionales importantes son Arequipa (7%), Cajamarca (4%) y Cusco (4%).

Tabla 11. Clientes actuales de Camaro por ciudad

CIUDAD	CANTIDAD	SHARE
Lima	43	75%
Arequipa	4	7%
Cajamarca	2	4%
Cusco	2	4%
Trujillo	1	2%
Ancash	1	2%
Piura	1	2%
Juliaca	1	2%
Sin Ciudad	2	4%
TOTAL	57	100%

Fuente: Elaboración propia

La distribución de los clientes se distingue en personas y empresa, los cuales representan el 61% y 39%, respectivamente. En relación al género, el 94% de las personas que compran el vehículo son hombres. Adicionalmente, en este análisis de clientes actuales, el 20% que detalla vivir fuera de Lima y el 77% realizó la compra en un concesionario de Lima.

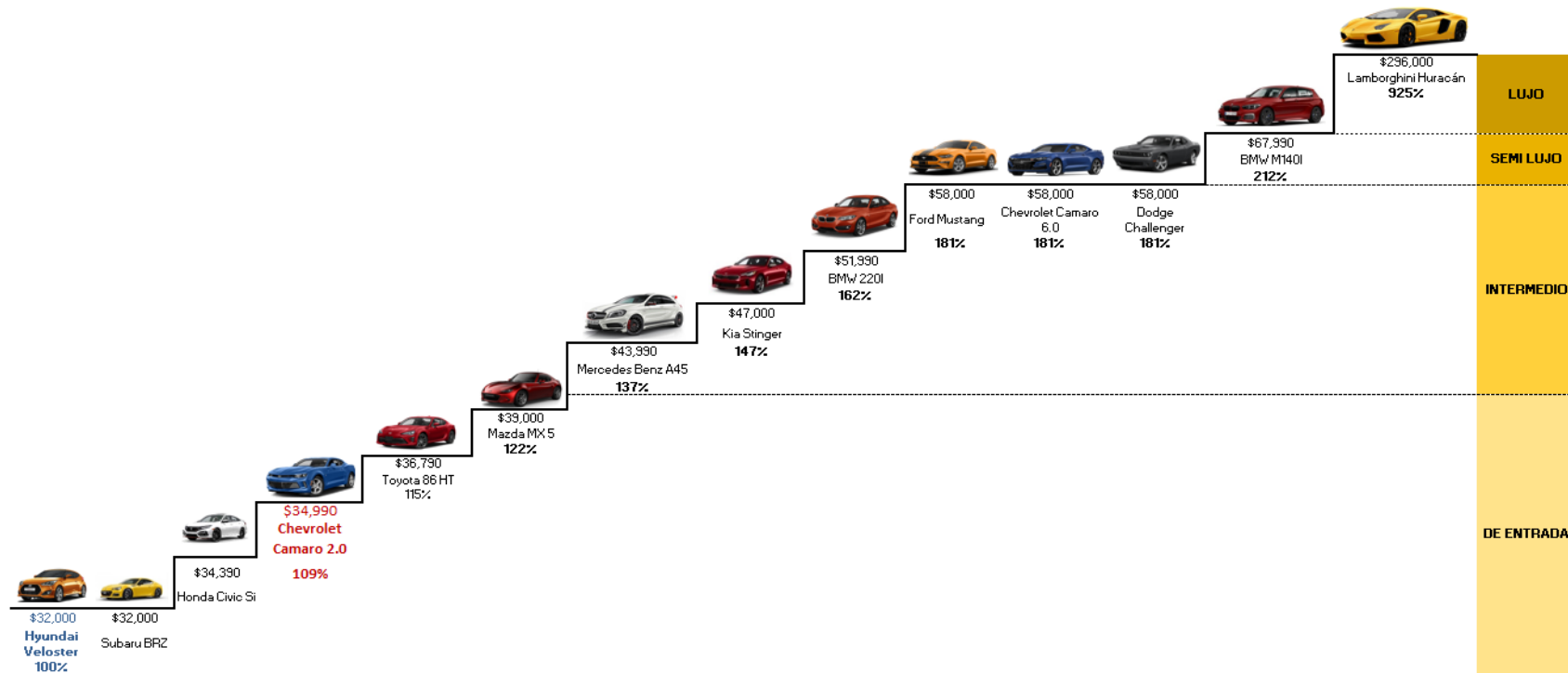
Respecto a su comportamiento, nuestro público objetivo son las personas interesadas en adquirir un vehículo deportivo o Coupé que refleje su estilo y características únicas; consideran además un buen rendimiento el motor y que la calidad de los acabados sea de la que acostumbran a adquirir. Consideran además que la marca es muy relevante para ellos, siendo uno de los principales criterios de decisión al momento de la compra.

Los clientes pertenecen al nivel socioeconómico B y C+, y les gusta ser el referente dentro del grupo de amistades, queriendo marcar siempre la pauta y sentirse líder y admirado.

2.4 Análisis de los Competidores

Realizando el análisis de los modelos de competencia directa e indirecta, se puede identificar que existen cuatro segmentos de precios, que van desde \$30.000 hasta \$300.000. Este nuevo producto, Chevrolet Camaro 6.2 (único modelo de Chevrolet en el segmento deportivo), se posicionará en el nivel 1, a un 109% del precio del líder Hyundai Veloster. Por tal razón se propone la introducción de una versión más económica, la cual será el Chevrolet Camaro 2.0 Turbo, que pueda competir con el líder y con los vehículos deportivos cuyo precio oscile entre \$30.000 y \$40.000.

Gráfico 2. Price brand ladder vehículos deportivos



Fuente: Elaboración propia

Los principales competidores son los siguientes:

- Hyundai Veloster: es la marca líder del segmento, su precio de venta es \$32.000. Su potencia es de 128/6300 (HP/rpm).
- Subaru BRZ: precio de venta es \$32.000; potencia: 205/6.400 (HP/rpm).
- Honda Civic Si: precio de venta es de \$34.390; potencia: 205/5.700 (HP/rpm).
- Toyota 86 GT: precio de venta es de \$36.790; potencia: 200/7.000 (HP/rpm).
- Mazda MX 5: precio de venta es de \$39.000; potencia: 158/6.000 (HP/rpm).

Gráfico 3. Principales competidores

Marca / Modelo	Imagen	Precio	Potencia (HP/rpm)
Hyundai Veloster		32.000	128/6300
Subaru BRZ		32.000	205/6.400
Honda Civic		34.490	205/5.700
Toyota 86 GT		36.790	200/7.000
Mazda MX-5		39.000	158/6.000

Fuente: Elaboración propia

2.5 Conclusiones del Microentorno

Las principales conclusiones son las siguientes:

- El mercado potencial de cliente está compuesto por usuarios de tres segmentos: vehículos deportivos directos, indirectos y Hatchback C; ya sea por el modelo, es decir, que tenga dos puertas, diseño exterior, motor; y también por el rango de precios.
- La principal zona de venta se concentra en Lima, representando el 90% del total mercado.
- Análisis de Porter: el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores son los principales factores que pueden afectar el resultado de la empresa. Deben definirse y ejecutarse permanentemente estrategias para que no representen una alta amenaza.
- Clientes: el 75% de los clientes Camaro se concentran en la ciudad de Lima, seguidos de Arequipa (7%), Cajamarca (4%) y Cusco (4%). Los clientes se clasifican en dos tipos: personas y empresas, siendo el primero de mayor relevancia (61%); los hombres son aquellos que principalmente compran este vehículo (94%).
- En relación a su comportamiento, valoran la marca del vehículo, el motor y calidad de acabado. Pertenecen al NSE B y C+.
- Competidores: los principales competidores son Hyundai Veloster, Subaru BRZ, Honda Civic, Toyota 86 GT y Mazda MX5, siendo el primero el líder del segmento. Respecto a la potencia del motor, el que ofrece la más alta es Subaru BRZ (205 HP), sin embargo, no supera a Chevrolet 2.0 T pues tiene 275 HP.

Las marcas del segmento no están posicionadas y no tienen un reconocimiento definido por ser vehículos deportivos y/o Coupé.

3. Análisis Situacional

Existe una gran oportunidad para la marca Chevrolet de posicionarse como una marca de gran trayectoria y de promocionar la gamma deportiva que tiene presente en muchos países de la región; sin embargo, a la fecha no ha logrado conseguir la consideración adecuada del consumidor peruano para ubicarse entre las principales marcas de preferencia en el mercado automotriz peruano.

El modelo actual tiene un gran nivel de recordación por parte de los consumidores peruanos, sin embargo, por el posicionamiento de precio que tiene actualmente, no le permite ser un modelo de mayor volumen y de aspirar a un crecimiento constante para los siguientes años.

El modelo Camaro es clave para Chevrolet, ya que, más que rentabilizar la empresa, su principal misión es la recordación de marca y que esta a su vez genere mayores ventas en otros diversos modelos.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos de investigación

Se detallan los siguientes objetivos:

1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de negocio del lanzamiento al mercado de un vehículo deportivo que compita en el segmento económico.

1.2 Objetivos específicos

- Cuantificar el interés de los clientes por adquirir un vehículo deportivo o Coupé.
- Estimar la demanda potencial entre competidores directos e indirectos.
- Conocer las variables diferenciadas que los clientes buscan en auto deportivos.
- Identificar que marcas o modelos asocian cuando consideran comprar un auto de características deportivas.
- Medir el nivel de recordación del modelo actual y su predisposición al nuevo precio estimado.

2. Metodología de Investigación

Para la idea de negocio se desarrolló la investigación desde 4 frentes: la observación en los diversos puntos de venta de la competencia, para conocer las fortalezas y debilidades que podrían aprovecharse o enfrentar; entrevistas personales a expertos, donde se entrevistó a 3 personas especialistas en el mercado automotriz para su conocer su opinión y utilizarlos como referente, sus puntos de vista sobre el proyecto y su mercado potencial; *focus group*, el cual se hizo a 10 personas divididos en dos grupos, donde identificaron sus prioridades e ideales respecto a tener un carro deportivo; finalmente, se elaboraron encuestas, donde participaron 165 personas.

Por otro lado, se recopiló información a través de fuentes secundarias como páginas web de AAP (Asociación Automotriz del Perú), periódicos, artículos periodísticos, entre otros.

3. Fuentes Primarias

3.1 Observación en el Punto de Venta

Se visitaron los principales concesionarios de las marcas competidoras. En ésta se identificó lo siguiente:

- **KIA Stinger**

El concesionario ofrece bonos de descuento que dependen del banco con el que se financie, así como la tasa de interés. Existe oportunidad de mejora en la atención del personal debido a que no profundiza en la información sobre alternativas de pago. En el momento de la atención solo se limitan a indicar que existen descuentos o financiamientos, pero no demuestran el detalle por entidad bancaria.

Respecto al servicio posventa, el costo de mantenimiento propuesto para el modelo deportivo es de \$280, pero no ofrece programas de retención de clientes.

Experiencia en el punto de venta: no colocan el producto para exhibición. De no ser factible de colocarlo en todos los concesionarios, podrá hacer un programa de citas para hacer la prueba de producto.

- **Mazda**

La única red de concesionarios encargados de la venta de este modelo son las tiendas directas de DERCO en Perú. La marca ofrece el financiamiento con distantes entidades bancarias, sin embargo, ellos no cuentan con una tasa preferencial para este tipo de vehículo. Adicionalmente, solo lo tienen de exhibición en el punto de venta de Surquillo y no se puede realizar ninguna prueba de manejo.

Con respecto a la información brindada, con referencia a detalles técnicos, lo proporcionado fue muy genérico y se evidenció que el asesor a cargo no contaba con el perfil adecuado para la venta de este tipo de modelo.

Por último, en referencia a la posventa o si existe algún club de pertenencia, sólo comentaron que había para el modelo Mazda 3 (Hatchback del segmento B). Y en relación a los precios de mantenimientos, no contaban con la información actualizada de los mismos.

Experiencia en el punto de venta: limpia y ordenada, no cuenta con unidad de prueba de manejo y no existe un paquete integral diferenciado para este tipo de vehículo.

- **Subaru**

El concesionario enfoca el mayor de sus esfuerzos en vender al cliente el servicio de posventa. De hecho, es lo primero que mencionan cuando te abordan.

Al respecto, Subaru brinda una Garantía Extendida de 5 años/100.000 Kms. que respalda con cobertura adicional.

Durante los primeros tres años o 60.000 kilómetros se aplica la garantía de vehículo nuevo y lo novedoso que indican sobre este punto es que aplica para el 100% de repuestos.

En conclusión, SUBARU apuesta en la captación de clientes por el servicio de posventa, creyendo que este es un punto crucial para el cierre de la venta.

No cuentan con programa de fidelización al cliente.

Experiencia en el punto de venta: agradable pero ambientes son pequeños (local visitado: Subaru la Marina).

