



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y  
COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS PREMIUM CADILLAC EN  
PERÚ”**

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

**Presentado por:**

**Sr. GIANFRANCO ALBERTO PARODI BIELICH**

**Sr. PEDRO FRANCISCO PERALTA VEGA**

**Srta. LUCERO DEL ROSARIO TERAN ALVAREZ**

**Asesora: CARLA PENNANO VILLANUEVA**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

**Lima, septiembre de 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS PREMIUM CADILLAC EN PERÚ" presentado por Don GIANFRANCO ALBERTO PARODI BIELICH, Don PEDRO FRANCISCO PERALTA VEGA y Doña LUCERO DEL ROSARIO TERAN ALVAREZ, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Safeassign del programa Blackboard el 22 de febrero de 2024 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA

The screenshot displays a plagiarism report interface. On the left, a document titled "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS PREMIUM CADILLAC EN PERÚ" is shown. The document content includes: "Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial", "Presentado por:", "Sr. GIANFRANCO ALBERTO PARODI BIELICH", "Sr. PEDRO FRANCISCO PERALTA VEGA", and "Srta. LUCERO DEL ROSARIO TERAN ALVAREZ". On the right, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" shows a total of 9% similarity. Below this, a list of sources is provided:

Rank	Source	Percentage
1	repositorio.sp.edu.pe Fuente de Internet	2 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2 %
3	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
4	www.actualidadambie... Fuente de Internet	<1 %
5	argentina.vistage.com Fuente de Internet	<1 %
6	www.acis.org.co Fuente de Internet	<1 %
7	www.serperuano.com Fuente de Internet	<1 %

Fecha: 22/02/2024

## **DEDICATORIA**

Dedicado a nuestros padres y abuelos.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene el objetivo de estudiar la oportunidad para General Motors de lanzar en el mercado peruano la marca de lujo Cadillac. Esta marca ya está presente en más de 30 países a nivel global y cuenta con un renovado portafolio dirigido a distintos segmentos del mercado de autos de lujo. Actualmente, General Motors (GM) en Perú solo comercializa las marcas Chevrolet para el mercado masivo e Isuzu para el mercado de pesados. Por su parte, General Motors es la tercera marca más importante en Perú y es líder en Latinoamérica. Cadillac complementarí­a la estrategia de GM Perú, ingresando a un mercado aún inexplorado por la compañía localmente, el segmento *premium*.

El mercado de lujo en Perú tiene un promedio anual de ventas de más 5 000 unidades de las que GM hoy no participa. La demanda se mantiene creciente, pese a la coyuntura actual del país y Cadillac sería la única marca de lujo estadounidense del país que además cuenta con varios aspectos únicos dentro de su propuesta de valor: conectividad IoT<sup>1</sup>, tecnologías de manejo autónomo, nuevas baterías Ultium<sup>2</sup>, etc.

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizaron las herramientas de evaluación del macro y microentorno y el análisis de la estrategia actual de GM a nivel local y global. Asimismo, se optó por métodos de investigación cuantitativa y cualitativa a través de encuestas, entrevistas a expertos, *focus groups* y revisión de fuentes secundarias. Entre las principales conclusiones, se destaca que: la industria automotriz creció aceleradamente pospandemia (a pesar de la coyuntura política del país), el 70% de las ventas del mercado de lujo son los SUV, los niveles socioeconómicos (NSE) objetivo son el A/B+, hay buenas perspectivas para el futuro eléctrico de la gama y que los principales competidores a estudiar son BMW, Mercedes-Benz (MB) y Audi.

**Palabras clave:** CADILLAC PERÚ; LANZAMIENTO DE CADILLAC EN PERÚ; COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS PREMIUM EN PERÚ; GENERAL MOTORS PERÚ; VENTA DE CADILLAC EN PERÚ.

---

<sup>1</sup> Conectividad en tiempo real, permite que los vehículos de conecten en tiempo real con los usuarios.

<sup>2</sup> Baterías de mayor duración en su mayoría para autos eléctricos.

## ABSTRACT

The present work has the objective of studying the opportunity for General Motors to launch the luxury brand Cadillac in the Peruvian market. This brand is already present in more than 30 countries globally and has a renewed portfolio aimed at different segments of the luxury car market. Currently, General Motors (GM) in Peru only sells the Chevrolet brands for the mass market and Isuzu for the heavy market. For its part, General Motors is the third most important brand in Peru and is number 1 in Latin America. Cadillac would complement the strategy of GM Peru, entering a market still unexplored by the company, the premium segment.

The luxury market in Peru has an average annual sale of more than 5 000 units of which GM does not participate today. Demand continues to grow, despite the current situation in the country and Cadillac would be the only American luxury brand in the country that also has several unique aspects within its value proposition: IoT connectivity, autonomous driving technologies, new Ultium batteries, etc.

For the development of this study, the evaluation tools of the macro and microenvironment and the analysis of the current strategy of GM at a local and global level were used. Likewise, quantitative and qualitative research methods were chosen through surveys, interviews with experts, focus groups and review of secondary sources. Among the main conclusions, it stands out that: the automotive industry grew rapidly post-pandemic (despite the country's political situation), 70% of sales in the luxury market are SUVs, the target socioeconomic levels (SEL) are A/ B+, there are good prospects for the electric future of the range and that the main competitors to study are: BMW, Mercedes-Benz (MB) and Audi.

**Keywords:** CADILLAC PERÚ; CADILLAC LAUNCH PERÚ; PREMIUM CAR SALES PERÚ; GENERAL MOTORS PERÚ; CADILLAC SALES IN PERU.

## TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos.....	xii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	2
1. Análisis PESTEL – Análisis del macroentorno .....	2
1.1 Factor político .....	2
1.2 Factor económico-social.....	2
1.3 Factor tecnológico .....	3
1.4 Factor ecológico (ambiental) .....	4
1.5 Factor legal.....	4
2. Análisis del microambiente.....	5
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	6
2.2 Análisis del ambiente interno .....	9
2.3 Visión y misión.....	10
2.4 Valores .....	10
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	11
1. Objetivos.....	11
1.1 Objetivo general .....	11
1.2 Objetivos específicos .....	11
2. Metodología de estudio .....	12
2.1 Entrevista a profundidad con expertos .....	13
2.2 <i>Focus group</i> .....	15
2.3 Investigación cuantitativa.....	15

3. Conclusiones de la investigación de mercado .....	19
CAPÍTULO IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
1. Objetivos de <i>Marketing</i> .....	21
2. Estratégica genérica: diferenciación .....	21
3. Estratégica de crecimiento: desarrollo de producto .....	22
4. Mantra de marca .....	23
5. Estrategia de clientes.....	23
CAPÍTULO V. TÁCTICAS DEL <i>MARKETING</i> .....	25
1. Estrategia de producto .....	25
1.1 Portafolio de productos.....	27
2. Estrategia de precios .....	28
3. Estrategia de promoción .....	29
3.1 Prelanzamiento .....	31
3.2 Lanzamiento.....	31
3.3 Mantenimiento.....	32
4. Estrategia de plaza.....	35
5. Estrategia de personas.....	35
6. Estrategia de evidencia física.....	36
6.1 Identidad web.....	36
6.2 Identidad de marca .....	37
6.3 Concesionario Cadillac.....	37
7. Estrategia de procesos.....	39
7.1 <i>Customer journey map</i> – Búsqueda del vehículo.....	39
7.2 <i>Customer journey map</i> – Compra de vehículo .....	39
7.3 <i>Customer journey map</i> – Entrega del vehículo .....	40
7.4 <i>Customer journey map</i> – Servicios de posventa y mantenimiento del vehículo .....	41

CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	42
1. Proyección de ventas.....	42
2. Presupuesto de gastos y <i>marketing</i> .....	46
3. Flujo de caja, VAN y TIR .....	47
4. Estado de resultados.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
1. Conclusiones .....	50
2. Recomendaciones.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del macroentorno.....	5
Tabla 2. Análisis FODA.....	10
Tabla 3. Objetivos de investigación de mercado - Cadillac Perú.....	11
Tabla 4. Principales <i>insights</i> de entrevistas a expertos – Sector de lujo.....	13
Tabla 5. Principales <i>insights</i> de entrevistas a expertos – Sector automotriz.....	14
Tabla 6. Principales hallazgos del <i>focus group</i> .....	15
Tabla 7. Inmatriculaciones vehiculares del Perú en el periodo 2016-2022.....	17
Tabla 8. Inmatriculaciones vehiculares mensuales del Perú 2020-2021 (expresado en miles de unidades).....	17
Tabla 9. Inmatriculaciones mensuales del segmento peruano de lujo 2019-2021.....	18
Tabla 10. Proyección de ventas de vehículos eléctricos en Perú 2018-2030.....	19
Tabla 11. Estimación de mercado potencial de Cadillac Perú.....	42
Tabla 12. Estimación de mercado potencial por subsegmento objetivo de cada modelo.....	43
Tabla 13. Estimación de mercado potencial 2024-2028.....	43
Tabla 14. Subsegmento Cadillac XT4: Luxury SUV 2 (participación en el segmento por competidor).....	43
Tabla 15. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac XT4.....	44
Tabla 16. Subsegmento Cadillac XT5: Luxury SUV 3 (participación en el segmento por competidor).....	44
Tabla 17. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac XT5.....	44
Tabla 18. Subsegmento Cadillac XT6: Luxury SUV 4 (participación en el segmento por competidor).....	44
Tabla 19. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac XT6.....	45
Tabla 20. Subsegmento Cadillac Escalade: Luxury SUV 5 (participación en el segmento por competidor).....	45
Tabla 21. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac Escalade.....	45
Tabla 22. Subsegmento Cadillac Lyric - Luxury EV.....	45
Tabla 23. Resumen de la proyección total de ventas y participación de mercado Cadillac (2024-2028).....	46
Tabla 24. Presupuesto de gastos (expresado en USD).....	47

Tabla 25. Flujo de caja (expresado en USD) y proyección de escenarios.....	47
Tabla 26. Análisis de escenarios (expresado en USD).....	48
Tabla 27. Estado de resultados 2024-2028 (expresado en USD).....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
Gráfico 2. Cuatro pilares clave de diferenciación.....	21
Gráfico 3. Mercado generalista, mercado de lujo y mercado de pesados.....	22
Gráfico 4. Mantra de marca.....	23
Gráfico 5. Análisis de los niveles de producto.....	25
Gráfico 6. Principales equipamientos exteriores de gama Cadillac.....	26
Gráfico 7. Principales equipamientos interiores y de seguridad de Cadillac.....	27
Gráfico 8. Portafolio Cadillac 2022.....	27
Gráfico 9. <i>Price brand ladder</i> de la industria automotriz peruana.....	29
Gráfico 10. Posicionamiento de precio del portafolio Cadillac (vs. competidor clave de cada producto).....	29
Gráfico 11. Diseño de página web.....	30
Gráfico 12. Presupuesto de <i>Marketing</i> 2024 (expresado en USD).....	34
Gráfico 13. Gráfica de distribución de autos Cadillac en el Perú.....	35
Gráfico 14. Organigrama de concesionario.....	36
Gráfico 15. Imagen de la página web Cadillac.....	36
Gráfico 16. Identidad de marca.....	37
Gráfico 17. Concesionario Cadillac.....	37
Gráfico 18. Salas <i>showroom</i> .....	38
Gráfico 19. Planos concesionario Cadillac.....	38

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de visita a Mercedes-Benz.....	58
Anexo 2. Ficha de visita Audi.....	59
Anexo 3. Ficha de visita BMW.....	60
Anexo 4. Segmentos <i>premium</i> GM (2020 GM PERÚ <i>SIGMA SEGMENTATION</i> ).....	61
Anexo 5. Guía de <i>focus group</i> .....	62
Anexo 6. Hallazgos de las entrevistas del sector de lujo (G&G Joyeros y Datum).....	68
Anexo 7. Hallazgos de las entrevistas del sector automotriz (Mercedes-Benz, Audi, Volvo y GM).....	69

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, General Motors Company, de la mano de Chevrolet, ha logrado avances significativos en el mercado peruano y se ha convertido en una opción popular entre los entusiastas de los autos en el país.

Perú es un país que cuenta con una economía fuerte y sostenida, y una clase media con notorio crecimiento económico. Esto ha llevado a un aumento en la demanda de bienes y servicios de lujo, incluidos los automóviles de alta gama.

General Motors Company (GMC) se ha apresurado a capitalizar esta tendencia aumentando y consolidando su presencia en el país.

La marca Chevrolet ahora ya cuenta con concesionarios en las principales ciudades de Perú; aparte de Lima, también se encuentra en Arequipa y Trujillo y ha establecido una base de clientes leales en el país.

El mercado de autos de lujo ha crecido con marcada relevancia y su crecimiento supera las expectativas de sus distribuidores. Se ofertan más de 10 marcas, tales como BMW, Audi, MB etc. GMC incluye en su portafolio a Cadillac, una marca de automóviles de lujo que ha ganado reconocimiento mundial por su calidad superior y diseños elegantes. Si bien la marca es de reconocida preferencia en Estados Unidos, también ha llegado a otros países de Europa y del resto del mundo.

Los autos de lujo Cadillac son conocidos por su durabilidad y rendimiento, lo que los hace ideales para el terreno accidentado de Perú. Además, los diseños icónicos y los lujosos interiores de la marca, la han convertido en una opción preferencial entre aquellos que valoran el estilo y la comodidad.

Es así como la presente investigación propone un plan de *marketing* para introducir en el mercado automotriz peruano la marca Cadillac, con los concesionarios estandarizados. En los próximos capítulos se analizará el macro y microentorno, así como también se propondrán estrategias de *marketing* que detallen el plan de introducción al mercado peruano.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1. Análisis PESTED – Análisis del macroentorno

Se presenta un análisis de los (05) cinco entornos de la industria: político, económico-social, tecnológico, ecológico (ambiental) y legal donde se identifican las principales oportunidades y amenazas.

#### 1.1 Factor político

El año 2022 no es el mejor año político que la República del Perú ha atravesado, lamentablemente la inestabilidad política ha generado desconfianza en los inversionistas, tanto internos como externos, motivo por el cual, la tasa de desempleo en el país se encuentra en el 6%, actualmente 1 106 000 personas buscan empleo (INEI, 2022).

Sin embargo, según la Sunarp, la venta de vehículos livianos nuevos se ubicó en 12 841 unidades al cierre de junio del 2022, por lo cual se reporta un crecimiento anual acumulado del 10.8%, menor al 12.2% del 2021; todo esto se ha dado gracias a la recuperación gradual de puestos de trabajo después de la pandemia en el año 2020. Si bien los números son favorables a pesar de la inestabilidad política y la tasa de desempleo, se espera una desaceleración paulatina en la venta de vehículos para lo que resta del año (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2022a).

El sector automotriz tiene pronosticado tener una pérdida del 2% este 2022 debido a la desconfianza que se ha generado en el ámbito político y eso podría impactar en el mercado de vehículos livianos (Seminario, 2023).

#### 1.2 Factor económico-social

Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], en el 2021 el crecimiento del PBI fue de 13%, superando el nivel que se tenía prepandemia y la proyección que se estima para este año es que debería crecer entre un 3.5 % a 4% en los diversos sectores. También se indicó que “El nivel del PBI sobrepasará largamente al que habíamos programado” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022, párr. 3). También se conoce que para los periodos 2023-2025, el PBI alcanzaría una tasa de crecimiento promedio de 3.3%, que es favorecida por la recuperación progresiva de la demanda interna, sobre todo por toda la inversión privada que se estima crecerá básicamente en un 2.8%.

Por otro lado, la economía nacional registró, en mayo del 2022, un incremento en el mercado automotriz, se informa que la actividad económica tuvo un crecimiento de 2.28% a tasa anual

en el quinto mes del año, por debajo del 3.69% que fue reportado en abril (AAP, 2022b), esto es muy beneficioso para el sector automotriz porque, pese a la pandemia, existe un crecimiento del sector.

La Asociación Automotriz del Perú indica que “... La producción nacional ascendió a 3.48% comparado con similar periodo del 2021 (por debajo del 3.80% observado al mes de abril) y durante los últimos doce meses, junio 2021-mayo 2022, presentó un incremento de 6.87% (inferior al 9.88% registrado en el anualizado a abril de 2022)...” (AAP, 2022b, párr. 4).

Alberto Morisaki, Gerente de Estudios Económicos de la AAP, indicó que el sector de autos de lujo ha obtenido un crecimiento del 0.3% en el primer mes, en positivo desde el inicio de la pandemia. Se debe recordar que el perfil del cliente al cual apuntan estas marcas *premium* corresponde a los que no han sido tan afectados por esta crisis, motivo por el cual, su historial crediticio no ha sido afectado (AAP, 2022c).

Según el estudio *Sigma Segmentation* de General Motors Perú, se describen 2 segmentos clave de clientes *premium* en Perú: *Modern Elite* y *Traditional Elite*. Estos representan un 28% de los clientes potenciales de la marca (Dentsu Aegis Network y GM, 2020), esto permite identificar de mejor manera el público objetivo.

### **1.3 Factor tecnológico**

Los autos pueden significar y representar muchas cosas para diferentes personas, dependiendo del uso que les den y cuánto tiempo los puedan usar, pero algo que nunca va a cambiar es que siempre han evolucionado de la mano con lo mejor de la tecnología para facilitarnos la vida en toda la época industrial. Retrocediendo un poco en la historia, en 1911 se inventó el primer auto con encendido eléctrico, considerando que justo el año anterior el encendido con manivelas mató a una persona, esto fue un gran avance. En 1929 se inventaron los frenos de 4 ruedas, en 1930 se instaló el primer radio en un auto. En 1956 se añadió la dirección hidráulica y en 1969 se agregó la transmisión automática de 3 velocidades. Continuando con la línea temporal, en los años 1970 y 1982 se colocaron el *cassette* musical en un auto y la inyección electrónica de combustible, respectivamente. Finalmente, en el año 1995 se agregó el primer sistema de GPS en un auto, el cual implicaba una serie adicional de microchips, que en la actualidad, 2022, son irremplazables y totalmente necesarios en un auto convirtiendo el auto en lo que llamamos “auto inteligente” (Diario Gestión, 2015).

En el año 2020, el sector automotriz en el Perú se vio fuertemente afectado por la disminución de importación de automóviles y camionetas en un 40% y 27%, respectivamente, esto en mayor

parte se debió a la falta de chips semiconductores. En el año 2021, el sector volvió a aumentar sus ventas, pero en el año actual, 2022, nuevamente se han presentado problemas de abastecimiento de chips semiconductores que podrían generar problemas en las importaciones nuevamente. Empresas como Mercedes-Benz paralizaron la producción de autos desde el 18 de abril al 3 de mayo (Posada, 2022).

#### **1.4 Factor ecológico (ambiental)**

Comparando los resultados del mercado automotriz peruano versus el mercado automotriz internacional, se toma conocimiento de que el rendimiento es bajo, motivo por el cual se puede decir que las emisiones de dióxido de carbono en el Perú son altas (aproximadamente 190.5 g/km). La idea de conocer estos datos es que ayude a promover en el Perú la innovación de la regulación e incentivos para las emisiones de carbono. También, se debe saber que la meta de emisión de carbono para el mercado automotriz europeo es de 95 g/km, la mitad de las emisiones en el Perú (Ministerio del Ambiente [Minam], 2014). El plan de electromovilidad en Perú aún es muy incipiente para promover la venta de vehículos de cero emisiones.

Según Eric Concepción (exresponsable del área de gestión de calidad del aire, emisiones atmosféricas y ruido del Minam), la contaminación de aire en el país es generada en un 70% solo por el parque vehicular y la calidad de los combustibles y la diferencia por comercios y otras industrias. Por otro lado, manifestó que el parque vehicular posee 15 años a más de antigüedad y a eso se le debe sumar la mala calidad de los combustibles, puesto que el gasohol contiene “azufre, benceno, aromáticos y aditivos como el manganeso que son una fuente muy potente de contaminación que no está siendo regulada adecuadamente” (SPDA - Actualidad Ambiental, 2017, párr. 3).

Es importante mencionar que, durante el primer trimestre del presente año, la venta de vehículos híbridos y eléctricos alcanzó el mayor nivel, según cifras de Sunarp, durante los primeros seis meses del año, las ventas de dichos vehículos se situaron en 1 190 unidades, resultado histórico para dicho periodo analizado, incrementándose en 134.7% frente a igual lapso del 2021 (AAP, 2022d).

