



**"PLAN DE MARKETING PARA BMW LIFESTYLE"**

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

**Presentado por**

**Srta. Mónica Mendoza Cuadra**

**Sr. Hurr Rodríguez Bandach**

**Sr. Rodolfo Rubatto García**

**Asesor: Profesor Pedro José De Zavala De Romaña**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres  
por su apoyo incondicional.

## Resumen ejecutivo

Perú representa para BMW la tercera plaza más importante de la región, liderando por 14 años consecutivos las ventas del segmento de autos de lujo (para ser considerados en el segmento de lujo, premium o gama alta, cualquier marca debe cumplir con prestaciones y beneficios exclusivos para el usuario, precio alto y no de fácil acceso). En los últimos años este segmento viene creciendo pese a las fluctuaciones de la coyuntura económica.

Aprovechando este posicionamiento, BMW es la primera marca de autos Premium que lanza en Perú su línea de productos *lifestyle* a la que denomina BMW Lifestyle, que es poco conocida entre sus clientes y público en general. En una primera fase ubica su primer y aún único punto de venta en el centro comercial Jockey Plaza en julio de 2014.

«Estamos de acuerdo que los ingresos de las firmas automotrices se deben a sus autos aunque la mercancía oficial contribuye a sus ganancias, la mayoría de las marcas premium venden todo tipo de cosas, desde equipajes pasando por ropa hasta llegar a los accesorios y juguetes. Probablemente, si eres propietario de alguna vehículo Ferrari, Porsche, Lamborghini o Mini quieras hacer combinar tu auto con algo en tu vestimenta relacionado con la marca, y si no eres propietario de alguna vehículo premium, quisieras tener algo con el logo de tu marca favorita, por esta razón BMW lanza su colección Lifestyle, la cual está disponible vía web o distribuidores autorizados» (Santillán, 2014).

Esta extensión de línea permitirá ampliar el universo de posibilidades de no solo estar presentes en el concesionario de vehículos, sino, estar presente en centros comerciales del target objetivo que aumentan el valor de la marca en sí mismo.

El análisis de este trabajo de investigación tiene por objetivo identificar la oportunidad de crecimiento de la línea BMW Lifestyle a través de la búsqueda del canal(es) más rentable(s).

Se determina la ubicación más idónea para la apertura del segundo punto de venta BMW Lifestyle en un C.C. de la ciudad de Lima, asimismo, se analiza las variables de incentivo de compra, el perfil del consumidor y los *Insight* de motivación de consumo para el potencial comprador y el usuario final de los producto de la línea BMW Lifestyle.

Cabe mencionar que las cifras mostradas en la presente investigación han sido modificadas por motivos de confiabilidad para salvaguardar los datos reales de la empresa.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Análisis externo.....</b>	<b>1</b>
1. Análisis de entorno (PESTEG) .....	1
1.1 Entorno político .....	1
1.2 Entorno económico .....	2
1.3 Entorno social .....	3
1.4 Entorno tecnológico .....	4
1.5 Entorno ecológico .....	4
1.6 Entorno global.....	5
2. Análisis del micro entorno .....	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (alto) .....	7
2.2.2 Poder de negociación de los clientes (bajo) .....	8
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (media) .....	8
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta) .....	8
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (alto) .....	9
2.3 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores) .....	10
2.4 Análisis de mercado.....	10
2.5 Análisis de competencia .....	14
2.5.1 Competidores clave.....	14
2.5.2 Estrategia genérica.....	14
2.5.3 Propuesta de valor.....	15
2.5.4 Posicionamiento.....	17
2.6 Análisis de medios relevantes para la comunicación.....	18
2.7 Análisis de canales de distribución .....	18
3. Análisis interno .....	18
3.1 Historia y evolución .....	18
3.2 Organización y estructura .....	19
3.3 Productos y servicios .....	19
3.4 Análisis de cadena de valor.....	20

3.5 Situación financiera .....	23
4. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: matriz FODA.....	23
5. Definición del problema y objetivos de la empresa.....	24
<b>Capítulo II. Investigación de mercado .....</b>	<b>27</b>
1. Objetivos de la investigación .....	27
2. Tipo de investigación.....	27
3. Metodología y técnica utilizada .....	27
4. Tamaño y composición de la muestra.....	27
5. Resultados.....	28
6. Conclusiones.....	31
<b>Capítulo III. Estrategia comercial.....</b>	<b>32</b>
1. Objetivos.....	32
2. Definición de mix comercial.....	32
2.1 Estrategia de producto.....	32
2.2 Promesa de marca .....	33
2.3 Posicionamiento.....	34
2.4 Estrategia de comunicación .....	34
2.5 Estrategia de distribución.....	36
2.6 Estrategia de canales .....	38
2.7 Estrategia de FF.VV.....	38
3. Planes de acción.....	40
3.1 Tácticas para la estrategia de producto .....	40
3.2 Tácticas para la estrategia de comunicación.....	40
3.3 Tácticas para la estrategia de distribución .....	41
<b>Capítulo IV. Implementación y control .....</b>	<b>42</b>
1. Finanzas y presupuestos.....	42
1.1 Proyecciones de ventas .....	42
1.2 Presupuesto de inversión.....	42
2. Análisis de sensibilidad.....	42
2.1 Indicadores de gestión.....	45
2.2 Cronograma de actividades.....	46
3. Plan de Contingencias.....	47

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
Conclusiones .....	48
Recomendaciones.....	48
<b>Bibliografía .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>51</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>64</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Riesgo país .....	1
Tabla 2.	Proporción de NSE A entre el 2010 y el 2014 .....	4
Tabla 3.	Matriz producto-mercado .....	12
Tabla 4.	Características del consumidor del NSE A.....	13
Tabla 5.	Estrategias genéricas .....	15
Tabla 6.	Principales medios de comunicación para la línea BMW Lifestyle .....	18
Tabla 7.	Canales de distribución.....	18
Tabla 8.	Estado de G&P 2014 (expresado en miles de soles) .....	23
Tabla 9.	Matriz FODA .....	24
Tabla 10.	Distribución de niveles por zona APEIM 2014 - Lima Metropolitana (porcentaje horizontal).....	25
Tabla 11.	Distribución de niveles por zona APEIM 2014 - Lima Metropolitana (porcentaje vertical) .....	26
Tabla 12.	Objetivos de la investigación.....	27
Tabla 13.	Evaluación ponderada de centros comerciales para encontrar la mejor alternativa de un punto de venta adicional de BMW Lifestyle .....	37
Tabla 14.	Presupuesto de inversión de marketing .....	42
Tabla 15.	Análisis de sensibilidad .....	44
Tabla 16.	Margen de contribución.....	45
Tabla 17.	Indicadores de gestión .....	45
Tabla 18.	Cronograma de actividades .....	46

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Producto bruto interno y demanda interna 2008 I – 2014 III .....	2
Gráfico 2.	Cadena de abastecimiento .....	10
Gráfico 3.	Análisis de mercado objetivo .....	11
Gráfico 4.	Canal de ventas - BMW Lifestyle .....	14
Gráfico 5.	Cadena de valor .....	20
Gráfico 6.	Plano del Jockey Plaza. ....	21
Gráfico 7.	Resultados del estudio exploratorio por sexo y edades .....	28
Gráfico 8.	Resultados del estudio exploratorio por motivo de compra y porcentaje de propietarios de autos BMW .....	29
Gráfico 9.	Resultados del estudio exploratorio: ventas por producto.....	29
Gráfico 10.	Atributos más valorados en artículos para regalo de alta gama expresado en porcentaje .....	32
Gráfico 11.	Intención de compra de artículos relacionados a la marca de identificación.....	33
Gráfico 12.	Tipos de artículos considerados como regalos de alta gama (%) .....	34
Gráfico 13.	<i>Purchase funnel</i> para BMW Lifestyle .....	36
Gráfico 14.	Modelo de negocio – cadena de valor .....	38
Gráfico 15.	Cadena de suministro .....	41



## Índice de anexos

Anexo 1.	Fotos del catálogo en línea .....	52
Anexo 2.	Relación de principales centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao ...	53
Anexo 3.	Productos Lifestyle de otras marcas de autos .....	54
Anexo 4.	Distribución de personas según NSE 2014 – Lima Metropolitana.....	55
Anexo 5.	Artículos de regalos Premium por categoría .....	56
Anexo 6.	Base para el estudio exploratorio.....	57
Anexo 7.	Guía para la entrevista en profundidad.....	57
Anexo 8.	Guía para la encuesta.....	59

## Capítulo I. Análisis situacional

### 1. Análisis externo (PESTEG)

#### 1.1 Entorno político

La estabilidad política recuperada en el primer quinquenio de este siglo, con gobiernos democráticos sucesivos a pesar de algunos conflictos sociales regionales, le han dado a los inversionistas privados la confianza de mantener y aumentar capitales invertidos en nuestro país. Por otro lado, los lineamientos inicialmente pactados por nuestro actual gobierno generaron cierta incertidumbre, sin embargo, actualmente nos dan el soporte que sustenta la confianza de mantenernos en la senda del crecimiento económico. Asimismo, es importante mencionar el indicador de competitividad global, en el que el Perú pasó del 2014 al 2015 del puesto 61 al 65 y a pesar de esta caída, seguimos estando entre los 10 primeros lugares de América Latina, lo que conlleva a la decisión de que Inchcape London (casa matriz de distribución de la marca BMW) decide lanzar una nueva línea como BMW Lifestyle.

En comparación con otros países de la región, el riesgo país<sup>1</sup>, obtenido en el 2010 por Perú es de BBB+, lo que nos muestra como un país con perspectiva estable, es decir, atractivo para las inversiones.

**Tabla 1. Riesgo país**

Países	Moody's	S&P	Fitch	DBRS	NICE
Argentina	Ca	SDu	C	SD	SD
Bolivia	Ba3	BB	BB-	-	-
Brasil	Baa2	BBB-	BBB	BBB	BBB
Chile	Aa3	AA-	A+	AA(L)	-
Colombia	Baa2	BBB	BBB	BBB	-
Costa Rica	Ba1	BB	BB+	-	-
Ecuador	B3	B+	B	-	-
El Salvador	Ba3	B+	BB-	-	-
México	A3	BBB+	BBB+	-	BBB+
Panamá	Baa2	BBB	BBB	-	-
Paraguay	Ba2	BB	BB-	-	-
Perú	A3	BBB+	BBB+	BBB(H)	BBB+
Uruguay	Baa2	BBB-	BBB-	BBB(L)	-
Venezuela	Caa3	CCC+	CCC	-	-

Para DBRS: (H) equivale a (+) y (L) equivale a (-)

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

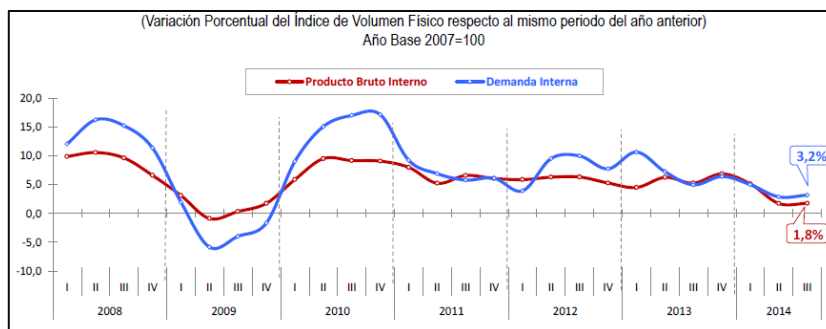
<sup>1</sup> Riesgo País es un indicador económico utilizado por los inversores al momento de calcular las posibilidades de éxito de sus proyectos de inversión en un país extranjero, se define como aquel que asumen las entidades financieras, las empresas o el estado, ante el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan con el sector público o privado de otro país (Martín Mato, 2010).

## 1.2 Entorno económico

Durante los últimos cinco años, el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo, sus logros incluyen: tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza, y avances importantes en indicadores sociales y de desarrollo.

Desde principios de los 90, el país se ha embarcado en una serie de reformas, de las cuales: la consolidación fiscal, la apertura comercial, la flexibilidad cambiaria, la liberalización financiera, la mayor atención a las señales del mercado, y una política monetaria prudente -inclusive con una fuerte acumulación de reservas- han sido componentes clave para este crecimiento. El equilibrio fiscal ha sido reforzado en años recientes por los altos precios de las materias primas y, por otro lado, la prudente política macroeconómica y un entorno externo favorable permitieron que el país tenga un crecimiento del PBI de 5,8% entre 2012 y 2013.

**Gráfico 1. Producto bruto interno y demanda interna 2008 I – 2014 III**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

En los últimos años, el Perú ha sido destino de llegada de las marcas más reconocidas en diversas categorías. La apertura de nuevos centros comerciales y arribo de nuevas tiendas de *retail* ha dinamizado el comercio en nuestro país. Esto ha motivado que los consumidores peruanos se interesen por los productos de marca, por la calidad que tienen y por el estatus que les confiere como usuarios. Es importante reconocer que los niveles de ingreso de las familias peruanas ha mejorado mucho siendo el nivel socioeconómico C el que más ha crecido en la última década (38,4%) (APEIM, 2005).

Sin embargo, si revisamos el Indicador Mundial de Competitividad elaborado y publicado por el Foro Económico Mundial (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2014-2015), el Perú ha descendido del puesto 61 al 65, esto, debido en parte al manejo político y administrativo de los últimos años; tengamos en cuenta que los criterios para la elaboración de Este ranking son :

- Instituciones.
- Infraestructura.
- Entorno macroeconómico.
- Salud y educación primaria.
- Educación superior y formación.
- Eficiencia del mercado de bienes.
- Eficiencia del mercado laboral.
- Eficiencia del mercado financiero.
- Preparación tecnológica.
- Tamaño de mercado.
- Sofisticación en materia de negocios.
- Innovación.

### **1.3 Entorno social**

Rolando Arellano<sup>2</sup> describe uno de los fenómenos sociales más interesantes que ha sufrido nuestro país en los últimos años, a raíz de ello es que se puede determinar que se rompieron los paradigmas socioculturales al crearse un nuevo, poderoso e informado consumidor ávido de nuevas experiencias, las mismas que han sido satisfechas con la construcción de nuevos centros comerciales, como es el caso de Mega Plaza o Lima Plaza Norte.

Paralelamente, nuestra economía se abría tímidamente, lo que marcó los cimientos para lo que vendría después: la llegada de productos y marcas de todo el mundo, entonces ocurrió que el consumidor peruano se modernizó y, de la mano del incremento de la penetración de uso de Internet y la explosión del crédito de consumo, este consumidor es ahora más informado y puede comparar antes de comprar.

Ahora los consumidores están ávidos de nuevas experiencias, nuevas marcas y de productos de calidad, además, tienen los recursos para adquirirlos. Para el presente estudio, y analizando nuestro público objetivo, el porcentaje del NSE A representaba hace solo 10 años el 3,4% de hogares de Lima Metropolitana (APEIM, 2005) y en los últimos años se ha mantenido en promedio en 5%, tal como se muestra en la tabla 2.