3.2 Entrevistas personales

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos del sector automotriz (dos Gerente Comerciales y un Gerente Técnico). Las entrevistas se desarrollaron sobre la base de una guía de preguntas (Anexo 4). Los resultados de las entrevistas permitieron conocer el perfil del cliente y, a partir de ello, desarrollar la propuesta de valor (ver Tabla 12).

Como resultado de estas entrevistas, se obtuvo un *insight* muy relevante: “Si el único cambio mayor en esta nueva versión es el motor y que las características de equipamiento, dimensiones y seguridad se conservan; sí estaría interesado en adquirir el Chevrolet Camaro 2.0 T”.

Tabla 12. Entrevista a expertos

Variable	Gerentes Comerciales	Gerentes Técnicos
1) Características y Perfil	Profesionales del sector de Marketing y Gestión Comercial de 36 y 38 años. Con conocimiento a profundidad del sector automotriz y gusto personal por los autos.	Profesionales de 45 años. Conocimiento profundo del sector automotriz y gusto personal por los autos.
2) Variables más importantes al momento de adquirir un vehículo deportivo	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología, elegancia y diseño imponente - Sentir el poder y tener status, así como diferenciación del resto de personas. - También debe considerarse el mantenimiento y consumo elevado de gasolina. - Marca y modelo son muy importantes. Te otorgan prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño innovador. - Mantenimiento del vehículo. - El motor y el sonido que emite hace que te sientas superior frente a otros. - Marca y modelo son muy importantes. Te otorgan prestigio.
3) ¿Dónde se informan?	Internet, videos de YouTube, opinión de expertos y medios especializados.	Internet, videos de YouTube, opinión de expertos y medios especializados.
4) Uso	Para ir al trabajo, no familiar.	Para la vida cotidiana.
5) Evaluación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> - Es una gran máquina y gusta mucho porque recuerda a la película Transformers. - El motor es lo más llamativo y a la vez lo que más toman en cuenta al momento del consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El motor es muy potente.
6) Mismo modelo en otra motorización y a menor precio, ¿Lo compraría?	Sí, definitivamente.	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Focus Group

Se realizaron dos *Focus Group* en grupos de cinco personas. Sus principales características son:

Grupo 1:

- Hombres solteros entre 29 y 33 años que conocen de autos deportivos y vehículos en general.
- Siempre pendientes de las novedades de lanzamientos de las marcas.
- Refleja un estilo de vida moderno, quiere transmitirlo en el vehículo que utiliza.
- Tanto la marca y modelo son los principales factores de decisión.
- Medio de comunicación donde se informan del rubro: Facebook, Instagram, videos de YouTube, opinión de expertos y medios especializados.
- Utilizaría el vehículo para ir al trabajo.
- Marcas que asociaron con Camaro: Mustang, Audi y Porsche.
- Interesados en posventa.
- Intención de compra: sí compraría, siempre y cuando se mantenga el diseño exterior y se le ofrezca propuestas de crédito.

Grupo 2:

- Hombres padres de familia entre 35 y 45 años.
- La elegancia y lujo es lo que más encuentran atractivo en este tipo de vehículos.
- Consideran que el diseño, la tecnología y la potencia son relevantes al momento de decidir la compra.
- La marca y modelo son los principales factores de decisión.
- Medio de comunicación donde se informan del rubro: Facebook, Instagram, videos de Youtube, opinión de expertos y medios especializados.
- Utilizaría el vehículo para ir a eventos especiales.
- Marcas que asociaron con Camaro: BMW, Audi y Porsche.
- Interesados en recibir una propuesta atractiva de financiamiento.
- Intención de compra: sí comprarían.

3.4 Encuesta

Se realizó una encuesta a 165 personas pertenecientes a los NSE B y C, residentes en Lima Metropolitana. El objetivo principal de la encuesta fue conocer la intención de compra del

vehículo deportivo económico; asimismo, identificar los gustos y preferencias, criterios de decisión al momento de decidir la compra y otras variables. En base a los resultados se tomarán decisiones sobre las estrategias a considerar en el Plan de Marketing.

Los principales hallazgos de las encuestas aplicadas son las siguientes:

Personas interesadas en vehículo deportivo: un 80% de los encuestados estarían interesados en tener un vehículo deportivo, de los cuales el 63% pertenece al género masculino.

Tabla 13. Personas interesadas en adquirir vehículo deportivo

Interés de vehículo deportivo	Género		
	Femenino	Masculino	Total general
No	13%	7%	20%
Sí	17%	63%	80%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, del total de personas interesadas el rango de edad que predomina es el de 36 a 45 años (54%), seguido del grupo etario entre 25 a 35 años (35%)

Tabla 14. Interés de vehículo deportivo por rango de edad

Interés de Vehículo deportivo por Rango de Edad	
Menos de 25 años	7%
De 25 a 35 años	35%
De 36 a 45 años	54%
Más de 45 años	4%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Intención de Compra: de la información recopilada se obtuvo interesantes evidencias de que el público aspira por este tipo de vehículos, sin embargo, el precio elevado es un factor predominante ya que genera un impacto negativo al momento de decidir la compra. Según los resultados obtenidos en la encuesta respecto a la intención de compra de la versión actual de Chevrolet 6.2 a \$60.000, un 58% indicó que no lo compraría (de los que les gustan los deportivos) y el 42% restante se encontraba inseguro.

Tabla 15. Intención de Compra Vehículo Deportivo de \$60.000

Intención de Compra Vehículo Deportivo de \$60.000	
Probablemente	22%
Voy a pensarlo	19%
Definitivamente no	58%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al presentar la propuesta de que Camaro pueda tener un precio más competitivo (que cubra segmentos donde hoy con la versión 6.2 no haya alcance), y donde la diferencia significativa del producto sea en el motor, generó un mayor interés entre los encuestados. La intención de comprar un vehículo deportivo con un motor de 2.0, que sea más económico y cuyo precio oscile entre \$35.000 y \$40.000, fue de 70% los cuales estarían interesados en adquirirlo; por lo que identificamos que existe mercado potencial de clientes para ingresar a este nuevo segmento.

Tabla 16. Intención de Compra Vehículo Deportivo entre \$35.000 - \$40.000

Intención de Compra Vehículo Deportivo entre \$35.000 - \$40.000	
Definitivamente lo consideraría	27%
Probablemente lo tomaría en cuenta	42%
Voy a pensarlo aún	12%
Definitivamente no	18%

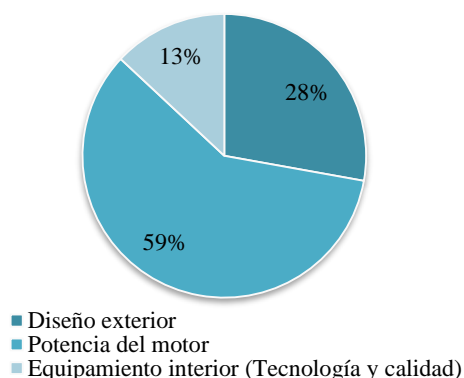
Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que los expertos del sector tuvieron una muy buena apreciación del nuevo modelo y consideran que es un potencial para impulsar este segmento, que aún no tiene relevancia en el mercado peruano.

Por otro lado, respecto a los criterios que se toman en cuenta al momento de elegir un vehículo deportivo son: marca y nombre del modelo (30%), aspectos técnicos (30%), respaldo de servicio posventa y repuestos (23%) y recomendación de experto (17%). El principal atributo valorado en las personas que están interesadas en comprar un vehículo deportivo entre \$35.000 y \$40.000 es la potencia del motor (59%), seguido del diseño exterior (28%) y, finalmente, equipamiento interior (13%).

Gráfico 4. Atributo valorado en vehículo deportivo

Atributo valorado en Vehículo deportivo



Fuente: Elaboración propia

Primer lugar de búsqueda para obtener mayor información sobre un vehículo deportivo (modelo, especificaciones técnicas, entre otros): tienda autorizada (55%), seguido de un 40% que indicó que buscaría en la página web de la marca.

Se identifica que el primero predomina principalmente en el rango de edad de 36 a 45 años y el segundo en personas de 25 a 35 años. Para ambos canales de venta deberá establecerse una estrategia de comunicación del producto orientada al perfil de búsqueda en web y tienda.

Tabla 17. Primer lugar de búsqueda para obtener información de vehículo deportivo

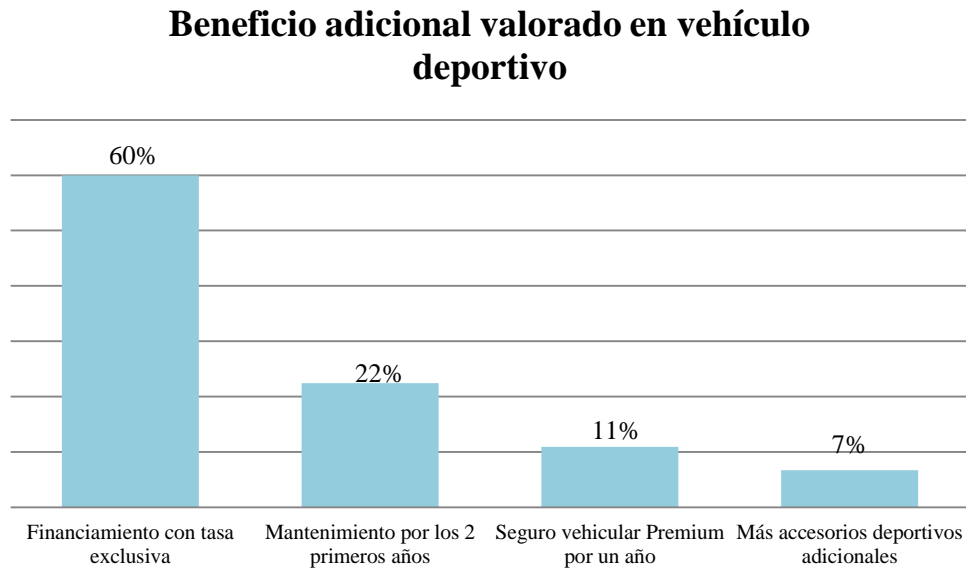
Rango de Edad	Primer lugar de búsqueda para obtener información de vehículo deportivo			Total general
	En Facebook o Instagram de la marca	En la página web de la marca	En la tienda autorizada de la marca	
Menos de 25 años	1%	3%	2%	6%
De 25 a 35 años	3%	20%	11%	34%
De 36 a 45 años	1%	15%	33%	50%
Más de 45 años	0%	2%	8%	10%
Total	5%	40%	55%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Beneficio adicional valorado en vehículo deportivo: el 60% indicó que el principal atributo valorado para su próxima adquisición es el financiamiento con tasa exclusiva, por lo que deberá considerarse al momento de la definición de la estrategia de marketing en lo que se refiere a atracción de nuevos clientes e introducción de la nueva versión de Chevrolet Camaro. Respecto

al género, tanto hombres como mujeres prefieren este atributo, seguido del mantenimiento por los dos primeros años.

Gráfico 5. Beneficio adicional valorado en vehículo deportivo



Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones generales de la investigación de mercado

Luego de la investigación de mercado se puede concluir lo siguiente:

- Observación en punto de venta de principales competidores: destaca la falta de exhibición del vehículo deportivo y *test drivers* que te permitan vivir la experiencia de manejar uno.
- Oportunidad de mejora en la atención del personal, puesto que no todos cumplen con el perfil de brindar asesoría personalizada debido a que no tienen mucho conocimiento de las características de los vehículos, centrándose en ofrecer descuentos.
- Entrevista Personal: existe buena aceptación sobre la introducción de Camaro 2.0 T, ya que se ofrecería un producto reconocido en el mercado con la principal diferencia en el motor, pero que está acorde al segmento en el cual competirá. Los principales factores que toman en cuenta al elegir este tipo de vehículo es la marca y prestigio del mismo, lo cual representa una oportunidad para Camaro, puesto que la marca es conocida a nivel mundial por sus apariciones en la película *Transformers*.
- Las principales fuentes de información para investigar sobre el vehículo son las redes sociales, Internet, opinión experta y medios especializados.

- Encuesta: el rango de edad de 36 a 45 años está principalmente interesado en vehículos deportivos, seguido del grupo de 25 a 35 años.
 - El precio es un factor relevante al momento de decisión de compra. Al ofrecer un precio más económico que oscile entre \$35.000 y \$40.000 existe intención de comprar Chevrolet Camaro 2.0 T.
 - El principal criterio que se toma en cuenta al momento de elegir un vehículo deportivo es la marca y modelo, seguido de aspecto técnico respaldo de servicio posventa y recomendación de experto.
 - El atributo más valorado en aquellos interesados por adquirir un vehículo deportivo es la potencia del motor.
 - El beneficio percibido valorado al momento de comprar un vehículo deportivo es el financiamiento con tasa exclusiva, seguido de mantenimiento por los dos primeros años.