#### **1.5 Factor legal**

Perú firmó un Tratado de Libre Comercio que entró en vigor el 1 de febrero de 2009. Entre otras medidas para estimular el comercio bilateral, se redujo a cero la tasa arancelaria para la importación de automóviles (MINCETUR 2023). Esto representa una oportunidad para la importación de vehículos provenientes de EE. UU. (como es el caso de Cadillac).



Por otro lado, desde mayo 2018, entró en vigencia la nueva ley de Impuesto Selectivo al Consumo que grava con 10% a la venta de vehículos nuevos (Gobierno del Perú, 2019). Sin embargo, se mantuvo en 0% para los vehículos electrificados, como muchos de la gama futura de Cadillac.

A continuación, se detalla un resumen del análisis del macroentorno:

**Tabla 1. Análisis del macroentorno**

Entorno	Situación	Impacto a General Motors
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfianza e incertidumbre en el Perú puede bajar 2% de ventas en el sector.</li> <li>Tasa de desempleo en el país se encuentra en el 6%.</li> </ul>	Amenaza
Económico-Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>General Motors cuenta con 02 segmentos claves: Modern Elite y Traditional Elite.</li> <li>Potencial de clientes peruanos: los consolidados, jubilados, jóvenes exitosos y progresistas.</li> </ul>	Oportunidad
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de chips semiconductores amenaza con disminución de ventas en el sector.</li> </ul>	Amenaza
Ecológico (Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Perú emite 190.5 g/km de CO<sub>2</sub>, el doble de Europa.</li> <li>Nuevo segmento de mercado de autos de lujo en el Perú cuenta con una plataforma modular de autos eléctricos.</li> </ul>	Oportunidad
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>TLC con Estados Unidos que grava con arancel 0% a la importación de autos e ISC de 0% para vehículos electrificados.</li> </ul>	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022.

En conclusión, el valor central del análisis del macroentorno se enfoca en que las oportunidades previamente mencionadas sí favorecen a la creación de una subsidiaria en el Perú. El factor ecológico (ambiental), legal y económico-social demuestran equivalencias de éxito en el objetivo.

## 2. Análisis del microambiente

Se presenta un análisis de los cinco puntos del microambiente: amenazas de sustitutos, amenazas de nuevos entrantes, rivalidad de competidores, poder de negociación con clientes y poder de negociación con proveedores (Porter, 1991).

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

### **2.1.1 Amenazas de sustitutos (Bajo)**

Los autos de lujo no tienen un sustituto directo más que algunos autos de marcas masivas que están apostando por tener un portafolio más sofisticado y con un posicionamiento similar al de las marcas de lujo. Por ejemplo, muchas marcas masivas están lanzando camionetas grandes con diseños y equipamientos bastante competitivos al compararlos con las marcas de lujo.

Uno de los productos sustitutos indirectos sería el sector de motocicletas *premium*, este es un sector importante que poco a poco está cobrando posicionamiento y dinamismo en el país, puesto que pospandemia, la mayoría de los jóvenes utilizan este medio de transporte para movilizarse, a ese se le puede sumar el incremento del precio de la gasolina en el país. Sin embargo, este producto sustituto solo sería para un grupo del público objetivo: jóvenes exitosos de 28 y 32 años, puesto que buscan la necesidad de contar con un medio de desplazamiento funcional en medio del tráfico del país, el cual le otorgue un estatus y reconocimiento ante la sociedad.

### **2.1.2 Amenaza de nuevos entrantes (Bajo)**

Son 3 características principales del país para medir la amenaza de nuevos entrantes: Barreras de entrada impositiva y legislativa del Perú, cantidad de competidores mundiales que aún no están en Perú y la autorización para representación de marcas (franquicias).

Las barreras de importación son bajas en el mercado desde el punto de vista de importaciones. Esto debido a los múltiples TLC de Perú con distintos países donde se fabrican los autos de lujo. La mayor parte de autos de lujo se fabrican en EE. UU. (TLC desde 2006), Unión Europea (TLC desde 2012), Japón (TLC desde 2012) y el Reino Unido (TLC firmado en 2019 a entrar en práctica en los próximos años) (Organization of American States [OAS], 2022). De esta forma, el impuesto *ad valorem* a la importación es de 0% para los autos provenientes de dichos orígenes. En cuanto a otros impuestos, está el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) instaurado en 2018 (y modificado en 2019) que impone tasas de 0 a 10% dependiendo de la cilindrada y combustible (Gobierno del Perú, 2019).

En cuanto a cantidad de competidores aún no presentes en el país y que podrían entrar son pocos. En Perú ya hay 14 competidores en el mercado de lujo. De estos, el 85% de las ventas es dominado por las 4 primeras marcas (AAP, 2022e). Las principales marcas de lujo competidoras de Cadillac que aún están fuera del Perú son: Lincoln, Acura, Alfa Romeo, Genesis y Tesla. Dichas marcas son de nicho o solo están presentes en pocos países a nivel

mundial, por lo que la amenaza es relativamente baja. Del *top 10* de ventas de marcas de lujo global están presentes todas en Perú excepto Tesla (que participaría en un nicho muy pequeño de autos eléctricos) y Cadillac (marca del presente estudio) (AAP, 2022d).

Finalmente, la tercera característica del mercado peruano que supone una barrera de entrada es la dificultad de obtener una franquicia de una marca de autos reconocida a nivel mundial. Las marcas de lujo ceden los derechos de uso de sus marcas solo a importadores de prestigio con experiencia en el mercado de destino. O incluso, en algunos casos como el de Tesla, solo ingresan de manera directa cuando el fabricante decide abrir una filial en el país destino. En el caso de Cadillac, GM ya cuenta con una filial en Perú, por lo que la compañía ya está presente y con la base instalada lista para importar dichos vehículos.

En suma, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja debido a que las marcas más importantes ya están presentes en Perú, que los TLC y legislación aplican a todas por igual y que obtener la representación de una marca prestigiosa es difícil (y al mismo tiempo GM ya está presente en Perú de manera directa).

### **2.1.3 Rivalidad de la industria (Alto)**

La venta de autos de lujo peruano fue de 4 943 unidades anuales en promedio en el periodo prepandemia 2016-2019 (AAP, 2022e). Desde el 2020, la industria automotriz en general se vio muy afectada primero por los meses de cuarentena. Posterior a eso, experimentó una recuperación muy rápida (ya en setiembre 2020, la industria peruana recuperaba e incluso superaba volúmenes prepandemia). Este incremento de demanda en esta y muchas industrias, ocasionaron una escasez de semiconductores que hasta hoy está limitando la oferta de vehículos, y en mayor medida los de lujo. En el periodo, prepandemia, la competencia era intensa entre las marcas, principalmente en el segmento de entrada al lujo (de 26 a 48 000 dólares, aproximadamente).

La demanda sigue alta, por encima de la oferta peruana del segmento de lujo. Perú, al no ser un mercado importante en volumen para estas marcas, sigue con poco abastecimiento ocasionando una reducción de inmatriculaciones en 2021 de 23% (vs. 2019). Esta escasez ha hecho que los precios suban en promedio un 20-25%. Las marcas suelen estar prácticamente sin *stock*, siendo el ganador quien tenga el abastecimiento en el mes en curso. Se estima que esta situación se empiece a ordenar a partir de finales de 2022 (Moore, 2022). Con la vuelta a la normalidad, la intensidad de la rivalidad de prepandemia debería retornar. BMW, Mercedes-Benz y Audi son los líderes mundiales y año a año, pelean por el liderazgo (y en Perú poseen

el 72% del segmento de lujo) (AAP, 2022e). Eso se replica en los países en que participan y la presión de la fábrica por el liderazgo es una realidad (bonos, rebates e incentivos están ligados a la participación de ventas). Además, estas marcas poseen más de 20 años de presencia, por lo que el nivel de recordación de marca también será algo que intensificará la competencia para un nuevo entrante.

Con esto, se puede determinar que la intensidad y concentración de mercado es alta; sobre todo en el segmento de precio de entrada al auto lujo. Sin embargo, la estrategia de ingreso al mercado de Cadillac no será en el segmento de entrada y en los segmentos superiores se flanqueará a la competencia con diferenciación y entrega de mayor valor relativo por el dinero de los clientes.

#### **2.1.4 Poder de negociación con clientes (Alto)**

En el corto plazo, por la misma escasez de semiconductores descrita en el punto anterior, los clientes han perdido poder de negociación. Los clientes están demandando autos y las marcas no pueden satisfacerlos con la oferta actual. Sin embargo, esto es algo coyuntural y el poder del cliente y la facilidad de migrar de una marca a otra, retornaría con la normalización del abastecimiento. El alto poder de los clientes se manifiesta en las diferentes herramientas que usan las marcas de lujo para atraer más clientes (e incluso prosiguen en los tiempos de pandemia, aunque con precios mayores): varias formas de financiamiento (*leasing*, compra inteligente, periodos de gracia, etc.), retoma de vehículos de toda marca, 3 años de mantenimiento incluido, competencia de tasas de interés, etc. Pospandemia, a estas formas de atraer a un cliente poderoso se le sumaría nuevamente la competencia de precios.

Otro punto clave ha sido el incremento de la importancia del canal digital (que se aceleró en pandemia) con lo que la información al cliente se ha incrementado, por lo que tiene aún más poder al tener todo a la mano e incluso con la opción de comprar un automóvil desde casa. Además, el cliente de autos de lujo es informado y nativo digital como muestran los estudios de segmentación de cliente peruano de GM en el anexo 1 (Dentsu Aegis Network y GM, 2020). En resumen, con la normalización del abastecimiento del mercado peruano, la búsqueda del liderazgo del segmento, la facilidad de migración del cliente y el alto nivel de información en internet, el poder del consumidor es alto.

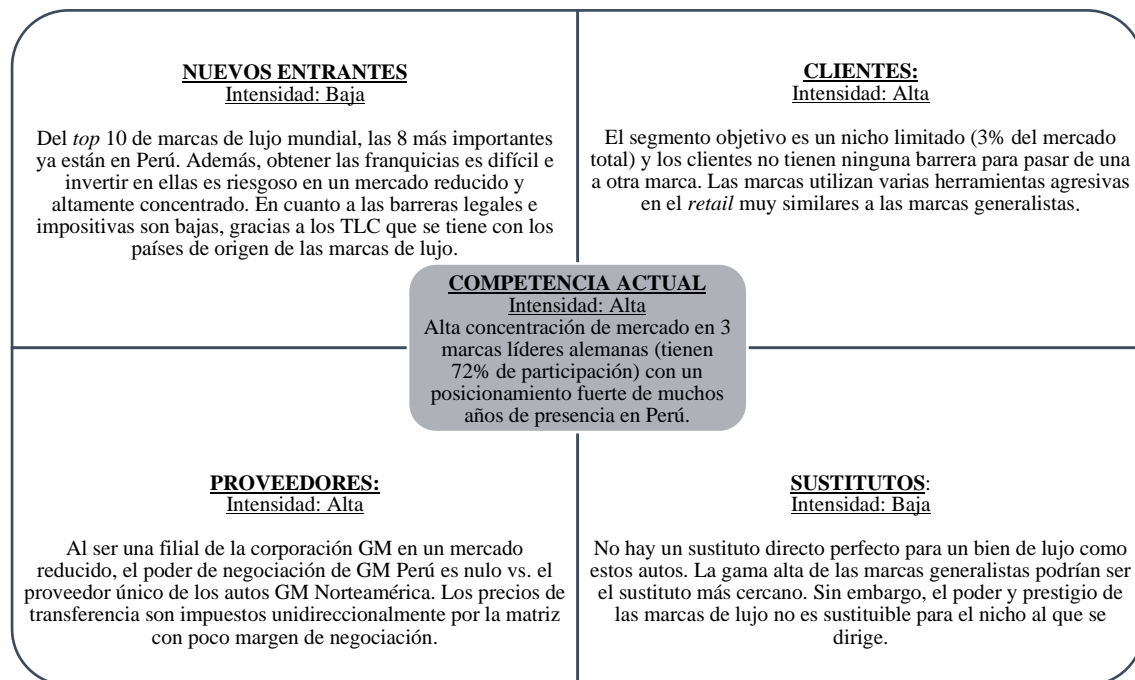
#### **2.1.5 Poder de negociación de proveedores (Alto)**

En el segmento de lujo, el poder de negociación de los proveedores es muy alto y prácticamente unidireccional. Hay dos modelos de negocio en Perú para la importación y comercialización

de los vehículos de lujo: el modelo de importador exclusivo y la presencia de una filial local de la corporación internacional. En ambos, los precios son determinados por la casa matriz y poseen contratos de exclusividad (único proveedor). Y, si bien se pueden negociar sobre la base de la competitividad de precios local, este margen de maniobrabilidad suele ser mínimo y/o ligado a incentivos (como rebates) que dependen del cumplimiento de metas.

Y si se habla de los proveedores del fabricante, el poder de negociación se ha incrementado con la escasez de ciertos componentes y el aumento de los precios internacionales de los *commodities* como el petróleo, por ejemplo, que ha aumentado de menos de USD 50 el barril a casi triplicarse en 2022 (Kuik, Feveile, Magdalena & Meyler, 2022). Dada la necesidad de producción de más vehículos para lograr atender a la creciente demanda, el poder de los proveedores del fabricante se ha incrementado también. Es así como con este creciente poder de los proveedores de los fabricantes, y a la vez del fabricante hacia el importador/filial peruano (que es proveedor único en el caso peruano), resulta en un altísimo poder de negociación de los proveedores en toda la cadena de distribución del segmento de lujo automotriz.

### Gráfico 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2022.

## 2.2 Análisis del ambiente interno

Para analizar el ambiente interno, se ha realizado un análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas obtenidas del análisis del macroentorno.

**Tabla 2. Análisis FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una cobertura del 99% del mercado a nivel nacional con la red de concesionarios.</li> <li>• General Motors es la tercera marca más importante en Perú y número 1 en LATAM.</li> <li>• General Motors tiene una presencia global.</li> <li>• Única marca en Perú que cuenta con conectividad IoT-tecnología On Star.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado automotriz se encuentra en crecimiento.</li> <li>• General Motors cuenta con 02 segmentos claves: Modern Elite y Traditional Elite.</li> <li>• Potencial de clientes peruanos: los consolidados, jubilados, jóvenes exitosos y progresistas.</li> <li>• Nuevo segmento de mercado de autos de lujo en el Perú cuenta con una plataforma modular de autos eléctricos.</li> </ul>
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con precios más bajos: marcas chinas.</li> <li>• Dependencia del mercado estadounidense.</li> <li>• Los autos eléctricos son un mercado incipiente en el Perú.</li> <li>• La inmatriculación de vehículos <i>premium</i> ha caído por efectos de escasez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia corporativa.</li> <li>• La red de concesionarios actual no está especializada en productos y servicios <i>premium</i>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2022.

### 2.3 Visión y misión

**Misión:** Cadillac Perú vive por la lealtad y felicidad de sus clientes al entregar soluciones únicas y exclusivas de movilidad de lujo con un servicio de excelencia que supere las expectativas. Para esto, trabajaremos en equipo de manera ética e inclusiva, siempre con el cliente en el centro.

**Visión:** Ser la empresa de lujo más querida trabajando por un mundo de movilidad triple cero: Cero Emisiones, Cero Congestión y Cero accidentes (General Motors Company, 2022).

### 2.4 Valores

- Pensar como cliente: Considerar las necesidades de los clientes en todo lo que hacemos.
- Un solo equipo: Colaboramos de manera interfuncional para lograr los objetivos de Cadillac.
- Ganar con integridad: Deseo de siempre ganar y hacerlo con integridad.
- Ser inclusivo: Crear momentos todos los días que valoren ideas, entornos y opiniones que puedan diferir de los míos.
- Innovar ahora: No vemos las cosas como son y se vienen haciendo, sino como serían mejor.
- Mirada en el futuro: Tomo decisiones hoy con una visión de largo plazo y me anticipo.
- Ser audaz: De manera respetuosa, alzo la voz, intercambio retroalimentación y comparto mis ideas sin miedo.
- Depende de mí: Tomo responsabilidad por la seguridad y mis acciones, comportamientos y resultados (General Motors Company, 2022).

## CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 1. Objetivos

#### 1.1 Objetivo general

La investigación de mercado realizada para el presente proyecto tiene como objetivo general validar la viabilidad en el mercado peruano del lanzamiento y comercialización de la línea de automóviles de lujo Cadillac.

#### 1.2 Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos de la presente investigación de mercado.

**Tabla 3. Objetivos de investigación de mercado - Cadillac Perú**

Objetivo general		Objetivo específico		Herramienta de investigación		
				FS	FG	EP
1	Dimensionar y entender el macroentorno y la industria de automóviles <i>premium</i> en Perú	1.1	Evaluar la condición del macroentorno peruano (PESTEL)	X		
		1.2	Identificar la evolución del tamaño de la industria automotriz y en específico del segmento <i>premium</i>	X		X
		1.3	Identificar los principales competidores del segmento <i>premium</i>	X		X
		1.4	Conocer modelos de negocio de las marcas <i>premium</i> en Perú	X		X
		1.5	Identificar categorías de autos <i>premium</i> (SUVs, Deportivos, etc.)	X		
		1.6	Identificar los productos y servicios complementarios a la venta de autos	X		X
		1.7	Dimensionar el potencial del segmento de autos eléctricos	X	X	X
		1.8	Entender la dinámica de medios publicitarios de la industria	X		X
2	Conocer los perfiles de los clientes peruanos de autos <i>premium</i>	2.1	Identificar las características demográficas, psicográficas y socioeconómicas del segmento de autos <i>premium</i>	X		
		2.2	Conocer los hábitos de compra de los vehículos <i>premium</i> (frecuencia de renovación, posventa, etc.)	X	X	X
		2.3	Determinar los <i>drivers</i> y motivaciones del cliente al comprar un vehículo <i>premium</i>	X	X	X
		2.4	Identificar los <i>pains</i> al comprar/tener un auto <i>premium</i>		X	

Objetivo general		Objetivo específico		Herramienta de investigación		
				FS	FG	EP
		2.5	Definir los subsegmentos del mercado <i>premium</i> peruano y seleccionar los que serán objeto del proyecto	X		
3	Validar la idea de negocio, recoger opiniones/ requisitos de los clientes y contrastarlos con la competencia	3.1	Hacer un <i>ranking</i> de atributos/beneficios valorados por los clientes <i>premium</i>		X	
		3.2	Conocer la opinión y percepción de los usuarios <i>premium</i> de las marcas que hoy existen en el mercado		X	
		3.3	Identificar productos y servicios complementarios a los vehículos	X	X	X
		3.4	Identificación de canales de comunicación/publicidad que el usuario frecuente y/o utiliza		X	X
		3.5	Disposición a pagar por los vehículos <i>premium</i>	X	X	X
		3.6	Identificación de las categorías de vehículos más populares (SUV, Sedan, HB)	X	X	
		3.7	Disposición y opiniones respecto a comprar un vehículo eléctrico		X	
4	Definir el portafolio y las especificaciones de los productos a importar	4.1	Identificar las categorías de producto preferidas por los clientes <i>premium</i>	X	X	
		4.2	Definir los modelos a importar	X	X	
		4.3	Definir las especificaciones clave que el portafolio debe incluir		X	
		4.4	Identificar los colores más populares en los vehículos <i>premium</i>		X	
		4.5	Entender la reglamentación del Perú respecto de la importación de estos autos	X		X
		4.6	Definir el posicionamiento de precio de cada modelo	X		
5	Estimación de demanda por línea de producto	5.1	Definir intención de compra		X	
		5.2	Definir porción de mercado a capturar	X		
6	Identificar las potenciales asociaciones clave para el modelo de negocio	6.1	Definir la cadena de valor	X		X
		6.2	Evaluar proveedores necesarios	X		X
		6.3	Identificar socios estratégicos clave	X	X	X

\* FS (Fuentes Secundarias), FG (*Focus Group*) y EP (Entrevistas en Profundidad).

Fuente: Elaboración propia 2022.

## 2. Metodología de estudio

Se recabará y analizará la información del mercado automotriz de lujo a través de metodologías exploratorias y cuantitativas. Dentro de la categoría exploratoria se utilizaron 3 herramientas:



- 7 entrevistas a profundidad a expertos: se ubican en 2 áreas distintas: sector automotriz y expertos en tendencias del consumidor de lujo peruano (GyG Joyeros y Datum).
- *Focus group* con potenciales clientes (personas que tienen o han tenido autos de lujo).
- Observación activa en 3 puntos de venta de la competencia: las 3 marcas líderes de autos *premium* en Perú (BMW, Mercedes-Benz y Audi). Se aplicó metodología de cliente incógnito.