---

<sup>2</sup> En su libro “La ciudad de los Reyes, los Chávez, los Quispe...” (Arellano, 2010)

**Tabla 2. Proporción de NSE A entre el 2010 y el 2014**

<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
NSE A	5,20%	5,10%	5,10%	5,20%	4,90%

Fuente: APEIM. Elaboración propia, 2015

#### **1.4 Entorno tecnológico**

La tecnología nos ayuda a tener mejores productos y también mejor nivel de vida. Los cambios tecnológicos tienen un dinamismo avasallador que no son asimilados por igual entre los todos consumidores. En nuestro país, el entorno tecnológico es favorable para los negocios, el nivel de acceso a Internet para los peruanos ha aumentado considerablemente hasta alcanzar un 60% en la población urbana (Apoyo, 2013), por otro lado, existe un aumento en el uso de redes sociales (84%) (Apoyo, 2013), aunque el comercio electrónico como tal, aún esta para desarrollarse, en el 2013 cerró con un 34% de penetración (Apoyo, 2013).

Por otro lado, cabe mencionar que BMW es una de las empresas que más invierte en investigación y desarrollo, y se mantenido a la vanguardia tecnológica. BMW es quizá el fabricante de automóviles más admirado del mundo, la combinación de ingeniería de primera clase le permiten a la compañía producir automóviles superiores que son la referencia de todo el sector (Kiley, 2004)

#### **1.5 Entorno ecológico**

La tendencia mundial en las empresas es tener una mayor conciencia por el cuidado del medioambiente, en ese sentido, BMW es una de las primeras empresas transnacionales en adoptar políticas de responsabilidad social por ese y una de las primeras empresas automotrices en invertir en tecnologías limpias, como son los vehículos eléctricos y combustible a base de hidrogeno (Kiley, 2004).

Por otro lado, siguiendo con la tendencia ecológica y de responsabilidad social, en nuestro entorno local podemos mencionar que Inchcape Motors Perú, representante de BMW en el país, en conjunto con la Red Regenerativa, presentaron la Certificación LEED Silver otorgada a la Sala de Exhibición de Vehículos y Taller Automotriz BMW ubicada en la Av. El Polo 1117 Surco. La Certificación LEED Silver (Leadership in Energy & Enviromental Design) ha sido concedida a la sede de Surco de Inchcape Motors Perú – BMW debido a su alto desempeño energético y ambiental. Esta Certificación ha sido gestionada por la empresa IBRID y concedida

por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (USGBC, por sus siglas en inglés), máximo organismo a nivel mundial que certifica el nivel y la calidad de la sostenibilidad de edificaciones y espacios.

## **1.6 Entorno global**

En el siglo XXI los intereses políticos y económicos son cada vez más fuertes y los países desarrollados tratan de mantener el equilibrio, sin embargo, existen países emergentes con gran poder económico y con ideologías distintas, como los países árabes, o en Asia como Corea del Norte, por citar a alguno, que amenazan constantemente al *status quo*. Si bien existe cierta tranquilidad en los países occidentales, debido a los diversos tratados y organismos internacionales que velan por un equilibrio político, existen en diversos países grupos extremistas que amenazan dicho equilibrio.

La crisis económica influye dramáticamente en grandes mercados tal como lo fue la crisis del 2008 que afectó América, Europa y Asia. Los cambios que ha traído la globalización han hecho que los entornos locales sean impactados rápidamente, con oportunidades y amenazas nuevas, por eso, las compañías tienen que estar permanentemente alerta y adaptándose a las coyunturas globales cambiantes.

A partir del análisis del entorno se puede observar que existe una gran oportunidad de negocios para comercializar productos de alto valor ya que el mercado se expande rápidamente en el segmento de lujo, acrecentando y permitiendo la entrada de artículos como la línea de productos BMW Lifestyle, que no solo vincula a los poseedores de autos de la marca, sino también a los admiradores/*fans* de BMW que, dado la apertura del mercado peruano y atendiendo sus expectativas, podrán adquirir estos productos como lo hacen en grandes ciudades: Nueva York, Moscú, París, Frankfurt, Dubái, etc.

Del análisis del entorno, podemos afirmar que durante los últimos años, Latinoamérica, y especialmente el Perú, han venido desarrollando su economía de manera sostenida, el PBI de Perú creció entre el 2012-2013 en 5,8%, sin embargo, en el 2015, el Perú ha mostrado el indicador de competitividad más bajo de los últimos años, lo que es preocupante, sin embargo, hasta hoy, el mercado de lujo ha tenido un crecimiento sostenido.

## 2. Análisis del Microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

De acuerdo con la tendencia global, la casa matriz de BMW busca identificar y posicionar la marca ofreciendo alternativas para complementar la fidelización de sus consumidores, es por esto que se plantea la asociación de la marca a experiencias de la vida cotidiana. Para desarrollar esta asociación, esta marca fundamenta su promesa de valor con una estrategia a la cual nombra BMW Lifestyle, que busca reflejar la calidad y reputación de sus vehículos en los productos *lifestyle*.

La colección en Perú se divide en tres líneas:

- BMW Lifestyle
- BMW Sport Lifestyle.
- BMW Bikes

Ver productos por línea en el anexo 1.

El representante oficial de la marca BMW en el país, desde 1998 es Inchcape Motors<sup>3</sup>. En julio de 2014 se apertura el primer punto de venta de BMW Lifestyle en el centro comercial Jockey Plaza<sup>4</sup>. Esta categoría de productos pretende llegar al segmento A del mercado limeño, preferentemente para un público/destinatario masculino (ver anexo 5).

Esta línea de productos se caracteriza por tener precios por encima del promedio ya que su conceptualización se basa en ser artículos exclusivos y personalizados que cumplen con la función de satisfacer gustos refinados y sofisticados. Se pueden encontrar en todas las categorías de productos y, a pesar de no tener estacionalidad, se evidencia un pico de ventas importante con estacionalidades muy marcadas.

En este centro comercial, enfocado en los NSE A, B y C+ de Lima Metropolitana (Otto Regalado, Cesar Fuentes, Gonzalo Aguirre, Nadia García, Román Miu y Renato Vallejo, 009),

---

<sup>3</sup> La casa matriz de Inchcape Motors está ubicada en Londres (UK) y tiene la representación y distribución de Toyota/Lexus/Scion, Chevrolet, Subaru, BMW, Mazda, Mercedes Benz, Volkswagen, Audi y Honda y además, está presente en 26 países de África, Asia, Australasia, Europa y América del Sur, con ingresos globales de € 6.524,9 MILL al 2013. (Inchcape, 2015)

<sup>4</sup> El centro comercial Jockey Plaza fue inaugurado en 1997, tiene un área actual de 174.000m<sup>2</sup>, y al cierre del año 2013 tuvo una facturación de USD 730 MILL (Inga, 2014).

se ofrece una gran variedad -en amplitud y profundidad- de alternativas de artículos premium, mercado en el que los productos de la línea BMW Lifestyle se desenvuelven. Por su parte, este mercado cada vez ha ido creciendo de la mano del mayor acceso al crédito y mejor postura del país ante marcas internacionales de renombre, quienes se establecieron en una zona céntrica y privilegiada de dicho centro comercial.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Según (Porter, 1982): «La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medioambiente». En ese sentido, es importante tener en cuenta que las fuerzas externas afectan a todas las empresas del sector, sin embargo, la diferencia la marcará la habilidad con que cada una de ellas encare dichas circunstancias. En este estudio se consideró ponderar (alto/bajo) las cinco variables de Porter para identificar las más relevantes.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (alto)**

Los proveedores podrían ejercer cierto poder de negociación respecto a precios o calidad de productos/servicios (Porter, 1982). Para el caso de BMW Lifestyle, Inchcape Motors Perú, como representante de la marca, se rige por las políticas de la casa matriz, quien es la encargada de la negociación con los proveedores y entrega directamente a sus filiales en el mundo los productos en función a la participación de ventas y presencia de marca. Inchcape Londres realiza un estudio donde se determina que productos enviar a cada región. Bajo esta premisa el poder de BMW como proveedor es alto ya que envía a Perú lo que ellos determinan y fijan los precios.

Actualmente, los productos BMW Lifestyle se pueden encontrar en todos los concesionarios y representantes de la marca alemana a nivel mundial y en América Latina, este concepto se maneja como punto de venta abierto al público únicamente en México y Perú. La negociación para introducir BMW Lifestyle en Lima comenzó en el año 2012 con la administración del *mall*-centro comercial superregional<sup>5</sup> Jockey Plaza, aprovechando la ampliación del ala este del mismo (ver anexo 2).

---

<sup>5</sup> *Mall*-centro comercial superregional: Es un centro comercial de gran extensión que proporciona tiendas de variedad, muchas de las cuales son de ropa, además, cuenta con servicios de diferente tipo y variedad, se caracteriza por tener varias tiendas ancla y niveles con temperatura e iluminación controlados, además, tiene amplio estacionamiento. (Vega, 2011)



### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes (bajo)**

El poder de negociación de los clientes depende de las características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras en comparación al sector (Porter, 1982). Es decir, el poder de negociación de los clientes va en función al grado de asociación de los mismos y/o la realización de compras por volumen, caso contrario, este poder no es significativo.

Para el caso de los productos BMW Lifestyle, las ventas son al por menor por lo que ningún cliente tiene peso relevante en comparación a la venta total por referencia, por lo que determinamos que esta amenaza es baja. Sin embargo, si se diera una negociación corporativa/compra por volumen, se analizaría la alternativa de negociar los precios.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (media)**

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes en conjunción con la reacción de los competidores existentes (Porter, 1982). Para el caso de BMW Lifestyle, los productos se apoyan en la marca BMW y lealtad hacia la misma, por lo cual se toma en consideración la diferenciación como parte de la barrera de entrada a nuevos competidores. Para superar o incluso solo igualar a la reputación de los artículos amparados bajo la marca paraguas BMW, otra compañía tendría que invertir en generar prestigio en su marca, pudiendo tener éxito o no; el riesgo es muy alto.

La estrategia convencional para crecer como marca (posicionamiento) es asociar una línea Lifestyle que vincule la experiencia de uso de la misma con el automóvil. Bajo esta premisa, están ingresando al mercado peruano marcas automotrices de alta gama con sus productos asociados (Lexus, Jaguar, Rolls-Royce, entre otras).

### **2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta)**

Según (Porter, 1982), a los productos sustitutos que hay prestar mayor atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y a los productos que obtienen elevados rendimientos.

En este sentido, para las tres líneas de productos de BMW Lifestyle, existen muchos productos sustitutos también asociados a marcas Premium, los artículos considerados sustitutos son todos aquellos productos de gama alta y/o premium que pueden servir de obsequio al *target* propuesto (anexo 6), determinando que esta amenaza es alta.

### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (alto)**

Según (Porter, 1982), la rivalidad entre los competidores origina la manipulación de la posición de cada competidor cada vez que siente la presión o ve la oportunidad de mejorar la misma. Esta manipulación se puede dar a través de tácticas tales como:

- Manipulación en precio.
- Batallas publicitarias.
- Introducción de nuevos productos.
- Incremento en el servicio al cliente.
- Incremento en la garantía.

Para el presente estudio se determinó que, debido a que las marcas desean establecer vínculos a largo plazo con sus clientes y seguidores, es que tratan de afianzar los mismos no solamente con el estatus que le confieren los automóviles, sino dándole más elementos de pertenencia para así lograr fidelizarlos buscando su satisfacción total. Esta valiosa herramienta logra a través de la comercialización de mercancía oficial, llevar la experiencia de marca fuera del vehículo con elementos de diseño únicos (*outdoors*, deporte, etc.).

La mayoría de firmas automotrices de gama alta tienen un mix de productos y accesorios asociados a sus marcas, asimismo desarrollan *joint venture* con compañías globales como Adidas, Tag, Rayban, entre otras. Por su parte, BMW tienen asociaciones con Puma, Victorinox y La Martina.

Siguiendo la estrategia de la casa matriz y aprovechando el liderazgo en participación de mercado (43,5% en el 2013 con un crecimiento del 28,3% respecto al año anterior) (Ruedas & Tuercas, 2014), BMW, a diferencia de las otras marcas de autos, tiene un punto de venta exclusivo en el CC Jockey Plaza; las otras marcas los ofrecen en los mismos concesionarios.

## 2.3 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

### Proveedores BMW

Existen dos tipos de socios estratégicos

Marcas globales: crean y desarrollan productos propios asociados a BMW.

Maquilas: *Outsourcing* en la fabricación de productos.

### BMW AG

Casa matriz en Alemania encargada del diseño, planeamiento estratégico, distribución y comercialización de los productos BMW Lifestyle a nivel mundial.

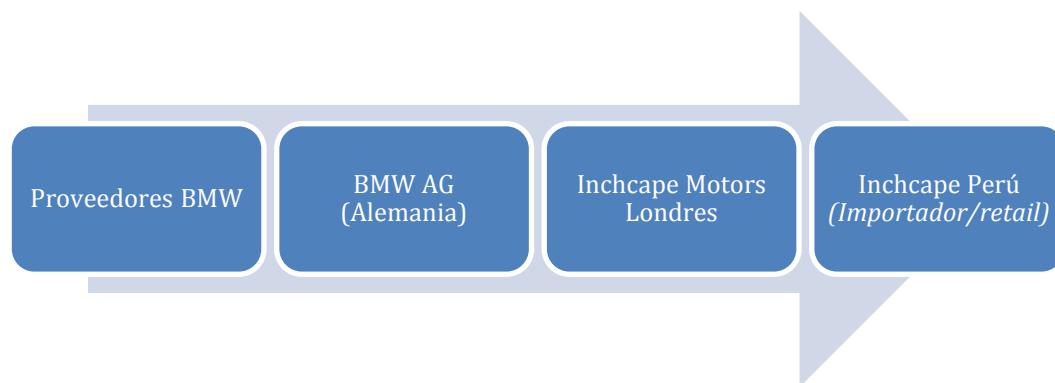
### Inchcape Motors Londres

Representante oficial de BMW para México, Colombia, Perú y Chile.

### Inchcape Perú retail

Representa a la marca de autos BMW y sus productos Lifestyle.