5. Estimación de la demanda

- Marco muestral: la presente investigación ha considerado un muestreo no probabilístico por conveniencia. En base a lo planteado, para la estimación de la muestra no se ha utilizado una fórmula estadística, sino que se analizó la información total de Lima y la viabilidad de que realicen una compra vehicular en el 2020 mayor a \$30.000.
- Tipo de muestreo: en las encuestas realizadas a los clientes y potenciales clientes, se utilizó un muestro no probabilístico por conveniencia. Se consideraron variables de la población que cumplieran con las características y que eran accesibles por medio de cercanía o herramientas digitales. De esta forma se buscó que la encuesta sea respondida por personas con cercanía al perfil del público objetivo. Se enviaron encuestas vía WhatsApp con un landing desarrollado para este fin, el cual estaba compuesto por cuestionarios de opción múltiple, preguntas abiertas, respuestas cerradas y respuestas para valorar la importancia.

Consideraciones:

Para el cálculo del mercado total futuro en el 2020 se ha considerado el incremento evaluado para el mercado de Lima (69% del total Perú): 5% (cifra que General Motors, a nivel regional, ha cuantificado para el mercado automotriz peruano).

De este mercado segmentado por ciudad, se va a considerar solo aquellos que tienen características de uso pasajeros, de los cuales excluirémos los vehículos comerciales: *pick-up* y

van, además aquellos que tienen un precio mayor a \$30.000, aproximadamente (en base al tipo de segmento que corresponde a cada vehículo: desde Tipo C en adelante).

El mercado potencial se ha calculado en base a la representatividad de los competidores del segmento deportivo directo, indirecto y Hatchback C High, los cuales representan aproximadamente un 3% del mercado de Lima, detallado en el siguiente cuadro:

Tabla 18. Total mercado competencia 2020

MERCADO 2020	
Total mercado competencia (directa, indirecta, Car C High)	1.111

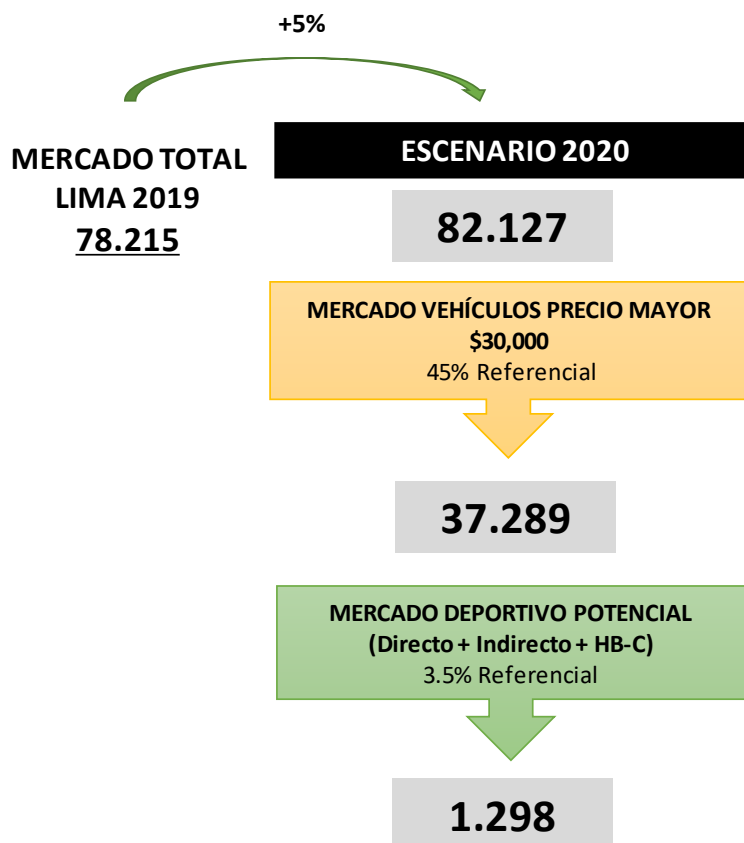
Fuente: AAP 2019.

De este mercado potencial, y considerando los resultados de preferencia o conversión esperada de las encuestas realizadas, se obtiene que la tasa de posible conversión de cotizaciones pasa de un 24% a un 73%, lo cual genera una representatividad aproximada del doble de ventas actuales, los cuales se reflejan en un factor de 2,40 como escenario esperado (ventas adicionales al Camaro actual).

Aplicando este factor al *market share* actual del segmento deportivo potencial (directo + indirecto + Hatchback C), al cierre 2019 se obtiene nueva representatividad de 2,4%, aproximadamente (1,2% es el share del Camaro actual del total del segmento potencial). Por otro lado, esta nueva representatividad permitirá tener el 65% del *share* del segmento Deportivo directo (hoy 22%), con respecto al total del mercado deportivo potencial pasaría de 1,2% a 3,6%.

En el siguiente gráfico detallamos el Funnel realizado para la estimación de la demanda:

Gráfico 6. Funnel para estimación de demanda



Fuente: Elaboración propia.

Proyección de venta:

Se han considerado el *market share* y tres escenarios para la evaluación de ventas desde el 2020 al 2022. Para el escenario Pesimista se considera que el *share* del mercado potencial deportivo sea 1,9%, para el Esperado se estima que sea de 2,4% y para el Optimista se ha establecido como objetivo el que se obtuvo en EEUU cuando se lanzó esta versión: tres veces más del *share* actual del Camaro en su momento: 3,6%.

Tabla 19. Proyección de Venta por Escenarios

ESCENARIO	2020	2021	2022
Pesimista	25	27	29
Esperado	32	34	36
Optimista	47	50	54

Fuente: Elaboración propia en base a AAP 2019.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Misión

Misión de la marca Chevrolet en el Perú

Estamos comprometidos con la seguridad en todo lo que hacemos: ganamos clientes para toda la vida, desarrollamos marcas que inspiran pasión y lealtad, transformamos tecnologías de vanguardia en vehículos y experiencias que la gente adora, y creamos soluciones sostenibles que mejoran las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

2. Visión

Visión de la marca Chevrolet en el Perú

Vemos un mundo con cero accidentes, cero emisiones, cero congestiones y nuestro personal es el impulsor que hay detrás para hacer esto realidad.

Valores de la marca

A continuación, se detallan los valores de Chevrolet Perú:

- Cientes son los más importantes: los mantenemos en el centro de todo lo que hacemos y escuchamos con atención las necesidades de nuestros clientes porque cada interacción importa.
- Seguridad en cada momento: proporcionar tranquilidad para ti y tus pasajeros es la mayor prioridad de Chevrolet. Por eso, siempre invertimos en el desarrollo de soluciones innovadoras para ofrecer vehículos totalmente seguros para todos.
- Excelente desempeño: vas a pasar al próximo nivel con los vehículos de alto desempeño de Chevrolet. Equipados con motores potentes y eficientes, los que fabricamos ofrecen tecnología de punta para que siempre tengas una experiencia única al conducir.
- Tecnología para tu vida: la tecnología de los vehículos Chevrolet está pensada para simplificar tu vida. Conveniencia y conectividad son ítems que brindamos para ofrecerte total confort dentro de tu vehículo.
- Diseño a tus exigencias: para agradar a todos los gustos, Chevrolet piensa en cada detalle. Por eso, el diseño de nuestros vehículos tiene líneas expresivas, materiales premium y acabados refinados para impresionar y encantar a quienes los conducen.

3. Matriz de análisis FODA

A continuación, se detallan los principales factores Internos y Externos que afectan en la organización:

Tabla 20. Matriz de análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. General Motors es una empresa con una gran trayectoria en el mercado automotriz. 2. Percepción superior de productos vehiculares importados de Estados Unidos y principal marca de vehículos en varios mercados de Latinoamérica. 3. Recursos financieros suficientes para implementar campañas de gran alcance. 4. Presencia en las principales ciudades del país (24 puntos de venta). 5. El <i>Nameplate</i> “Camaro” es reconocido a nivel mundial: película <i>Transformers</i> (Bumblebee). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad económica que permita el compromiso de pago a largo plazo. 2. Incremento del PBI en 4%. Mayor poder adquisitivo del público objetivo. 3. Potencial de clientes peruanos <i>Millennial</i>, ya que sólo el 6% posee un vehículo. 4. Los consumidores peruanos valoran la recomendación y opinión experta, por lo que es importante ofrecer buen servicio en todas las etapas del proceso de compra del cliente. 5. Nuevo segmento de mercado de autos deportivos a un precio accesible.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del Impuesto Selectivo al Consumo e inflación. 2. Nuevos competidores con un precio más competitivo: marcas chinas y autos tecnológicos e ingreso de deportivos eléctricos. 3. Nueva red de concesionarios competidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Red de concesionarios poco profesionalizada en ventas y alta dependencia a los mismos. 2. Baja retención posventa. 3. Decisiones estratégicas de GM Perú dependen de aprobaciones y procesos rigurosos regionales.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones FODA

Tenemos una gran oportunidad en un mercado donde la economía no afecta significativamente la venta de vehículos del segmento deportivo, lo cual se puede explotar con las fortalezas de la marca, siendo la más resaltante el prestigio de la misma en el mercado latinoamericano. Asimismo, es necesaria la implementación de un programa de fidelización con los clientes para elevar la retención y poder afrontar las amenazas del ingreso de marcas chinas más baratas en el sector.

4. Objetivos de marketing

Los objetivos estratégicos de marketing propuestos son los siguientes:

Tabla 21. Objetivos de marketing

OBJETIVO	2020	2023	2025
Market Share Total Mercado (Directo + Indirecto)	1,9%	2,4%	3,6%
Brand Awareness	+ 5%	+ 10%	+ 15%
Retención Posventa Primer Mantenimiento	50%	60%	70%
Posicionar a Chevrolet Camaro 2.0 como líder en el segmento Deportivo Directo	1era marca en el segmento	1era marca en el segmento	1era marca en el segmento

Fuente: Elaboración propia.

Market share

La participación de mercado de Chevrolet en el segmento deportivo es de 1,2% (fuente: Chevrolet). La propuesta es que para el primer año de haber ingresado la presentación 2.0 (versión más económica), el Market share llegue a 1,9%.

El año 2023, luego de las actividades de comunicación a clientes y ejecuciones en punto de venta, se propone llegar a 2,4% para finalmente obtener al 2025 a un share de 3,60%.

Brand awareness

Para el primer año se propone incrementar la recordación de marca en 5%; año 2, 10% para llegar en el año 2025 a un crecimiento de 15%.

Estos resultados se lograrán a través de la presencia en medios digitales, desarrollo de plataformas que generen la recordación de marca, pues, como se indicó, existe un mercado de clientes que utilizan el canal y que hoy no está siendo explotado por la marca.

Retención posventa primer mantenimiento

El primer año de mantenimiento es el más importante para las marcas. Sin embargo, existe una oportunidad de mejora porque actualmente la retención de clientes de Chevrolet está por debajo del promedio del mercado, el cual es 55% versus Chevrolet, que está en 45%.

Se propone llegar al año 2025 con un nivel de retención del 70%, a través de las principales acciones:

- Gestionar la base de datos de clientes (enfocada en Segmento Deportivo).
- Gestionar la relación con el cliente para fidelizarlo.
- Identificar los clientes que no hayan asistido a su mantenimiento preventivo para efectuar acciones de comunicación posventa.
- Implementar programa de mantenimiento prepagado en la venta de vehículos.

Posicionar a Chevrolet Camaro 2.0 como referente en el segmento

Hoy el modelo Chevrolet Camaro 6.2 es reconocida, pero en un segmento de precio alto. Se propone que Chevrolet 2.0 en los tres años sea la primera marca del segmento deportivo directo.

5. Estrategia genérica

La estrategia genérica de General Motors para la introducción en el mercado de la versión de Chevrolet Camaro 2.0 Turbo en el nuevo segmento de vehículos deportivos será de diferenciación, donde el principal atributo diferenciador será la potencia del motor (aspecto más valorado por los encuestados al momento de decidir la compra de un vehículo deportivo).

Asimismo, dentro de la propuesta de diferenciación se generará valor a través del servicio de financiamiento, en la que se ofrecerán tasas exclusivas para el pago de las cuotas y mediante el servicio de mantenimiento para los dos primeros años del vehículo.

6. Estrategia de crecimiento

El ingreso de Chevrolet Camaro 2.0 Turbo permitirá aplicar la estrategia de desarrollo de producto; la introducción del vehículo será en el mercado actual en el segmento de entrada de deportivos, lo cual le permitirá a la marca competir en este segmento donde hoy lidera Hyundai Veloster.

En este mercado el producto tendrá un precio más accesible más competitivo y acorde a la oferta del segmento actual.