En cuanto a la metodología cuantitativa, se recurrió a fuentes secundarias, principalmente a 2 documentos:

- El estudio *Sigma Segmentation* llevado a cabo por GM en 2020 (Dentsu Aegis Network - GM, 2020).
- La Base de Inmatriculaciones 2016-2022 de la Asociación Automotriz del Perú (AAP, 2022e).

Del estudio cuantitativo *Sigma Segmentation* se extrajo la segmentación que hizo GM del consumidor automotriz peruano. En el mismo, se identificó 9 perfiles de clientes (y 2 de ellos con potencial para Cadillac como se detallará más adelante). Y, finalmente, para la proyección del mercado y estimación de demanda, se utilizó la Base de Inmatriculaciones 2016-2022 de la Asociación Automotriz del Perú. La AAP tiene información en tiempo real de las ventas del sector automotriz peruano de manera diaria con cada placa emitida. Por esta razón, se cuenta con la información perfecta y real del universo de vehículos vendidos.

## 2.1 Entrevista a profundidad con expertos

Los principales hallazgos de las entrevistas a expertos del sector de lujo (G&G Joyeros y Datum), se presentan a continuación:

**Tabla 4. Principales *insights* de entrevistas a expertos – Sector de lujo**

Tema	Principales <i>insights</i> de entrevistas a expertos	Objetivo
Cliente <i>premium</i>	- El perfil del cliente ha evolucionado después de la pandemia, el cliente puede ser de cualquier distrito de Lima Metropolitana. Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros.	1.1
	- El rango de edad es de 35 a 50 años, pero el perfil se ha vuelto más volátil. Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros	1.1
Atributos y beneficios buscados	- La experiencia de los clientes al ingresar a una tienda de productos <i>premium</i> es muy valorada por ellos. Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros	3.2
	- Para realizar una compra de vehículo <i>premium</i> , el cliente debe tener el conocimiento pleno de todos sus atributos, en especial los que le pueda generar estatus. Gerente General de Datum.	3.1

Tema	Principales <i>insights</i> de entrevistas a expertos	Objetivo
Proceso de compra	- Uno de los procesos de compra recién implementados en la empresa fue el <i>e-commerce</i> , el cual ha sido muy valorado por los clientes. Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros	3.4
Competitividad	- Los competidores de G&G Joyeros son: Aldo, Casa Banquero, Joyería Murguía. Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros	1.4
Publicidad y <i>Marketing</i> Competitividad	- Las principales redes sociales que se utiliza para realizar la publicidad o lanzamiento de nuevas tendencias son: Facebook, IG, Youtube. Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros	3.4
	- Se recomienda usar comunicaciones tradicionales para los nuevos lanzamientos, puesto que es un producto nuevo el cual se debe de mostrar todos los atributos que tiene. Gerente General de Datum	3.4
Servicio de posventa y CRM	- La posventa es importante para la fidelización del cliente <i>premium</i> . Gerente de <i>Marketing</i> de G&G Joyeros	3.2

Fuente: Elaboración propia 2022.

Los principales hallazgos de las entrevistas a expertos del sector automotriz (Mercedes-Benz, Audi, Volvo y GM) se presentan a continuación:

**Tabla 5. Principales *insights* de entrevistas a expertos – Sector automotriz**

Tema	Principales <i>insights</i> de entrevistas a expertos	Objetivo
Cliente <i>premium</i>	- El principal rango de edad de los clientes es de 40 a 60 años y cuentan con familia.	1.1
	- Existe una clasificación de 2 perfiles comportamentales de los clientes de Perú a los que llama: <i>premium</i> de “ingreso alto puro” y los <i>premium</i> “de clase alta tradicional”. Gerente Regional de <i>Marketing</i> de GM	2.1
	- Los clientes suelen ser de las categorías más altas de los bancos, que consumen bienes y servicios de lujo. Gerente de Producto de Volvo	2.1
Atributos y beneficios buscados	- Los clientes fidelizados esperan un estándar alto de calidad de acabados y equipamiento. Sin embargo, los nuevos clientes, son relativamente menos exigentes. Gerente de Producto de Volvo	4.1
	- El precio es importante, indica que solo en el segmento de entrada <i>premium</i> (menos de USD 40 000) se aprecia guerra de precios. En las gamas superiores se valoran más los atributos y beneficios de cada marca y modelo. Jefe de Producto de Audi	3.5
	- Esperan un seguimiento superexhaustivo y personalizado del asesor de ventas. Deben proveer información proactiva. Gerente de Producto de Volvo	3.2
Proceso de compra	- El proceso de compra del cliente <i>premium</i> , si bien se ha digitalizado aceleradamente en pandemia en la parte inicial (búsqueda de información, contacto por <i>WhatsApp</i> ), el cierre siempre se da “en el piso” de ventas de manera presencial.	2.3
	- Sobre los decisores de influenciadores en la compra, indican que normalmente es el hombre en la pareja quien toma la decisión; sin embargo, la esposa tiene gran influencia. Gerente de Producto de Volvo	2.4
	- Los 3 entrevistados destacan la importancia crucial de la experiencia de la entrega. Es el momento cumbre de la venta. Gerente de Producto de Volvo	2.3
La industria <i>premium</i> en Perú	- Los expertos coinciden que la pandemia (poscuarentena) afectó la oferta, pero no la demanda.	1.1
	- La escasez de microchips, la subida de precios internacionales, la logística internacional y la guerra con Ucrania son los factores que han afectado el abastecimiento local.	1.1

Tema	Principales <i>insights</i> de entrevistas a expertos	Objetivo
	- La migración hacia vehículos electrificados ya es una tendencia real y ya llegó a Perú. Los expertos destacan la importancia de que el Gobierno lance medidas que impulsen la electromovilidad.	1.1
Publicidad y Marketing Competitividad	- Los expertos coinciden en que las unidades <i>Test Drive</i> son cruciales en los lanzamientos. Estos deben ser para prensa especializada, <i>influencer</i> y clientes.	5.1
	- Importancia de la presencia en activaciones donde esté el público objetivo (clubes, deportes, <i>malls</i> , etc.) y presencia en revistas del segmento y los diarios de negocios. Gerente Regional de <i>Marketing</i> de GM	3.4
Servicio de posventa	- Esperan que todo sea perfecto en la venta y posventa de un auto cuyo valor supera los 50 000 dólares. Gerente de Producto de Volvo	2.1
	- Los servicios de posventa suelen ser una debilidad en Perú: mala atención, demoras en la importación de repuestos, etc.	3.3
	- Deberían realizar una “experiencia <i>seamless</i> ” donde el cliente no tenga ninguna molestia e incluso se le haga <i>delivery</i> del auto. Gerente Regional de <i>Marketing</i> de GM	3.3

Fuente: Elaboración propia 2022.

## 2.2 Focus group

Se realizó un *focus group*, donde los participantes fueron hombres y mujeres, en algunos casos jefes de familias, de 30 a 55 años quienes son los encargados de las decisiones de compra. La finalidad de esta metodología fue obtener *insights* de los atributos más valorados al momento de tomar una decisión de compra. Se detallan los hallazgos del *focus group*.

**Tabla 6. Principales hallazgos del *focus group***

Hallazgo del <i>Focus Group</i>	Objetivo
Los participantes identifican que al momento de visitar a un concesionario de un vehículo <i>premium</i> lo que más valoran es la prueba de manejo	2.3
Tienen el conocimiento de las siguientes marcas <i>premium</i> : Land Rover, Audi, BMW y Maserati	3.2
Los principales atributos de un vehículo <i>premium</i> son: tecnología, espacio, seguridad, calidad de cuero, confort y diseño.	5.1
Lo que más influye al momento de comprar un vehículo es el precio, modelo, tamaño y tecnología	5.1

Fuente: Elaboración propia 2022.

## 2.3 Investigación cuantitativa

### Estudio *Sigma Segmentation*

Los perfiles del cliente de autos de lujo peruano: en 2020, General Motors llevó a cabo un estudio a nivel nacional en Perú para conocer más los perfiles de los clientes automotrices de dicho mercado. Se llegó a la conclusión de que hay 2 segmentos objetivo para los vehículos de lujo como los de la marca Cadillac: *Traditional Elite* y *Modern Elite*. A continuación, se describen las principales características de ambos (Dentsu Aegis Network y GM, 2020).

### ***Traditional Elite:***

- Datos demográficos: Edad media: 45 años | NSE: AB+ | Masculino/Femenino: 39%/61% | 73% tiene hijos | 41% tiene educación universitaria | 61% está casado o en una relación | 50% trabaja a tiempo completo
- 5 cosas para saber sobre ellos:
  - Son felices al celebrar su legado: profesional, servicio a la comunidad y familia
  - Viven una vida de placer pasando tiempo con su familia, tomando vacaciones regularmente y vida social activa con amigos (sobre todo por las noches).
  - Consumen contenido sobre un estilo de vida saludable, viajes y formas de ayudar a la comunidad.
  - Si bien ya están digitalizados, aún se inclinan a medios tradicionales de comunicación con alta afinidad a los periódicos y revistas impresos.
  - Tienen una relación práctica con sus autos y prefieren las camionetas (SUV y *Crossovers*) con equipamientos sólidos de seguridad, confort y alta calidad.

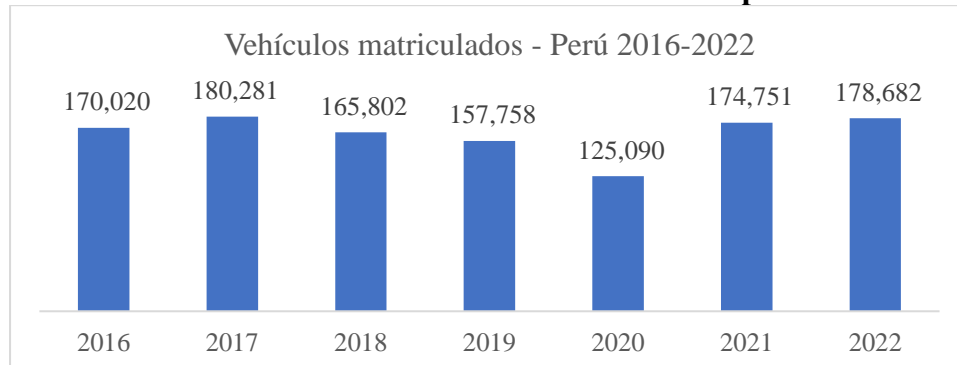
### ***Modern Elite:***

- Datos demográficos: Edad media: 36 años | NSE: AB+ | Masculino/Femenino: 59%/41% | 68% tiene hijos | 53% tiene educación universitaria | 69% está casado o en una relación | 66% trabaja a tiempo completo
- 5 cosas para saber sobre ellos:
  - Son ganadores “naturales” con una aproximación pragmática para maximizar su performance profesional y mantener el balance con su vida personal.
  - Valoran las experiencias *premium* y esperan lo mejor de sus vacaciones y las salidas nocturnas con familia y/o amigos.
  - Consumen contenido sobre finanzas e inversiones, mundo automotriz y siguen y practican deportes regularmente.
  - Su consumo de medios es bastante diversificado (*on-line* y *off-line*) y los usan mayoritariamente para su entretenimiento.
  - Tienen el mayor índice de tenencia de camionetas (SUV o *Crossovers*) y en esa compra buscan balancear máximo performance y buen valor de largo plazo.

## Base de matrículas 2016-2022 del sector automotriz

La industria automotriz peruana vuelve con tendencia creciente post pandemia: El comportamiento fue creciente hasta 2017 donde la industria logró un nivel máximo de 180 000 unidades matriculadas. Desde 2018, tuvo una serie de impactos negativos que presionaron a la demanda al retroceso. En mayo de 2018, se instauró sin alerta previa el ISC de 10% para todos los vehículos. En la Tabla 7 se detalla la evolución de inmatriculaciones descrita.

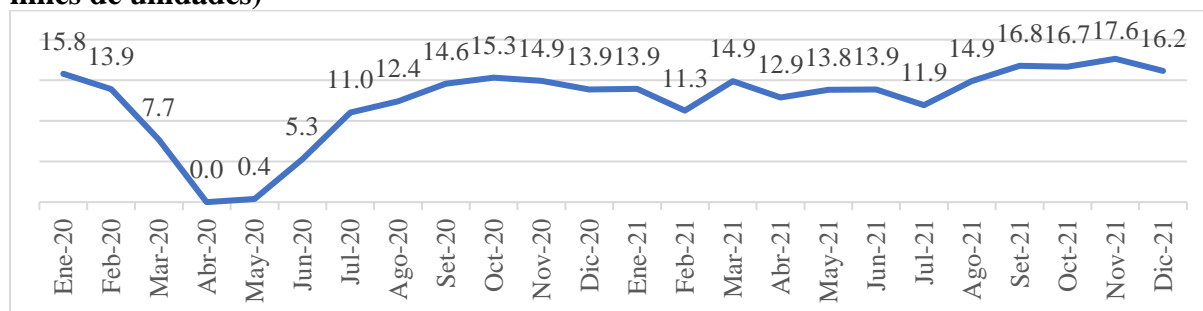
**Tabla 7. Inmatriculaciones vehiculares del Perú en el periodo 2016-2022**



Fuente: Elaboración propia 2022 con la Base de Inmatriculaciones Vehiculares (AAP, 2022e).

Todas las marcas se vieron forzadas a incrementar los precios de 10 a 13% de la noche a la mañana, lo que llevó a un retroceso importante en la demanda en los años 2018 y 2019 (año en que cayó hasta 157 000 unidades). En ese mismo año, se hicieron algunos ajustes a ese ISC reduciéndolo según las motorizaciones y volviéndolo 0% para vehículos eléctricos e híbridos.

**Tabla 8. Inmatriculaciones vehiculares mensuales del Perú 2020-2021 (expresado en miles de unidades)**



Fuente: Elaboración propia 2022 con la Base de Inmatriculaciones Vehiculares (AAP, 2022e).

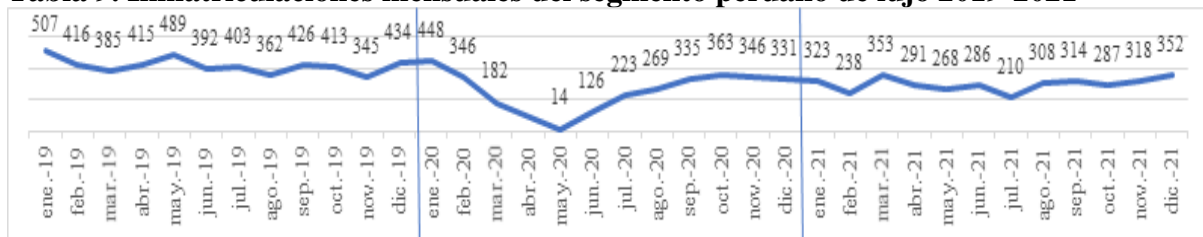
El 2020, tuvo un mejor inicio con un freno abrupto por el inicio de la cuarentena obligatoria desde la quincena de marzo. La industria se fue a cero en abril y recién se reinició la inmatriculación de vehículos desde finales de mayo (ver en la Tabla 8 la evolución mensual). Esto dio como resultado una industria de 125 000 vehículos este año. A pesar del mal resultado anual, se vio una rápida recuperación con el levantamiento de la cuarentena total como se

aprecia en la Tabla 9; ya las matrículas recuperaban niveles normales desde agosto de 2020 (a pesar de que se mantenían algunas restricciones de circulación).

Ya en 2021, se aprecia una industria con mayor solidez con un volumen total de 175 000 unidades, su nivel más alto desde 2017. Y esta misma situación, se replicará al cierre de 2022, donde GM estima que el año cierre cercano a las 180 000 unidades, muy similar a la industria de 2017. Y este número pudo haber sido aún mayor ya que la oferta se ha visto contraída en los últimos 2 años por las limitaciones de abastecimiento de semiconductores (insumo que es intensivo para la fabricación de autos) y los problemas logísticos globales. Sin estas limitaciones, la industria superaría fácilmente el récord de los últimos 10 años en 2022. La Tabla 9 resume la evolución de la industria automotriz de los años descritos:

### El mercado automotriz de lujo:

**Tabla 9. Inmatriculaciones mensuales del segmento peruano de lujo 2019-2021**



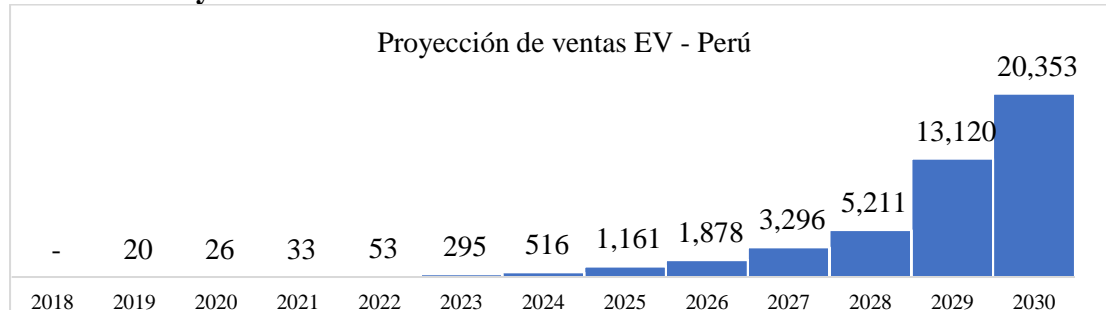
Fuente: Elaboración propia 2022 con la Base de Inmatriculaciones Vehiculares (AAP, 2022e).

En los años prepandemia, Entre 2017 y 2019 tuvo un volumen promedio anual de 5021 unidades. El *top 3* histórico de este segmento en Perú son: BMW, Mercedes-Benz y Audi con 31.4%, 23.6% y 18.4% de participación respectivamente (AAP, 2022e). A pesar de que la demanda se recuperó rápidamente en toda la industria post pandemia, la oferta sufrió un golpe en cuanto al abastecimiento principalmente por la escasez de microchips. Con esta situación, nuestro país (así como el resto del mundo) experimentó un natural incremento de precios de más de 10% a 20% dependiendo de los subsegmentos (Nyvus, 2022). Por ejemplo, el modelo más vendido del segmento de lujo peruano, la camioneta BMW X3 pasó de tener un precio que partía en los 49 000 dólares a costar 58 mil dólares (+18% de incremento).

Esta caída en la oferta hizo que el promedio de venta mensual cayera de 418 en 2019 a 296 unidades en 2021 (ver la Tabla 9). A pesar de esta caída, las marcas de lujo reportan un aumento en la demanda, que ha llevado a niveles de *stock* de 0 días y largas listas de espera. Además, se espera una revolución en el mercado con la llegada de los vehículos eléctricos (inicialmente más enfocado en el mercado de lujo, dado el mayor *ticket* promedio). Hasta 2022, en Perú se han vendido 7 modelos distintos y un total de 53 unidades (ver la Tabla 9).

El mercado de eléctricos tiene un potencial de crecimiento exponencial como han mostrado los mercados globales y Perú no es la excepción. Como se muestra en la Tabla 10, se estima que para el 2030 se registren más de 20 000 unidades eléctricas anuales (EY, 2021).

**Tabla 10. Proyección de ventas de vehículos eléctricos en Perú 2018-2030**



Fuente: Plan Nacional de Electromovilidad (EY, 2021).

### 3. Conclusiones de la investigación de mercado

- Los expertos del mercado de lujo coinciden en que la experiencia en el punto de venta es crucial para la toma de la decisión de compra. El nuevo cliente pospandemia suele llegar mucho más informado, se debe tener una fuerza de ventas experta y crucial siempre ofrecer una prueba de manejo.
- Sobre los medios de comunicación, los expertos resaltan la creciente importancia del canal digital (reforzados aún más en pandemia). Los *showrooms* virtuales pueden ayudar en el proceso de decisión. Sin embargo, para el sector de lujo siguen siendo importantes los eventos presenciales donde se viva una real experiencia de lujo con los productos y servicios que ofrecería Cadillac.
- En cuanto a los atributos más valorados, tanto los clientes potenciales como expertos destacan la tecnología, el espacio, la seguridad y la calidad de los acabados y materiales. El precio suele ser importante solo en la gama de entrada del segmento de lujo (autos compactos alrededor de los 40 000 dólares). Sin embargo, en las gamas intermedias y superiores, el precio pasa a un segundo plano. Esto resulta una oportunidad para Cadillac que apostaría por esas gamas intermedias y superiores. Cadillac cuenta además con los productos más espaciosos del mercado (atributo clave según los clientes entrevistados).
- Según el estudio de clientes *Sigma Segmentation*, los segmentos objetivos para Cadillac son el *Traditional Elite*; y, en segundo lugar, el *Modern Elite*. Ambos del segmento socioeconómico AB+, del rango de edad de 36-50 años, con estilos de vida similares y con alta afinidad a las SUV. Estos segmentos del estudio cuantitativo coinciden y se

revalidan con lo expresado por los expertos (en las entrevistas en profundidad) y los clientes potenciales del *focus group*.