## Gráfico 2. Cadena de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia, 2015

## 2.4 Análisis de mercado

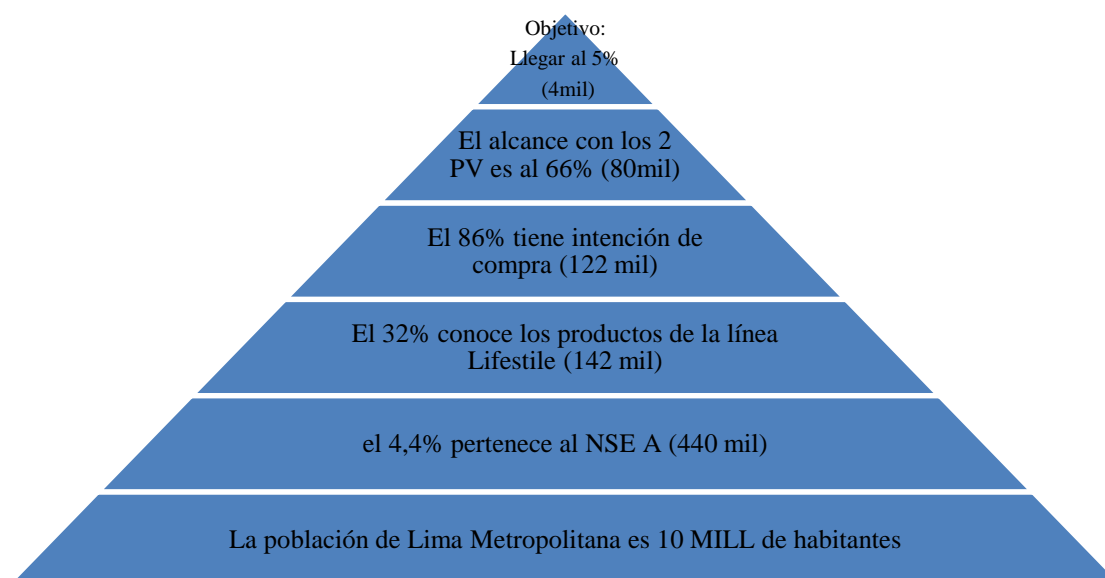
### Demografía

Si partimos que la población en Lima Metropolitana, INEI<sup>6</sup>, al 2014 fue de 10.090.714 de habitantes, que de estos, el 4,4% pertenecen al NSE A (target señalado por BMW) (anexo 4),

<sup>6</sup> INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

que de ellos, el 32% manifiesta conocer los productos de la línea BMW Lifestyle, de ellos, el 86% estaría dispuesto a comprar productos de la línea BMW Lifestyle, de ellos, el alcance propuesto para la presente investigación es de 66%, finalmente, nuestro objetivo (q) es llegar al 5% de todos ellos.

### Gráfico 3. Análisis de mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia, 2015

Por otro lado, existen 342.000 hogares con al menos un vehículo para uso particular en Lima Metropolitana, entre estos hogares, el 78% están concentrados en el NSE Ay B (IPSOS Peru, 2014).

Asimismo, según el estudio de IPSOS (IPSOS Perú, 2014), el número de integrantes promedio por hogar en Lima Metropolitana en el 2014 es 4 (3,6 habitantes), así que si cruzamos esta información con la mostrada en la pirámide de segmentación, asumiendo que un miembro de la unidad nuclear y otra persona de su entorno (familiares o amigos) tienen el poder de decisión de compra, encontramos que dado que el total de unidades BMW en circulación en Lima Metropolitana es aproximadamente 5.100<sup>7</sup>, y si por cada auto están relacionadas esas dos personas con poder de decisión, nuestro universo de clientes potenciales sería 10.200, cifra arriba del 50% de nuestro objetivo (llegar a 4 mil), por lo que para empezar, nos enfocaremos en plantear estrategias para llegar a estos 4mil clientes potenciales.

<sup>7</sup> Dato Inchcape Motors Perú a enero de 2015

## Tendencias

Es importante señalar que este segmento objetivo en el país ha tenido un crecimiento de 20% en el último año (Deloitte, 2013), lo que representa una oportunidad de crecimiento también para BMW Lifestyle.

Debido al desarrollo económico del país y un cambio en el comportamiento del consumidor objetivo (NSE A), este segmento está ávido de nuevos productos, nuevas experiencias, con el fin de continuar diferenciándose, ya que para ellos ‘lujo’ es igual a ‘exclusividad’, por lo tanto, no puede ser masivo, es decir, debe generar un esfuerzo para obtenerlo (precio alto).

Esta exclusividad acompaña la decisión del *shopper*, quien poco a poco tiene más acceso a información y a evaluar los productos que ofrecen diferentes marcas, entonces, es ahora mayor el trabajo para diferenciarse. Por otro lado, existen otras marcas de autos que si bien no son competencia de BMW Lifestyle, también están trayendo esta línea al considerarla importante dentro de su propuesta de valor (anexo 3).

Para el segmento de BMW Lifestyle (segmento *premium*, NSE A), la tendencia de mercado determina que el 64% de los limeños considera a los autos como bienes de lujo (Sanchez, 2014), por lo que, dado el crecimiento de este mercado, se esperaría que el universo de *shoppers* potenciales de BMW Lifestyle, aumente.

BMW Lifestyle sigue la tendencia global de las marcas de renombre que incursionan en otras categorías de producto que se conoce como extensión de línea. Lifestyle representa para BMW una manera de fortalecer la relación con sus clientes con productos accesorios que le den estatus.

**Tabla 3. Matriz producto-mercado**

	<b>Producto existente</b>	<b>Producto nuevo</b>
<b>Mercado existente</b>	Penetración	Desarrollo de producto
<b>Mercado nuevo</b>	Expansión de mercado	Diversificación

Fuente: Stanton *et al.* (2004:679)

Según la matriz de Ansoff, se interpreta que la línea BMW Lifestyle estaría enmarcada dentro de la estrategia de diversificación relacionada a la marca, ya que implica recursos y capacidades actuales dentro del presupuesto de publicidad. Los artículos de la línea BMW

Lifestyle están enfocados a fortalecer el posicionamiento de BMW afianzando los vínculos emocionales del *fan* y/o cliente con la marca

BMW Lifestyle se basa en los mismos estándares de calidad que se exigen en la creación de los automóviles BMW. Cada producto está fabricado con los diseños más actuales, materiales de gran calidad y la pasión por el detalle, característica de BMW. Ya se trate de polos o relojes, Golfsport o Motorsport; BMW Lifestyle lo tiene todo (BMW).

### **Análisis del consumidor**

Según el estudio (Universidad Del Pacífico, 2010), estas son las características del consumidor de NSE A:

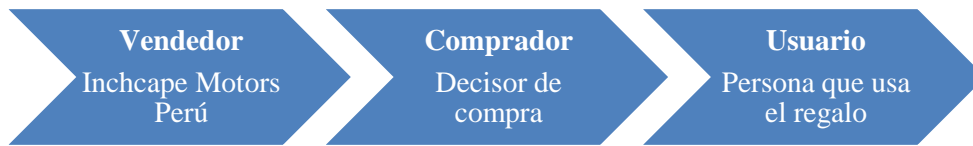
**Tabla 4. Características del consumidor del NSE A**

	<b>Nivel socioeconómico A (NSE A)</b>
<b>Ocupación del jefe del hogar</b>	- Empresarios y altos ejecutivos. - Profesionales independientes, consultores. - Con un ingreso mensual permanente.
<b>Ingreso familiar (promedio)</b>	- Ingreso familiar promedio de S/. 10.600 mensuales.
<b>Gastos en educación</b>	- Gastos en educación son de S/. 1.100 mensuales como promedio.
<b>Alimentación</b>	-Representa el 19% del presupuesto familiar.
<b>Vivienda, bienes y servicios (agua, luz, teléfono, Internet y cable)</b>	- La mayoría tiene una vivienda propia comprada ya acabada. - Son principalmente casas independientes, pero también algunos departamentos. Pocas son alquiladas. - Gastan alrededor S/. 600 al mes en servicios (agua, luz, teléfono).

Fuente: Extracto tomado de Universidad del Pacífico, 2010

Según esta investigación, se determinó que el comprador (cliente) es la persona que está relacionado directa (familiar) o indirectamente (entorno laboral y/o amical) a un poseedor de vehículo BMW, y que el usuario podría ser el dueño de un vehículo BMW o un *fan* de la marca.

#### Gráfico 4. Canal de ventas - BMW Lifestyle



Fuente: Elaboración propia, 2015

### 2.5 Análisis de competencia

#### 2.5.1 Competidores clave

Se determinó que los productos de la línea BMW Lifestyle sí tienen competidores directos en su categoría, sin embargo, es la primera firma de autos premium que implementa un punto de venta de accesorios relacionados a su marca en el país. Para el presente estudio, dado que los productos de la línea BMW Lifestyle se pueden considerar en el segmento de regalos de alta gama, los competidores indirectos de estos artículos pasan a ser todos los productos que cumplan características básicas de regalos de alta gama (precio alto, distinción, exclusividad, diferenciación, etc.). Entre estos productos tenemos:

- Licores: Whisky, vino, etc.
- Productos *delicatesen*: quesos, jamones, etc.
- Artículos personales: billeteras, libros, perfumes, para viaje, etc.
- Accesorios varios: lapiceros, plumas, lentes, navajas, relojes, etc.
- Textiles: artículos de cuero, ropa en general.
- Juguetes: de colección, autos a escala, etc.
- Otros.

#### 2.5.2 Estrategia genérica

Para describir la base sobre la que se sostiene la decisión de plantear la estrategia genérica, (Porter, 1982) señala que esta es el producto del enfrentamiento de las cinco fuerzas anteriormente detalladas, y como producto de ello, son tres las alternativas que tenemos (tabla 5).

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

**Tabla 5. Estrategias genéricas**

	Ventaja estratégica por exclusividad	Ventaja estratégica por costos
Mercado total	Diferenciación	Liderazgo en costos
Parte del mercado	Segmentación	

Fuente: Porter, 1982

Para la toma de decisión de compra de un producto de alta gama, el precio no es relevante en el NSE A, ya que ellos buscan atributos diferenciadores y exclusivos, y están dispuestos a pagar más por ello; es por esto que la mejor estrategia que aplica para este tipo de productos es la de diferenciación. La diferenciación de BMW Lifestyle es precisamente la identidad de la marca paraguas de autos que soporta la valoración de la misma, que va en sintonía con todas las características de prestigio, exclusividad, imagen y estilo para superar las expectativas creadas por sus clientes y/o *fans*.

Cabe señalar que como toda estrategia tiene sus riesgos, en este caso podría ser que los clientes prefieren algún producto sustituto (cualquier producto de alta gama) dado que el diferencial de precios es muy alto o que aparezcan productos de “imitación” y que el valor percibido no lo justifique.

### 2.5.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no solo por el posicionamiento de la misma. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de una oferta de mercado de la marca y a partir de su relación con el proveedor (Phillip Kotler, 2006).

El valor, un concepto fundamental del marketing es precisamente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio (Kotler, 2012)



Según la teoría comercial ACAI (acción comercial analítica integral) (Zavala) para los productos de la línea BMW Lifestyle se ha desarrollado la ecuación de atractividad, la cual es determinada por las siguientes variables:

Marca (M): la principal fortaleza para BMW Lifestyle es precisamente el respaldo que cuenta de su marca paraguas BMW, ya que está posicionada y reconocida como firma de lujo y alto desempeño. Es la variable de mayor peso en la ecuación de valor.

Funcionalidad (F): los productos BMW Lifestyle, según esta investigación, se consideran artículos de regalo percibidos como de alta gama, y como tal, cumplen con la expectativa de uso.

Apariencia (A): el producto cumple con los estándares de calidad y diseño de la marca BMW. La investigación y desarrollo de estos productos se monitorean estrechamente desde Londres asegurando que el estilo BMW quede plasmado en todos sus productos.

Contacto (C): esta variable refleja la interacción entre el producto y el cliente, es la manera en cómo se presenta BMW Lifestyle y se expone a los consumidores en sus dos concesionarios (San Isidro y Surco) y en el punto de venta del CC Jockey Plaza.

Promoción (P): estos productos se promocionan a través de las redes sociales, tiendas *on line*, asociaciones en revistas especializadas, página web corporativa de la marca y un canal en YouTube. Por otro lado, no se publicita por los canales tradicionales y masivos (publicidad estática, radio, TV).

En el denominador de la ecuación tenemos:

Precio (\$): está al nivel de otros artículos de regalo de alta gama. El valor percibido del producto es mayor al valor monetario. Esta variable no es relevante al momento de decidir la compra.

Esfuerzo (E): para encontrar y/o conocer los productos BMW Lifestyle, los potenciales clientes tienen a su disposición los puntos de venta dentro de los concesionarios (San Isidro y Surco) y el exclusivo punto de venta en el CC Jockey Plaza, lo que limita el acceso a ellos.

Finalmente, la ecuación de atractividad queda como se muestra a continuación:

$$A = \frac{M F A C P}{\$ E}$$

Donde:

A: Atractividad.

M: Marca.

F: Funcionalidad.

A: Apariencia.

C: Contacto.

P: Promoción.

\$: Precio.

E: Esfuerzo.

#### **2.5.4 Posicionamiento**

Según (Kotler, 2012), el posicionamiento es el diseño de la oferta y de la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El posicionamiento de la marca BMW se basa en los beneficios del producto, como su propia filosofía indica, en el “puro placer de conducir”, y ese valor está soportado por tres atributos (biznews.pe, 2013):

- Dinámico, espíritu de estar dentro de otros.
- Desafiante, innovador.
- Cultural, sofisticado, prestigioso y elegante.

Estos valores representan el ADN de la marca y son los principios que guían su negocio.

Aprovechando este posicionamiento, es que BMW lanza al mercado su línea BMW Lifestyle, para estar en sintonía con el estilo de vida de las personas de su segmento objetivo, en ese sentido, esta nueva línea ofrece ropa, accesorios tales como lentes, billeteras, llaveros, relojes, gorras, accesorios deportivos, etc., y otros elementos que buscan llevar la experiencia de conducir a la vida cotidiana, afianzando la lealtad hacia la marca. Buscamos ser la mejor opción de marca dirigida a los consumidores que tengan o estén relacionados a alguien que tenga un vehículo BMW.

## 2.6 Análisis de medios relevantes para la comunicación

Muchas empresas aún dependen de solo una o dos herramientas de comunicación. Esta práctica persiste a pesar de la fragmentación de los mercados masivos en multitud de minimercados, cada uno de los cuales requiere su propio enfoque, de la proliferación de nuevos tipos de medios y de la creciente sofisticación de los consumidores (Kotler, 2012).

En la tabla 6 se muestran los principales medio de comunicación para la línea BMW Lifestyle:

**Tabla 6. Principales medios de comunicación para la línea BMW Lifestyle**

a) Tipos de medios utilizados	<i>On line</i> (web, you tube, redes sociales)
b) Inversión requerida	Moderada (dentro del presupuesto)

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 2.7 Análisis de canales de distribución

**Tabla 7. Canales de distribución**

a) Principales canales	Punto de venta
b) Condiciones de los canales	Propia
c) Atención de los canales	Logística tercerizada
d) Estrategia de fuerza de venta	Tercerizada, fijo + comisión

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 3. Análisis interno

### 3.1 Historia y evolución

BMW es una marca alemana fundada en 1916, sus siglas en alemán provienen del nombre original Bayerische Motoren Werke, que traducido al español sería “Fábrica Bávara de Motores” en su origen se dedica a la fabricación de motores de aviones, luego de la Primera Guerra Mundial se dedica a la producción de motos y, finalmente, ingresa a la producción de automóviles en 1928, esto debido a la prohibición de fabricar motores de aviones por el tratado que firmara Alemania con los aliados. A finales de los 30 reinicia la fabricación de motores de aviones bajo la influencia Nazi y, finalmente, sobrevive a la Segunda Guerra Mundial para dedicarse de lleno a la fabricación de automóviles y resurgir como uno de los mejores fabricantes de autos de gama alta (Kiley, 2004).