7. Estrategia de segmentación de mercado

La estrategia de segmentación estará dirigida a las siguientes:

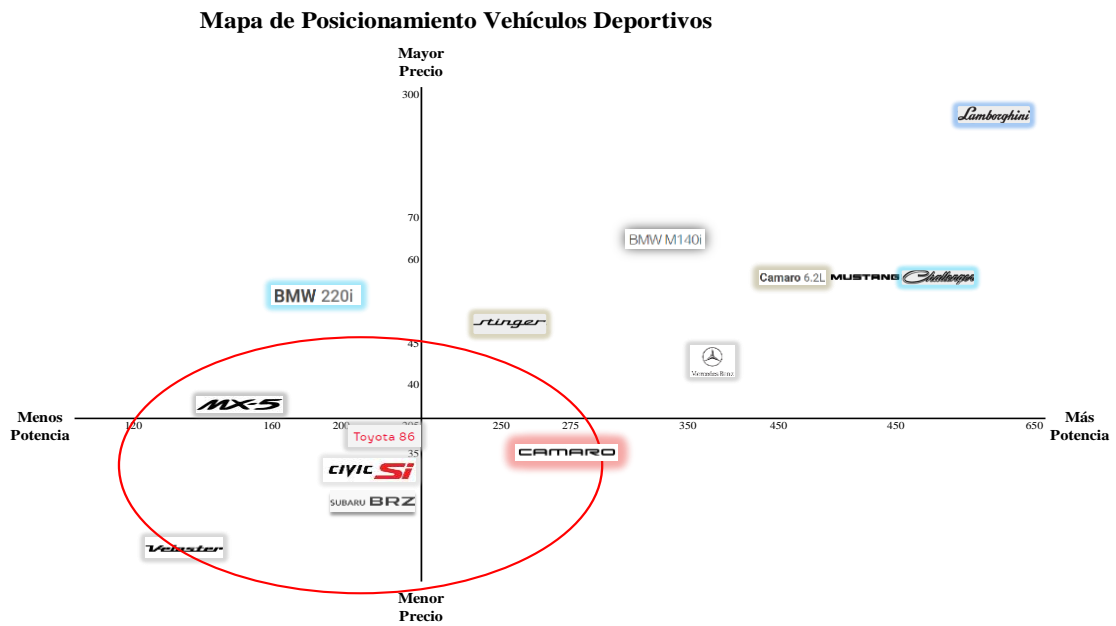
- Segmentación demográfica: orientada a hombres que se encuentren en los grupos etarios entre los rangos de 25 a 35 años y 36 a 45 años, trabajadores pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.
- Segmentación geográfica: se considerarán las personas que viven en Lima Metropolitana.
- Segmentación psicográfica: hombres interesados en las tendencias de la tecnología, se esfuerza para sobresalir en los ámbitos donde participa, conoce sobre carros y le gustaría comprarse un vehículo deportivo, pero no tiene dinero suficiente para comprar uno que se adapte a lo que busca.
- Segmentación conductual: le gusta investigar la información del producto de interés, compara, aprecia los servicios adicionales que pueda recibir al comprar un producto.

8. Estrategia de posicionamiento

El modelo Chevrolet Camaro 6.2 que hoy se oferta en el segmento de vehículos deportivos se encuentra posicionado como un auto caro en un nivel de precios que supera los \$55.000. Con la propuesta de introducción de Chevrolet Camaro 2.0 T se cubrirá el segmento de precios inferior, donde hoy Chevrolet no participa, el cual está en el rango de \$30.000 a \$40.000.

Al analizar el nivel de potencia del motor y precios de cada modelo de vehículo de los dos segmentos mencionados, se observa que el ingreso de este nuevo modelo permitirá posicionar a Chevrolet Camaro 2.0 T como la marca con mejor potencia en el segmento de entrada, ya que cuenta con potencia de 275 HP (*Horse Power*) versus 180 HP promedio. El mensaje de comunicación deberá reforzar esta fortaleza y reforzar que es turbo: “*All new Camaro Turbo*”.

Gráfico 7. Mapa de Posicionamiento Vehículos Deportivos



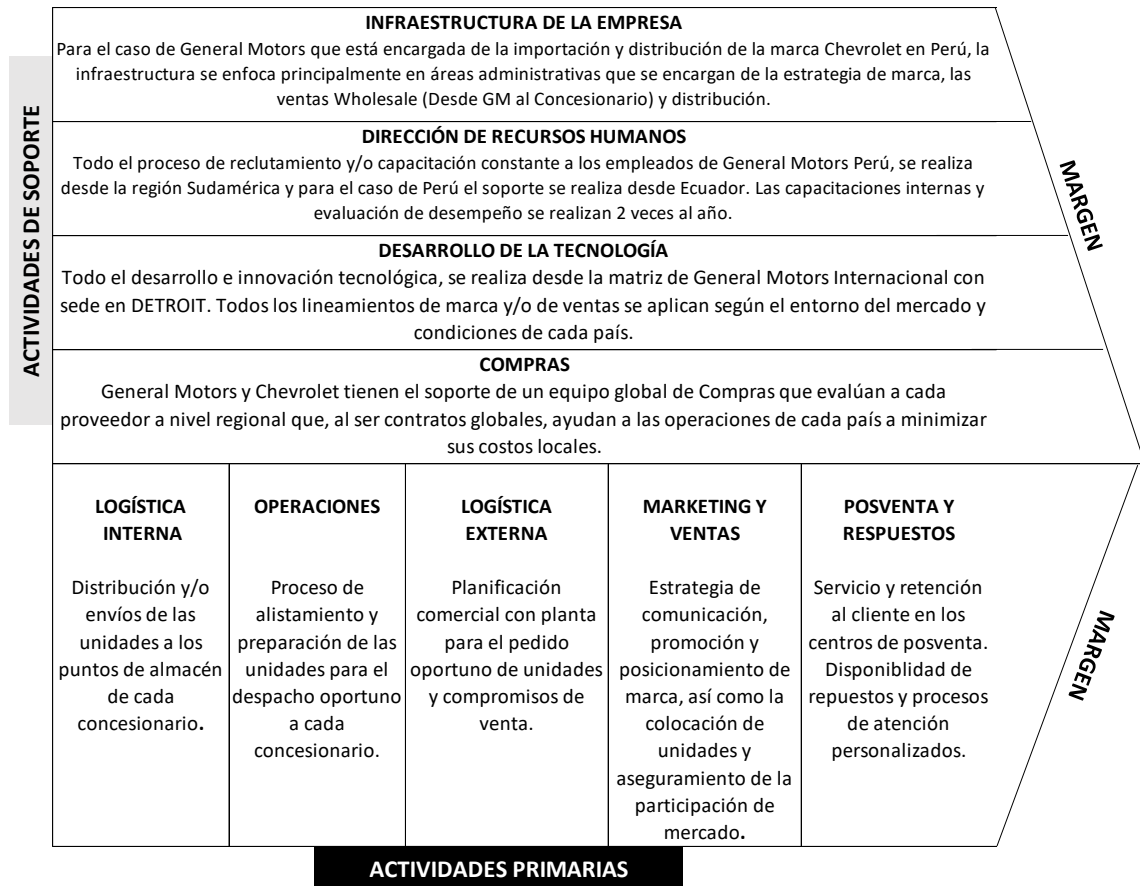
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Camaro es un modelo reconocido a nivel mundial por haber aparecido en la película *Transformers* con el personaje “Bumblebee”. Por lo tanto, debe aprovecharse este reconocimiento para posicionar a la marca por el mismo.

9. La cadena de valor

Al analizar la cadena de valor se aprecia que, en las actividades de soporte, la planificación comercial es fundamental. Las ventas se deben proyectar con anticipación y en la forma más exacta posible con el fin de cumplir con los clientes a tiempo y evitar costos de almacenamiento innecesarios.

Gráfico 8. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Logística interna

Se cuenta con un proveedor de distribución (el mismo encargado de las operaciones) que se encarga de llevar los vehículos al cliente. Estos tiempos varían en base a la ubicación del concesionario y la disponibilidad de la cigüeña (vehículo encargado del flete); podrían demorar en llegar hasta cuatro días hábiles desde la aprobación del requerimiento del cliente.

Operaciones

Este proceso abarca desde el correcto abastecimiento y despacho de los modelos en el tiempo acordado con los clientes. Una vez que los modelos ingresan al almacén del proveedor de General Motors (ubicado en Lima – Cajamarquilla), los modelos son inventariados y cuando se tiene el orden de compra del cliente se procede a alistar la unidad para ser entregada en sus puntos de almacén del concesionario.

Logística externa

Los vehículos son importados desde Estados Unidos, vía marítima, los cuales demoran un mes en llegar a Lima, para lo cual es necesario pagar aranceles, desaduanajes y presentar documentación de nacionalización de la mercadería.

En esta etapa, la planeación comercial es clave, ya que desde que se solicita las unidades a la planta, se toma un tiempo aproximado de tres meses para que se inicie el embarque a Lima.

Marketing y Ventas

La estrategia se basa en comunicar la calidad, tecnología y seguridad que la marca Chevrolet tiene en todo su portafolio de vehículos. Adicionalmente, busca ofrecer el mejor servicio de posventa y generar la confianza que el cliente actual valora. La presente investigación busca comunicar estas variables diferenciadoras en el modelo deportivo de Chevrolet y lograr la recordación de marca incremental. Finalmente, consolidar este esfuerzo en un crecimiento constante del *market share* y posicionar a la marca Chevrolet como líder del segmento deportivo.

Posventa y repuestos

La posventa y disponibilidad de repuestos son para los objetivos detallados anteriormente, pues los clientes valoran especialmente lo siguiente:

- Respaldo y garantía
- Calidad en los acabados del vehículo
- Seguridad y confort
- Servicio de posventa óptimo

De esta manera se logrará captar nuevos clientes, retenerlos en el tiempo y obtener una retoma dentro del portafolio que Chevrolet tiene actualmente.

10. Estrategia de Marca

Chevrolet es una marca muy bien posicionada en toda la región de Sudamérica, siendo el número uno en ventas en este mercado; sin embargo, en el mercado peruano aún no ha podido consolidarse y se encuentra en la posición número cuatro.

El slogan de la marca es “*Find New Roads*”, el cual significa explorar lugares que nunca antes lo habías hecho, arriesgándote a lo desconocido, y disfrutar de ti mismo mientras estás en ello.

La marca se basa en siguientes pilares claves para lograr su posicionamiento:

- Las necesidades de nuestros clientes son lo más importante, porque cada interacción importa.
- Somos una marca que otorga seguridad en todo momento.
- La calidad es nuestro compromiso fundamental.
- Cero emisiones, cero contaminaciones es el cambio que buscamos.
- Ofrecemos tecnología de vanguardia y estamos siempre innovando.

La presente investigación busca continuar con este posicionamiento, otorgándole mayor énfasis a la tecnología de vanguardia e innovación. Para ello, los atributos que resaltaremos serán los siguientes:

- Un servicio de posventa y mantenimientos de calidad incluidos en la compra. Para ello, se resaltarán la red de concesionarios con las que se cuenta a nivel nacional.
- La nueva tecnología de un motor Turbo y sus beneficios superiores.
- El diseño de un deportivo único, con un nombre de gran trayectoria. Para ellos el enfoque será en la siguiente frase: “*ALL NEW CAMARO TURBO*”, personaliza tu estilo.
- Todas las prestaciones de un Chevrolet deportivo, con la inversión que el cliente esperaba, además de la posibilidad de financiamiento con una tasa preferencial por adquirir este modelo deportivo con el respaldo de Chevrolet Servicios financieros.

11. Estrategia de Clientes

Basada las visitas que se realizaron a los concesionarios, una de nuestras principales estrategias de clientes (y que está ausente en los concesionarios visitados) sería la implementación de un programa de fidelización a nuestros clientes soportada en un marco de trabajo CRM, en el cual buscaremos ofrecer los siguientes beneficios, tanto para la venta del modelo, como para la posventa:

- Tasa preferencial por financiamiento con Chevrolet Servicios Financieros.
- Facilidad para tener una prueba de manejo a domicilio.
- Mantenimientos prepagados para los dos primeros años de posventa
- Opción a retoma, por el nuevo Camaro 6.2 o la nueva Blazer SUV.
- Ser parte del club Premium Line (entradas a eventos e invitaciones exclusivas).

Por ello, la estrategia sería la implementación de marketing relacional con los siguientes enfoques:

Gráfico 9. Propuesta marketing relacional y CRM



Fuente: Elaboración propia

Se clasificaría en dos grandes grupos: Clientes muy recurrentes y Recurrentes:

- Muy Recurrentes:
 - Beneficio exclusivo en la tasa de interés de recompra.
 - Invitaciones exclusivas a preventas y lanzamientos.
 - Sorteos preferenciales para eventos auspiciados por la marca (conciertos, entradas a degustación de vinos, moda, etc.)
 - Plan de precios con descuento exclusivo para referidos (bonos de \$500-\$1.000 o mantenimientos por uno o dos años).
 - Ingreso al Club Chevrolet – OnStar VIP (precio especial).