- El *performance* del mercado postpandemia evidencia una rápida recuperación e incluso un crecimiento vs. el periodo 2019 (superando las 16 000 inscripciones mensuales). El mercado de lujo está afectado por la oferta (escasez de microchips y otros suministros). Sin embargo, los expertos y las tendencias indican que, al recuperar la disponibilidad, la demanda del segmento de lujo debería seguir la tendencia creciente del mercado total. Con esta evidencia, el segmento de lujo debería volver a volúmenes cercanos a las 450 unidades mensuales.
- El mercado peruano tiene potencial de ventas futuras de unas 20 000 unidades al año desde 2030 (EY, 2021). Cadillac Global ya está apostando por un plan de electrificación paulatina de su portafolio. GM Perú, podría importar desde un inicio el recientemente lanzado *Lyric* (que fue introducido en EE. UU. con gran éxito) para empezar a penetrar el incipiente mercado alineados con la visión de tecnología futurista que se describirá más adelante.



## CAPÍTULO IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como objetivos de *Marketing* para corto y mediano plazo se han definido los siguientes:

### 1. Objetivos de *Marketing*

Objetivos	Indicador	Herramienta	Corto Plazo	Mediano Plazo (2 y 3)	Largo Plazo (A4/5)
Incrementar la participación de mercado en segmento <i>premium</i>	<i>Market share premium</i>	Matrículas AAP	5%	8%	10%
Incrementar fidelización de clientes	Clientes que compran/clientes totales	GDV – Base de datos de clientes	1%	10%	30%
Satisfacción de los clientes	NPS	Encuestas NPS	>75%	>80%	>85%
Incrementar la base de clientes nuevos	Clientes nuevos/clientes totales	GDV – Base de datos de clientes	99%	90%	70%
Penetración sub-segmentos clave: SUV y eléctricos	Ventas SUV/Total ventas Cadillac Ventas EV/Total ventas Cadillac	Matrículas - AAP	SUV: 70% EV: 5%	SUV: 75% EV: 12%	SUV: 80% EV: 20%

Fuente: Elaboración propia 2022.

### 2. Estratégica genérica: diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en destacar de forma significativa en 4 de nuestros pilares clave, esto gracias a características tecnológicas que nos hacen positivamente diferentes a las demás marcas que ofrecen productos similares.

#### Gráfico 2. Cuatro pilares clave de diferenciación

<b>Electrificación:</b> Plataforma Eléctrica Ultium ®	<b>Seguridad Máxima:</b> Periscope ®, OnStar ® sistemas de seguridad 360°	<b>Manejo Autónomo:</b> Super Cruise y Futuro 100% autónomo	<b>Impacto Social:</b> Convertirse en la compañía más inclusiva del mundo
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia 2022.

Desde el 2017, el mercado de vehículos eléctricos en promedio crece al 98%, lo que es una cifra muy alentadora en el camino de transición. Por ello, para la compañía es clave el apoyo y el soporte que brinda su financiera exclusiva *GM Financiera* para así ampliar el panorama hacia los autos eléctricos (Chevrolet Medios, 2022).

La seguridad máxima con la tecnología OnStar surgió cuando cada uno de los autos GM tuvo GPS, es así como se creó la comunicación con asesores entrenados para contestar llamadas de emergencia de los conductores. Además, OnStar también brinda atención rápida para vehículos

robados y ha contribuido con las autoridades para frenar una gran cantidad de robos de autos (Santillán, 2013).

En cuanto al manejo autónomo, Cruise AV es el vehículo sin timón ni conductor de GM que tiene pensado contar con 21 sensores de largo y corto alcance, 4 radares articulados 16 cámaras y 5 sensores LiDAR. Un vehículo de la marca que no posee volante ni pedales, no contará con ningún tipo de control manual dentro del auto. Un vehículo 100% autónomo (Álvarez, 2018).

En Colombia se espera reducir el 22% de las emisiones de gases invernadero para el año 2030 y tener 600 000 vehículos eléctricos circulando.

De acuerdo con Juliana López, directora Comercial de General Motors Colmotores, “El compromiso y la unión de todos son fundamentales para la construcción de un futuro más sostenible. GM avanza y una parte de este proceso es continuar reduciendo el nivel de emisiones y mejorar la eficiencia energética de nuestros autos de combustión”. (Technocio, 2022, párr. 4).

### 3. Estratégica de crecimiento: desarrollo de producto

Según la matriz de Ansoff, los productos se ofrecen dentro de un mundo de mercados con la intención de encontrar oportunidades de crecimiento. Basándonos en esa matriz el ingreso de General Motors al mercado peruano (mercado existente) con el segmento de lujo ya existente se introduce Cadillac (nuevo producto).

Gráfico 3. Mercado generalista, mercado de lujo y mercado de pesados



Fuente: Elaboración propia 2022.

De todo el mercado de autos en el Perú, el mercado generalista representa el 76% de ingresos totales a las empresas como General Motors, que son aproximadamente 133 000 unidades al año, respecto al mercado de pesados representa el 21% del total de mercado con cerca de 36 000 unidades vendidas al año; finalmente, el mercado de autos de lujo representa el 3% de ventas al año con aproximadamente 5 000 unidades vendidas al año.

#### 4. Mantra de marca

El mantra de marca de Cadillac “Deja el pasado atrás en un Cadillac” tiene como objetivo asegurar que todos los empleados de la organización y todos los socios de *marketing* deben representarla antes sus consumidores y ajusten sus acciones en consecuencia. La idea principal de Cadillac es adaptar la identidad de la marca a los entornos modernos y actuales que se viven en esta nueva era digital, además de quitar la idea de que los Cadillac son “el carro del abuelo” y mostrar la modernidad con los autos eléctricos.

Gráfico 4. Mantra de marca



Fuente: Elaboración propia 2022.

#### 5. Estrategia de clientes

Los métodos que se deben usar el día de hoy para la fidelización de clientes deben ser únicos y eficaces, la atención de calidad y el servicio post venta ya es algo que todas las empresas y concesionarios realizan.

Por esta razón se ha pensado en lograr algunas estrategias para ser asertivos en cuanto a la fidelización del cliente se refiere.

- Pruebas de manejo o *test drive*: la realización de este tipo de pruebas capta rápidamente la atención de nuestro público objetivo considerando que no muchos concesionarios hacen esto, es un punto que debería tomarse en cuenta. Las pruebas no deberían ser demasiado largas, logrando así que el cliente se quede con ganas de más.
- Atención vía *WhatsApp*: recibir una atención de forma más rápida y especializada siempre adecuándose a las necesidades del cliente, eso implica el día de hoy el uso de las redes sociales. El día de hoy se responde más rápido un *WhatsApp* que una llamada, motivo por el cual se pueden usar varias herramientas como *ChatBots*, mensajes masivos, plantillas de mensajes.

- Enfoque omnicanal: No se deben descuidar los demás canales de atención al cliente, como las visitas presenciales al concesionario o las tradicionales como los correos electrónicos o los mensajes de texto. Se puede usar una sola administración para toda la red de canales de la empresa.

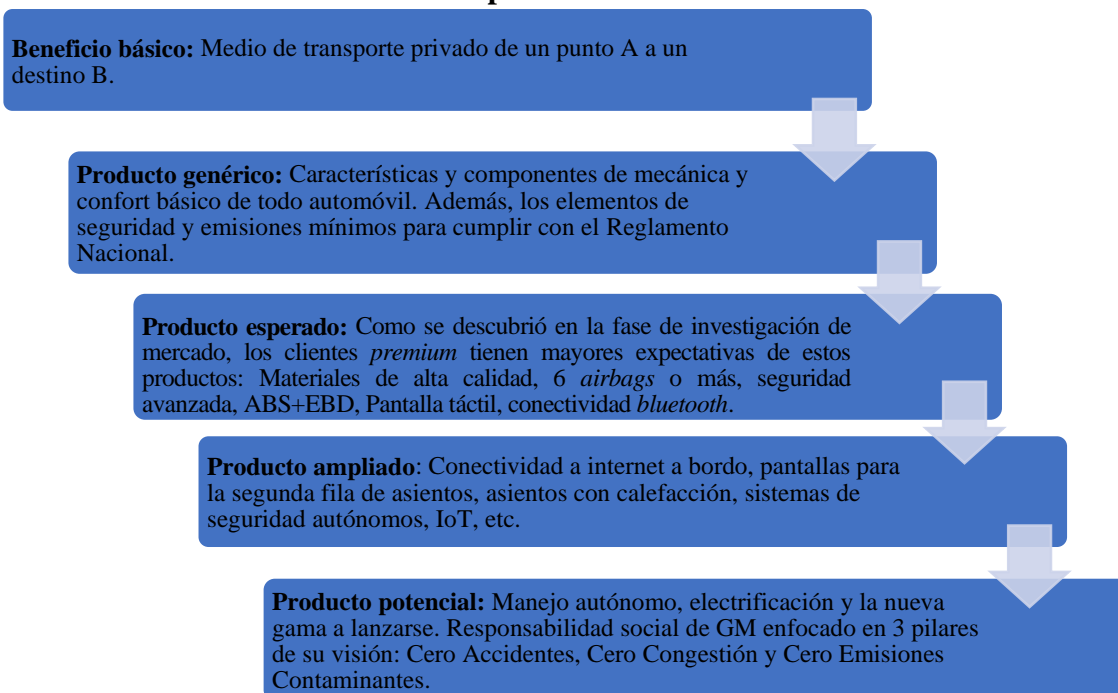
## CAPÍTULO V. TÁCTICAS DEL MARKETING

### 1. Estrategia de producto

Dentro de la industria peruana de automóviles, Cadillac ofrecerá una gama de vehículos de lujo con servicios de suscripción conectada (OnStar + Servicios conectados Cadillac + wifi), así como también, todos los servicios de posventa para el correcto mantenimiento y reparación de dicho portafolio. Dichos vehículos tienen certificaciones de seguridad y emisiones que cumplen con creces las exigencias de la legislación peruana. Entre estas, se destacan 2 certificaciones:

- Certificación de emisiones Tier 3 por la USA Environmental Protection Agency [EPA] (2022): Esta es equivalente a un nivel Euro 6 (En Perú se exige Euro 4 como certificación mínima).
- Certificación aprobatoria en todas las pruebas de choque de la *National Highway Traffic Safety Administration [NHTSA]*: Todos los vehículos a comercializarse tienen 4 y 5 estrellas en las pruebas de choque llevadas a cabo por dicho organismo (NHTSA, 2022). En Perú, no se exige ninguna calificación mínima ni tampoco existe un organismo nacional que realice estas pruebas.

#### Gráfico 5. Análisis de los niveles de producto



Fuente: Elaboración propia 2022 basada en Kotler y Keller (2016).

Si bien los vehículos no tienen un empaquetado como tal, si es importante destacar algunos puntos críticos y diferenciadores en el diseño de los productos Cadillac (Cadillac, 2022):

- **Diseño icónico:** Una nueva interpretación futurista del clásico diseño de líneas rectas de Cadillac (marca que celebra 120 años de historia). Con detalles cromados y la imponencia en las calles que destacan la sofisticación desde todo ángulo.
- **Manufactura experta:** Máxima atención al detalle y un equipo de expertos dedicados para asegurar la máxima calidad. Por ejemplo, se destacan los acabados de cuero tejidos a mano.
- **Acabados de lujo:** Materiales de lujo como los acabados en maderas y cueros naturales.
- **Tecnología de punta:** Nuevo sistema de pantallas de hasta 38 pulgadas con tecnologías de realidad aumentada. Sistemas de entretenimiento AKG ® con hasta 19 parlantes a bordo. Servicios de conectividad a Internet y nuevos sistemas de manejo autónomo (Super Cruise ®).

En los dos gráficos siguientes se detallan los principales atributos de equipamiento incluidos en todo el portafolio Cadillac (con imágenes del Cadillac Escalade, el buque insignia de la marca):

### Gráfico 6. Principales equipamientos exteriores de gama Cadillac



Fuente: Elaboración propia 2022 con la información provista por la web oficial de Cadillac EE.UU.

## Gráfico 7. Principales equipamientos interiores y de seguridad de Cadillac

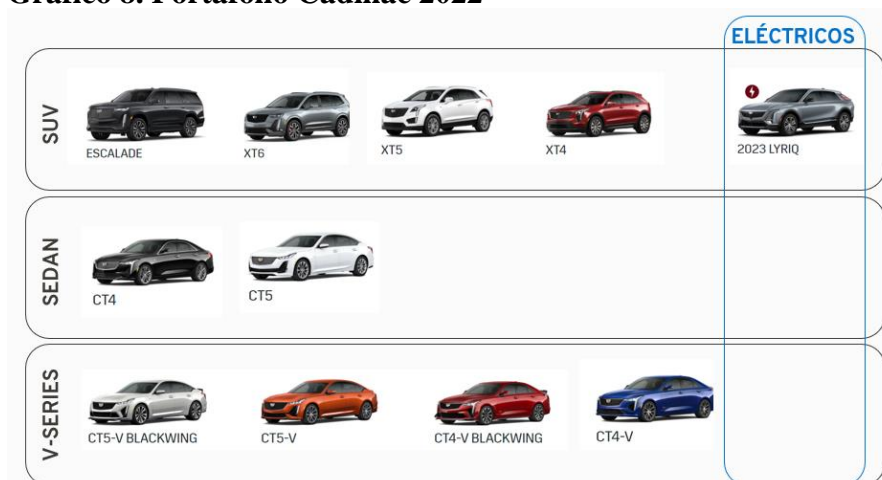


Fuente: Elaboración propia 2022 con la información provista por la web oficial de Cadillac EE.UU.

### 1.1 Portafolio de productos

El portafolio actual en Estados Unidos tiene 3 líneas de productos: SUV, Sedán y su línea deportiva V-Series. Las SUV cuentan con una profundidad de 5 productos, los Sedan con 2 y la línea deportiva V-Series cuenta con 4 versiones modificadas de los Sedán. A continuación, se muestra la estructura del portafolio estadounidense 2022 de Cadillac:

### Gráfico 8. Portafolio Cadillac 2022



Fuente: Elaboración propia 2022 con la información provista por la web oficial de Cadillac EE.UU. (S.f.)

Para la estrategia de producto se mantendrá *stock* local de las SUV para entrega inmediata que es el segmento con mayor potencial en Perú: representan el 71% del mercado de lujo mientras que los sedanes de esa categoría solo el 6% (AAP, 2022e). Por esa razón, en el lanzamiento 2024 en Perú, se ofrecerá las 5 camionetas de la gama: XT4, XT5, XT6, Escalade y Lyric. Además, de las configuraciones estándar de *stock* local, se ofrecerá la posibilidad de



personalizar autos a pedido directo para clientes que deseen una configuración especial distinta a las de *stock*. Estos pedidos tardarían entre 5 a 8 meses dependiendo de la disponibilidad de la fábrica como mencionan los expertos entrevistados.

El *mix* de ventas en el portafolio Cadillac Perú estaría alineado a la distribución de la industria y la estimación de demanda realizada:

- XT4: 29%
- XT5: 31%
- XT6: 26%
- Escalade: 11%
- Lyric EV: 3%

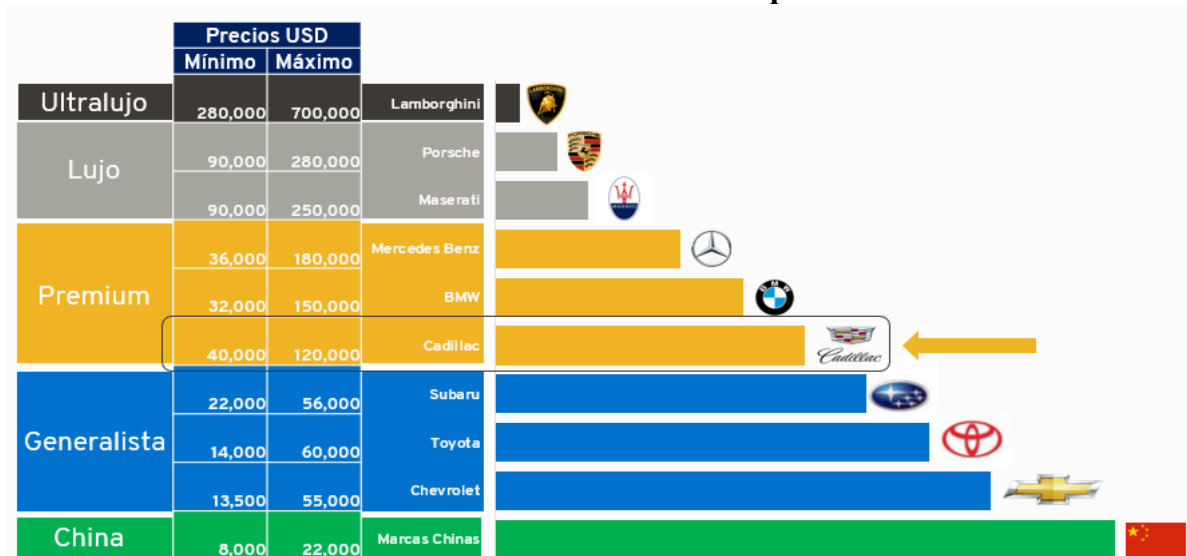
## **2. Estrategia de precios**

En primer lugar, respecto de las marcas masivas existirá una fijación de precios por desceme típica del mercado de lujo. Los precios del segmento de lujo suelen ser de 30-40 % superiores a productos de dimensiones similares en el segmento masivo. Con esa primera aclaración, ya tomando el mercado de automóviles de lujo como referencia, la fijación de precios se hará tomando en cuenta a las *top 5* marcas de este segmento, principalmente a BMW como líder del mercado. Inicialmente, se tomará una estrategia de precios ligeramente por debajo (3 - 5%) de estos competidores directos; y, además, con un nivel de equipamiento superior. De esta forma, el objetivo es penetrar el mercado con la mejor propuesta de valor del mercado de lujo (mayor valor al mejor precio del *top 5*) compensando también la desventaja del aún incipiente posicionamiento de Cadillac en Perú (versus el posicionamiento de más de 20 años de presencia de las otras marcas). Para afinar esta táctica, se revisará mensualmente la lista de precios para siempre mantener el nivel de competitividad.

Además, hay un *insight* importante de la fase de investigación de mercado: las marcas tradicionales se han masificado y están entregando menos valor (asientos de tela, pantallas pequeñas, versiones “básicas”, etc.). Debemos explotar la exclusividad y el excelente nivel de equipamiento (con tecnologías únicas como OnStar, por ejemplo) para satisfacer ese deseo de exclusividad del segmento de lujo. Todo lo anterior con un precio ligeramente menor para romper esa aversión al riesgo del cliente a probar una marca nueva. A continuación, el *price brand ladder* del mercado de automóviles del Perú y la posición que tomaría Cadillac como marca:



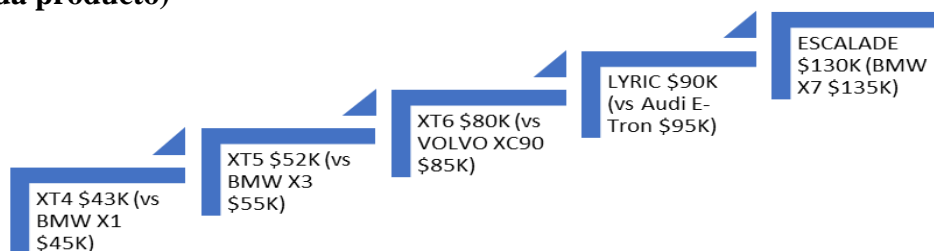
**Gráfico 9. Price brand ladder de la industria automotriz peruana**



Fuente: Elaboración propia 2022 con la base de precios de mercado de Nyvus (2022).