En resumen, BMW empezó con motores de aviones, luego motocicletas y finalmente automóviles, que han sido hitos en el deporte del motor desde el principio. Durante casi 90 años, BMW como empresa ha dejado constantemente su huella en ella. Los avances excepcionales, la tecnología impresionante y un compromiso apasionado han convertido a BMW en una marca que se siente reconocida en todo el mundo desde el primer récord mundial en 1919 hasta el presente, y desde el primer carburador para gran altitud hasta el vehículo híbrido producido en serie (BMW, España).

En el Perú, la marca está representada por Inchcape Motors desde 1998, una empresa con más 170 años de historia originaria del Reino Unido.

### **3.2 Organización y estructura**

Inchcape Motors Perú tiene la representación exclusiva de la marca BMW y BMW Lifestyle, posee en el país dos sucursales propias, una ubicada en Surco (Av. El Polo 1117 - La Encalada) y otra en San Isidro (Av. República de Panamá 3330) y cuenta con aproximadamente 100 colaboradores en total.

La estructura organizacional obedece al modelo de la corporación de la casa matriz en Inglaterra. Para efectos del presente estudio, por motivos de seguridad no fue autorizada la publicación del organigrama, sin embargo, podemos citar que la línea BMW Lifestyle depende directamente de la Gerencia de Repuestos, Accesorios y Lifestyle.

### **3.3 Productos y servicios**

BMW considera las siguientes líneas en Perú:

- Colección BMW M.
- Colección BMW.
- Colección BMW niños.

Como referencia, en el mundo BMW Lifestyle tiene las siguientes líneas:

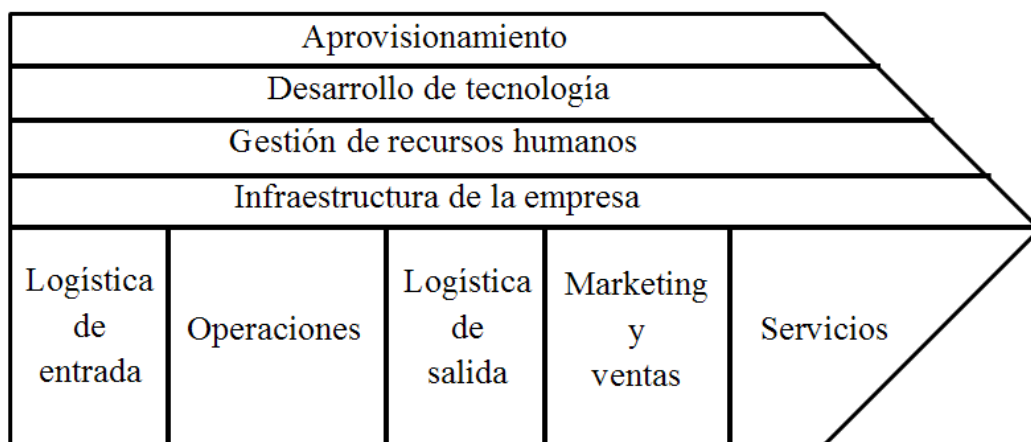
BMW sport lifestyle:

- BMW Athletics.

- Bicicletas y equipamiento BMW.
- BMW motor sport.
- BMW yacht sport.
- BMW gold sport.

### 3.4 Análisis de cadena de valor

**Gráfico 5. Cadena de valor**



Fuente: Kotler, 2012

Según Porter, la cadena de valor está conformada por tres tipos de actividades:

#### **Actividades primarias**

##### **Logística de entrada**

Todos los productos son importados de la casa matriz en Londres y es el área de negocios de Repuestos, Accesorios & Lifestyle de Inchcape Motors Peru S.A. la encargada de la nacionalización de los mismos.

##### **Operaciones**

Las importaciones se realizan dos veces al año considerando las tendencias estacionales a nivel mundial, no hay un análisis previo e histórico de las ventas para la planificación del pedido, solo se negocia por volúmenes buscando algún descuento que mejore el margen global de la línea.

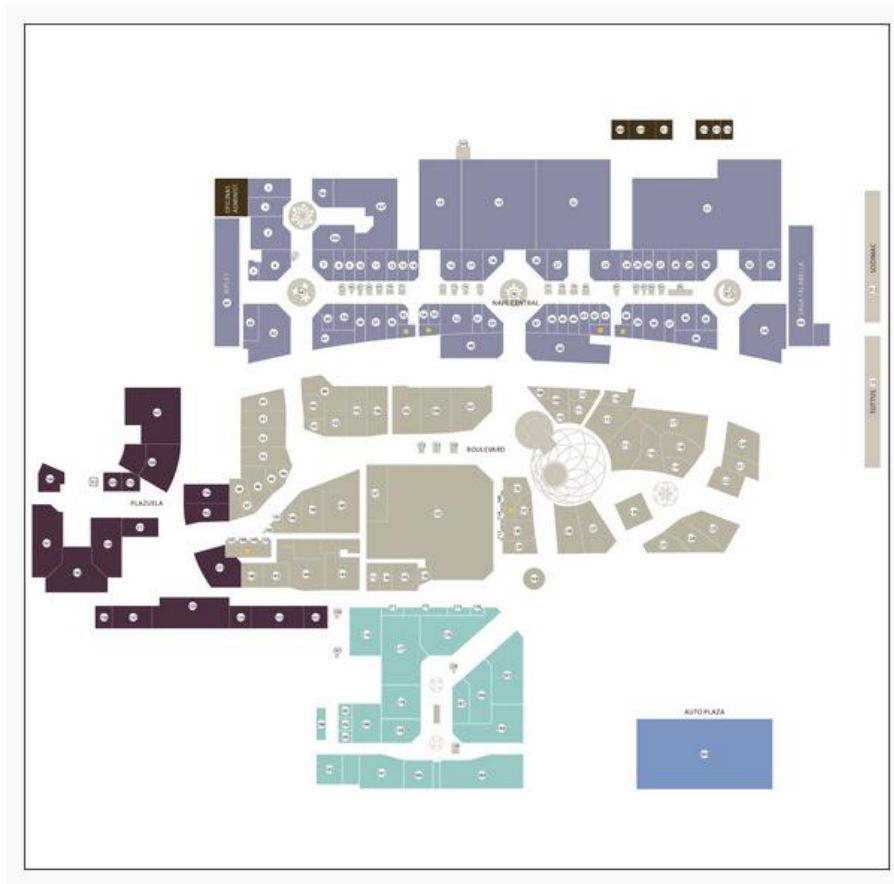
## Logística de salida

Se terceriza la logística de envío y reposición de los productos a los puntos de venta.

## Marketing y ventas

En el Centro Comercial Jockey Plaza se clasifica al punto de venta BMW Lifestyle como “accesorios varios”, ubicado en el Boulevard, nivel 1, módulo MB2-5. Dicho módulo tiene un área de 6 m<sup>2</sup>. Respecto a la fuerza de ventas, esta es tercerizada por Tawa Consulting y consta de tres asesores comerciales.

## Gráfico 6. Plano del Jockey Plaza



Fuente: Elaboración propia, 2015

## **Servicio**

Es parte importante en la interacción entre la marca, representada por el asesor comercial, y el cliente potencial. Dado que la fuerza de venta de BMW Lifestyle es tercerizada, no está alineada al 100% con la experiencia de marca.

## **Actividades de apoyo**

### **Aprovisionamiento**

El almacén central se encuentra ubicado en el concesionario principal en Av. La Encalada – Surco, encargado del aprovisionamiento del punto de venta dos veces por semana.

### **Desarrollo de tecnología**

BMW es líder en desarrollo tecnológico a nivel mundial y está a la vanguardia de la industria automotriz. BMW Lifestyle sigue este estándar en todas sus líneas de productos.

### **Gestión de RR. HH.**

La parte administrativa está bajo la supervisión del área de Negocios, Repuestos & Accesorios Lifestyle de BMW, y la parte de gestión de ventas recae dentro de la administración tercerizada de Tawa Consulting.

### **Infraestructura de la empresa**

Existen tres puntos de venta: en sus dos concesionarios de Surco y San Isidro y un módulo en el CC Jockey Plaza. El diseño y estilo del punto de venta se manejan bajo los estándares globales que la marca BMW determina a nivel mundial. Por otro lado, el soporte financiero, contable y legal lo brinda Inchcape Perú.

Los canales a través de los que se opera actualmente son:

- Punto de venta en el Centro Comercial Jockey Plaza.
- *Show-room* en el concesionario oficial BMW (Surco).
- *Show-room* en el concesionario oficial BMW (San Isidro).

### 3.5 Situación financiera

Como el 2014 fue el año uno de implementación de la línea BMW Lifestyle en Perú, y recién a partir de medio año se abrió el punto de venta en el Centro Comercial Jockey Plaza, es que no se tiene data histórica para poder evaluar y comparar tasas de crecimiento de ventas, etc., pero lo que sí se puede mostrar es la data al cierre del 2014 (6 últimos meses), ver tabla 8.

**Tabla 8. Estado de G&P 2014 (expresado en miles de soles)**

Meses	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
Venta	30	35	42	40	45	100	292
Costo de venta	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad bruta</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>292</b>
Gastos	26	26	26	26	26	26	157
Alquiler	18	18	18	18	18	18	108
gastos de marketing	4	4	4	4	4	4	21
Gastos administrativos							0
gastos logísticos	4	4	4	4	4	4	24
Depreciación	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	4
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-22</b>	<b>-17</b>	<b>-10</b>	<b>-12</b>	<b>-7</b>	<b>48</b>	<b>-23</b>
Otros gastos	0,73	0,86	1,02	0,98	1,11	2,48	7
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>-23</b>	<b>-18</b>	<b>-11</b>	<b>-13</b>	<b>-9</b>	<b>45</b>	<b>-30</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 4. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: matriz FODA

Según (Kotler, 2012), la aplicación del uso de la evaluación general aplicada al marketing de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades va en el siguiente sentido:

Una oportunidad de marketing es ofrecer un bien que sea escaso o proveer un producto servicio existente de una manera nueva o superior. Una amenaza es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias. Finalmente, las fortalezas y las debilidades deben ser evaluadas a profundidad para poder aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.



**Tabla 9. Matriz FODA**

	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Mercado de lujo en crecimiento. 2. Mayor acceso a bienes aspiracionales. 3. Crecimiento de centros comerciales del segmento meta 4. Crecimiento de venta de autos BMW al 14% anual.	1. Ingreso de otras marcas de autos de lujo al mercado peruano. 2. Ingreso de otras marcas de lujo al mercado de regalos. 3. Oferta de productos <i>on line</i> de la marca BMW Lifestyle no por el representante nacional.
<b>FORTALEZAS</b> 1. Respaldo de una marca reconocida y posicionada como <i>premium</i> 2. Productos de reconocida calidad 3. Amplia cartera de productos por línea	(F1, F2, O1, O2, O3, O4) Llegar al consumidor meta (poseedor de auto) y su entorno, esto generará expectativa por conocer BMW Lifestyle	(F1, F2, A2, A3) Explotar el valor intrínseco de la marca asociado al producto
<b>DEBILIDADES</b> 1. Alta dependencia de la casa matriz 2. No hay un enfoque hacia el desarrollo del negocio BMW Lifestyle 3. Valor percibido de los precios de los productos muy alto	(D2, D3, O1, O2, O4) Generar conocimiento de marca BMW Lifestyle enfocándolo como un negocio en paralelo a la venta de autos BMW	(D2, A1, A2) Trasladar el poder de la marca BMW a Lifestyle (D2, A1, A2) Utilizar el negocio Lifestyle como una herramienta de publicidad poderosa para BMW

Fuente: Elaboración propia, 2015

En resumen, las estrategias planteadas a seguir estarán enmarcadas en lo siguiente:

- Empoderar a la línea BMW Lifestyle de manera tal que sirva para apalancar el crecimiento del negocio principal: venta de autos y servicio posventa.

## 5. Definición del problema y objetivos de la empresa

### Antecedentes

El crecimiento sostenido de la venta de autos BMW durante los últimos 10 años sugiere relacionar la experiencia de compra con los productos de la línea BMW Lifestyle, esto implica tener mayor presencia en el segmento premium de regalos. Actualmente solo se cuenta con un punto de venta (Jockey Plaza) fuera del concesionario principal.

### Problema

Cómo mejorar la *performance* de la línea BMW Lifestyle tanto en la ubicación actual como en puntos de venta adicionales, en la medida en que sean requeridos con el objetivo de mejorar la presencia de la marca.

Se identificó que los dueños de vehículos y las personas relacionadas con ellas, en su mayoría pertenecen al NSE A, por ello, para identificar los distritos en los que se encuentra la mayor población de este NSE nos apoyamos en el estudio de APEIM, 2014, (ver tablas 10 y 11).

Según este estudio, las zonas donde se encuentra nuestro público objetivo son: zona 6 (Jesús María, Lince, Magdalena y San Miguel); zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y la Molina).

**Tabla 10. Distribución de niveles por zona APEIM 2014 - Lima Metropolitana (porcentaje horizontal)**

Zona		Total	Niveles socioeconómicos				
			NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
TOTAL		100	4,9	18,8	40,7	26,2	9,4
Zona 1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo	100	0	9,9	45,4	29,6	15,2
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	100	2,7	21,8	50,3	21,5	3,8
Zona 3	San Juan de Lurigancho	100	2,4	9,1	40,6	35,4	12,6
Zona 4	Cercado, Rímac, Breña, La victoria	100	1,2	18,4	43,9	30,1	6,4
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	100	2,7	13	43,1	31,4	9,8
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	100	<b>15,7</b>	47,1	29	7,5	0,8
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	100	<b>30,4</b>	48,4	16	3,9	1,3
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	100	1,5	16,1	41,8	26,8	13,8
Zona 9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	100	0,3	6,7	42,2	37,3	13,5
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	100	1,2	15,2	43,1	26,4	14,1
Otros		100	0	14,6	41,5	34,1	9,8

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 11. Distribución de niveles por zona APEIM 2014 - Lima Metropolitana (porcentaje vertical)**

Zona		Niveles Socioeconómicos				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
TOTAL		100	100	100	100	100
Zona 1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo	-	5,6	11,9	12,1	17,3
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	7,8	16,3	17,3	11,6	5,6
Zona 3	San Juan de Lurigancho	5,3	5,2	10,8	14,7	14,5
Zona 4	Cercado, Rímac, Breña, La victoria	2,3	9,2	10,2	10,8	6,5
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	6,0	7,5	11,4	13,0	11,2
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	<b>19,4</b>	15,0	4,3	1,7	0,5
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	<b>53,5</b>	22,0	3,4	1,3	1,2
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	2,4	6,5	7,8	7,8	11,2
Zona 9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	0,7	4,0	11,6	16,0	16,1
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	2,6	8,2	10,7	10,2	15,2
Otros		-	0,5	0,7	0,9	0,7

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Capítulo II. Investigación de mercado

### 1. Objetivos de la investigación

Identificar el perfil del consumidor BMW Lifestyle, sus características y comportamiento de compra.