- Recurrentes:
 - Invitaciones genéricas a lanzamientos.
 - Plan de cortesías adicionales por ventas a referidos (S/ 1.000).
 - Descuento relevante en el 3er mantenimiento.
 - Ingreso al club Chevrolet – OnStar Entry.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

El nuevo Chevrolet Camaro 2.0 Turbo se enfocará y presentará de la siguiente manera:

Diseño deportivo: se resaltarán las dimensiones y detalles exteriores del modelo, los cuales conservan las mismas características que la versión Camaro SS.

Equipamiento de calidad: se resaltarán las especificaciones del equipamiento de interiores, detallando que estas características son muy similares a la versión Camaro SS y con los mismos estándares de calidad de la fábrica de General Motors.

Tecnología de vanguardia: se indicará toda la tecnología que tiene esta versión del Camaro y que son exclusivos de la línea deportiva Chevrolet.

Gráfico 10. Modelo Chevrolet Camaro 2.0 T



Fuente: Chevrolet Perú

2. Estrategia de precio

La introducción de Chevrolet Camaro 2.0 T permitirá ingresar a un segmento no cubierto hoy por la marca, en la que también se encuentra el líder de mercado de los vehículos deportivos: Hyundai Veloster.

Debido al posicionamiento que se le dará a la marca en el segmento en el que competirá se aplicará la estrategia de precios premium. El precio del vehículo será \$34.990, 9,4% por encima del líder (\$32.000); el cual incluirá mantenimiento preventivo de dos años.

3. Estrategia de plaza

Chevrolet vende sus autos a través de cuatro concesionarios y doce puntos de venta en total, en Lima.

La marca se encargará de apoyar y capacitar a sus concesionarios para que conozcan los atributos más importantes del Camaro 2.0 Turbo, así como la tecnología y su potencia a un precio acorde al mercado, para poder lograr el conocimiento necesario del modelo y por tanto incentivar la venta del mismo.

Además, deben tener el modelo exhibido y destacado en los principales puntos de venta.

4. Estrategia de promoción

La comunicación de la estrategia de promoción se realizará a través de digital y actividades de BTL y ATL. Debido a que el porcentaje de venta del canal tradicional es mayor que el online, la distribución de presupuesto de marketing será de 40% y 60%, respectivamente.

Las estrategias a aplicar serán las siguientes:

- Digital: comunicar las campañas en las principales redes sociales, así como en la página web de la marca.
- Realizar eventos con marcas afines al producto.
- Establecer alianzas estratégicas con marcas relacionadas a lo que comunicará Camaro 2.0 Turbo.
- Promoción de ventas: propuesta de *test drive* para que el potencial cliente pueda hacer la prueba de producto y así incentivar su compra y generar también la conversión de aquellos clientes que compran un Coupé u otro vehículo similar. Colocar el *test drive* es muy importante porque hoy las marcas competidoras en el segmento no cuentan con este servicio.
- Fuerza de ventas: se colocarán planes de incentivos y bonificaciones para motivar al personal al cumplimiento de los objetivos de venta.

Por otro lado, los puntos de contacto con el cliente serán:

- Capacitación a vendedores: ellos deberán cumplir su función de asesorar y ser los conocedores expertos del producto.

- Material POP: la comunicación de la campaña será 360, por lo que las tiendas físicas exhibirán materiales publicitarios, tales como parantes, *merchandising*, volantes, entre otros, sobre el lanzamiento y actividades que se realicen con el producto.
- Vendedores: tendrán información sobre ficha técnica, cotizaciones en el sistema.

5. Estrategia digital

A pesar de que la venta de autos sigue siendo física, la estrategia digital se enfocará en generar oportunidades en este canal y se medirán hasta la conversión en citas efectivas en piso. Para ello nos enfocaremos en los siguientes canales y herramientas asociadas para lograr el número ideal de *leads* que permitan asegurar la conversión en ventas para este modelo deportivo. Se estima invertir el 40% del presupuesto en esta estrategia.

Tomando como referencia el KPI de conversión digital en ventas para el modelo Camaro actual: 0,8% se requieren al menos 250 *leads* mensuales para estimar 2 ventas del nuevo Camaro por este canal y pueda sumar al total de ventas que se requiere al mes.

La estrategia digital estará enfocada en clientes con estas características demográficas:

- 24 años a más
- Hombres (de preferencia)
- Ciudad o región: Lima metropolitana y Callao.

El principal indicador que se utilizará para la distribución y eficiencia del presupuesto en las siguientes herramientas será el CPL y CPC.

Facebook e Instagram:

Usaremos herramientas como Carruseles, Links Ad, Leads Ads y por último Video ad o Stories Video; los cuales se estarán revisando cada semana para realizar cambios oportunos según se requiera.

Youtube:

Utilizaremos Bumpers y Trueview for Action, tanto en Mobile como para Desktop, que segmentaremos en base a deportes y canales de autos con mejor performance.

Google:

Es muy relevante tener también la inversión en los motores de búsqueda y tener el *nameplate* del modelo: CAMARO correctamente posicionado. Se invertirá en SEO (*Search Engine Optimization*) y vía SEM (*Search Engine Marketing*) en las siguientes palabras claves: deportivo, Camaro, Coupé, Hatchback, auto deportivo, convertible. Además de herramientas propias de Google como: *Display Responsive Ads* y GSP – Google.

Página web:

A través de la agencia regional MRM, se recomienda a Chevrolet que debe implementar un propio *model overview* exclusivo para este modelo (Camaro 2.0 Turbo) para tener la información actualizada del nuevo modelo y se pueda cuantificar los *leads*, así como la procedencia de estos a través de píxeles implementados en cada publicidad digital que se vaya a realizar.

Proceso de atención digital:

Asegurar tener capacitados a los *care advisors* y al *contact center* de la marca Chevrolet con toda la información referente al nuevo modelo, así como el procedimiento de derivación de los clientes potenciales interesados.

Funnel de ventas digital

Se recomienda asegurar la correcta atención de los *leads*, siguiendo la metodología de BDC (proceso de atención efectiva del cliente Chevrolet) para poder evidenciar la atención oportuna y sus KPIs de seguimiento:

- Leads contactados
- Leads agendados cita
- Leads cita efectiva
- Leads posible cierre
- Leads con reserva o Crédito pre aprobado
- Leads venta

6. Estrategia BTL

Enfocar la promoción y despliegue de la campaña de lanzamiento de la nueva versión del Camaro en las siguientes acciones, considerando una representatividad del presupuesto total de 20%:

Activaciones en Mall:

Se han considerado Jockey Plaza, donde se exhibirá la unidad y estará acompañado de asesores de venta capacitados para vender este tipo de vehículo.

Campañas de Emailing y WhatsApp:

Se está considerando, además, comunicar a los prospectos y cotizaciones del concesionario, el nuevo modelo y que tienen la preferencia de verlo en un evento de preventa exclusivo.

7. Estrategia ATL

En base a la segmentación del público objetivo y magnitud del mercado potencial para la nueva versión del Camaro, se recomienda a la marca Chevrolet utilizar solo paneles publicitarios en ciertas zonas geográficas de alto tránsito.

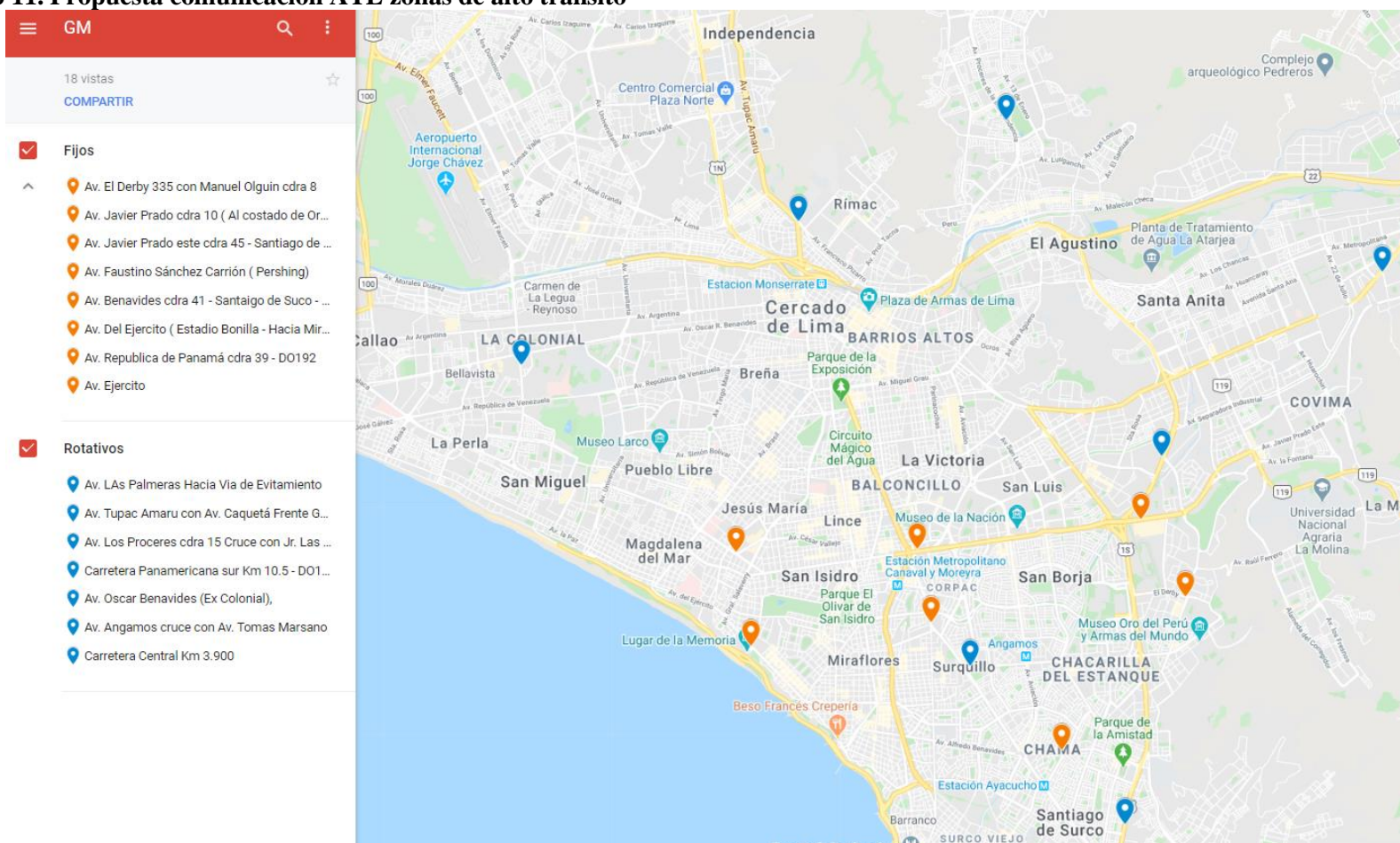
Tabla 22. Propuesta publicidad vía pública por mes

Publicidad vía pública (OOH) - Mensual													
AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Año 1		1	2	2	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2	0,5	13
Año 2	2	2	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	2	0,5	12
Año 3	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	2	1	11

Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis presentado por la agencia, se sugieren las siguientes ubicaciones, de las cuales se podrán escoger hasta tres por mes, las cuales se alternarán y no superen el presupuesto representativo de ATL (40%):

Gráfico 11. Propuesta comunicación ATL zonas de alto tránsito



Fuente: Elaboración propia / Referencia Agencia Carat 2019

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto

Se detallarán las siguientes secciones:

1.1 Costo de producto

El costo de producto representa el precio de fábrica del vehículo, importado ya en Perú, el cual asciende a \$22.744 (65% del ingreso de ventas).

1.2 Gastos de ventas

Representa el 2% del total de ventas, en base al indicador al cierre 2019 por General Motors Perú.