De lo anterior, se detalla el posicionamiento de cada uno de los 5 productos del portafolio Cadillac versus el competidor líder de cada segmento.

**Gráfico 10. Posicionamiento de precio del portafolio Cadillac (vs. competidor clave de cada producto)**



Fuente: Elaboración propia 2022 con la información de la base de precios de Nyvus (2022).

### 3. Estrategia de promoción

Al ser una nueva marca de lujo que está ingresando al mercado peruano, la estrategia de promoción se va a enfocar; primero, en dar a conocer la identidad de marca y los productos innovadores que se importarán para ir ganando el posicionamiento descrito anteriormente. Para esto nos valdremos de varios medios dirigidos al público objetivo. A continuación, se describen las principales estrategias a aplicar.

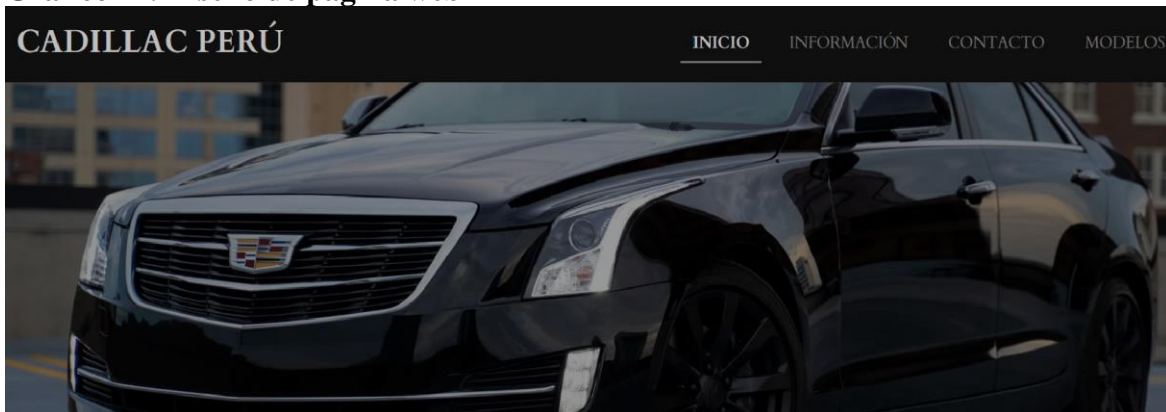
- Realizar eventos de lanzamiento con *influencers*/embajadores de marca y con otras marcas afines del producto, se contemplado tener dos tipos de *influencers*/embajadores:
  - ✓ Embajador de marca: Se plantea prestar un vehículo por 01 año sin ningún pago con la condición de que puedan generar “posteos” mensuales comunicado la experiencia del uso del vehículo.

- ✓ Otros *influencers*: Se plantea realizar contratos con *influencers* para que puedan lanzar 03 *posts* en la etapa de lanzamiento y 07 *posts* en la etapa de mantenimiento.

Unos de los *influencers* a considerar son: El chef Virgilio Martínez y Pía León quienes han sido los ganadores de “*The best Chef Award 2020*”.

- Promoción de ventas: Dar descuentos especiales en ciertas versiones, incentivos a la fuerza de ventas del concesionario y bonos de descuento al utilizar los beneficios de la financiera de GM Finance. Además, todos los Cadillac contarán con 3 años de mantenimiento incluido para los clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con financieras: En coordinación con GM Finance, se buscará desarrollar nuevos productos financieros para los clientes de banca *premium*.
- *Marketing* digital: En la industria suele ser el mayor porcentaje de inversión como indicaron los expertos entrevistados. Se utilizarán redes sociales ligadas al público objetivo (Instagram, Facebook y YouTube). En ellas se mostrará contenido informativo racional (especificaciones de los autos), pero también de estilo de vida y entretenimiento ligado al posicionamiento de lujo de la marca. Es importante diseñar una página web con toda la información de los vehículos y con un buen formulario para la captación de *leads*.

### Gráfico 11. Diseño de página web



Fuente: Elaboración propia 2022.

- ATL: Como indicaron los expertos, los medios tradicionales siguen siendo importantes en el segmento, sobre todo en momentos de lanzamientos. En esa línea, se priorizará OOH y medios impresos dirigidos a los NSE AB+.
- Activaciones BTL: Realización de activaciones en clubes, eventos *premium*, *malls* y demás puntos de alta circulación del público objetivo.

A continuación, se detalla la estrategia de promoción en tres etapas: prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento:

### 3.1 Prelanzamiento

- GMF realizará alianzas estratégicas con diversas financieras con la finalidad de tener un portafolio dirigido a la base de clientes de banca *premium* antes del lanzamiento. Algunos productos que se usarán son (como se mencionó en la entrevista en profundidad J. Yokens, Gerente de *Marketing* GM Perú): TEAs por debajo del 10%, 50/50 sin intereses (se paga el 50% de inicial y el 50% restante en un año sin intereses).
- A través de la Universidad GM, se capacitará a la fuerza de ventas del concesionario previamente y se contará con el apoyo del gerente de producto con presencia en el *showroom* para refuerzos de capacitación.
- Habilitación del *showroom* con la imagen de marca Cadillac y material POP.
- La campaña digital incluirá:
  - Web de intriga: Una *landing page* (sin develar aún los autos) donde los clientes potenciales puedan dejar sus datos de contacto para el posterior lanzamiento.
  - Redes sociales: se incluirá material audiovisual de intriga cuyo *call to action* será redirigirlo a la web para recolectar los datos del cliente potencial.
  - Anuncios web: con SEO y SEM, incluyendo también banners en prensa dirigida al segmento objetivo (El Comercio, Gestión, Semana Económica). Será clave de la compra de palabras que incluya a la competencia directa.
  - *Mailing*: a la base de clientes *premium* que ya tiene GM (cliente de la gama alta de Chevrolet) y GMF (los clientes de banca *premium* que ya están en la base).

### 3.2 Lanzamiento

- Habrá un evento presencial nocturno del tipo gala. Este será en algún club o espacio dirigido al segmento objetivo. En el mismo se invitará a clientes potenciales, a la prensa automotriz y a la prensa de medios sociales (Cosas, Asia Sur, etc.).
- Se evaluará una exhibición de un auto por mes en un centro comercial (Jockey Plaza o Asia).
- Se habilitará el *showroom* virtual Livestore (ya disponible para Chevrolet) para todos los modelos de Cadillac. Desde una computadora el cliente podrá ver el auto por completo y hablar con un asesor virtual en vivo (sin necesidad de ir al *showroom*).
- Apertura oficial del *showroom* Cadillac con 2 ubicaciones posibles: San Isidro (cruce de Rep. de Panamá con Canaval y Moreyra) o en Surco (Camacho o Chacarilla en la

Av. Morro Solar).

- Autos *test drive* disponibles en el evento y para programar pruebas de manejo en las semanas posteriores con los asistentes que así lo deseen.
- Previo al lanzamiento, se habrá grabado videos de pruebas de manejo con la prensa automotriz para que sean puestos en vivo en todos los medios desde la fecha de lanzamiento (el día de lanzamiento se liberará el embargo del material de comunicaciones).
- El o los embajadores de marca tendrán un Cadillac asignado para su uso diario (contrato de préstamo a 6 meses) y publicarán contenido durante el lanzamiento.
- Se dará *Live* a toda la pauta digital en simultáneo el día del lanzamiento.
- Por los 6 primeros meses de lanzamiento, se contarán con 3 paneles publicitarios en vías troncales de Lima Moderna.

### **3.3 Mantenimiento**

- La pauta digital será permanente. Se utilizarán las redes sociales para publicar contenido de imagen de marca; y en paralelo, se trabajará contenido más del tipo *retail* con SEO y SEM con el objetivo de generar *leads* (redirigidos a la página de cotizaciones).
- *E-mailing*: a la base de quienes dejen sus datos con estrategias de *remarketing* si es que no se llegaron a cerrar las ventas. En paralelo, *e-mailing* informativo a clientes con contenido útil, recomendaciones de cuidado del auto, invitaciones a eventos, descuentos en posventa, etc.
- *Contact center* y OnStar 24/7: con alertas de mantenimiento y venta de los servicios de suscripción de wifi a bordo y conectividad IoT. Todo además disponible en la app MyCadillac.
- Por ciertas temporadas en el año, se activará ATL principalmente en OOH y revistas/periódicos especializados. Por ejemplo, en verano se evaluará paneles publicitarios en la Panamericana Sur.
- BTL: También se realizarán activaciones con los lanzamientos y en temporadas de alto tránsito en los *malls* (por ejemplo, Asia en verano). Es importante siempre motivar al cliente a hacer la prueba de manejo y que viva la experiencia Cadillac por sí mismo.

Se detalla el presupuesto de *marketing* del primer año:

**Gráfico 12. Presupuesto de Marketing 2024 (expresado en USD)**

	Prelanzamiento	Lanzamiento			Mantenimiento									
	Dic-23	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	Total
Acciones	10 000													10 000
Capacitación a FFVV	2 000													2 000
Web de intriga		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Web Oficial Cadillac	2 000				1 000			1 000			1 000			5 000
SEM	3 000	4 000	4 000	4 000	2 900	2 900	2 900	2 900	2 900	2 900	2 900	2 900	2 900	41 100
Banner digitales	3 500	4 500	4 500	4 500		3 500		3 500			3 500		3 500	31 000
Redes Sociales	4 500	4 500	4 500	4 500	3 000	3 000	3 000	4 500	3 000	3 000	4 382	3 000	4 300	49 182
<i>Influencers</i>		2 000	2 000	2 000		1 000	1 000		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	13 000
<i>Mailing</i>		2 500	2 500	2 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	21 000
<i>Contact Center</i>	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	32 500
Evento de Lanzamiento		120 000												120 000
Exhibiciones BTL		25 000	25 000								25 000			75 000
Gastos <i>test drives</i>	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 250
Paneles OOH		10 000	10 000	10 000				10 000				10 000		50 000
Prensa impresa		5 500	5 500								5 000			16 000
Publicidad cooperada	-	8 000	6 000	6 000	4 444	4 444	4 444	4 444	4 444	4 444	4 444	4 444	4 444	60 000
<i>Fee</i> de Agencias	4 000	7 000	7 000	7 000	3 889	3 889	3 889	3 889	3 889	3 889	3 889	3 889	3 889	60 000
<b>Total</b>	<b>31 750</b>	<b>197 750</b>	<b>75 750</b>	<b>45 250</b>	<b>21 483</b>	<b>24 983</b>	<b>21 483</b>	<b>36 483</b>	<b>21 483</b>	<b>21 483</b>	<b>57 365</b>	<b>31 483</b>	<b>26 283</b>	<b>613 032</b>

Fuente: Elaboración propia 2022.

#### 4. Estrategia de plaza

Cadillac ofrecerá sus autos a través de concesionarios (GM no tendrá venta directa a cliente final) en Lima y en todo el Perú en el largo plazo, pero de una manera selectiva y siempre en *clusters* automotrices *premium*. En el primer año, se contará solo con el local de Lima (en Surco o San Isidro). Desde el segundo año se sumarían 2 concesionarios más: uno en Trujillo y otro en Arequipa; ya que, después de Lima, son los más importantes en ventas de lujo (AAP, 2022e). Se tiene planeado tener una distribución selectiva en clúster *premium*: Surco,

#### Gráfico 13. Gráfica de distribución de autos Cadillac en el Perú



Fuente: Elaboración propia 2022 sobre la cadena de distribución de GM Perú (General Motors Perú, 2021).

La cadena de distribución de Cadillac tiene 4 niveles: la fabricación (de propiedad de GM) en EE. UU., la filial de GM Perú que se encarga de la importación y posterior venta a los concesionarios (conocidos también como *dealers*). Estos últimos se encargan de la venta y posventa hacia el consumidor final.

#### 5. Estrategia de personas

Al proporcionar un excelente servicio al cliente se fomenta de manera clara una experiencia y expectativa concisa para los clientes, así como también de manera positiva para la marca.

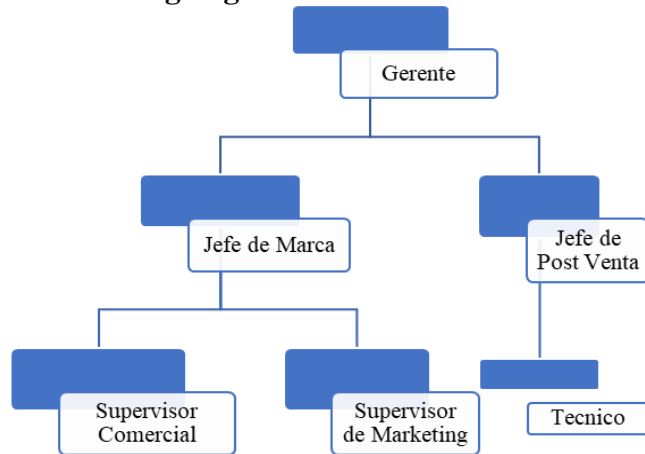
El cliente existente a su vez podría hablar acerca de la experiencia positiva de la marca y del servicio lo que me haría ganar referencias positivas.

La forma de pago del concesionario está basada en las ventas mensuales. Cuanto es lo que deben ganar cada uno de los trabajadores será explicado a continuación:

El gerente de ventas de los concesionarios tendrá un sueldo total dividido en 70% fijo y 30% variable dependiendo de las métricas usadas, entre ellas el KPI de ventas y satisfacción Post venta de todos los concesionarios.

El jefe de ventas con un sueldo de 60% fijo y el otro 40% variable con un KPI de cumplimiento de objetivo de cada uno de los vendedores a cargo y que se llegue al objetivo mensual de venta de autos. Al mismo nivel que el jefe de ventas se encuentra el *product manager* con un sueldo de 70% fijo y 30% variable, con KPI diferentes a los del jefe de ventas como por ejemplo la tasa de abandono, la tasa de retención de clientes que ayuda a la fidelización de este, el *net promoter score* que es lo mismo que la tasa de satisfacción de cliente entre otros.

**Gráfico 14. Organigrama de concesionario**



Fuente: Elaboración propia 2022.

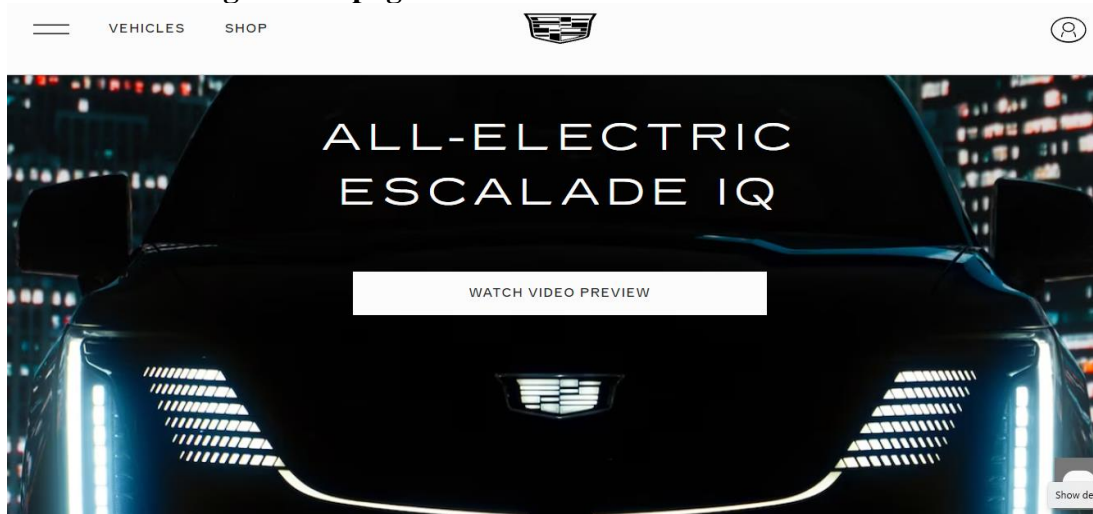
Finalmente, se encuentra la FFVV (fuerza de ventas) la cual cuenta con un sueldo fijo 80% y un sueldo variable 20% basados en los KPI de ventas y cumplimiento de objetivos, así como también satisfacción del cliente, recordar que en concesionarios de gran calidad como Cadillac lo más importante está en la posventa y en como el cliente se siente luego de haber invertido su dinero en un Cadillac.

## 6. Estrategia de evidencia física

### 6.1 Identidad web

La página web de Cadillac será la traslación de la identidad física al mundo *on-line*, sin embargo, esta identidad puede construirse sin necesidad que corresponda exactamente con la realidad, lo que siempre se tiene en cuenta es que la identidad digital siempre tendrá repercusiones en el mundo real y viceversa.

**Gráfico 15. Imagen de la página web Cadillac**



Fuente: Cadillac (2023). S.f.



## 6.2 Identidad de marca

Gráfico 16. Identidad de marca



Fuente: Cadillac (2023). S.f.

La marca Cadillac fue fundada en Detroit en 1902. Su nombre se lo debe al fundador de la ciudad, un oficial del ejército francés llamado Antoine de la Mothe Cadillac. Todo lo anteriormente mencionado son los rasgos que definen la visión y misión del negocio, sumado a todo esto, los logos de la empresa fueron actualizados para que la marca deje de tener esa visión *vintage* y se convierta en una marca con visión moderna actualizada al 2023.

## 6.3 Concesionario Cadillac

El hogar automotriz de los conductores de Cadillac, como imagen referencial, se usa el concesionario de Cadillac de Trinity Cadillac en el área de Englewood Cliffs, NJ. La intención es ofrecer una gran variedad de autos de la marca con sede en Lima Perú.

Gráfico 17. Concesionario Cadillac



Fuente: Coches.com (2016).

- *Showrooms*

Luego, una confortable sala de espera donde la estadía del cliente será mucho más amigable hasta que sea atendido no sin antes haber pasado por el área de recepción donde uno de los asesores se encargará del ingreso del vehículo para su respectivo mantenimiento y/o demás necesidades.

**Gráfico 18. Salas *showroom***



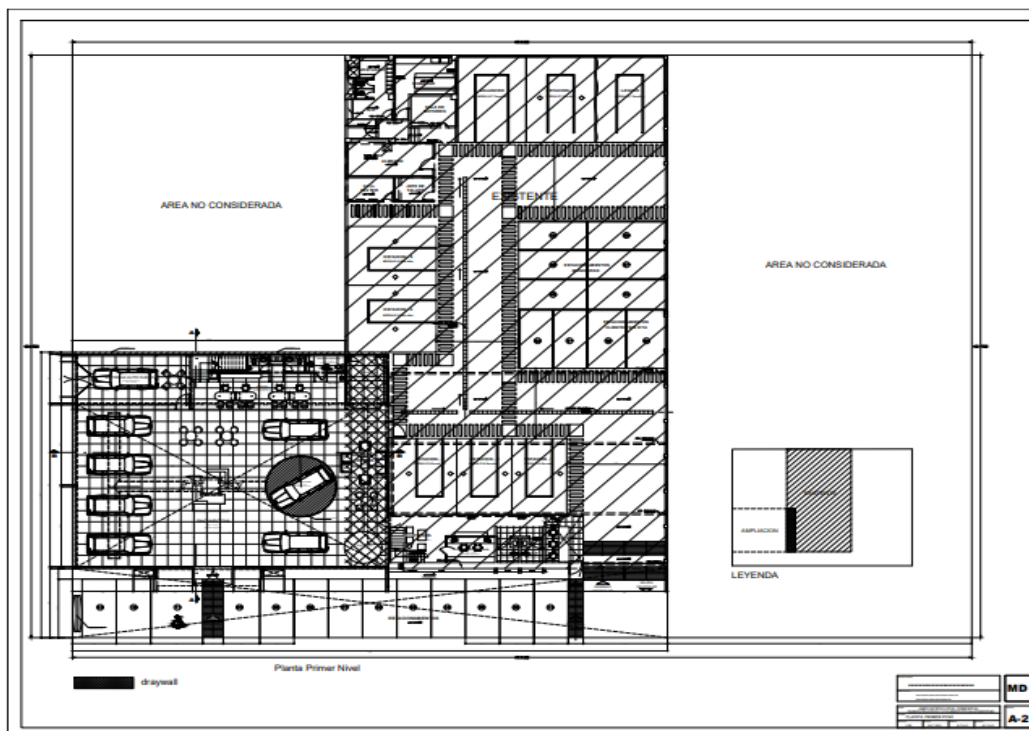
Fuente: GMC Pressroom (2021).