### 2. Tipo de investigación

Para el presente estudio se realizó la siguiente investigación:

- Estudio exploratorio.
- Entrevista en profundidad no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema (Malhotra, 2008).
- Encuestas.
- Entrevista con expertos.

Las tres primeras buscan identificar si existe un vínculo directo entre el comprador de artículos BMW Lifestyle con la marca BMW o si es que también este puede ser un *fan* de la marca.

### 3. Metodología y técnica utilizada

Los objetivos generales de la investigación de mercados se muestran en la tabla 12.

**Tabla 12. Objetivos de la investigación**

Objetivo	Técnica
Identificar el perfil del consumidor de regalos de alta gama, del consumidor BMW Lifestyle, sus características y comportamiento de compra.	Estudio exploratorio Encuesta Entrevista en profundidad
Determinar si conocen la marca, si la comprarían y si existiría demanda de un punto de venta adicional de BMW Lifestyle	Encuesta
Evaluar el lugar idóneo para colocar el siguiente punto de venta de BMW Lifestyle.	Entrevista con expertos

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 4. Tamaño y composición de la muestra

- Estudio exploratorio.
- Entrevista en profundidad.

- Encuestas: muestreo probabilístico aleatorio.
- Entrevista con expertos.

Para hallar el tamaño de muestra, tenemos los siguientes datos:

$$p=0,5$$

e=5% error.

z=1,96 unidades de desviación estándar en la distribución normal.

$$N=4.277$$

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

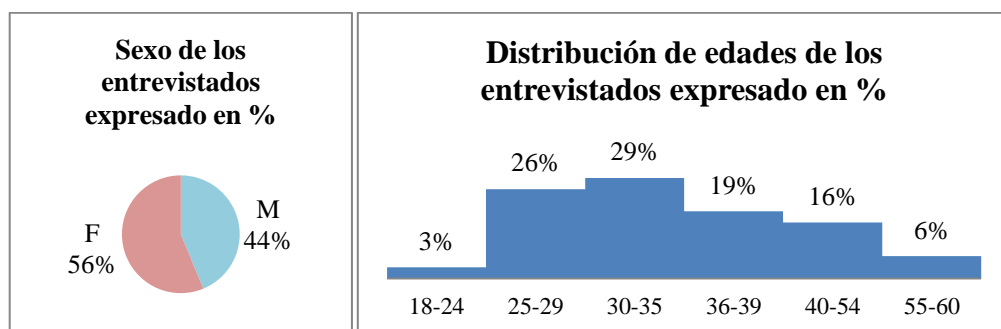
Donde n = 351

## 5. Resultados

### Del estudio exploratorio

Para poder observar, comprender, definir y aumentar el grado de familiaridad del comprador de los productos BMW Lifestyle, se decidió realizar un estudio exploratorio dentro del centro comercial Jockey Plaza por cuatro fines de semana entrevistando y observando el comportamiento de los clientes y potenciales clientes en este lapso de tiempo. Los resultados más saltantes se muestran a continuación:

**Gráfico 7. Resultados del estudio exploratorio por sexo y edades**

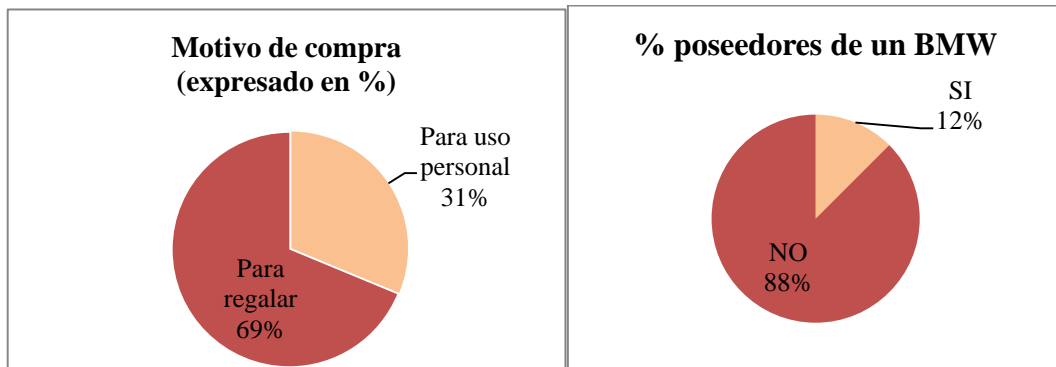


Fuente: Elaboración propia, 2015

- El 56% de personas que compraron artículos BMW Lifestyle fueron mujeres.
- La mayor proporción de compradores se encontraban en el rango de edad 30-35 años.

- El 69% de los encuestados refirió comprar para regalar.
- Solo el 12% de los encuestados posee un vehículo de la marca BMW

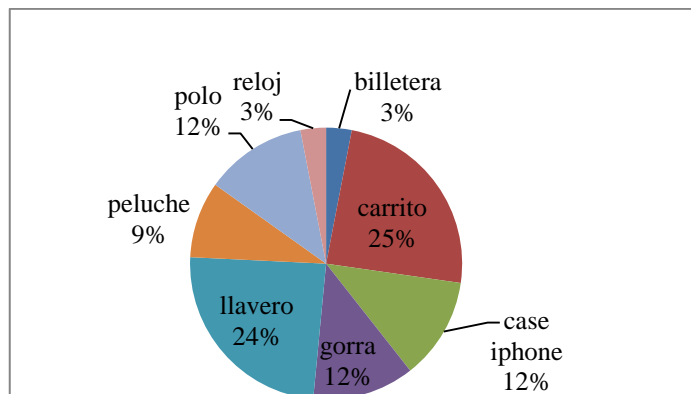
**Gráfico 8. Resultados del estudio exploratorio por motivo de compra y porcentaje de propietarios de autos BMW**



Fuente: Elaboración propia, 2015

- El poseedor del auto BMW no es el que realiza la compra del artículo BMW Lifestyle, pero sí es el usuario final.
- Los productos que más se vendieron en el período de estudio fueron los carritos, llaveros, gorras y case para *iPhone*.

**Gráfico 9. Resultados del estudio exploratorio: ventas por producto**



Fuente: Elaboración propia, 2015

Para mayor detalle, ver el anexo 6.

### De las entrevistas en profundidad

Para poder conocer y aproximarnos a lo que un consumidor de la marca BMW siente, necesita y anhela se optó por realizar una investigación cualitativa a través de una entrevista en

profundidad determinada por una batería de diez preguntas estructuradas a un poseedor de un auto BMW en un ambiente de confianza. Lo que se buscó con el entrevistado fue identificar sus motivaciones sentimientos, creencias y emociones relacionados con la marca BMW. Los resultados de las entrevistas arrojaron las siguientes conclusiones:

- Hay un fuerte vínculo emocional entre la marca y el poseedor de un vehículo de la misma.
- La marca BMW representa estatus, estilo, modernidad y emoción.
- Se puede relacionar artículos personales con la marca BMW.
- Existe una intención de usar y/o utilizar artículos relacionados a la marca.
- Se vincula la experiencia de uso BMW con los productos afines a la marca.
- Hay una gran oportunidad para desarrollar marca mediante los productos BMW Lifestyle.

La guía del cuestionario se encuentra en el anexo 7

### **De las encuestas**

Solo se consideraron a los encuestados que viven dentro de las zonas con mayor proporción de personas de NSE A y B, ya que en el estudio preliminar determinamos que no necesariamente son los dueños de los autos BMW los que compran los artículos Lifestyle, sino que lo acotamos a familiares o conocidos, por lo que quisimos saber también si en el NSE C conocían la marca y sí estaban dispuestos a consumirla (ver anexo 8).

### **De las entrevistas con expertos**

Se trabajó en conjunto con los representantes de la marca en estudio, un cuadro comparativo de los seis centros comerciales en la ciudad de Lima con las siguientes variables:

- Precio/m<sup>2</sup>
- Número de autos BMW estacionados/centro comercial.
- Cercanía al Jockey Plaza (punto de venta original).
- Proporción del NSE A y B de la ubicación de los centros comerciales citados.
- Tráfico de visitantes.

Los resultados se muestran en el anexo 10.

## 6. Conclusiones

- Se determina que los artículos BMW Lifestyle cumplen la función de regalo de alta gama.
- Hay una tendencia positiva al consumo y/o compra de los artículos ofrecidos por BMW Lifestyle.
- Los atributos más valorados son diseño y exclusividad.
- A pesar de estar bien posicionada la marca de autos BMW en el país, no hay un conocimiento tangible de los productos BMW Lifestyle.
- Se encontró que el mejor canal para un punto de venta de BMW Lifestyle es en un centro comercial/mall.
- Se identificó el centro comercial Real Plaza Salaverry como el favorito de los encuestados para encontrar un nuevo punto de venta de BMW Lifestyle.
- Los artículos preferidos por el consumidor BMW Lifestyle son accesorios de uso personal y artículos deportivos en general.
- La mayor proporción de los encuestados están dispuestos a invertir en un regalo entre S/. 50 y S/.200.

Se confirma con los resultados del cuadro de análisis ponderado, que el lugar más idóneo para colocar el segundo punto de venta es el Centro Comercial Real Plaza Salaverry (Av. Salaverry 2370 Jesús María) Ver: Tabla 13. Evaluación ponderada de centros comerciales para encontrar la mejor alternativa de un punto de venta adicional de BMW Lifestyle



## Capítulo III. Estrategia comercial

### 1. Objetivos

- Posicionar los artículos BMW Lifestyle en concordancia con la reputación de la marca BMW.
- Incrementar en un 10% las ventas (S/.) totales en los próximos 3 años y ampliar la cobertura con un punto de venta adicional.

### 2. Definición de mix comercial

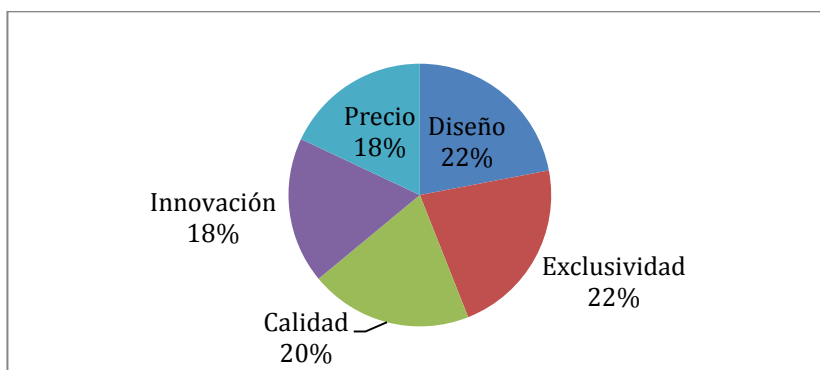
#### 2.1 Estrategia de producto

“El producto es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores” (Arellano, Marketing, enfoque para América Latina, 2006).

BMW Lifestyle busca abarcar a los consumidores relacionados con la marca BMW y/o *fans* que aprecien la marca como tal, es por esto que se analizará la posibilidad de la apertura de un nuevo punto de venta más cercano al *target* objetivo. La intención es acercar la experiencia BMW a los consumidores. Dentro de los resultados de la encuesta, lo que más aprecian los consumidores de los artículos de regalo de alta gama es (gráfico 10):

- Exclusividad (22%)
- Diseño (22%)
- Calidad (20%)

**Gráfico 10. Atributos más valorados en artículos para regalo de alta gama expresado en porcentaje**



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta, 2015

Con esta información confirmamos que apoyándonos en una marca paraguas tan fuerte como BMW, que es asociada a exclusividad, diseño y calidad, es que la estrategia de producto debe ir en este sentido, es decir, apalancándonos en la marca BMW.

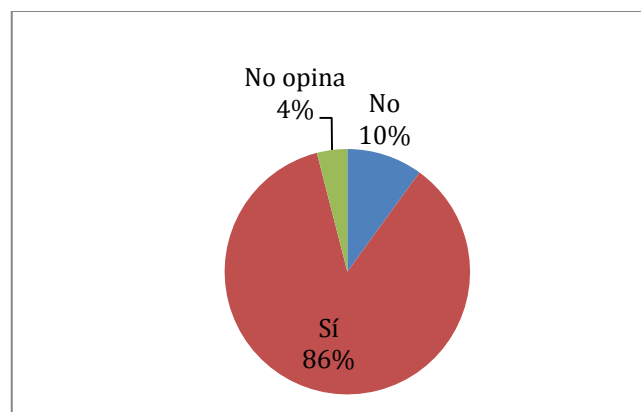
## 2.2 Promesa de marca

Para el consumidor, la marca cumple la función de dar garantía, reconocimiento, es el marco de decisión conjunto evocado de marcas, ayuda en la elección y le tiene valor en sí misma. (Arellano, Marketing, enfoque para América Latina, 2006).

Relacionar y asociar en la vida diaria, el estilo de vida de BMW acercando a los consumidores y/o *fans* con los artículos identificados con la marca, para esto, BMW Lifestyle tiene una amplia diversificación de productos por categoría. Por otro lado, con la encuesta se confirmó que el 86% sí estaría dispuesto a comprar algún artículo de su marca favorita de auto, y entre las cosas que más comprarían están:

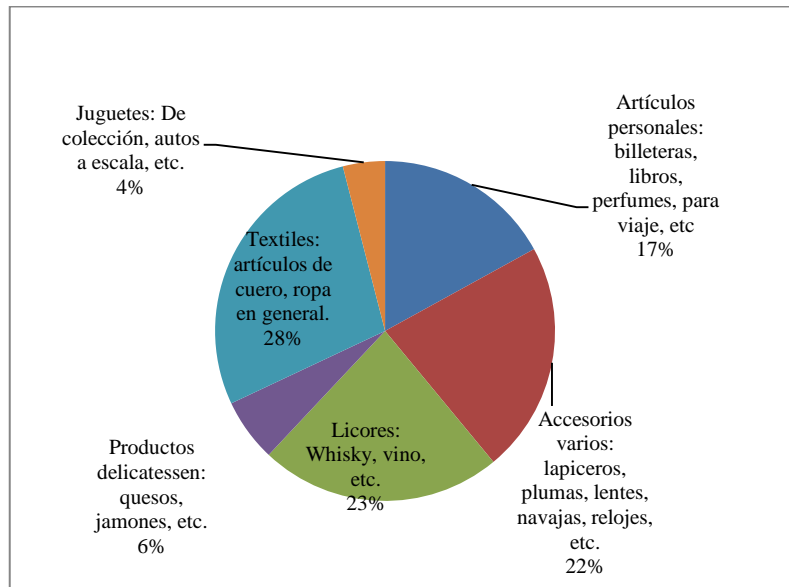
- Licores (23%).
- Artículos varios (22%).
- Artículos personales (17%).