1.3 Gastos de Marketing

Se considerarán las siguientes actividades:

- Publicidad en prensa
- Publicidad vía pública (OOH)
- Eventos / exhibiciones
- *Digital performance*
- Paquete de mantenimiento
- Incentivos fuerza de ventas

Tabla 23. Gastos de Marketing

	PRECIO (Unid) USD	FACTOR DE USO		
		2020	2021	2022
Lanzamiento CAMARO 2.0T	26.375	1	0	0
Publicidad en prensa (Grupo El Comercio)	1.793	3	2	2
Publicidad vía pública (OOH)	1.640	13	12	11
Eventos / Exhibiciones	8.800	7	7	6
Digital Performance	8.000	11	12	12
Paquete de Mantenimiento	734	16	17	18
Incentivos FFVV Premium	500	16	17	18
Gastos del Club Premium (%MB)		-	1%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a coeficientes de la agencia regional CARAT

Detalle de las actividades por mes:

Tabla 24. Detalle de actividades de marketing - Año 1

ACTIVIDADES	AÑO 1 - Detalle por mes												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Lanzamiento Camaro	1												1
Publicidad en prensa		0,5	0,5			0,5	0,5				0,5	0,5	3
Publicidad vía pública		1	2	2	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2	0,5	13
Eventos / Exhibiciones		1	1	1			1	1			1	1	7
Digital Performance		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Detalle de actividades de marketing - Año 2

ACTIVIDADES	AÑO 2 - Detalle por mes												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Lanzamiento Camaro													0
Publicidad en prensa		0,5				0,5					0,5	0,5	2
Publicidad vía pública	2	2	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	2	0,5	12
Eventos / Exhibiciones	1	1	1			1	1				1	1	7
Digital Performance	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Detalle de actividades de marketing - Año 3

ACTIVIDADES	AÑO 3 - Detalle por mes												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Lanzamiento Camaro													0
Publicidad en prensa		0,5				0,5	0,5				0,5		2
Publicidad vía pública	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	2	1	11
Eventos / Exhibiciones	1	1	1				1				1	1	6
Digital Performance	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el siguiente cuadro se plantean los costos asociados para cada tipo de gasto de Marketing por unidad; en el factor de uso, las veces que se utilizarán cada año; que permitirá tener el gasto total al año y el despliegue mensual correspondiente.

A continuación, se revisa cada uno de ellos a detalle, en caso aplique:

Evento de Lanzamiento:

Tabla 27. Inversión lanzamiento Año 0

FACTOR DE USO	PERSONAL EVENTO	PRECIO \$	
1	Dirección General días de evento	353	1.261
1	Jefe de Producción	441	
2	Supervisor	176	
3	Personal de Apoyo	159	
3	Supervisor	132	

Q	PRODUCCIÓN	PRECIO \$	
3	Anfitrionas TOP	441	2.896
2	Personal de limpieza de autos x 10 horas	71	
3	Personal de limpieza general	79	
1	Diseños, artes y adaptaciones	735	
4	Viáticos de preproducción y producción.	176	
3	Vestuario anfitrionas	176	
2	Movilidad pre y producción	176	
7	Alquiler mesitas altas	206	
6	Alquiler sillas altas	71	
1	Grupo electrógeno encapsulado + Backup	765	

Q	EVENTO	PRECIO \$	
1	Locación base área Las Palmas	4.382	22.218
100	Catering e invitaciones	3.706	
1	Ambientación y decoración	7.353	
1	Utilería y muebles	5.306	
1	Fee agencia	1.471	

Fuente: Elaboración propia en base a presupuestos 2019 de agencia LOOP

Publicidad en prensa:

El precio unitario de \$1.793 corresponde a una hoja completa en los diarios El Comercio y Gestión cada viernes durante un mes. En caso de requerir la mitad de hoja, se considera la mitad del precio unitario. Este precio fue el promedio de lo ejecutado en el 2019 por General Motors Perú y el convenio con el grupo El Comercio.

Eventos / exhibiciones:

El precio de \$8.800 dólares corresponden al precio de la plazuela dentro del Jockey Plaza, ubicado frente a la puerta de Ripley. El precio incluye el alquiler del stand y la producción del stand durante un mes.

Marketing digital:

Se ha asignado un presupuesto mensual de \$8.000 que deben invertirse cada mes, considerando \$2.000 constantes para SEO del Camaro y lo restante en herramientas detalladas en el plan digital: *engagement* y *performance* (mix).

Paquete de mantenimiento:

Se ha considerado el precio de los mantenimientos preventivos de 5k, 10km y 15km que corresponden a los dos primeros años, aproximadamente, para el CAMARO 2.0T (estos precios son referenciales y se usaron los actuales del CAMARO 6.2 SS).

Incentivos FFVV Premium:

Con respecto a los incentivos para los asesores Premium, se ha estimado tanto el costo requerido para capacitación y una Provis de reconocimiento por cada venta, para lo cual ambas variables ascienden a un valor de \$500, aproximadamente, por unidad vendida.

Gastos del Club Premium (% MB):

Chevrolet debe de estimar realizar un ajuste de los márgenes y provisionarlos para destinarlo al programa de retención de Premium Line. Se ha propuesto que durante el 2021 y 2022 se provisionarán el 1% p.p. y 2% p.p. de la utilidad bruta para este programa de retención.

1.4 Gastos de almacenaje

Representa el 2,5% del total de ventas (indicador referencial utilizado en base al coeficiente, obtenido en el 2019 para el Camaro 6.2 SS). Adicionalmente, se asigna un 5% de gastos por inicio de importación, con respecto a las ventas del primer año, para provisionar gastos administrativos de aduana y flete marítimo correspondiente (este aprovisionamiento retorna si se deja de importar el modelo o versión).

Supuestos de la elaboración del análisis:

El periodo de evaluación considerado es de tres años, tomando data real de gastos del 2019 del modelo más similar en prestaciones: Camaro SS; y se están proyectando los tres años siguientes hasta el nuevo cambio de diseño del nuevo modelo a lanzar al mercado peruano: Camaro 2.0T.

En la evaluación financiera se ha tomado como moneda de cálculo para cada escenario el dólar y los coeficientes porcentuales en base a lo ejecutado en el 2019.

2. Proyección de ventas

Como se mencionó en el Capítulo III, el segmento al cual se dirige el nuevo modelo Chevrolet CAMARO 2.0T está compuesto por personas de NSE B y C+, de preferencia género masculino y que buscan un vehículo que le otorgue prestaciones deportivas, teniendo en cuenta una inversión adecuada para sus necesidades.

Este análisis dio un mercado objetivo de 1.298 unidades proyectado para el año 1 y en la investigación se propone poder obtener un share de 2,4% inicial (escenario esperado), el cual requiere obtener 32 unidades al cierre de primer año de desplegado el plan de marketing propuesto. Adicionalmente, se estima que en el mercado objetivo crezca en los siguientes años un 7% y 8%, respectivamente, en base al crecimiento estimado para todo el mercado y pronosticado por la marca al cierre del 2019.

Se está considerando un precio de US\$ 34.990 (constante en los tres años) incluidos impuestos y los mantenimientos preventivos de los dos primeros años, para lo cual en los tres escenarios se tendrá un *share* del mercado objetivo de: 1,9%, pesimista; 2,4%, esperado; y 3,6%, optimista (constantes con respecto al crecimiento proporcional de cada año). Al cierre 2019, el *share* de mercado de Camaro SS (versión actual de \$60k) fue de 1,2%.

Con esta nueva versión y considerando ambas versiones se podría tener un *share* total de 3,6% desde en el escenario esperado. En la siguiente tabla vemos los tres escenarios y las ventas para cada año:

Tabla 28. Proyección ingreso de ventas por escenario

Proyección / Escenario: pesimista	2020	2021	2022
Unidades proyectadas	25	27	29
Ingreso de ventas (\$)	\$741.314	\$800.619	\$859.924

Proyección / Escenario: esperado	2020	2021	2022
Unidades proyectadas	32	34	36
Ingreso de ventas (\$)	\$948.881	\$1.008.186	\$1.067.492

Proyección / Escenario: optimista	2020	2021	2022
Unidades proyectadas	47	50	54
Ingreso de ventas (\$)	\$1.393.669	\$1.482.627	\$1.601.237

Fuente: Elaboración propia

3. Flujo de Caja, VAN y TIR

Escenario pesimista

En el escenario pesimista proponemos colocar en el mercado 25 unidades en el primer año, y con este resultado se estima asegurar un *share* del mercado objetivo de 1,9% para esta versión del Camaro.

Tabla 29. Flujo de caja escenario pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por unidades vendidas	\$0	\$741.314	\$800.619	\$859.924
TOTAL INGRESOS	\$0	\$741.314	\$800.619	\$859.924
Costo de Ventas		\$481.854	\$528.408	\$576.149
Gastos de Ventas		\$14.826	\$16.012	\$17.198
Gastos de Marketing	\$26.375	\$217.024	\$196.184	\$188.212
Gastos de Almacenaje	\$37.066	\$18.533	\$20.015	\$21.498
Impuesto a la Renta		\$0	\$0	\$0
TOTAL EGRESOS	\$63.441	\$732.237	\$760.620	\$803.057
Flujo de caja Neto (Saldo de caja)	-\$63.441	\$9.077	\$39.999	\$56.866
Valor Actual Neto (VAN)	\$20.609			
Tasa de Descuento Anual	9%			
Tasa Interna de Retorno (TIR)	24%			

Fuente: Elaboración propia

Escenario esperado

En el escenario esperado proponemos colocar en el mercado 32 unidades en el primer año, y con este resultado se estima asegurar un *share* del mercado objetivo de 2,4%.

Tabla 30. Flujo de caja escenario esperado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por unidades vendidas	\$0	\$948.881	\$1.008.186	\$1.067.492
TOTAL INGRESOS	\$0	\$948.881	\$1.008.186	\$1.067.492
Costo de Ventas		\$616.773	\$665.403	\$715.219
Gastos de Ventas		\$18.978	\$20.164	\$21.350
Gastos de Marketing	\$26.375	\$225.662	\$204.822	\$196.850
Gastos de Almacenaje	\$47.444	\$23.722	\$25.205	\$26.687
Impuesto a la Renta		\$0	\$0	\$0
TOTAL EGRESOS	\$73.819	\$885.134	\$915.593	\$960.106
Flujo de caja Neto (Saldo de caja)	-\$73.819	\$63.747	\$92.593	\$107.385
Valor Actual Neto (VAN)	\$133.504			
Tasa de Descuento Anual	9%			
Tasa Interna de Retorno (TIR)	92%			

Fuente: Elaboración propia

Para este escenario los costos de ventas, gastos de ventas, marketing y almacenaje se ven impactados por el incremento de unidades proyectadas a vender.

Escenario optimista

En el escenario optimista proponemos colocar en el mercado 47 unidades, y con este resultado se estima asegurar un Share del mercado objetivo de 3.6%.

Para este escenario los costos de ventas, gastos de ventas, marketing y almacenaje se ven impactados por el incremento de unidades proyectadas a vender.

Tabla 31. Flujo de caja escenario optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por unidades vendidas	\$0	\$1.393.669	\$1.482.627	\$1.601.237
TOTAL INGRESOS	\$0	\$1.393.669	\$1.482.627	\$1.601.237
Costo de Ventas		\$905.885	\$978.534	\$1.072.829
Gastos de Ventas		\$27.873	\$29.653	\$32.025
Gastos de Marketing	\$26.375	\$244.172	\$224.566	\$219.062
Gastos de Almacenaje	\$69.683	\$34.842	\$37.066	\$40.031
Impuesto a la Renta		\$0	\$0	\$0
TOTAL EGRESOS	\$96.058	\$1.212.772	\$1.269.818	\$1.363.947
Flujo de caja Neto (Saldo de caja)	-\$96.058	\$180.897	\$212.809	\$237.291
Valor Actual Neto (VAN)	\$396.561			
Tasa de Descuento Anual	9%			
Tasa Interna de Retorno (TIR)	193%			

Fuente: Elaboración propia

4. Estados de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados del escenario pesimista, proyectados hasta el tercer año. Adicionalmente, para estructurar el estado de resultados, se consideraron las ventas proyectadas, con los márgenes brutos constantes en los tres siguientes años (los cuales cubrirán los gastos del programa Premium), gastos de ventas, marketing y los costos de almacenaje asociados.

Al cierre del 2019 se estima tener un stock promedio de tres meses, que incurre en un coeficiente proporcional al tipo de vehículo para los costos de almacenaje. Para el caso de Camaro 2.0T se están considerando los mismos costos promedio del 2019 de su modelo superior Camaro SS: 2,5% de los ingresos anuales por ventas del modelo.

Para el caso de los gastos de ventas se considera un proporcional con respecto al total de ventas, asociados principalmente a costos de aduanas, fletes de transporte y activaciones de unidades prueba de manejo o exhibición, el cual tendrán un precio especial al concesionario. Este porcentaje es el 2,0% de los ingresos por ventas anuales del modelo, coeficiente promedio que se aplica a la gama de vehículos deportivo (información que se aplica para el Camaro 6.2 actualmente).