Aparte se tiene un área de *showroom* continua a la sala de espera donde el cliente podrá vivir la experiencia real de los últimos modelos de la marca, así como también ver cada uno de los vehículos y sus características.

El cliente podrá encontrar en el área de mantenimiento los repuestos para su vehículo, así como también accesorios y más.

También cuenta con el área de entrega de vehículo cuando ya todo el proceso fue finalizado y el cliente ha tomado la decisión.

**Gráfico 19. Planos concesionario Cadillac**











Fuente: Diseño de *showroom* GM por el Arquitecto G. Parodi en el 2016.

## 7. Estrategia de procesos










El *customer journey map* es una herramienta que permite identificar la experiencia del cliente desde el inicio al fin de la compra, a fin de lograr superar siempre las expectativas de los clientes. A continuación, se presentará 4 *customer journey maps* que se han identificado:

### 7.1 *Customer journey map* – Búsqueda del vehículo








Momento	Ingresar a los buscadores web	Búsqueda de modelos de autos	Identificar los modelos de preferencia	Deseo de contacto con el área de ventas	Contacto del asesor con el cliente
Punto de contacto	El usuario ingresa a Google y coloca: Compra auto SUV de lujo	El usuario ingresa a cada página mediante el navegador	El usuario identifica los vehículos de su preferencia	Ingresar los datos en el formulario de la página web	El asesor se comunica con el cliente por el medio seleccionado ( <i>WhatsApp</i> - correo -llamada)
Qué espera el usuario	Encuentra una lista de marcas de autos de lujo	El usuario realiza un comparativo de los modelos que más se adaptan a las necesidades.	El usuario busca información de los vehículos de su preferencia	Una cotización de manera inmediata de los autos solicitados, así como un trato personalizado	Que el asesor le pueda absolver las dudas y programar una invitación a visitar el concesionario
Qué recibe	Una lista de marcas de lujo liderada por Cadillac	En la página de Cadillac encuentra el detalle de los beneficios más relevante	Información accesible de las ventajas de los vehículos Cadillac	Una cotización automática al correo o <i>WhatsApp</i> y el contacto inmediato de un vendedor (tiempo máximo: 1 hora)	Que el asesor le pueda absolver sus dudas, así como una invitación a visitar al concesionario y una prueba del auto. Adicional a ello recibe un correo personalizado confirmando la hora de la visita al concesionario.
Sensaciones   					

### 7.2 *Customer journey map* – Compra de vehículo

Momento	Ingreso a la tienda	Momento de espera	Contacto con el vendedor	Demostración de los vehículos	Realizar el <i>test drive</i>	Negociación y cierre	Salida de tienda
Punto de contacto	El anfitrión cuenta con una lista de clientes	La anfitriona debe tener contacto con el cliente y ofrecer agua, café, etc.	El vendedor debe ser educado y estar bien vestido	El vendedor debe estar 100% capacitado sobre el vehículo	El vendedor debe estar dispuesto a ofrecer el <i>test drive</i>	Se dirigen a la oficina del vendedor	El vendedor debe de acompañar hasta la salida al cliente
Qué espera el cliente	Que el anfitrión le brinde un saludo con amabilidad	Que la espera sea calmada, se le brinde una atención personalizada hasta que le asignen al vendedor	Que el vendedor le pueda explicar del valor agregado de la marca entre otras bondades	Que le brinde la información detallada del vehículo con todas las características principales	Que el vendedor le indique todos los beneficios de realizar el <i>test drive</i> , para vivir una experiencia diferente	Espera que el vendedor le brinde beneficios extras, opciones de financiamientos, descuentos, etc.	Que el auto sea entregado de manera inmediata

Momento	Ingreso a la tienda	Momento de espera	Contacto con el vendedor	Demostración de los vehículos	Realizar el <i>test drive</i>	Negociación y cierre	Salida de tienda
Qué recibe	Es recibido inmediatamente con un anfitrión atento y amable, el cual le consulta: ¿cómo puede ayudar?	Recibe una atención de personalizada en una sala de espera	El vendedor tiene cuenta con todo el conocimiento sobre los vehículos.	El vendedor sugiere al cliente los carros según su necesidad	Una experiencia única, una sensación increíble al realizar el <i>test drive</i>	El mejor precio disponible, 3 años de mantenimiento gratis, 5 años de garantía, láminas de seguridad y trámite de placa.	El vendedor le indica que la entrega de autos será alrededor de 07 días hábiles.
Sensaciones	  						

### 7.3 Customer journey map – Entrega del vehículo

Momento	Contacto del vendedor	Ingreso a la tienda el día de la entrega	Llegada a la zona de entrega	Devele del auto	Salida de tienda
Punto de contacto	Se comunican con el cliente vía teléfono	El anfitrión lo recibe y le da la bienvenida	El asesor lo dirige a la zona de entrega	Se retira el cobertor del auto y por primera vez el cliente ve su vehículo	El vendedor debe de acompañar hasta la salida al cliente
Qué espera el usuario	La fecha de entrega del vehículo	Saludo con amabilidad y que me entregan el vehículo	El vehículo impecable	El vehículo esté en perfecto estado y una explicación	El vendedor debe de acompañar hasta la salida al cliente
Qué recibe	La fecha de entrega de vehículo mediante un correo de confirmación	Saludo cordial, lo dirigen a la sala de espera y le ofrecen una bebida	Una zona de entrega exclusiva bien iluminada con bacaditos y en el centro está el vehículo con cobertor listo para ser descubierto.	El vehículo esté en perfecto estado y una explicación detallada de las funciones. Se le ofrece un <i>test drive</i> del vehículo en el momento, se le entrega un <i>kit</i> de bienvenida a la marca, manuales, 5 años de garantía y 3 años de mantenimiento gratis	El asesor le presenta al jefe de posventa para que estén en contacto y luego procede a retirarse de la tienda con su vehículo
Sensaciones	  				

#### 7.4 Customer journey map – Servicios de posventa y mantenimiento del vehículo

Momento	“Agendamiento” de mantenimiento	Ingreso a la tienda el día del mantenimiento	Recepción del vehículo	Entrega de vehículo	Salida de tienda
Punto de contacto	El cliente se comunica con el concesionario	Ingreso vehicular al taller y el personal de recepción	El asesor de posventa recibe el vehículo	El asesor de posventa le entrega el vehículo	El asesor de posventa acompaña a la salida al cliente con su vehículo
Qué espera el usuario	Que le brinden la disponibilidad de horarios para poder “agendar” el mantenimiento	Que reciban el auto inmediatamente	Entregar el vehículo para el correcto mantenimiento	La entrega del vehículo listo a la hora pactada	El asesor de posventa acompaña a la salida al cliente con su vehículo
Qué recibe	Horarios flexibles y la confirmación de su cita	Una bienvenida y le indican que se estacione en la zona de recepción	Rápida recepción, una explicación detallada de lo que se hará al vehículo, hora de recojo, así como la confirmación que sus primeros 3 mantenimientos son gratis. Finalmente, se le ofrece un taxi gratuito donde tenga que ir	La entrega del vehículo listo a la hora pactada, así como el detalle de lo realizado	El asesor de posventa acompaña a la salida al cliente con su vehículo y le indica que le llegará una encuesta de satisfacción.
Sensaciones 😊 😐 😞	😊	😐	😐	😊	😊

## CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

### 1. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Dado que el mercado automotriz tiene información perfecta del universo de matrículas, se utilizó el reporte oficial de inmatriculaciones automotrices 2016-2021 de la Asociación Automotriz del Perú. Esta información es la base más importante para obtener la estimación de demanda y proyección de la participación de mercado en cada uno de los subsegmentos en los que participaría Cadillac en Perú. Como supuesto, las matrículas de Cadillac Perú empezarían en enero 2024.
- Las entrevistas en profundidad proveyeron información para la calibración de potencial futuro de ventas de Cadillac. Además, los expertos de las distintas marcas dieron una visión optimista de recuperación del mercado *premium* después de la pandemia y escasez de ciertas materias primas como los semiconductores. En general, estiman que la industria automotriz *premium* se recuperará al menos retomando el volumen de los años prepandemia (incluso prevén un crecimiento). Por esa razón, para el primer año de operación (2024) se proyectó con el volumen promedio de ventas del periodo 2017-2019. Para los años siguientes se tomará un escenario conservador de crecimiento de 3% anual.
- En los *focus groups* se validaron los atributos y demás beneficios esperados de una marca de lujo de autos. La prueba de concepto resultó exitosa con el público objetivo y se identificaron temas clave por ajustar para el lanzamiento de la marca en Perú. Esto además sustenta el buen potencial de participación de la marca en los subsegmentos clave.

**Tabla 11. Estimación de mercado potencial de Cadillac Perú**

	Vehículos matriculados al año
Industria Automotriz	171 577
Segmento <i>premium</i> Total	5 152
<i>Premium SUV</i> (Segmento objetivo Cadillac)	2 864

Fuente: Elaboración propia 2022 con la Base de Inmatriculaciones Vehiculares (AAP, 2022e).

Esos 2 864 vehículos se reparten en 5 subsegmentos en los que participaría Cadillac Perú. A continuación, se describe el volumen por cada subsegmento objetivo:



**Tabla 12. Estimación de mercado potencial por subsegmento objetivo de cada modelo**

Modelo	Sub-segmento	Vehículos matriculados al año
XT4	Luxury SUV 2	827
XT5	Luxury SUV 3	1 180
XT6	Luxury SUV 4	726
Escalade	Luxury SUV 5	78
Lyric	Luxury SUV EV	53
TOTAL	TOTAL LUXURY SUV	2 864

Fuente: Elaboración propia 2022 con la Base de Inmatriculaciones Vehiculares (AAP, 2022e).

De esta forma, ya se tiene la proyección del mercado potencial para el primero año de ventas de Cadillac Perú para cada uno de los modelos del portafolio seleccionado. Y de esta forma, aplicando escenario conservador de 3% de crecimiento anual, este sería el mercado potencial durante los primeros 5 años de operación:

**Tabla 13. Estimación de mercado potencial 2024-2028**

	2024	2025	2026	2027	2028
Mercado Potencial Proyectado	2 864	2 950	3 038	3 129	3 223

\*Expresado en unidades matriculadas por año.

Fuente: Elaboración propia 2022

Con el mercado potencial total, se procederá con el análisis de la competencia directa por cada subsegmento para definir una meta de participación y ventas para cada modelo del portafolio Cadillac.

**Tabla 14. Subsegmento Cadillac XT4: Luxury SUV 2 (participación en el segmento por competidor)**

Marca	Modelo	2017	2018	2019	2020	2021	
BMW	X1	61%	37%	32%	22%	25%	
Volvo	XC40	0%	8%	18%	28%	26%	
Audi	Q3	16%	19%	11%	19%	23%	
MB	GLA	15%	24%	27%	22%	15%	
LEXUS	NX	0%	0%	4%	4%	5%	

Fuente: Elaboración propia 2022.

Dada la competencia en Perú y el desempeño de este modelo en EE. UU., **Cadillac apuntaría a un 8% de participación en 2024**. Los siguientes años se plantean las siguientes metas de participación y volumen por año para el modelo XT4.

**Tabla 15. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac XT4**

	2024	2025	2026	2027	2028
Luxury SUV 2 Total	827	851	877	903	930
Segment Share Cadillac XT4	8.0%	9.5%	11.0%	12.0%	13.0%
Unidades vendidas al año	66	81	96	108	121

Fuente: Elaboración propia 2022.

**Tabla 16. Subsegmento Cadillac XT5: Luxury SUV 3 (participación en el segmento por competidor)**

Marca	Modelo	2017	2018	2019	2020	2021
BMW	X3	30%	28%	27%	24%	22%
Audi	Q5	17%	15%	14%	11%	18%
MB	GLC	23%	26%	22%	23%	17%
Volvo	XC60	9%	13%	15%	17%	16%
Lexus	NX	7%	7%	4%	3%	1%

Fuente: Elaboración propia 2022.

En este segmento ingresamos con un modelo aún sin una actualización de equipamiento para estar a la par de la competencia. Sin embargo, desde 2026 recibe un cambio de modelo que permitirá un crecimiento más agresivo al recuperar competitividad:

**Tabla 17. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac XT5**

	2024	2025	2026	2027	2028
Luxury SUV 3 Total	1 180	1 215	1 252	1 289	1 328
Segment Share Cadillac XT5	6.0%	7.0%	9.0%	10.5%	11.5%
Unidades vendidas al año	71	85	113	135	153

Fuente: Elaboración propia 2022.

**Tabla 18. Subsegmento Cadillac XT6: Luxury SUV 4 (participación en el segmento por competidor)**

Marca	Modelo	2017	2018	2019	2020	2021
BMW	X5	21%	17%	22%	26%	28%
MB	GLE	27%	26%	21%	21%	26%
Audi	Q7	18%	17%	18%	16%	18%
Volvo	XC90	9%	10%	14%	22%	16%
Lexus	RX	8%	7%	8%	5%	8%

Fuente: Elaboración propia 2022.

En el año 1, se esperar superar a Lexus logrando el 8% de participación.



**Tabla 19. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac XT6**

	2024	2025	2026	2027	2028
Luxury SUV 4 Total	726	748	770	793	817
Segment Share Cadillac XT6	8.0%	9.5%	11.0%	12.0%	13.0%
Unidades Vendidas al Año	58	71	85	95	106

Fuente: Elaboración propia 2022.

**Tabla 20. Subsegmento Cadillac Escalade: Luxury SUV 5 (participación en el segmento por competidor)**

Marca	Modelo	2017	2018	2019	2020	2021
Lexus	LX	47%	43%	38%	32%	40%
Land Rover	Range Rover	6%	16%	15%	13%	7%
BMW	X7	0%	0%	11%	32%	24%
MB	GLS	46%	41%	37%	23%	28%

Fuente: Elaboración propia 2022.

En este caso, el modelo Escalade es el referente de lujo en el mercado de las *full size* de lujo. El equivalente Chevrolet Tahoe en el mercado generalista, lidera con más de 40%. Por el totalmente renovado equipamiento, diseño y la fortaleza de este modelo se propone liderar el segmento desde el año 2.

**Tabla 21. Proyección de ventas y participación de segmento (2024-2028) - Cadillac Escalade**

	2024	2025	2026	2027	2028
Luxury SUV 5 Total	78	80	83	85	88
Segment Share Cadillac Escalade	31.0%	37.0%	40.0%	43.0%	45.0%
Unidades vendidas al año	24	30	33	37	40

Fuente: Elaboración propia 2022.

**Tabla 22. Subsegmento Cadillac Lyric - Luxury EV**

	2024	2025	2026	2027	2028
Luxury EV Total	53	58	64	71	78
Segment Share Cadillac Lyric	8.0%	14.0%	18.0%	20.0%	21.0%
Unidades vendidas al año	4	8	12	14	16

Fuente: Elaboración propia 2022.

Finalmente, en el segmento eléctrico, se plantea un 8% en este mercado que aún es incipiente en Perú.

**Tabla 23. Resumen de la proyección total de ventas y participación de mercado Cadillac (2024-2028)**

	2024	2025	2026	2027	2028
Segmento de lujo Target (Total)	2 864	2 950	3 038	3 129	3 223
Unidades Vendidas Cadillac (Total)	223	275	339	390	436
Segment Share Cadillac (Total)	7.8%	9.3%	11.1%	12.5%	13.5%
Ingresos por ventas USD (Total)	9 799 301	12 331 873	15 272 946	17 796 712	20 139 843

Fuente: Elaboración propia 2022.

Ya con cada subsegmento revisado; a continuación, se presenta la proyección del total de ventas por año de Cadillac Perú y la resultante participación de mercado. Se estima una participación de 13.5% y USD 20.1 millones en el quinto año de operación.

## 2. Presupuesto de gastos y *marketing*

**Gastos de *marketing*:** La política de inversión de *marketing* de GM se establece según la metodología del porcentaje sobre las ventas. Este porcentaje es de 3% para los años de operación. Excepcionalmente para el lanzamiento, en el año 1 sería de 6% y un 4% en el año 2 que contempla el lanzamiento de las tiendas de Trujillo y Arequipa.

**Gastos de ventas:** Incluye los incentivos comerciales que incluye descuentos especiales, bonos de financiamiento, etc. También, la inversión cooperada para la construcción de los locales. Finalmente, contempla la política comercial que es el bono variable que otorga GM a los concesionarios que cumplen sus KPI y el *floor plan* que es el costo de los intereses del primer mes que GM cubre por el concesionario.

**Gastos administrativos:** Incluyen el porcentaje de la planilla GM que dedicaría horas hombre al negocio de Cadillac, la administración logística del *stock* de Cadillac; así como también, un porcentaje de los alquileres y otros gastos de operación administrativa. Estos asignarían con la ratio porcentual de ventas que representa Cadillac sobre el total del negocio.

**Gastos de investigación y desarrollo (I&D):** Estos incluyen gastos e inversiones que hace GM global y regional en el desarrollo de nuevos productos y servicios, fábricas y demás inversiones. Estas se asignan a todos los países donde GM tiene operación de manera proporcional.

**Tabla 24. Presupuesto de gastos (expresado en USD)**

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>613 032</b>	<b>514 311</b>	<b>477 728</b>	<b>556 670</b>	<b>629 961</b>
Medios y Publicidad ATL	171 607	154 528	191 258	218 297	238 122
CRM y Digital Media	159 388	150 819	187 015	215 068	236 574
Punto de venta	12 500	12 000	14 400	17 280	20 736
Activaciones BTL	150 000	60 000	84 000	100 800	120 960
Fee de Agencias	60 000	63 000	69 300	76 230	83 853
Publicidad Cooperada	60 000	66 000	72 600	79 860	87 846
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>849 681</b>	<b>967 236</b>	<b>996 138</b>	<b>1 153 936</b>	<b>1 297 495</b>
Inversión en sala de ventas <i>dealer</i>	200 000	160 000	-	-	-
Incentivos al <i>dealer</i>	350 804	431 412	530 788	611 883	684 313
Política Comercial	199 251	250 550	310 234	361 369	408 788
<i>Floor Plan</i>	99 626	125 275	155 117	180 684	204 394
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>245 175</b>	<b>252 531</b>	<b>260 107</b>	<b>267 910</b>	<b>275 947</b>
GASTOS DE I&D	918 211	961 291	1 007 967	1 052 524	1 096 628
Manufactura	685 635	706 204	727 390	749 211	771 688
Ingeniería	1 041	1 072	1 104	1 138	1 172
IT	162 745	167 627	172 656	177 836	183 171
Otros	68 791	86 388	106 816	124 340	140 598
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2 626 099</b>	<b>2 695 369</b>	<b>2 741 940</b>	<b>3 031 039</b>	<b>3 300 032</b>

Fuente: Elaboración propia 2022.

### 3. Flujo de caja, VAN y TIR

**Tabla 25. Flujo de caja (expresado en USD) y proyección de escenarios**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en local	(200 000)		(160 000)			
Campaña de lanzamiento		(278 542)	(116 843)			
Utilidad Operativa		224 682	842 418	1 527 973	1 811 993	2 020 939
IR (30%)		(67 405)	(252 725)	(458 392)	(543 598)	(606 282)
FLUJO DE CAJA	(200 000)	(121 264)	312 849	1 069 581	1 268 395	1 414 657
TIR	118%					
VAN	2 311 239					

Fuente: Elaboración propia 2022.

Las 2 partidas de inversión serían el apoyo al dealer para implementar los locales de ventas (Lima en el Año 0 y Provincias en el Año 2) y la inversión de la campaña de *marketing* de lanzamiento (3% adicional en el año 1 y 1% adicional en el año 2).

En las entrevistas con los ejecutivos de GM, se mencionó que la rentabilidad mínima para aprobar este tipo de proyectos en la oficina regional es de 6%. Par ser aún más conservadores, se utilizó una tasa del doble (12%) con lo que se obtuvo un VAN de 2.3 millones. La TIR es de 118%.

Asimismo, se establecieron 2 escenarios futuros adicionales para analizar la viabilidad de negocio en diferentes condiciones.

- Escenario Base: 3% de incremento de costos de material directo y 1.5% de incremento en precios al consumidor final. Esto resulta en el 7.8% de participación de mercado presentado.
- Escenario Pesimista: 5% de incremento de costos de material directo y 2% de incremento en precios al consumidor final, lo que lleva a 2 puntos porcentuales de participación de mercado menos (5.8%).
- Escenario Optimista: 3% de incremento de costos de material directo y 1.5% de incremento en precios al consumidor final (mismo escenario vs. base), pero una mayor efectividad de la campaña de *marketing* lo que lleva a 1 punto porcentual adicional de participación de mercado (8.8%).