### Gráfico 11. Intención de compra de artículos relacionados a la marca de identificación



Fuente: Elaboración propia, 2015

**Gráfico 12. Tipos de artículos considerados como regalos de alta gama (%)**



Fuente: Elaboración propia, tomado de la encuesta.

### 2.3 Posicionamiento

«Es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos» (Arellano, Marketing, enfoque para América Latina, 2006).

Es el diferencial relevante que un producto o servicio comunica para convencer a las personas o empresas que lo adquieren (Zavala).

BMW Lifestyle -en los consumidores y/o fans de la marca- está posicionado como productos para regalo de alta gama, son distinguidos, elegantes, exclusivos, etc.

### 2.4 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación sigue las siguientes etapas: (Philip Kotler, Dionisio Cámara, Adelfonso Grande, Ignacio Cruz, 2000).

- Identificar el público objetivo:
- Personas entre 25 y 54 años de edad que estén relacionadas a un poseedor de vehículo BMW.

- Fijar los objetivos de comunicación.
- Aumentar el conocimiento de marca BMW Lifestyle.
- Definir el mensaje.
- “No solo llevas el estilo en el auto, también lo puedes llevar en tu día a día”.
- Seleccionar los medios de comunicación.
- Valla publicitaria: S/. 40.000 por mes aproximadamente.
- Afianzar un punto de venta adicional para BMW Lifestyle.
- Distribuir el presupuesto de comunicación.
- Definir el mix de comunicación.
- Medir los resultados de la comunicación.
- Gestionar y coordinar todo el proceso.

### **Definición de mensaje**

“BMW Lifestyle: Lleva tu vida BMW”

BMW es una marca de autos de lujo líder a nivel mundial, no solamente con respecto al volumen de ventas, sino también al posicionamiento como marca en el segmento de autos de gama alta. Los productos de la línea BMW Lifestyle buscan aprovechar este posicionamiento para convencer al consumidor que pueden extender la experiencia BMW en su vida cotidiana.

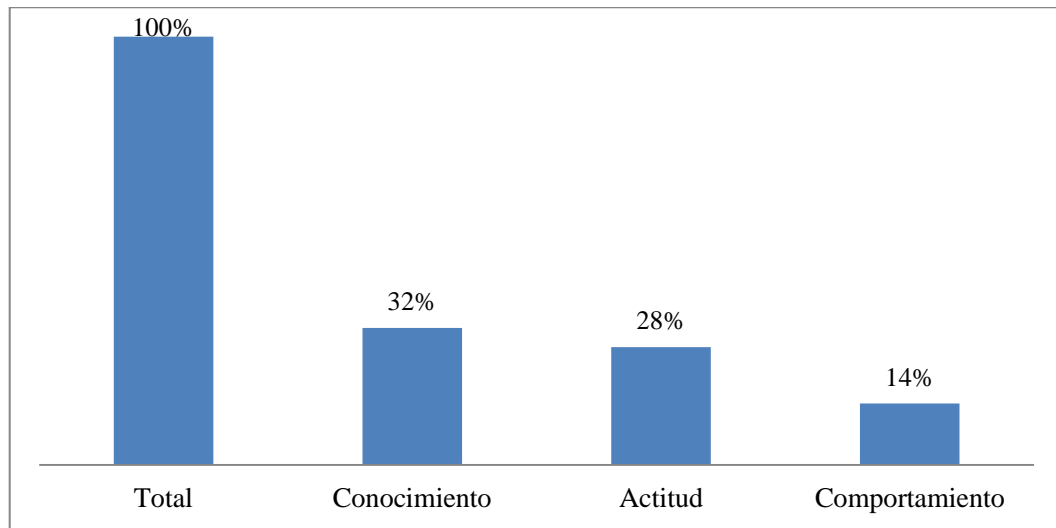
### **Definición de medios e inversión**

A partir de la identificación del potencial comprador de un regalo de alta gama BMW Lifestyle (personas directa e indirectamente relacionadas a dueños de un vehículo BMW), se usará la base de datos interna del concesionario para acercarnos al comprador meta.

Como parte de la inversión, se sugiere realizar activaciones dirigidas a las familias de los dueños de vehículos BMW con la intención de lograr una mayor exposición de los productos Lifestyle. Dentro de las activaciones, es importante seleccionar el calendario festivo de los colegios del *target* para auspiciar y/o patrocinar sus actividades. Para acotar mejor la estrategia se ha encontrado que, según la encuesta, el 32% de personas conocen la línea BMW Lifestyle, de ellas, solo el 28% estaría dispuesto a comprar un producto, y de estas últimas, solo el 14% efectivamente las compra, por lo que según nuestro análisis, sin la intención de volvernos masivos, queremos lograr una mayor exposición de los productos de la marca BMW Lifestyle

para aumentar el conocimiento de la misma y así aumentar la actitud hacia ella y, por lo tanto, incrementar el comportamiento.

**Gráfico 13. Purchase funnel para BMW Lifestyle**



Fuente: Elaboración propia, basado en la teoría del curso “Selección y planificación de medios”.

El objetivo de haber definido los medios y la inversión van en sintonía con lograr aumentar el conocimiento de BMW Lifestyle, asimismo, con las activaciones buscamos generar una actitud positiva hacia la marca, aumentando, finalmente, la probabilidad de generar un comportamiento de compra y una repetición de la misma.

## 2.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución está orientada a tener presencia en centros comerciales, además claro está, del concesionario. En este sentido, para determinar el lugar idóneo, se realizó además de la encuesta, una evaluación ponderada de los siguientes centros comerciales (tabla 13). Si bien es cierto, el centro comercial resultante fue Larco Mar, sabemos que este tiene una proporción alta de turistas, por lo que no resultaba tan atractivo para los fines que persigue BMW Lifestyle, asimismo, nótese también que tanto el Real Plaza Salaverry como Plaza San Miguel tienen puntaje empatado, sin embargo, se consideró plantear al primero como una alternativa más factible ya que tiene mayor frecuencia de visita de personas con vehículos BMW, por lo tanto, estimamos que la probabilidad de compra de las personas relacionadas a estas es mayor ahí que en Plaza San Miguel

**Tabla 13. Evaluación ponderada de centros comerciales para encontrar la mejor alternativa de un punto de venta adicional de BMW Lifestyle**

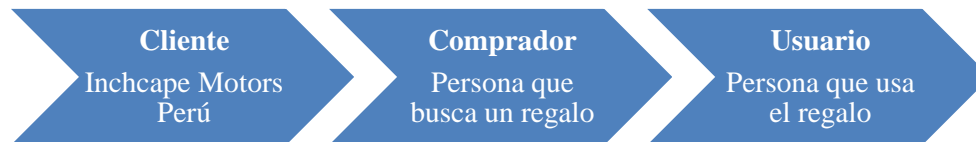
Centro Comercial	10,0%		30,0%		25,0%		20,0%		15,0%		PUNTAJE
	Precio por m <sup>2</sup>	Valoración	# autos BMW	Valoración	Cercanía al PV actual (km)	Valoración	% APEIM (NSE A y B)	Valoración	MILL visitantes/mes	Valoración	
LARCO MAR	95	5	80	1	12,7	2	75,5	1	0,7	5	2,25
REAL PLAZA SALAVERRY	75	1	60	3	10,2	3	34,4	2	1,2	2	2,45
PLAZA SAN MIGUEL	65	2	40	4	13,6	2	34,4	2	2,7	1	2,45
OPEN PLAZA ANGAMOS	75	1	70	2	9,2	4	8,9	2	0,9	4	2,7
LA RAMBLA SAN BORJA	85	4	60	3	5,3	5	75,5	1	1,0	3	3,2
MALL AVENTURA PLAZA	55	5	10	5	18,4	1	10,8	3	1,0	3	3,3

Legenda: Valoración  $\frac{+}{1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5}$  -

Fuente: Elaboración propia, precios por m<sup>2</sup> expresados en USD

## 2.6 Estrategia de canales

**Gráfico 14. Modelo de negocio – cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia, 2015

- Selección de canales
- Punto de venta, *dealer* y modulo
- Definiciones de condiciones por canal
- Contado,
- Promociones y acciones al canal
- Comisión por venta,

En el caso del *show-room* de ventas de BMW Lifestyle dentro de los mismos concesionarios de autos BMW los locales son propios y le brindan un espacio en el ala oeste del recinto para la exhibición y muestra de todos los artículos de la línea.

En el caso de punto de venta BMW Lifestyle dentro del Jockey Plaza, es una isla de exhibición comercial ubicada en boulevard, Nivel 1, Módulo MB2-5 con un contrato de alquiler de tres años a partir de julio de 2014.

## 2.7 Estrategia de FF.VV.

Philip Kotler, Dionisio Cámara, Adelfonso Grande, Ignacio Cruz, 2000 señalan que el enfoque tradicional era que los vendedores solamente tenían que vender para llegar a su cuota, en cambio, el enfoque actual es que la fuerza de ventas debe saber diagnosticar el problema de un cliente y proponer una solución

Dado que la primera línea del estado de resultados proviene de la labor de la fuerza de ventas, es que esta tiene que recibir una adecuada formación, como por ejemplo:

- Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la empresa.
- Los vendedores necesitan conocer los productos de la empresa.

- Los vendedores necesitan conocer las características de los clientes y de los competidores.
- Los vendedores necesitan saber cómo hacer las presentaciones de venta para que sean eficaces.
- Los vendedores necesitan comprender los procedimientos de actuación y las responsabilidades.

La estrategia de ventas es una concepción amplia sobre la forma de manejar los recursos de ventas de la empresa para lograr los siguientes objetivos: visitar a una determinada clientela objetivo/meta, promover determinada línea de productos, utilizando determinado tipo de motivaciones, dando servicio, estableciendo relaciones y recogiendo determinada información, dentro de ciertos límites presupuestarios (Shauguenhessy, 1991).

Lifestyle BMW necesita promover esta línea de productos en el punto de contacto (isla de ventas dentro del C.C. Jockey Plaza) por lo cual se consideran los siguientes aspectos tácticos.

#### **Número de vendedores**

El número de vendedores que necesitamos en el punto es de tres personas, con horarios complementarios. Los días sábados y feriados se necesitan dos vendedores a la vez, así como en los periodos picos de campaña (Día del Padre, Día del Niño y Fiestas Navideñas).

#### **Habilidades y características**

Las especificaciones para el puesto es que son personal joven entre 20 y 30 años, sumamente comprometidos con la marca, principalmente que puedan exteriorizar con apasionamiento la experiencia de marca BMW y cautivar a los potenciales clientes vinculando esta sensación con Lifestyle BMW.

**Fuentes potenciales de candidatos:** actualmente se contrata a una empresa de reclutamiento y selección (TAWA Consulting S.A.C.) que se encarga de convocar, elegir y formar a la fuerza de ventas según el perfil indicado por Inchcape Motors Perú.

**Entrenamiento:** después del proceso de selección y elegidos los candidatos idóneos para el puesto, se da inicio a la capacitación por dos semanas con exposición en el punto de venta (en este proceso no se involucra Inchcape Motors Perú).

**Motivación:** según los objetivos se estiman cuotas mensuales de ventas determinando un porcentaje de incentivos variables económicos por el cumplimiento de los mismos.



**Evaluación del rendimiento:** una vez al mes la gerencia encargada del funcionamiento, ventas y control de Lifestyle BMW se reúne con el *Key Account Manager* de TAWA Consulting S.A.C. para evaluar el desempeño y performance del personal de ventas tomando en consideración los siguientes KPI: venta promedio, ticket promedio, cuota de venta y cumplimiento de promociones.

Se debe destacar que el factor motivación para los vendedores es muy importante.

### **3. Planes de acción**

#### **3.1 Tácticas para la estrategia de producto**

Para apoyar la estrategia de producto, se considerarán los siguientes aspectos:

**Información:** que los clientes tengan acceso al catálogo del producto BMW Lifestyle y a la ubicación de los puntos de venta.

**Asesoría:** en el punto de venta, el asesor comercial BMW Lifestyle tiene que haber pasado por la experiencia BMW para transmitir esa pasión que se materializa en el punto de venta a través del contacto que toma con los clientes.

**Amabilidad:** generar la experiencia BMW desde la llegada al punto de venta, buscando transmitir la relación de la experiencia de la marca como parte de su vida.

#### **3.2 Tácticas para la estrategia de comunicación**

**Mailing:** valiéndonos de la base de datos, se enviará información de la línea BMW Lifestyle a los poseedores de autos BMW con el objetivo de aumentar el conocimiento de la marca, la visita al punto de venta y así, la probabilidad de compra.

**Courier:** al igual que con el *mailing*, se sugiere el envío de información en físico vía courier.

**Eventos en colegios:** al auspiciar o patrocinar eventos en colegios cubriríamos el objetivo de llegar a las personas de influencia de nuestro *target*.

**Página web:** se sugerirá la implementación de una página web o fan page local que discrimine los productos en *stock* de Perú, ya que a la fecha, el catálogo contiene información de productos orientado a todos los mercados.

### 3.3 Tácticas para la estrategia de distribución

Todos los productos de BMW Lifestyle que se comercializan en el Perú son importados exclusivamente desde la casa matriz de Inchcape Motors en Londres al Inchcape Motors Perú.

**Disponibilidad:** El *stock* de los productos BMW Lifestyle está ubicado en el almacén central del concesionario principal de Inchcape Motors Perú ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Desde este lugar se realizan las coordinaciones y preparación de envíos para que el operador logístico tercerizado se encargue del transporte al punto de venta en el centro comercial.

**Estacionalidad:** los picos de ventas más altos para Lifestyle BMW están muy bien definidos. Por ser productos de regalos de gama alta para un segmento bastante definido (poseedores de autos BMW y/o *fans* de la marca) su estacionalidad está marcada en dos temporadas y/o fechas establecidas: Día del Padre (junio) y Navidad (diciembre).

**Capacidad logística de reposición:** la operación de logística de envío y reposición de productos se determina según el movimiento de existencias en el punto de venta. Estas acciones se realizan dos veces por semana a partir de los indicadores del sistema de facturación e inventarios, dándole una relevancia especial al histórico de ventas en fin de semana.

Análisis de restricciones:

- Número de pedidos permitidos por año a la casa matriz.
- Poder de negociación de surtido de pedido de Inchcape Perú a Matriz en Londres.
- Capacidad limitada de almacenamiento en los puntos de venta.