Escenario pesimista

Tabla 32. Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS			
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por unidades vendidas	\$741.314	\$800.619	\$859.924
Costo de producto	\$481.854	\$528.408	\$576.149
UTILIDAD BRUTA	\$259.460	\$272.210	\$283.775
Gastos de Ventas	\$14.826	\$16.012	\$17.198
Gastos de Marketing	\$217.024	\$196.184	\$188.212
Gastos de Almacenaje	\$18.533	\$20.015	\$21.498
UTILIDAD OPERATIVA (Antes de Impuestos)	\$9.077	\$39.999	\$56.866
Utilidad Bruta / Ingresos por Ventas	35%	34%	33%
Utilidad Operativa / Ingresos por Ventas	1%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia

Escenario esperado

Tabla 33. Estado de resultados escenario esperado

ESTADO DE RESULTADOS			
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por unidades vendidas	\$948.881	\$1.008.186	\$1.067.492
Costo de producto	\$616.773	\$665.403	\$715.219
UTILIDAD BRUTA	\$332.108	\$342.783	\$352.272
Gastos de Ventas	\$18.978	\$20.164	\$21.350
Gastos de Marketing	\$225.662	\$204.822	\$196.850
Gastos de Almacenaje	\$23.722	\$25.205	\$26.687
UTILIDAD OPERATIVA (Antes de Impuestos)	\$63.747	\$92.593	\$107.385
Utilidad Bruta / Ingresos por Ventas	35%	34%	33%
Utilidad Operativa / Ingresos por Ventas	7%	9%	10%

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

Tabla 34. Estado de resultados escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS			
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por unidades vendidas	\$1.393.669	\$1.482.627	\$1.601.237
Costo de producto	\$905.885	\$978.534	\$1.072.829
UTILIDAD BRUTA	\$487.784	\$504.093	\$528.408
Gastos de Ventas	\$27.873	\$29.653	\$32.025
Gastos de Marketing	\$244.172	\$224.566	\$219.062
Gastos de Almacenaje	\$34.842	\$37.066	\$40.031
UTILIDAD OPERATIVA (Antes de Impuestos)	\$180.897	\$212.809	\$237.291
Utilidad Bruta / Ingresos por Ventas	35%	34%	33%
Utilidad Operativa / Ingresos por Ventas	13%	14%	15%

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de sensibilidad

A continuación, se presenta el resumen de escenarios por ingresos de ventas, VAN y TIR, donde se evidencia que los resultados son relativamente sensibles al aumento de los ingresos (esperado versus pesimista: 550%, aproximadamente, y optimista versus esperado: 200%, aproximadamente).

Tabla 35: Análisis de sensibilidad

Factor	Escenario		
	Pesimista	Esperado	Optimista
% Participación de Mercado (Total Mercado)	1,9%	2,4%	3,6%
Ingresos por unidades vendidas	\$2.401.856	\$3.024.559	\$4.477.534
VAN	\$20.609	\$133.504	\$396.561
TIR	24,0%	92,0%	193,0%

Fuente: Elaboración Propia

6. Indicadores de Control

Mediante el proceso de control para el plan de marketing, se buscará evaluar y analizar los siguientes indicadores, los cuales permitirán tener un adecuado seguimiento y evolución de los objetivos planteados:

MÉTRICA	FRECUENCIA	INDICADOR
Participación de mercado	Mensual	Ventas Camaro 2.0 / Mercado potencial
Ranking de mercado	Mensual	Ventas Camaro 2.0 / Mercado competencia directa
Retención a postventa	Mensual	Órdenes de trabajo a taller (1er mantenimiento) / Ventas Camaro 2.0 (que apliquen al 1er mantenimiento)
<i>Brand awareness</i>	Anual	KPI <i>Brand awareness</i>

Fuente: Elaboración Propia

7. Plan de contingencia

El área de marketing deberá identificar si el no cumplir los tres escenarios propuestos se debe a las solicitudes digitales o el tráfico de piso, para de este modo reestructurar el plan de marketing y derivar mayor presupuesto al que tiene mejor ratio de conversión.

En caso se identifique que la menor cantidad de cotizaciones se debe a un impacto en el tráfico de piso, se deberán generar eventos de activaciones o *test drives* en los propios concesionarios, en vez de realizar activaciones en el mall (Jockey Plaza).

Además, de identificarse que la menor cantidad de cotizaciones se debe a un impacto en la generación de *leads*, se deberá revisar con la agencia nuevas herramientas digitales, ajustes en las variables segmentación y performance de las acciones ejecutadas. También deberá actualizarse los objetivos digitales, por ejemplo, CPL por CPA.

Por otro lado, en caso se identifique que el ratio de conversión del modelo Chevrolet CAMARO 2.0T no se debe puntualmente a las acciones del plan de marketing, sino a un impacto en el precio del producto y que se está afectando directamente al tráfico (previo a un análisis del mercado potencial y competidores), se propone realizar un ajuste en el precio final del modelo, considerando un bono de descuento de hasta \$3.000.

Para la obtención de este bono se reducirá el presupuesto asignado para publicidad en prensa, vía pública y activaciones en mall; adicionalmente, ya no se consideraría el incentivo adicional al vendedor de \$500, sin dejar de lado su comisión y bonos por parte del concesionario por la venta correspondiente.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

En la evaluación de mercado potencial, se observa un crecimiento de los posibles competidores para el CAMARO 2.0 en el último año, a pesar de que el mercado potencial presenta una pequeña desaceleración.

De los resultados de inversión de mercado, a las personas encuestadas y expertos entrevistados les parece una propuesta muy interesante para el mercado peruano, ya que consideran, además, que el nombre “Camaro” tiene mucha historia y relevancia en la mente del consumidor peruano.

En base a la investigación de mercado, se identifica que este perfil de cliente, para este tipo de vehículo, valoran mucho la calidad de servicio; por lo tanto, se debe asegurar un óptimo servicio al cliente en los talleres de posventa.

Otro punto importante identificado en la investigación de mercado, específicamente en la evaluación de la competencia, se analizó que las propuestas de los competidores en el rango de precio que estaría el nuevo CAMARO 2.0T tienen menos prestaciones de equipamiento y especificaciones técnicas.

El perfil del público objetivo al cual se dirige la propuesta de marketing son las personas de género masculino del NSA B y C+, a aquellos que estén dispuestos a adquirir un vehículo de más de \$30.000.

Por otro lado, en base al análisis del mercado potencial y la ubicación geográfica de los clientes actuales del Chevrolet CAMARO SS 6.2, identificamos que la mayor cantidad de demanda se realiza en la ciudad de Lima y muy distante de esta demanda las ciudades como Arequipa y Trujillo. Por tal razón, el presente plan de marketing se enfocará en Lima.

La presente propuesta para el plan de marketing propone mostrar continuamente este modelo, con un conjunto de acciones de marketing en los canales digitales, medios impresos y panales publicitarios, enfocándose en presentar a los clientes una propuesta visual llamativa del nuevo CAMARO 2.0T.

En las simulaciones de los escenarios obtenidos, el escenario pesimista considera las unidades mínimas a vender para que el resultado de las acciones de marketing genere el retorno mínimo. Por otro lado, el escenario optimista permitirá obtener un *market share* muy alto y un retorno muy superior.

2. Recomendaciones

La marca debe asegurar el correcto proceso de entrega para estos clientes, revisando sus indicadores de satisfacción (NPS) para la venta y verificar que el cliente asista a su mantenimiento preventivo con los procesos de atención al cliente.

Mantener actualizada la lista de vendedores e identificar oportunamente las capacitaciones que se requieran para el personal encargado de la venta de este modelo.

La marca debe verificar constantemente que los datos de contacto de los clientes sean ingresados correctamente al CRM de la marca y puedan ingresar al programa Loyalty sin ninguna observación.

Analizar los comentarios y propuestas de los clientes que coticen y no compren el nuevo CAMARO 2.0T, para buscar nuevas sinergias en las acciones de marketing.

Realizar el levantamiento constante de la información de mercado: nuevos competidores, nuevas propuestas comerciales, cambio de precios y/o financiamiento.

Bibliografía

Asociación Automotriz del Perú. (2018). “Evolución del mercado automotriz livianos”. En: Gestión.pe. [En línea 20]. 19 de enero de 2018. Fecha de consulta: 24/05/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mercado-autos-premium-peru-sufrira-baches-2018-creceria-15-225244>>

Barandiarán Sánchez, M. J., Calderón Martell, D., Chávez Campodónico, G. R., & Coello de la Puente, A. J. (2013). Plan estratégico del Sector Automotriz en el Perú: Vehículos ligeros y comerciales.

Cruzado, D. Sector Automotor afectado por ruido político. Diario Gestión. Asociación Automotriz del Perú

EL PERUANO. Establecen Límites Máximos Permisibles de emisiones atmosféricas para vehículos automotores (2017)

Galindo, B., Milagros, L., & Pérez Tineo, A. C. A. (2018). El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de posventa de una empresa del rubro automotriz: Caso: DERCO.

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (2019). PBI 2019: El 4% es viable

IPSOS. El Peruano, un ciudadano y consumidor en transformación (2018)

IPSOS. La reinención del comportamiento del shopper (2018).

JATO. (2018). “Marcas y modelos número uno de Latinoamérica” En: Jato.com. [En línea]. 28 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 24/05/2019. Disponible en: <<https://www.infobae.com/autos/2018/05/24/las-marcas-y-los-modelos-mas-exitosos-estos-son-los-25-autos-mas-vendidos-en-latinoamerica/>>.

Kamiya, M., & Ramírez, C. (2004). La Industria Automotriz: Desarrollos en China e implicaciones para Latinoamérica. The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN, 9(17).

Ministerio del Ambiente. Estrategia Nacional para Combustibles y Vehículos más limpios y eficientes en el Perú (2014).

Ministerio del Ambiente. Normativa de emisión vehicular Euro IV. (3 de abril de 2018).

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019 – 2022

SCOTIABANK. (2019). Inflación se mantendría estable el 2019 (Año 20 – Número 5)

Anexos

Anexo 1. Modelo de gestión de Canvas

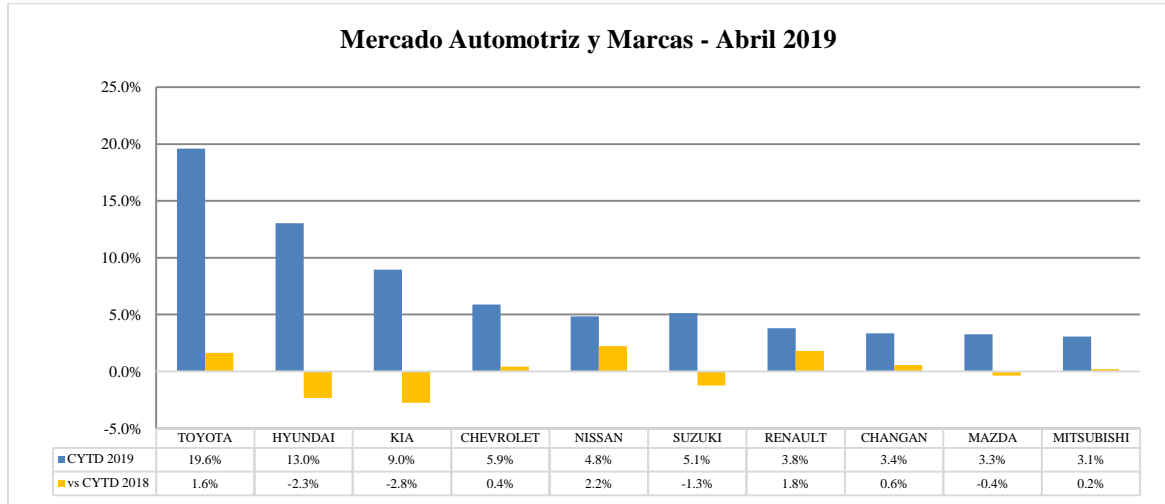
A continuación, se detalla la propuesta del modelo de negocio de Chevrolet Camaro 2.0 T:

MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
<p>No tiene socios clave.</p> <p>General Motors Perú es el fabricante directo de la marca Chevrolet y todos sus modelos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento - Plataforma web - Gestión de stock - Entrenamiento al personal - Pruebas de manejo - Marketing y Publicidad 	<p>Otorgarle al cliente un auto deportivo de marca reconocida, con equipamiento de calidad, a un precio acorde a su capacidad económica</p>	<p>Comunicación Directa</p> <p>Asistencia Personal</p> <p>Club Camaro</p>	<p>Personas interesadas en adquirir un vehículo deportivo o Coupé, pero que no tienen dinero suficiente para comprarlo.</p> <p>Nivel Socioeconómico B, C+</p> <p>Género: Hombres</p> <p>Les gusta ser el referente dentro del grupo de amistades.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p>		<p>CANALES</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiendas - Unidades de exhibición - Personal capacitado - Plataforma web 		<p>Red de Concesionarios Chevrolet y Plataforma Digital</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Costo de importación - Marketing - Costos de almacén - Mantenimiento de Plataforma Web - Convenios de Financiamiento - Costos en capacitación a Fuerza de Ventas 			<ul style="list-style-type: none"> - Venta del vehículo - Servicio Post - Venta - Mantenimiento prepago - Venta de Accesorios - Financiamiento 	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Mercado automotriz y marcas