**Tabla 26. Análisis de escenarios (expresado en USD)**

Ventas Totales	VAN	TIR	EBIT 2028
Escenario Pesimista	1 770 473	99%	1 665 347
Escenario Esperado	2 311 239	118%	2 020 939
Escenario Optimista	2 448 758	121%	2 073 429

Fuente: Elaboración propia 2022.

En los 3 escenarios, tenemos resultados positivos muy por encima de lo esperado por GM regional por lo que se recomienda proseguir con el proyecto.

#### 4. Estado de resultados

**Tabla 27. Estado de resultados 2024-2028 (expresado en USD)**

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas	9 799 301	12 331 873	15 272 946	17 796 712	20 139 843
Costo de material	6 108 003	7 784 804	9 787 881	11 570 409	13 286 117
Costos logísticos	604 442	743 935	914 632	1 053 395	1 176 211
Garantías	110 588	136 095	167 391	192 754	215 307
Costo de ventas	6 823 033	8 664 835	10 869 904	12 816 557	14 677 636
Margen de contribución	2 976 268	3 667 038	4 403 041	4 980 155	5 462 207
%	30.4%	29.7%	28.8%	28.0%	27.1%
Manufactura	685 635	706 204	727 390	749 211	771 688
Depreciación	125 486	129 251	133 129	137 122	141 236
Gastos administrativos	245 175	252 531	260 107	267 910	275 947
Gastos de <i>Marketing</i>	613 032	514 311	477 728	556 670	629 961
Gastos de Ventas	849 681	967 236	996 138	1 153 936	1 297 495
Ingeniería	1 041	1 072	1 104	1 138	1 172
IT	162 745	167 627	172 656	177 836	183 171
Otros	68 791	86 388	106 816	124 340	140 598
Total de G. Operativos	2 751 586	2 824 620	2 875 068	3 168 162	3 441 268
EBIT	224 682	842 418	1 527 973	1 811 993	2 020 939
%	2.3%	6.8%	10.0%	10.2%	10.0%
IR (30%)	67 404.75	252 725.34	458 391.93	543 597.87	606 281.65
UTILIDAD NETA	157 278	589 692	1 069 581	1 268 395	1 414 657
%	1.6%	4.8%	7.0%	7.1%	7.0%

\* Unidad de negocio: Cadillac (General Motors Perú, 2021).

Fuente: Elaboración propia 2022.

Al tener bajos costos de inversión y de capital (al ser una extensión de línea de productos en Perú) y tratarse de productos con márgenes de contribución entre 20 a 30%, se logra rentabilidad desde el primer año llegando hasta 7% de utilidad neta a partir del tercer año de operación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- El mercado peruano tiene condiciones propicias para el eventual ingreso de la marca Cadillac a competir en el segmento automotriz de lujo. Pese a las dificultades económicas, pandémicas y sociopolíticas de los últimos 2 años, la industria automotriz ha tenido una rápida recuperación y ya se encuentra en crecimiento desde el último trimestre de 2020. La industria en 2022 logró 178 000 unidades inmatriculadas, superando en 13% a las 157,500 del 2019 (el último año prepandémico) (AAP, 2022e).
- Además de la data cuantitativa, en la fase exploratoria se refuerza la oportunidad de crecimiento y buenas perspectivas a futuro del segmento de lujo en Perú, así como buena aceptación de los potenciales clientes. Al conversar con expertos de las marcas líderes, todos coinciden en el limitado abastecimiento a nuestro mercado por factores externos a la demanda peruana: escasez de semiconductores, encarecimiento de las materias primas, logística internacional que no se dio abasto, etc. Como ellos mismos aseveran, los clientes estuvieron dispuestos, en los últimos meses, a estar en listas de espera por autos de lujo y pagar sobrepagos (algo inédito en nuestro mercado y más aún en el contexto pospandemia y posproceso electoral).
- La estrategia de diferenciación se enfocará en los pilares globales de la marca, que están asociados a atributos tecnológicos y a una experiencia de lujo futurista, tal como indica el mantra de marca: “Deja el pasado atrás en un Cadillac”. Es clave que toda la estrategia de *marketing* haga tangibles estos beneficios en cada punto de contacto con el cliente.
- Se estimó un conservador escenario sin crecimiento (versus el promedio de los últimos tres años prepandemia) para el año de lanzamiento 2024. En ese escenario y con la estrategia de *marketing* planteada, se proyecta la venta de unas 223 unidades anuales cuyos precios variarían entre 40 000 a 130 000 dólares americanos. Esto resultaría en unos 9.8 millones de dólares de venta en el primer año.
- General Motors ya opera en el país desde hace más de 10 años con una estructura que maneja la venta de alrededor de 1 200 vehículos al mes, lo cual permite una ampliación a la unidad de negocio de Cadillac sin una gran inversión inicial. Además, la distribución al cliente final será hecha a través de concesionarios. Esto permite enfocar los recursos en la estrategia de *marketing* con un potente lanzamiento y que con esto se

logre el conservador objetivo de ventas propuesto para desde el primer año generar una utilidad neta de 1.6% hasta lograr un 7% y USD 1.4M en el quinto año de operación.

## 2. Recomendaciones

- Si bien el mercado es propicio, las marcas alemanas establecidas tienen un fuerte posicionamiento. Por esa razón, se debe ser muy claro al establecer el posicionamiento diferenciado descrito desde el lanzamiento con una fuerte inversión en promoción. Se recomienda monitorear de cerca el avance de ventas del concesionario para incrementar el presupuesto de *marketing* en caso haya desviaciones. Los resultados financieros positivos desde el año 1 (utilidad neta de 1.6%) permiten incrementar los gastos de *marketing* para asegurar que el posicionamiento cale en el consumidor; y, en consecuencia, Cadillac logre los objetivos de venta propuestos.
- Se recomienda enfocar la estrategia de *marketing* en los pilares tecnológicos y lujo futurista que se explica en el caso. Esto aún no ha sido muy explotado por las marcas presentes que tienen otros posicionamientos como se discutió en los *focus groups*. Cadillac tiene muchas fortalezas en ese ámbito: únicos con conectividad IoT con OnStar, wifi a bordo, grandes pantallas, cero emisiones, etc. Estos pilares se deben apreciar en los concesionarios, servicios de posventa, campañas de comunicación, etc.
- La selección del concesionario como socio ejecutor de la distribución debe ser muy rigurosa. En equipo con la Gerencia de Desarrollo de Concesionarios de GM, se deben puntualizar criterios estrictos para definir al primer concesionario Cadillac del Perú. Estos van mucho más allá de solo la capacidad financiera de construir un concesionario. Debe ser un socio estratégico para GM y, como tal, ambos deben trabajar en conjunto en el plan de negocios, selección de personal, supervisión de obra, auditorías constantes y demás puntos para que se asegure la ejecución perfecta de los estándares de la franquicia y las estrategias definidas en el documento presentado.
- Para el presente plan, se evidenció la mayor oportunidad para el portafolio de las 5 SUV de Cadillac. Sin embargo, se debe vigilar las tendencias del mercado local y el plan de lanzamientos de la marca a nivel global. Cadillac tiene proyectado el lanzamiento de nuevos productos y servicios ya definidos para los siguientes 10 años. Por esta razón, apenas se tome la decisión de comercializar la marca en Perú, se deben empezar a hacer los estudios para el portafolio futuro de la marca en nuestro país. Sobre todo, muchas oportunidades para productos electrificados y de manejo autónomo.

- Además de la sociedad con los concesionarios es crucial trabajar con buenos socios financieros que permitan incrementar la venta y generar ingresos en la intermediación. Con los actuales socios de GM y otros nuevos se debe crear potentes productos enfocados en los segmentos de lujo descritos (que son bastante distintos al perfil financiero del cliente típico de Chevrolet).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, R. (2018). GM Cruise AV: así es el primer coche autónomo sin volante ni pedales que quiere salir a las calles en 2019. *Xataka*. 12 de 01.  
<https://www.xataka.com/automovil/gm-cruise-av-asi-el-primer-coche-autonomo-sin-volante-ni-pedales-que-quiere-salir-a-las-calles-en-2019>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022a). *Venta de vehículos nuevos se desacelera durante primer semestre del 2022*. <https://aap.org.pe/sunarp-venta-de-vehiculos-nuevos-se-desacelera-durante-primer-semestre-del-2022/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022b). *Actividad automotriz se incrementa en 10.25%*. <https://aap.org.pe/inei-mayo-actividad-automotriz-se-incrementa-en-10-35-2022/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022c). *Entrevista a Alberto Morisaki, Gerente de Estudios Económicos de la APP*. <https://aap.org.pe/atv-ventas-vehiculos-incremento-aap/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022d). *Continúa crecimiento de venta de vehículos eco-amigables durante primer semestre del 2022*. <https://aap.org.pe/sunarp-continua-crecimiento-de-venta-de-vehiculos-eco-amigables-en-el-primer-semestre-del-2022/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2022e). *Base de inmatriculación vehicular del Perú 2016-2022*. AAP. (Información privilegiada)
- Cadillac EE. UU. (2023). *Productos Cadillac. Cadillac Escalade*. <https://www.cadillac.com/shopping/configurator/model?bodyStyle=escalade&bodyType=suv&model=escalade&radius=250&year=2023&zipCode=48243>
- Cadillac EE. UU. (s.f). *Modelos de Cadillac*. <https://www.cadillac.com/>
- Cadillac (2022). *Cadillac Craftmanship*. <https://www.cadillac.com/world-of-cadillac/craftmanship#beautiful>
- Chevrolet Medios. (2022). *General Motors presenta su estrategia de electrificación en LATAM Mobility Colombia 2022*. <https://media.cadillac.com/media/co/es/chevrolet/home.detail.html/content/Pages/news/co/es/2022/jun/0610-latam.html>

- Chevrolet Perú. (2021). *ONSTAR*. <https://www.chevrolet.com.pe/onstar>
- Coches.com (2016). *Cadillac quiere cargarse un 43% de sus concesionarios*. <https://noticias.coches.com/noticias-motor/cadillac-cierre-concesionarios/221879>
- Del Castillo, S. (2021). *Curso de Marketing de Servicios*. Universidad del Pacífico.
- Dentsu Aegis Network y GM. (2020). *GM PERU 2020 SIGMA SEGMENTATION WORKSHOP*. Lima, Perú: 2020 GM Perú Customer Research.
- Diario Gestión (2015). *La máquina del tiempo: Evolución de la tecnología automotriz*. 12 de marzo. [https://gestion.pe/tecnologia/maquina-evolucion-tecnologia-automotriz-80743-noticia/?ref=gesr#google\\_vignette](https://gestion.pe/tecnologia/maquina-evolucion-tecnologia-automotriz-80743-noticia/?ref=gesr#google_vignette)
- EY. (2021). *Plan Nacional de Electromovilidad*. EY Consulting.
- General Motors Company. (2022). *Somos General Motors: Nuestra Visión. Valores y Comportamientos*. Intranet de General Motors (Socrates).
- General Motors Perú. (2021). *Evolución del NPS*. GM PERÚ.
- GMC Pressroom (2021). *Cadillac inicia la renovación de sus distribuidoras como parte de la estrategia de marca hacia futuro*. [https://media.gmc.com/media/mear/ar/gmc/news/news\\_archive.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2021/dec/2021-12-02-Cadillac-inicia-renovacion-distribuidoras-estrategia-marca-hacia-futuro.html](https://media.gmc.com/media/mear/ar/gmc/news/news_archive.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2021/dec/2021-12-02-Cadillac-inicia-renovacion-distribuidoras-estrategia-marca-hacia-futuro.html)
- Gobierno del Perú (2019). *Decreto Supremo que modifica el Impuesto Selectivo al Consumo*. Diario Oficial El Peruano. 15 de Junio. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-impuesto-selectivo-al-consum-decreto-supremo-n-181-2019-ef-1779615-2/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional*. Informe Técnico N.º 2. Junio de 2022. Trimestre Enero-Febrero-Marzo 2022. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-empleo-nacional-ene-feb-mar-2022.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Alhambra Longman Pearson.
- Kuik, F., Feveile, J., Magdalena, E., & Meyler, A. (2022). Energy price developments in and out of the COVID-19 pandemic – from commodity prices to consumer prices. *European*

- Central Bank.  
[https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202204\\_01~7b32d31b29.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202204_01~7b32d31b29.en.html)
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2014). *Seguimiento ambiental del mercado automotriz peruano 2014*. <https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2014/07/SEGUIMIENTO-AMBIENTAL-DEL-MERCADO-AUTOMOTRIZ-PERUANO-final.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2023). *Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.*  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/EEUU/inicio.html](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/EEUU/inicio.html)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2022). *MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones.*  
[https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7270&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7270&Itemid=101108&lang=es)
- Moore, S. K. (2022). How and When the Chip Shortage Will End, in 4 Charts. *Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) Spectrum*. 28 de marzo.  
<https://spectrum.ieee.org/chip-shortage>
- National Highway Traffic Safety Administration [NHTSA] (2022). *Car Ratings (NHTSA Tests)*. <https://www.nhtsa.gov/ratings>
- Nyvus. (2022). *Lista de precios Abril 2022*. Nyvus.
- Organization of American States [OAS]. (2022). *Information By Country: Perú*.  
[http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements\\_e.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_e.asp)
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Posada, C. (2022). El sector automotriz en Perú se recuperó en 2021. *La Cámara*. 11 de abril.  
<https://lacamara.pe/el-sector-automotriz-en-peru-se-recupero-en-2021/>
- Santillán, M. (17 de 09 de 2013). Conoce cómo funciona el sistema OnStar de GM en México. *Autocosmos*. <https://noticias.autocosmos.com.mx/2013/09/17/conoce-como-funciona-el-sistema-onstar-de-gm-en-mexico>
- Seminario, A. (2023). Entrevista a Karsten Kunckel, Presidente de la Asociación Automotriz del Perú: “La industria automotriz navegará entre turbulencias en 2023, pero saldrá adelante

como en 2022". *Ruedas y Tuercas. El Comercio*. 22 de abril. <https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/automotriz/autos-karsten-kunckel-la-industria-automotriz-navegara-entre-turbulencias-en-2023-pero-saldra-adelante-como-en-2022-entrevista-automoviles-vehiculos-aap-asociacion-automotriz-peruana-suv-china-pick-ups-peru>

SPDA - Actualidad Ambiental (2017). *Parque vehicular y actividades ilegales: Principales contaminantes del aire en Perú*. 29 de septiembre. <https://www.actualidadambiental.pe/parque-vehicular-y-actividades-ilegales-principales-contaminantes-del-aire-en-peru/>

Technocio (2022). *General Motors lanza su estrategia de electrificación*. 20 de noviembre. <https://technocio.com/general-motors-lanza-su-estrategia-de-electrificacion/>

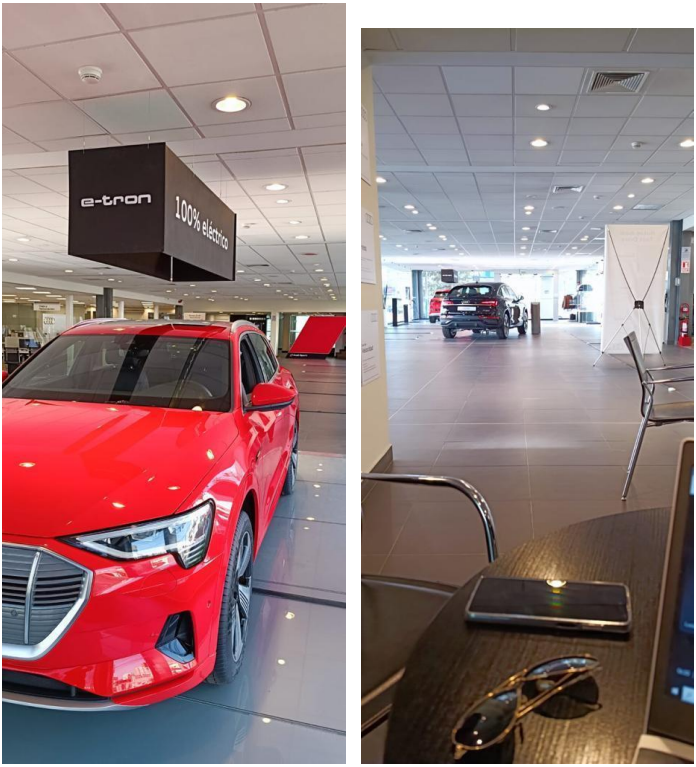
USA Environmental Protection Agency (2022). *Final Rule for Control of Air Pollution from Motor Vehicles: Tier 3 Motor Vehicle Emission and Fuel Standards*. <https://www.epa.gov/regulations-emissions-vehicles-and-engines/final-rule-control-air-pollution-motor-vehicles-tier-3#:~:text=Rule%20Summary,-You%20may%20need&text=The%20Tier%203%20program%20is,sulfur%20standard%20beginning%20in%202017>.

## **ANEXOS**

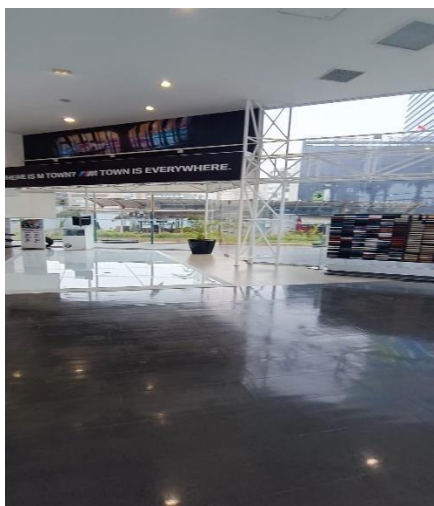
## Anexo 1. Ficha de visita a Mercedes-Benz

Fecha de visita	30/08/2022
Sala de venta	Mercedes-Benz – SEDE SAN ISIDRO
Gestor	Pedro Peralta
Objetivo inicial	Escuchar a los asesores, conocer el salón de ventas y estudiar el seguimiento que le hacen a los clientes:
Observaciones	Se observa que en comparación con el concesionario de BMW hay una mejor atención, mucha más gente y mucho más orden en el concesionario.
<p><b>Fotos</b>            La sala de presentación de autos se encuentra completa de autos y no se ve para nada vacía, en comparación a BMW.            La asesoría que recibida fue mucho más completa y mucho más personalizada, incluso, apoyando al medio ambiente, las proformas se hicieron de manera virtual y vía <i>WhatsApp</i>, en BMW fue todo de manera física.</p> <p><b>Posventa</b>            No se recibió ninguna pregunta de seguimiento ni tampoco ninguna llamada del asesor para confirmar interés por el vehículo.</p>	

## Anexo 2. Ficha de visita Audi

<b>Fecha de visita</b>	<b>30/08/2022</b>
Sala de venta	Audi – SEDE SURQUILLO
Gestor	Pedro Peralta
Objetivo inicial	Escuchar a los asesores, conocer el salón de ventas y estudiar el seguimiento que le hacen a los clientes:
Observaciones	Bastante vacío como el concesionario de BMW, bastante diferencia con el concesionario de Mercedes
<p><b>Fotos</b> La sala de autos tiene presentación de 2 autos. No cuentan con mucho <i>stock</i> por la caída de importaciones de autos y los microchips.</p> <p><b>Posventa</b> No hubo ningún tipo de seguimiento por parte de la marca. La atención fue bastante cortante y parecía que la asesora estaba apurada y quería hacer otras cosas.</p>	

### Anexo 3. Ficha de visita BMW

Fecha de visita	13/08/2022
Sala de venta	BMW – SEDE SAN ISIDRO
Gestor	Pedro Francisco Peralta Vega
Objetivo inicial	Escuchar a los asesores, conocer el salón de ventas y estudiar el seguimiento que le hacen a los clientes
Observaciones	Hay una gran falta de variedad de autos, el salón de ventas tenía pocos autos para mostrar. Se encontraron muchos autos en reparación.
<p><b>Fotos</b> La sala de presentación de autos se encuentra vacía, no solo de clientes sino también de trabajadores, se sintió un ambiente de soledad y descuido. Dos asesores discutieron por quien se iba a acercar a atender, la impresión fue de pocas ganas de querer trabajar. Poca oferta de autos, baja atención.</p> <p><b>Posventa</b> No se recibió ninguna pregunta de seguimiento ni tampoco ninguna llamada del asesor para confirmar interés por el vehículo.</p>	



## Anexo 4. Segmentos premium GM (2020 GM PERÚ SIGMA SEGMENTATION)

### 2020 GM PERU SIGMA SEGMENTATION TRADITIONAL ELITE (13%)



#### DEMOGRAPHICS

Median age: 45, i125  
 Male – 39%, i81 / Female – 61%, i118  
 Medium SEL: 53%, i86 / Medium-High SEL: 35%, i115 / High SEL+: 12%, i151  
 College+: 41%, i91 / Work Full Time: 50%, i97 / Have kids: 73%, i121  
 Single: 22%, i70 / Relationship: 27%, i86 / Married: 34%, i124  
 Centro: 38%, i98 / Norte: 14%, i62 / Este: 12%, i97 / Sur: 11%, i99 / Callao: 12%, i142

#### FIVE THINGS TO KNOW ABOUT TRADITIONAL ELITES

- They find joy in celebrating their **LEGACY** birthed from their career, community service and extended family
- They are living a life of **PLEASURE** by spending time with family, taking regular vacations, nights out with friends
- They consume content around **HEALTHY LIFESTYLE**, leisure destinations to visit and ways to help their community
- They skew towards **NON-DIGITAL** media channels with a particularly strong affinity for print newspaper readership
- They have a **PRACTICAL** relationship with cars and tend to drive crossovers with strong safety, comfort and quality

### 2020 GM PERU SIGMA SEGMENTATION MODERN ELITE (15%)



#### DEMOGRAPHICS

Median age: 36, i100  
 Male – 59%, i123 / Female – 41%, i79  
 Medium SEL: 56%, i90 / Medium-High SEL: 34%, i110 / High SEL+: 11%, i137  
 College+: 53%, i119 / Work Full Time: 66%, i128 / Have kids: 68%, i112  
 Single: 22%, i70 / Relationship: 38%, i120 / Married: 31%, i113  
 Centro: 41%, i104 / Norte: 24%, i108 / Este: 17%, i87 / Sur: 12%, i96 / Callao: 6%, i95

#### FIVE THINGS TO KNOW ABOUT MODERN ELITES

- They are natural **WINNERS** with a systematic approach to maximizing performance in their professional / personal life
- They value **PREMIUM EXPERIENCES** and expect the best on vacations, nights out and time with family / friends
- They consume content around **FINANCES / INVESTING**, automotive / cars and following + participating in sports
- They have a **DIVERSIFIED MEDIA CONSUMPTION** across offline and online channels and go to be entertained
- They have the **HIGHEST SUV OWNERSHIP** and want a smart decision balancing performance + long-term value

## **Anexo 5. Guía de *focus group***

### **Introducción**

Buenas tardes, gracias por asistir a este *focus group*. Su participación es muy importante ya que están contribuyendo al desarrollo de nuestro proyecto empresarial de la Universidad del Pacifico. El objetivo es conocer su opinión y preferencias sobre los autos *premium*/de lujo del mercado peruano. Mi nombre es \_\_\_ y voy a ser la moderadora del día de hoy.