#### Gráfico 15. Cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia, 2015

## Capítulo IV. Implementación y control

### 1. Finanzas y presupuestos

#### 1.1 Proyecciones de ventas

De julio a diciembre de 2014 las ventas del punto BMW Lifestyle del Jockey Plaza fueron aproximadamente S/. 300.000 con un promedio mensual de S/. 60.000, con un ticket promedio de S/. 120 (se estima que llegamos al 5% promedio de cobertura del universo de clientes potenciales). Por otro lado, el pronóstico de las ventas para el 2015 es de S/. 500.000 anual, con un promedio de ventas de S/. 40.000 mensual. Al implementar un presupuesto de marketing más agresivo, se espera un crecimiento sostenido en el orden de 10% acumulado en los próximos 3 años

#### 1.2 Presupuesto de inversión

**Tabla 14. Presupuesto de inversión de marketing**

	2016	2017	2018
Artículos POP	7.200	5.200	5.200
Desarrollo de redes sociales	8.040	8.040	8.040
Auspicio kermeses de colegios	3.500	3.500	3.500
Publicaciones	10.000	15.000	15.000
Evento "Happyland" por el día del niño	-	10.000	10.000
Total presupuesto marketing	28.740	41.740	41.740

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para alcanzar los objetivos planteados en la proyección de ventas, se considera una inversión en el presupuesto de marketing en el orden de S/. 112.220 en los años 2016, 2017 y 2018, basándose principalmente en comunicaciones *on-line* y activaciones BTL, contando con la apertura del nuevo punto de venta, además del punto existente en el Jockey Plaza y los dos concesionarios.

### 2. Análisis de sensibilidad

Se evaluarán tres escenarios: esperado, pesimista y optimista, se tomará en consideración la variación en las ventas y la variación en el tipo de cambio -que afecta el costo de venta-.

En el escenario pesimista, las ventas en lugar de crecer 7% -según el escenario esperado-, crecen únicamente 3%. Además, el tipo de cambio sufre una variación con tendencia al alza en 13% aproximadamente, de los cuales se considera un 5% apalancado por la casa matriz.

En el escenario optimista se considera un aumento en las ventas debido a una activación económica por un mejor clima político en el próximo gobierno..

**Tabla 15. Análisis de sensibilidad**

AÑO	ESPERADO			PESIMISTA			OPTIMISTA		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Venta	700.000	750.000	780.000	700.000	720.000	750.000	700.000	760.000	790.000
Costo de venta	346.675	360.960	365.660	346.675	379.008	383.943	346.675	360.960	365.660
Utilidad bruta	353.325	389.040	414.340	353.325	340.992	366.057	353.325	399.040	424.340
Gastos	376.256	397.391	394.419	353.640	397.391	394.419	376.256	397.391	394.419
alquiler	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640
gastos de marketing	28.740	41.740	41.740	28.740	41.740	41.740	28.740	41.740	41.740
Artículos POP	7.200	5.200	5.200	7.200	5.200	5.200	7.200	5.200	5.200
Desarrollo de redes sociales	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Auspicio kermeses de colegios	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Publicaciones	10.000	15.000	15.000	10.000	15.000	15.000	10.000	15.000	15.000
Evento "Happyland" por el Día del Niño	-	10.000	10.000	-	10.000	10.000	-	10.000	10.000
gastos administrativos	8.300	20.150	20.150	-	20.150	20.150	8.300	20.150	20.150
gastos logísticos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Depreciación	18.576	14.861	11.889	4.260	14.861	11.889	18.576	14.861	11.889
Utilidad operativa	-22.931	-8.351	19.921	-315	-56.399	-28.362	-22.931	1.649	29.921
Otros gastos	6.360	6.360	6.360	7.180	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360
Utilidad neta	-29.291	-14.711	13.561	-7.495	-62.759	-34.722	-29.291	-4.711	23.561

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 16. Margen de contribución**

<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Venta	700.000	750.000	780.000
Costo de venta	346.675	360.960	365.660
Utilidad bruta	353.325	389.040	414.340

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 2.1 Indicadores de gestión

El primer objetivo de BMW Lifestyle es lograr posicionarse en el *target*, hacerse conocido, que se sepa dónde ubicarlos y que existen (comprador potencial relacionado directamente a un poseedor del auto) de una línea de artículos diversos y funcionales que conectan experiencia de marca para/en dueño de vehículo (usuario final).

Para esto se sugiere evaluar las actividades propuestas con los siguientes tres indicadores de gestión:

**Tabla 17. Indicadores de gestión**

<b>Punto a controlar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicador</b>
Redes sociales	diaria	Porcentaje de conversión
Página web	mes	Tráfico
Conocimiento de línea	semestral	Top of mind
Ingresos	mensual	Variación mensual de ingresos en S/.

Fuente: Elaboración propia, 2015



### **3. Plan de contingencia**

#### **Situación 1. El nivel de ventas no llega a ser el esperado**

**Indicadores de alarma:** ventas reales bajas contra las ventas proyectadas.

**Acciones propuestas:** incremento de activaciones y promociones al público objetivo en los puntos de ventas *retail*.

#### **Situación 2. Los alquileres suben de precio**

**Indicadores de alarma:** se eleva el gasto fijo ocasionando una baja sensible en la rentabilidad esperada.

**Acciones propuestas:** negociación con el locatario y ajustes de los precios de los productos de mayor rotación.

#### **Situación 3. Ocurre una contracción fuerte de la economía en el país**

**Indicadores de alarma:** baja de ventas y disminución en rotación de inventarios.

**Acciones propuestas:** subsidio escalonado de la casa matriz.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

El conocimiento de la línea BMW Lifestyle es pobre a pesar de que la marca BMW es la mejor posicionada en el segmento de autos de alta gama, por esto existe una gran oportunidad de desarrollar la línea y afianzar la marca.

La estrategia de crecimiento, según el presente estudio, determina la apertura de un segundo punto de venta en un centro comercial en Lima. El más idóneo según las variables propuesta es el Real Plaza Salaverry.

### **Recomendaciones**

Se debe de rediseñar el módulo del punto de venta en el CC Jockey Plaza, replicándolo en el nuevo punto de venta en el CC Real Plaza Salaverry, para que sea más atractivo al *target* objetivo.

Para un crecimiento exponencial y sostenido en ventas se debe trabajar directamente con la fuerza de ventas, con una mejor selección, capacitación y supervisión del personal.

Asignar un presupuesto de marketing para mejorar la promoción y conocimiento de la línea Lifestyle BMW a través de las redes sociales, activaciones BTL y eventos dirigidos al *target* objetivo

## Bibliografía

Arte&Sport (02 de 10 de 2014). “Puma extiende su relacion con BMW”. *Arte&Sport* (2/10/2014) Fecha de consulta: 25/01/2015. Disponible en: <http://arteysport.com/2014/10/02/puma-extiende-su-relacion-con-bmw/#.VMUqvcYjiUh>

Arellano, Rolando. (2010). *La ciudad de los Reyes, los Chavez, los Quispe*. Lima: Planeta.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (s.f.). “Niveles Socio Económicos”. *APEIM*. (s.f.). Fecha de consulta: 15 septiembre 2015. Disponible en: <http://apeim.com.pe/niveles.php>

Biznews (2013). “Nueva Sede BMW Lima, experimentando el futuro de la industria automotriz”. *Diario biznews.pe*. (17 de julio de 2013 ). Fecha de consulta: 12/10/2015. Disponible en: <http://biznews.pe/boletines-de-prensa/nueva-sede-bmw-lima-experimentando-futuro-industria-automotriz>

BMW (s.f.). “BMW, historia y tradición de una gran marca” *BMW* (s.f.). Fecha de consulta: 12/10/2015. Disponible en: [http://www.bmw.es/home/topics/Mundo\\_BMW/historia-bmw.html](http://www.bmw.es/home/topics/Mundo_BMW/historia-bmw.html)

BMW (s.f.). “Accesorios originales BMW”. *BMW* (s.f.). Fecha de consulta: 12/10/2015. Disponible en: <http://www.bmw.es/home/topics/propietarios/accesorios-originales.html>

Deloitte. (2014). *Global Powers of Luxury Goods 2014. In the hands of the consumer*. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Diario El Comercio (2014). “Ventas de centros comerciales alcanzarán US\$ 7.000 mlls. el 2014”. *El Comercio* (18/09/14). Fecha de consulta: 24/1/2015. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-centros-comerciales-alcanzaran-us7000-mlls-2014-noticia-1757814>

Diario El Comercio (2014). “Perú es la tercera plaza más importante para BMW en la región”. *Ruedas&Tuercas*. *Diario El Comercio* (21/1/2014). Fecha de consulta: 24/1/2015. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-tercera-plaza-mas-importante-bmw-latina-noticia-1704203>

Inchcape. (2015). “Página corporativa”. *Inchcape*. (1/1/15). Fecha de consulta: 24/1/2015. Disponible en: <http://www.inchcape.com>

IPSOS (s.f.). “Usos y actitudes hacia internet”. *Ipsos Perú*. (s.f.). Fecha de consulta: 12 octubre 2015. Disponible en: [http://www.ipsos.pe/estudio\\_uso\\_actitudes\\_internet](http://www.ipsos.pe/estudio_uso_actitudes_internet)

IPSOS Peru. (2014). *Imagen y posicionamiento de autos 2014*. Lima: Ipsos Perú.

Kiley, D. (2004). *BMW desde dentro*. Barcelona: Ediciones Deusto España.

Martin Mato, M. A. (2010). *Mercado de capitales: Una perspectiva global*. Lima: CENGAGE Learning.

Otto Regalado, Cesar Fuentes, Gonzalo Aguirre, Nadia García, Román Miu y Renato Vallejo. (2009). *Factores críticos de centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Lima: Universidad ESAN.

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., Garcia, N., Miu, R., & Vallejo, R. (2009). *Factores criticos de exito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Lima: Universidad ESAN.

Sanchez, M. (2014). “Bienes de lujo en Lima: autos y viajes se imponen como los preferidos”. *Diario Gestion* (2/7/14). Fecha de consulta: 24/1/2015. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/bienes-lujo-lima-autos-y-viajes-se-imponen-como-preferidos-2101827>

Santillan, M. (14 de 11 de 2014). “BMW presenta su nueva colección Lifestyle”. *Autocosmos.com* (14/11/14). Fecha de consulta: 24/1/15. Disponible en: <http://noticias.autocosmos.com.mx/2014/11/14/bmw-presenta-su-nueva-coleccion-lifestyle>

Vega, E. G. (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.

## **Anexos**

## Anexo 1. Fotos del catálogo en línea



### CATÁLOGO ONLINE BMW LIFESTYLE.

El deporte siempre ha jugado un papel decisivo en la historia de BMW, no sólo en el automovilismo, sino en todas las áreas donde se requiere una gran precisión. Nuestra colección BMW Lifestyle está pensada para cualquier tipo de actividad, desde un evento BMW Motorsport, al campo de golf. Aquí encontrarás el catálogo electrónico de nuestras colecciones BMW Lifestyle.

> Catálogo Online BMW Lifestyle

## Anexo 2. Relación de principales centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao

Centro comercial	Clasificación ICSC	Grupo económico	Año de apertura	Ubicación	Venta Anual (USD MILL)	Ticket promedio	Venta ancla	Público objetivo	Afluencia anual (MILL)	Locales	Superficie total en m <sup>2</sup>	Área bruta arrendable en m <sup>2</sup>	Parques
Jockey Plaza	Superregional	Altas Cumbres	1997	Surco	330	26	52%	A,B,C+	2,8	230	170.000	74.000	3.000
Megaplaza Norte	Superregional	Parque Arauco Grupo Wiese	2002	Independencia	278	8,5	75%	B,B+,C,C+	2,7	169	138.311	71.300	1.000
Plaza San Miguel	Superregional	Universidad Católica	1969	San Miguel	276	20	65%	B,C+,C	1,5	190	60.000	55.000	1.200
Plaza Lima Sur	Superregional	Grupo Wong	2005	Chorrillos	100	12	n.d.	B,C+,C	1,2	174	120.000	70.000	1.470
Larco Mar	Estilo de vida	Fashion Centers	1999	Miraflores	47	9,6	0%	A, B, C+	0,45	138	44.675	24.745	800
Minka	Superregional	Grupo Romero	2006	Callao	150	32	81%	C, D	1,7	135	114.825	90.211	450
Molina Plaza	Centro Vecindario	n.d.	2005	La Molina	17	n.d.	n.d.	A, B	0,12	24	175.700	13.334	450
El Polo	Estilo de vida	n.d.	1990	Surco	18	n.d.	n.d.	A, B	0,21	76	30.000	n.d.	300
Caminos del Inca	Estilo de vida	Propiedad Individual	1990	Surco	24	n.d.	n.d.	A, B	0,3	220	35.000	n.d.	350
Sur Plaza Boulevard	Superregional	Inversiones Castella	1998	Km. 97,5 Asia	15	25	50%	A+, A, B	0,4	190	100.000	40.000	2.500

Fuente: (Vega, 2011), este cuadro fue tomado por el autor de Collier International, Lima IIQ-2007; Apoyo Publicaciones, 2007; Semana Económica; Día\_1, diario El Comercio, 2008;

[www.accep.com.pe](http://www.accep.com.pe), 20/08/2008, 15H; Memoria anual del centro comercial Larco Mar, 2007.

### Clasificación de los centros comerciales limeños

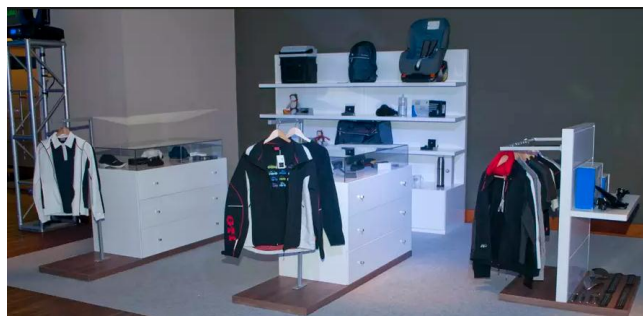
SUPERREGIONALES	Jockey Plaza Plaza San Miguel Mega Plaza Plaza Lima Sur Mall Aventura Plaza Bellavista Plaza Norte
REGIONAL	Atocongo Open Plaza
COMUNITARIOS	Fashion Mall Caminos del Inca Molina Plaza Real Plaza Centro Cívico
DE ESTILO DE VIDA ( <i>STRIP CENTERS</i> )	Larco Mar El Polo
<i>POWER CENTERS</i>	La Marina Open Plaza Canta Callao Open Plaza Real Plaza Pro

Fuente: (Vega, 2011), quien a su vez cita a Colliers (2010)

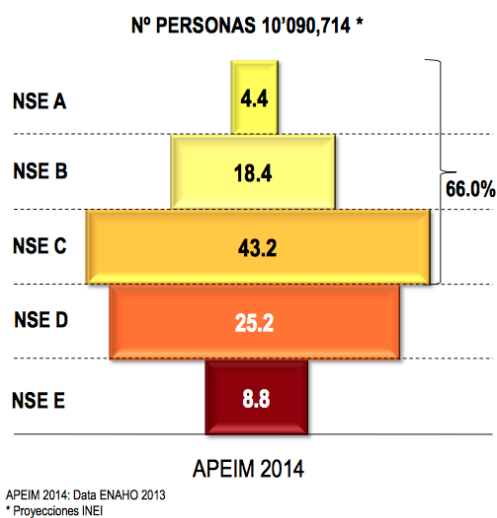
### Anexo 3. Productos *lifestyle* de otras marcas de autos

#### Volkswagen

En abril del 2013, VW lanza en Perú su línea de accesorios y línea *lifestyle*, los mismos que en la actualidad son ofrecidos en su red de concesionarios.