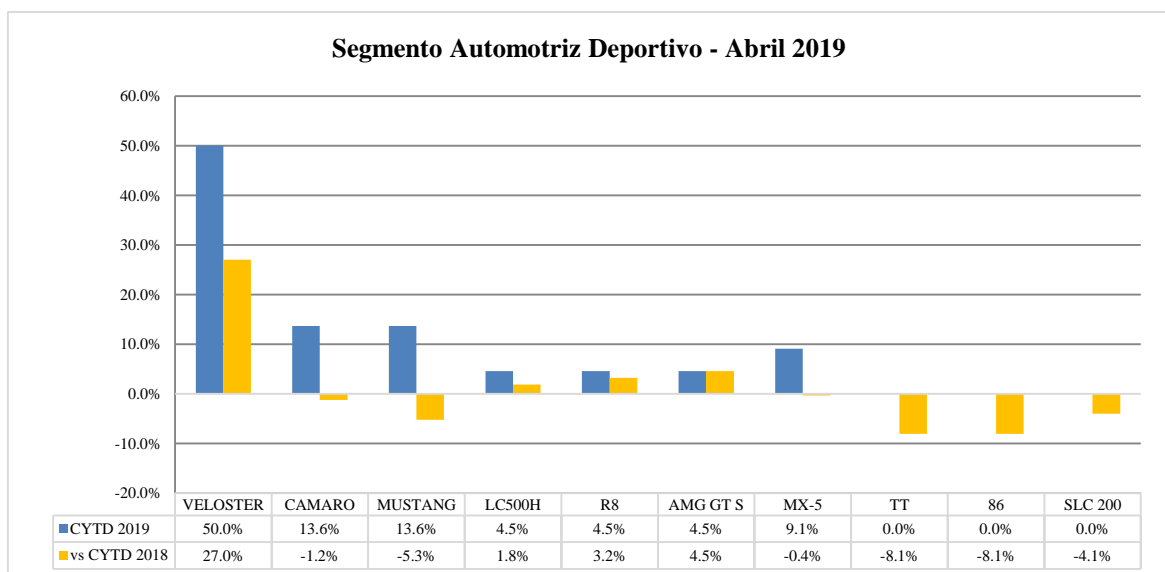
Se visualiza un crecimiento de 0,4% de la marca Chevrolet. Al YTD abril 2019, la marca que tiene el mayor porcentaje de crecimiento es Renault con 1,8%.



Fuente: AAP

Anexo 3. Segmento automotriz deportivo

Se detecta una oportunidad dentro de este segmento, ya que la marca que mayor crecimiento tiene es Hyundai Veloster, cuyo precio oscila en \$30.000 la mitad del actual Camaro 6.2. La propuesta de lanzamiento de la versión Camaro 2.0 deberá enfocarse en cubrir el segmento de Veloster (hoy Chevrolet no compete directamente).



Fuente: AAP

Anexo 4. Guías para las entrevistas y Focus Group

Guía de pautas (entrevista personal a expertos)

I. INTRODUCCIÓN:

Propósito de la entrevista, foco en público, opinión de la persona entrevistada y hoja de apuntes.

II. PERFIL DEL PÚBLICO:

Perfil: Cuéntenme, ¿Cómo se llama? ¿Cuántos años tiene? ¿A qué se dedica? ¿En dónde vive? ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre?

Acera de los *drivers* de la categoría deportivos: me gustaría que hablemos acerca de carros y especialmente la categoría deportivos. ¿Usted conocen algo de esta categoría de autos? ¿Por qué? ¿Qué les llama la atención de este tipo de auto? ¿Cómo así? ¿Algo más?

VARIABLES que influyen en la categoría: me gustaría que me cuente ¿cuándo pensamos en comprar auto deportivo o un modelo que tenga apariencia deportiva, qué tenemos en cuenta? (Consideremos un presupuesto no mayor a \$70.000.)

Evaluar las variables: tipo de auto, precio, modelo, tamaño de motor, rendimiento, tecnología, país de procedencia, recomendación, experiencia previa, marca. ¿Cómo influyen cada una de estas variables? ¿Cuál de ellos es el más importante? ¿Por qué? ¿Cuál de ellas es la menos importante? ¿Qué tan importante es el NOMBRE y MARCA del modelo del auto deportivo? ¿Por qué?

INFORMACION BUSCADA:

Búsqueda de información: si fuesen a comprar un modelo deportivo, ¿dónde buscaría información? ¿Lo haría de manera personal o virtual? ¿Por qué?

Uso actual: ¿Qué uso le darían a un auto deportivo en caso pudieran comprarlo?

III. EVALUACION DEL MODELO:

Vamos a ver unas fotos (imprimir siguiente imagen). Me gustaría que pasemos a observarlo, que lo vean, revísenlo, vamos a tomarnos unos minutos para que lo sientan y luego vamos a conversar de este auto (leer el concepto):

¿Qué les pareció? ¿Por qué? ¿Lo comprarían? ¿Por qué? ¿Qué marca creen que es? ¿Por qué?

Si hablamos de atributos que consideran al respecto de motor y performance, diseño exterior y equipamiento, ¿de qué marca creen que puede ser la camioneta? ¿Por qué? ¿El modelo les parece novedoso? ¿Por qué? ¿Cuánto creen que podría costar un modelo deportivo así? Si les dijera que cuesta aproximadamente \$60.000 y tiene un motor 6.2 litros. ¿Qué le viene a la mente primero? ¿Estarían dispuesto(as) a comprarlo?

AHORA LES MOSTRAREMOS UN CONCEPTO DONDE SE LES DARÁ MÁS INFORMACIÓN ACERCA DEL MODELO:

Ver siguientes hojas de la foto del modelo y después la descripción actual del modelo vigente. Ahora que han visto todo lo que tiene, que harían si les digo que hay una versión que podría costar aproximadamente entre \$35k-40k y con un motor 2.0 litros turbo. ¿Sería una opción más atractiva para ustedes? En adición al precio y motor, ¿qué consideran que debería estar incluido?

Guía de Pautas (Focus Group)

I. INTRODUCCIÓN:

Propósito del grupo, reglas de juego, relajarse, opinión pública. No hay problema en estar en desacuerdo, hoja de apuntes.

II. PERFIL DEL PÚBLICO

Perfil: Cuéntenme, ¿Cómo se llaman? ¿Cuántos años tienen? ¿A qué se dedican? ¿En dónde viven? ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre?

Acera de los *drivers* de la categoría deportivos: me gustaría que hablemos acerca de carros y especialmente la categoría deportivos. ¿Ustedes conocen algo de esta categoría de autos? ¿Por qué? ¿Qué les llama la atención de este tipo de auto? ¿Cómo así? ¿Algo más?

Variables que influyen en la categoría: me gustaría que me cuenten ¿cuándo pensamos en comprar auto deportivo o un modelo que tenga apariencia deportiva? ¿Qué tenemos en cuenta? (Consideremos un presupuesto no mayor a \$70,000.)

Evaluar las variables: tipo de auto, precio, modelo, tamaño de motor, rendimiento, tecnología, país de procedencia, recomendación, experiencia previa, marca. ¿Cómo influyen cada una de estas variables? ¿Cuál de ellos es el más importante? ¿Por qué? ¿Cuál de ellas es la menos importante?

¿Qué tan importante es el NOMBRE del modelo del auto deportivo? ¿Por qué?
¿Qué tan importante es la MARCA cuando compramos un auto? ¿Por qué?
¿Con quién suelen tomar la decisión de la compra? ¿Con quién consultan? ¿Por qué?

Proceso: en caso decidieran comprar un auto deportivo según el presupuesto enunciado, ¿cuál es el proceso que siguen hasta el día que deciden qué auto comprar? ¿Cuánto tiempo creen que esto les demore? ¿Por qué considerarían un auto deportivo o modelo deportivo? ¿Por qué? ¿Qué atributos o equipamientos debe tener sí o sí este modelo? Ahora quisiera hacer un ejercicio con ustedes. Quiero que me digan que es lo primero que se le viene a la mente cuándo escuchan la palabra “deportivo”.

INFORMACIÓN BUSCADA

Búsqueda de información: si fuesen a comprar un modelo deportivo, ¿dónde han buscado información? ¿Lo han hecho de manera personal o virtual? ¿Por qué?

Experiencia: en caso hayan buscado información de un auto deportivo o ya sea cualquier otro modelo, ¿cómo fue la experiencia en estos lugares? ¿Cómo los atendieron? ¿Algunas buena/mala experiencia? ¿Pudieron ver los autos? ¿Pudieron hacer un *test drive*? ¿Cómo les fue con la experiencia?

Asesoramiento: ¿sintieron que les brindaban un buen asesoramiento? ¿Cómo así? ¿Esto es importante? ¿Por qué?

Elección de la marca: ¿qué marcas consideraron en su búsqueda? ¿Qué marca eligieron finalmente? ¿Por qué motivo escogieron dicha marca (PROFUNDIZAR Y CUESTIONAR MUCHO EN ESTE PUNTO)? ¿Volverías a comprar esta marca?

Uso actual: ¿qué uso le darían a un auto deportivo en caso pudieran comprarlo?

III. ACERCA DE LAS MARCAS

Ahora me gustaría que habláramos de las marcas: ¿cuáles son las marcas que recuerdan en la categoría de autos con modelos que tengan versiones deportivas? Armar listado en Word.

Agrupación de las marcas: ¿cómo agruparían estas marcas? Hagamos tres grandes grupos y luego conversamos de ellas. Por cada grupo: ¿qué tienen en común estas marcas? ¿Qué más? ¿En qué destacan estas marcas? ¿Qué podrían mejorar estas marcas?

IV. EVALUACION DEL MODELO

Vamos a ver unas fotos (imprimir siguiente imagen). Me gustaría que pasemos a observarlo, que lo vean, revísenlo, vamos a tomarnos unos minutos para que lo sientan y luego vamos a conversar de este auto (leer el concepto):

¿Qué les pareció? ¿Por qué? ¿Lo comprarían? ¿Por qué?

¿Qué marca creen que es? ¿Por qué?

Aspectos positivos y negativos del modelo: ¿cuáles son? ¿Alguno más?, ¿por qué?, ¿qué le falta?

¿Qué no les ha gustado? Si hablamos de cada uno de los aspectos del producto, ¿qué me dicen?

Motor y performance, diseño exterior, equipamiento.

¿De qué marca creen que puede ser la camioneta? ¿Por qué? ¿El modelo les parece novedoso?

¿Por qué?

¿Cuánto creen que podría costar un modelo deportivo así?

Si les dijera que cuesta aproximadamente \$60.000 y tiene un motor 6.2 litros. ¿Qué le viene a la mente primero? ¿Estarían dispuesto(as) a comprarlo?

AHORA LES MOSTRAREMOS UN CONCEPTO DONDE SE LES DARÁ MÁS INFORMACIÓN ACERCA DEL MODELO:

Ver siguientes hojas de la foto del modelo y después la descripción actual del modelo vigente.

Ahora que han visto todo lo que tiene, ¿qué harían si les digo que hay una versión que podría costar aproximadamente entre \$35k-40k y con un motor 2.0 litros turbo. ¿Sería una opción más atractiva para ustedes? adicional al precio y motor, ¿Qué consideran que debería estar incluido?

Agradecimiento y despedida.

IMÁGENES USADAS PARA LAS ENTREVISTAS Y FOCUS GROUP:



Notas Biográficas

Eder Antonio Arbulú Ballesteros

Nació en Chiclayo, en 1982. Ingeniero de Sistemas, egresado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG). Cuenta con un Diplomado en Gestión Comercial de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y con un Diplomado en Marketing Digital de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de quince años de experiencia en el sector de las Tecnologías de la Información, tanto en empresas públicas como privadas. Entre el 2009 y el 2018 ejerció como Gerente Comercial de Ingeniería Celular Andina, empresa del sector de las telecomunicaciones y desde el 2018 formó dos empresas y desde aquel año se desempeña como trabajador independiente.

Richard Edinson Suárez Chura

Nació en Lima, en 1989. Titulado en Ingeniería de Sistemas, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Análisis Estratégico de la Información y Business Intelligence de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con un diplomado en Gestión Comercial de la Universidad ESAN.

Tiene más de quince años de experiencia en el sector automotriz y banca, en áreas de proyectos de TI y análisis del consumidor. Desde el 2018 trabaja en General Motors Perú – Importadora de la marca de autos de Chevrolet y camiones Isuzu, desempeñando el cargo de Coordinador de CRM.

Karen Elizabeth Zevallos Mau

Nació en Chiclayo, en 1986. Licenciada en Administración en la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Trade Marketing de la Universidad ESAN, con uno en Retail Management de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Marketing Digital de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de ocho años de experiencia en el Área Comercial en el sector Retail y previo a esto se desempeñó trabajando en el área de Compras en empresas de Consumo Masivo e Hidrocarburos.