#### Anexo 4. Distribución de personas según NSE 2014 – Lima Metropolitana



NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.8	5.0
	A2	4.2	
B	B1	7.6	18.8
	B2	11.2	
C	C1	26.5	42.9
	C2	16.4	
D	D	24.9	24.9
E	E	8.4	8.4

Fuente: Elaboración propia, 2015



## **Anexo 5. Artículos de regalos Premium por categoría**

Los competidores principales de la línea BMW Lifestyle son las tiendas que tienen productos que cumplen con las características de regalos de alta gama, (estilo, precio alto, sofisticado, exclusivo, entre otras) en ese sentido, existen muchas tiendas que ofrecen este tipo de productos.

Por otro lado, se encuentran también otras tiendas retail que comercializan marcas premium de distintas categorías, las mismas que podemos agrupar en:

- Categoría, artículos personales.
- Categoría alimentos.
- Categoría textiles.
- Categoría accesorios.
- Categoría artículos deportivos/*outdoor*.
- Categoría tecnología.
- Categoría Joyas

## Anexo 6. Base para el estudio exploratorio

Lugar: Centro Comercial Jockey Plaza

Días: Cuatro fines de semana consecutivos

Horario: 14:00 – 20:00 h

Promedio de entrevistados por fin de semana: 64

## Anexo 7. Guía para la entrevista en profundidad

### Guía

#### Previos

- Saludo
- Breve explicación del objetivo de la entrevista
- Comunicar al entrevistado que se sienta libre de opinar y que no hay respuestas buenas ni malas.

- 

#### Preguntas

1. ¿Qué marca de auto posees?
2. ¿Por qué elegiste la marca BMW?
3. ¿Qué atributos encuentras en la marca BMW?
4. ¿Cuál es tu relación con la marca BMW?
5. ¿Qué expectativas te genera BMW?
6. ¿Te gustaría tener artículos relacionados a BMW?
7. ¿Conoces la línea de productos BMW Lifestyle?
8. ¿Compraría la línea de productos BMW Lifestyle?
9. ¿Qué buscas en un artículo personal?
10. ¿Cómo definirías el concepto Lifestyle BMW?

### Entrevista 1

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué marca de auto posees?	BMW 135 y Mercedes Benz
2	¿Por qué elegiste la marca BMW?	Me gustó mucho el modelo, motor diseño y el tamaño.
3	¿Qué atributos encuentras en la marca BMW?	Luce siempre deportivo, es una marca reconocida.
4	¿Cuál es tu relación con la marca BMW?	Es un estilo que se amolda a mi personalidad.
5	¿Qué expectativas te genera BMW?	Seguridad.
6	¿Te gustaría tener artículos relacionados a BMW?	Sí, pero me gustaría saber qué tipo de productos tienen.
7	¿Conoces la línea de productos BMW Lifestyle?	No los conozco
8	¿Compraría la línea de productos BMW Lifestyle?	Sí, depende del artículo.
9	¿Qué buscas en un artículo personal?	El diseño, la utilidad y el acabado.
10	¿Cómo definirías el concepto Lifestyle BMW?	Negocio paralelo, son accesorios de la marca.

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Entrevista 2

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué marca de auto posees?	BMW X1 Y Mercedes Benz Clase C
2	¿Por qué elegiste la marca BMW?	Siempre tuve la marca, es el tercer auto de la misma marca.
3	¿Qué atributos encuentras en la marca BMW?	Seguridad, motor confiable, relación costo/beneficio de auto de lujos.
4	¿Cuál es tu relación con la marca BMW?	Es mi marca favorita de hace 15 años.
5	¿Qué expectativas te genera BMW?	Versatilidad, tecnología y velocidad.
6	¿Te gustaría tener artículos relacionados a BMW?	Si me gustaría.
7	¿Conoces la línea de productos BMW Lifestyle?	Creo que sí, los vi en el concesionario.
8	¿Compraría la línea de productos BMW Lifestyle?	Si me gustaría algo personalizado.
9	¿Qué buscas en un artículo personal?	Funcionabilidad y estilo.
10	¿Cómo definirías el concepto Lifestyle BMW?	Un producto que me identifica con la marca.

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Entrevista 3

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué marca de auto posees?	BMW X5
2	¿Por qué elegiste la marca BMW?	Me enamore del modelo y mi familia también.
3	¿Qué atributos encuentras en la marca BMW?	Estilo y confianza.
4	¿Cuál es tu relación con la marca BMW?	Es mi primera experiencia con la marca y estoy muy satisfecho.
5	¿Qué expectativas te genera BMW?	Seguridad
6	¿Te gustaría tener artículos relacionados a BMW?	Me encantaría.
7	¿Conoces la línea de productos BMW Lifestyle?	Si mi familia me obsequio una gorra de la marca.
8	¿Compraría la línea de productos BMW Lifestyle?	Si podría, tendría que estudiar el catalogo.
9	¿Qué buscas en un artículo personal?	Que sea útil, cómodo y que cumpla mis gustos.
10	¿Cómo definirías el concepto Lifestyle BMW?	Trasladar la imagen BMW a un producto.

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Entrevista 4

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué marca de auto posees?	BMW Serie 3.
2	¿Por qué elegiste la marca BMW?	Por el motor y las prestaciones del auto.
3	¿Qué atributos encuentras en la marca BMW?	Poder de máquina, diseño y personalidad.
4	¿Cuál es tu relación con la marca BMW?	Quería un auto europeo, especialmente alemán.
5	¿Qué expectativas te genera BMW?	Estilo y seguridad.
6	¿Te gustaría tener artículos relacionados a BMW?	Sí.
7	¿Conoces la línea de productos BMW Lifestyle?	No la conozco.
8	¿Compraría la línea de productos BMW Lifestyle?	Tendría que conocer y observar los productos que ofrecen.
9	¿Qué buscas en un artículo personal?	Primero me tiene que gustar y servir.
10	¿Cómo definirías el concepto Lifestyle BMW?	Merchandising de la marca.

## Anexo 8. Guía para la encuesta

1. ¿Qué tipo de artículos considerarías como regalos de alta gama?	%
Artículos personales: billeteras, libros, perfumes, para viaje, etc.	17
Accesorios varios: lapiceros, plumas, lentes, navajas, relojes, etc.	22
Licores: whisky, vino, etc.	23
Productos <i>delicatessen</i> : quesos, jamones, etc.	6
Textiles: artículos de cuero, ropa en general.	28
Juguetes: de colección, autos a escala, etc.	4
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en un regalo de este tipo? (S/.)	50 - 100	101 - 200	201 - 400	401 a más	TOTAL
Licores: whisky, vino, etc.	38%	35%	23%	4%	100%
Productos <i>delicatessen</i> : quesos, jamones, etc.	56%	40%	0%	4%	100%
Artículos personales: billeteras, libros, perfumes, para viaje, etc.	7%	44%	44%	4%	100%
Accesorios varios: lapiceros, plumas, lentes, navajas, relojes, etc.	11%	43%	29%	18%	100%
Textiles: artículos de cuero, ropa en general.	0%	46%	42%	13%	100%
Juguetes: de colección, autos a escala, etc.	43%	26%	26%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>3. ¿Con cuáles de estas marcas te identificas más?</b>	<b>%</b>
Audi	26
Porsche	18
BMW	26
Mercedes Benz	20
Lexus	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>4. ¿Compraría algún artículo relacionado a tu marca favorita?</b>	<b>%</b>
No	10
Sí	86
No opina	4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>5. ¿Qué artículos escogerías?</b>	<b>%</b>
Artículos personales: case para iPhone, relojes, lentes de sol, llaveros, etc.	26
Artículos deportivos: gorras, zapatillas, etc.	24
Artículos para viaje: maletas, maletines, bolsos, etc.	10
Textiles: polos piqué, pantalones, casacas, buzos, etc.	20
Juguetes: autos a control remoto, autos a escala, peluches, etc.	18
Bicicletas	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>6. ¿Qué atributos valorarías más de este tipo de artículos?</b>	<b>%</b>
Diseño	22
Exclusividad	22
Calidad	20
Innovación	18
Precio	18
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>7. ¿Considerarías un buen obsequio alguno de estos artículos?</b>	<b>%</b>
SÍ	74
NO	26
No opina	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

¿Por qué?

<b>9. ¿Conocías la línea Lifestyle de BMW?</b>	<b>%</b>
SÍ	32
NO	68
No opina	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>10. ¿Dónde te gustaría encontrar estos artículos?</b>	<b>%</b>
Punto de venta en centros comerciales	52
Aeropuerto	15
Concesionario	10
Avenida principal	10
Tienda de conveniencia	13
Total	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>11. ¿En qué centro comercial te gustaría encontrar BMW Lifestyle?</b>	<b>%</b>
PLAZA SAN MIGUEL	15
LA RAMBLA SAN BORJA	16
REAL PLAZA SALAVERRY	25
OPEN PLAZA ANGAMOS	10
MEGA PLAZA	18
PLAZA LIMA NORTE	16
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>12. Ahora que sabes que BMW tiene una línea de productos Lifestyle, ¿comprarías algún producto de ésta línea para regalar?</b>	<b>%</b>
Definitivamente lo compraría	8
Probablemente sí lo compraría	56
Me es indiferente	26
Probablemente no lo compraría	10
Definitivamente no lo compraría	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>13. Sexo</b>	<b>%</b>
Femenino	56
Masculino	44
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>14. Edad</b>	<b>%</b>
18 – 25	8
26 – 35	36
36 – 45	46
mayor a 46	10
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

<b>15. Zona</b>	<b>%</b>
Independencia, Los Olivos o San Martín de Porres	25
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena o San Miguel	29
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco o La Molina	28
Otros	18
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

### **Elementos del producto**

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. (Marketing de servicios); BMW Lifestyle ha sido diseñado y creado como producto de gama alta que le da estatus e identificación al usuario, la propuesta de valor es vivir la experiencia BMW

### **Lugar y tiempo**

La entrega de productos implica decisiones sobre los canales a emplearse, los mismos que pueden ser físicos o electrónicos (marketing de servicios). En el caso de BMW Lifestyle, los productos se entregan a través de puntos de venta en centros comerciales o en el mismo concesionario.

### **Precio y otros costos para el usuario**

La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, se ajustan al tipo de cliente, momento y lugar de entrega, nivel de demanda y capacidad disponible. También se debe evaluar por el lado del cliente, no solo el costo *per se*, si no el tiempo y esfuerzo que requieren estos (marketing de servicios). En el caso de BMW Lifestyle los precios se fijan a partir de los precios internacionales que sugiere la casa matriz.

### **Promoción y educación**

Las comunicaciones efectivas deben tener tres componentes fundamentales: proporcionar información y consejos necesarios, persuadir a los clientes de los méritos de la marca y animarlos a actuar en momentos específicos (Marketing de servicios). Por su parte, BMW Lifestyle maneja un catálogo digital dentro de la página corporativa de la marca.

### **Proceso**

El desarrollo del producto requiere de diseño y la implementación de procesos eficaces, los procesos subyacentes son tan o más importantes que lo que una empresa hace (marketing de servicios). BMW Lifestyle mantiene alianza estratégica con algunas empresas reconocidas

para el diseño y desarrollo de productos como son Puma y/o Victorinox, entre otras. Los cuales pasan por los más exigentes estándares de calidad de fabricación.

### **Entorno físico**

Las empresas deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben de los clientes (marketing de servicios). BMW Lifestyle tiene productos de gran diseño y buena manufactura y cuida mucho la presentación de sus productos con infraestructura de calidad y excelente acabado.

### **Personal**

Los servicios requieren una interacción directa entre cliente y personal, la naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio (marketing de servicios). Inchcape Peru maneja personal a través de una empresa de gestión humana que selecciona, evalúa, capacita y supervisa al asesor de venta para brindar un servicio de excelencia.

### **Productividad y calidad**

La productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de la misma moneda, la productividad reduce costos, pero esta no debe disminuir la calidad del servicio, el cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, esta es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor (marketing de servicios). BMW Lifestyle está enfocado como un producto de alta gama, por lo que cuida mucho la calidad de sus productos y sus procesos productivos, enfocados básicamente en proveer valor para los clientes de BMW Lifestyle.



## **Nota biográfica**

### **Hurr Rodríguez Bandach**

Titulado en Optometría por la Universidad Peruana Los Andes, Perú. Tiene un diplomado en Marketing por la Universidad San Ignacio de Loyola y maestría en Docencia en Educación Superior por la Universidad Peruana Los Andes. Trabajó en laboratorios ópticos como Topsa Productos Ópticos y Global Mega S.A.C. como gestor de equipos comerciales. Docencia en institutos de optometría y UPLA. Actualmente es director de Factory Lens y M&M Group, empresas del rubro óptico.

### **Mónica Emma Mendoza Cuadra**

Ingeniera en Industrias Alimentarias de la Universidad Agraria La Molina con más de 10 años de experiencia en operaciones aeroportuarias especializadas en el manejo de perecederos. Cuenta además con una especialización en Gestión de Calidad Total en la Universidad Agraria La Molina, un Máster en Operaciones en CENTRUM - EADA y un PADE en Finanzas y Derecho Corporativo en ESAN. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial en Frío Aéreo, empresa líder en el manejo de operaciones logísticas aeroportuarias de perecederos y tiene a su cargo la línea de negocios de comercialización de insumos para la agroindustria.

### **Rodolfo Rubatto García**

Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Internacional de las Américas en San José, Costa Rica con más de 10 años de experiencia en gestión de operaciones comerciales y dirección de proyectos en empresas locales y transnacionales de los sectores de consumo masivo, retail farmacéutico, servicios informáticos y servicios de consultoría y auditoría financiera. Actualmente dirige el departamento comercial en la Gerencia Corporativa de la firma auditora internacional Moore Stephens, liderando y desarrollando el plan estratégico comercial basado en el portafolio de productos financieros, tributarios, legales y de auditoría para todo el Perú.