### **Pautas**

- Bienvenida y agradecimiento.
- Comentarles que no hay respuestas correctas ni incorrectas y motivarlos a que participen activamente.
- Especificar la manera en la que se desarrollará la sesión de grupo (motivándolos a expresarse con naturalidad en un ambiente coloquial, relajado y de total confianza).
- Advertir a los participantes que serán grabados pero solo para fines de una investigación. Aclarar que el video no será publicado en ningún medio.
- Ofrecer/enviar *snacks* que se les proporcionará durante la sesión.
- Pedirles a los invitados que antes de iniciar la sesión, absuelvan todas sus dudas respecto de la dinámica.

### **Calentamiento**

- Para iniciar esta sesión, les pediría que se presenten y nos cuenten un poco sobre su estilo de vida, qué hacen, con quién viven, qué les gusta hacer en sus tiempos libres etc.
- Introducir el tema: mercado de lujo (que marcas de lujo conocen, consumen), industria automotriz.
- “Sabemos que ustedes han tenido o tienen un auto *premium* y han pasado por el proceso de evaluación de opciones antes de comprarlo, han visitado las tiendas, investigado en internet y finalmente han tenido una experiencia de tenencia y posventa de los mismos. Ahora conversaremos sobre estas experiencias”

### **Profundización**

- Ahora quisiéramos preguntarles, ¿qué buscan cuando quieren comprar un auto? ¿Cuáles han sido los aspectos más relevantes?

### **Dinámica 1: Asociación de imágenes**

- Objetivo: Observar qué transmiten las distintas marcas y/o conceptos:
  - Presentar a los participantes tarjetas con imágenes de:

- VW Escarabajo
  - Nissan Sentra 90s
  - Honda CR-V
  - BMW (logo)
  - Mercedes (logo)
  - Audi (logo)
  - Ferrari (logo)
  - *Showroom* de lujo
- Preguntar la primera palabra que se les viene a la mente al ver las imágenes
  - Luego pedir que describan con más palabras la imagen

#### TEMA 1: Identificación de la necesidad y búsqueda de información

1. ¿Por qué compras un auto?
2. ¿Por qué compras un auto de lujo?
3. ¿Dónde inicias la búsqueda de información?
4. ¿Visitas/te concesionarios de lujo? ¿A cuántos vas/fuiste?
5. ¿Qué recuerdas de tu última visita a un concesionario *premium*? ¿Qué te gustó? ¿Qué no te gustó? Profundizar.
6. ¿Cuál es el rango de precio?
7. Cuando visitas un concesionario, cuánto tiempo tardan en atenderte
8. Cuando visitas un concesionario, que es lo que más valoras
9. ¿Cuándo fue la última vez que visitaste un concesionario?

#### TEMA 2: Mercado y competencia

1. ¿Qué marcas de lujo conoces?
2. ¿Qué marcas de lujo venden en el Perú?
3. ¿Has visitado los concesionarios de esas marcas? – Describe cómo fue atención
4. ¿Que podrían mejorar/ ofrecer las marcas?
5. ¿Qué concesionario a tu parecer, tiene la mejor atención?

#### TEMA 3: Primer contacto con el *showroom*, asesores, (atención, etc.)

1. ¿Has visitado un *showroom*? – Describe tu experiencia
2. ¿Cómo definirías la atención de los asesores de venta en los concesionarios?
3. ¿Qué opinas de realizar un *test driver*?

4. ¿Alguna vez, te ofrecieron realizar un *test driver*?
5. ¿Que influye más al momento de buscar un vehículo: precio, modelo, tamaño, color, tecnología?

TEMA 4: Producto (atributos, marca, modelos, subcategorías, etc. y servicios/regalos anexos a la compra inicial, carros eléctricos)

1. ¿Qué marcas de autos conoce?
2. ¿Qué marcas de autos de lujo conoce?
3. Marca: ¿qué tan importante es la marca al momento de hacer la elección final? Hacer un *ranking* de marcas de lujo personal y grupal.
4. ¿Qué diferencia a una marca de autos de lujo de una marca masiva?
5. ¿Qué tipos/categorías de marcas de lujo conoce (SUV, Coupé, Sedán)? ¿Cuál es su favorita y cuál compraría en el corto plazo?
6. ¿Qué modelos de marcas de lujo conoce?
7. ¿Qué auto tienen actualmente? ¿Qué es lo que más les gusta y disgusta?
8. ¿Qué atributos/características evaluaste/evaluarías al elegir tu próximo auto de lujo? Tener preparados *post its* con atributos ya escritos y unos en blanco para que agreguen alguno que no.
9. Hacer un *ranking* individual y uno grupal de los atributos.
10. ¿Qué atributos no considerarías?
11. Diseño exterior: que es lo primero que vez en el exterior de un auto (aros, llantas, frontal diseño aerodinámico, etc.) Qué cosas no te gustan en el exterior de un auto.
12. Equipamiento interior: ¿qué equipamientos interiores no pueden faltar en una camioneta de lujo? (pantallas, aire acondicionado).
13. ¿Qué otras cosas busca para un auto de lujo?
14. En experiencias anteriores, ¿han logrado satisfacer estas exigencias? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
15. Además del auto, ¿recibieron otros productos/servicios incluidos con la compra? (regalos, gorras, tazas, mantenimientos gratis, etc.)
16. ¿Qué garantía tienen en su auto (años)? ¿Qué garantía esperan para su siguiente compra?
17. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por su siguiente auto de lujo? ¿Qué tipo de auto/modelo espera comprar por ese precio?
18. Sobre su siguiente compra, responder (y profundizar el porqué de cada participante).
  - a. Definitivamente comparé mi marca actual o una marca que ya tuve en el pasado.

- b. Probablemente elegiré un auto de mi marca actual.
  - c. Aún no sé qué marcas evaluaré.
  - d. Probablemente compraré otra marca (no mi marca actual)
  - e. Definitivamente compraré otra marca (no mi marca actual)
19. ¿Qué tan probable es que recomienden su marca actual?

TEMA 5: Hábitos de compra (Qué otras cosas de lujo consumen (vinos, relojes, joyas) disposición a pagar, recompra, vas al taller, has usado la garantía)

1. ¿Qué entiende por un bien o servicio de lujo/*premium*? ¿Qué lo hace de lujo?
2. ¿Qué productos y servicios *premium* suele consumir, comprar, ha comprado? (vinos, propiedades, hoteles, relojes, etc.).
3. De esas experiencias de compra, ¿qué destaca del proceso de ventas y experiencia general? ¿Qué lo hace regresar y recomprar esos productos/servicios?
4. Volviendo al tema de los autos, ¿cuántos autos de lujo ha tenido? ¿Cuáles?
5. ¿Cada cuánto tiempo renueva el auto? ¿Por qué?
6. ¿Cuántos autos hay en casa?
7. ¿Quién o quiénes manejan el auto?
8. ¿Compró nuevos o usados? ¿Para su siguiente compra, será nuevo o usado?
9. Financiamiento: ¿Cómo financia la compra de autos? (cash, t. crédito, cuotas sin intereses, crédito vehicular, leasing, renting, crédito personal, préstamo de amigo/familiar, etc.). Su siguiente compra, será de la misma forma.
10. De ser un crédito vehicular, ¿qué tasa espera?
11. Cuando compró el auto, ¿le ofrecieron financiamiento en el mismo concesionario?
12. ¿Qué tanto lo recorre al año? (x km)
13. ¿Qué tipo de uso le suele dar: chofer, para ir a trabajar, viaje seguido, verano playa, para llevar a los hijos al colegio, para llevar a mis amigos, participo en carreras, etc.?

TEMA 6: Experiencia de entrega y posventa

1. ¿Qué recuerda del proceso de entrega de su auto?
2. ¿Fue inmediato? ¿Cuánto demoró desde que pagó el auto hasta el día de la entrega?
3. ¿Qué recuerdan del día de la entrega? ¿Fue una entrega ceremonial/especial? (Explorar si hubo comida, música, etc.)
4. ¿Quién le entregó el auto?
5. ¿Cuánto tiempo tomó la entrega?

6. ¿En qué consistió la entrega? ¿Le explicaron todas las funciones del auto?
7. ¿Le entregaron mantenimientos gratis?
8. Además del auto, ¿le entregaron algún regalo?
9. ¿Con quiénes acudió el día de la entrega? (Familia, amigos, solo, etc.) ¿Cómo llegó al local? (taxi, lo recogieron, en mi auto).
10. ¿Realmente sintió la diferencia versus una entrega de un auto masivo? ¿Lo calificaría como una experiencia de lujo?
11. ¿La entrega iba en línea con el precio del auto? ¿Cumplió con sus expectativas?
12. ¿Recomendaría la experiencia de entrega? ¿Volvería a comprar?
13. ¿Qué hubiera esperado/mejorado en esa entrega?
14. ¿Después de la entrega del auto, se comunicaron con usted?
15. ¿Fue al taller del concesionario donde compró? ¿Qué tal la experiencia de reserva de cita y atención?
16. ¿Calificaría al taller como con una atención de lujo diferenciada?
17. ¿Qué opina de los precios de posventa?

TEMA 7: Fidelización y recompra futura (*drivers*, etc.)

- ¿Por qué hay personas que eligen la marca? Y ¿Por qué vuelven?
- ¿Qué es lo que hace que la gente elija la marca?
- ¿Es cómoda la tienda? ¿Está cerca de los clientes?
- ¿De qué forma te gustaría que sea premiada tu fidelización?
- ¿Qué es lo que más recordarías de la tienda a la que fuiste a comprar?
- ¿Qué es lo que más les gustó de la experiencia de compra en el punto de venta?
- ¿Qué es lo que haría que puedas recordar la marca?
- ¿Qué alternativas consideraste antes de elegir la marca?
- ¿Qué mejorarías de la marca o producto?
- ¿Qué posibilidad hay de que vuelvas a comprar la marca?
- ¿Cómo podemos mejorar tu experiencia con la marca?
- ¿Con qué frecuencia piensa o ha pensado en la marca?

TEMA 8: Presentación de idea de negocio: Cadillac Perú (Primero Cadillac como marca global y después decirle que llega a Perú).

Cadillac, la prestigiosa marca norteamericana de autos de lujo, está por ingresar al Perú de manera oficial con una completa gama de vehículos (autos y camionetas). Además de los

acabados y un diseño de lujo, estos vehículos contarán con una de las propuestas de tecnología más avanzadas con conectividad a internet para hasta 7 dispositivos, más de 30 pulgadas en pantallas y servicios conectados de emergencia 24/7. Además, la marca contará con todos los servicios de posventa y repuestos para acompañar al cliente durante toda la tenencia del vehículo.

¿Usted estaría interesado/a en adquirir un Cadillac?

¿Ha escuchado en el pasado de la marca Cadillac?

¿Por qué compraría un Cadillac?

¿Qué otras marcas elegirían para reemplazar a Cadillac?

¿Qué cambiaría de Cadillac?

¿Qué es lo que más le gusta de Cadillac?

Si en caso no fuese su primera opción, ¿qué es lo que le falta a Cadillac para que sea su primera opción?

¿Qué haría a Cadillac una marca *top of mind* en el Perú bajo su percepción?

¿Alguna vez ha manejado un Cadillac?

¿Qué es lo que más recuerda del Cadillac que manejó?

## Anexo 6. Hallazgos de las entrevistas del sector de lujo (G&G Joyeros y Datum)

Tema	Hallazgos Principales de las Entrevistas a Expertos - Sector Automotriz
El cliente <i>premium</i> en Perú	<b>Diego Pinillos, Gerente de Marketing de G&amp;G Joyeros</b> , indico que el perfil del cliente ha evolucionado después de la pandemia y realizada una diferente entre los clientes de antes de la pandemia con los de ahora. Menciona que hoy en día las personas que compran son de cualquier distrito de Lima Metropolitana, el rango se mantiene de 35 a 50 años de edad y el perfil del cliente es más volátil (gustos y moda).
	<b>Urpi Tornado, Gerenta General de DATUM</b> , considera que el cliente <i>premium</i> se basa solo en el NSC “A”, que según APEIM indica que es el 3% en el 2021
Atributos y beneficios buscados	<b>Diego Pinillos, Gerente de Marketing de G&amp;G Joyeros</b> , indica que la experiencia para el cliente que ingresa a su tienda es lo más importante, G&G busca siempre que el cliente se sienta como en casa (copa de vino, atención exclusiva, entre otros). Después de la pandemia la marca que más tuvo acogida es G&G Home.
	<b>Urpi Tornado, Gerenta General de DATUM</b> , considera que el cliente <i>premium</i> para el sector automotriz, sería más por conocimiento del vehículo, atributos de lujo que generen estatus, puesto que el NSC siempre se basa en estatus, conocimiento y cultura.
Proceso de compra	<b>Diego Pinillos, Gerente de Marketing de G&amp;G Joyeros</b> , menciona que tiene dos procesos: <i>E-commerce</i> el cual la implementación fue rápido y tuvo mucha acogida por sus clientes y el otro es venta en la tienda el cual es muy valorado para sus clientes por la experiencia.
Competitividad	<b>Diego Pinillos, Gerente de Marketing de G&amp;G Joyeros</b> , menciona que tiene los siguientes competidores: Aldo, Casa Banhero y Joyería Murgia. Tienen 10 tiendas en Lima y 3 en provincias
Publicidad y Marketing	<b>Diego Pinillos, Gerente de Marketing de G&amp;G Joyeros</b> , menciona que las principales redes sociales para comunicar a sus clientes son : Facebook - IG
	<b>Urpi Tornado, Gerenta General de DATUM</b> , considera que el consumidor se encuentra saturado de las redes sociales y considera que debemos dar a conocer el nuevo producto en el mercado mediante evento de lanzamientos con socios estratégicos de lujo (Ej.: Crear un club como Harley Davidson, buscar un club que pueda brindar lujo y lo más importante experiencia). También menciono que recomienda realizar cosas no tradicionales, puesto que al ser un nuevo producto debemos buscar la innovación y explotar los atributos del vehículo.
Servicio de posventa y CRM	<b>Diego Pinillos, Gerente de Marketing de G&amp;G Joyeros</b> , menciona que todos sus productos cuentan con una garantía internacional, lo cual es importante incentivar al consumidor de volver a comprar. Por otro lado, cuentan con el Club <i>Premium</i> : Los clientes tienen beneficios por 1 año.



**Anexo 7. Hallazgos de las entrevistas del sector automotriz (Mercedes-Benz, Audi, Volvo y GM)**

Tema	Hallazgos principales de las entrevistas a expertos - Sector automotriz
El cliente <i>premium</i> en Perú	Coinciden en que los principales están en el rango 40-60 años y que tienen familia
	<p>Juan Yokens, Gerente Regional de <i>Marketing</i> de GM, hace una clasificación de 2 perfiles comportamentales de los clientes de Perú a los que llama: <i>premium</i> de “ingreso alto puro” (solo alto poder adquisitivo) y los <i>premium</i> “de clase alta tradicional” que además de alto ingreso, pertenecen al clásico estrato social aristócrata peruano (pertenecen a determinados clubes, círculos sociales y colegios por ejemplo).</p> <p>Mauricio Razzeto, Gerente de Producto de Volvo, además destaca que los clientes suelen ser de las categorías más altas de los bancos, que consumen bienes y servicios de lujo y demás experiencias de ese nivel que los hace muy exigentes durante todo el proceso de compras. “Esperan que todo sea perfecto en la venta y posventa de un auto cuyo valor supera los 50 000 dólares” destaca.</p>
Atributos y beneficios buscados	Sobre los atributos, esperan un estándar alto de calidad de acabados y equipamiento. Esto sucede sobre todo en los clientes que ya han tenido antes un auto <i>premium</i> . Los nuevos clientes, son relativamente menos exigentes. Mauricio Razzeto de Volvo
	Esperan un seguimiento superexhaustivo y personalizado del asesor de ventas. Deben proveer información proactiva. Mauricio Razzeto de Volvo
	Los clientes también buscan algún nivel de <i>show off</i> y lucirse con el auto, aseveran Juan Yokens de GM y Romel Zavala de Audi.
	Sobre la importancia del precio, Romel Zavala de Audi indica que solo en el segmento de entrada <i>premium</i> (menos de USD 40 000) se aprecia guerra de precios. En las gamas superiores se valoran más los atributos y beneficios de cada marca y modelo.
Proceso de compra	Sobre los decisores de e influenciadores en la compra, indican que normalmente es el hombre en la pareja quien toma la decisión; sin embargo, la esposa tiene gran influencia. “Hay ventas que ya estaban 99% cerradas hasta que la esposa llegó a dar su opinión respecto de la compra”, indica Mauricio Razzeto de Volvo. También, hay personas que llegan con “el amigo experto en carros” como influenciador principal en la compra, indica M. Razzeto. Podemos concluir que la decisión suele ser bastante compartida, más allá del usuario final del auto.
	Sobre el proceso de compra del cliente <i>premium</i> , si bien se ha digitalizado aceleradamente en pandemia en la parte inicial (búsqueda de información, contacto por <i>WhatsApp</i> ), el cierre siempre se da “en el piso” de ventas de manera presencial.
	Los 3 entrevistados destacan la importancia crucial de la experiencia de la entrega. Es el momento cumbre de la venta. “En el proceso estándar Volvo a nivel global, se entrena a los vendedores para que estén más emocionados que el cliente el día de la entrega” indica Mauricio Razzeto.
	El periodo de renovación de los autos <i>premium</i> es más acelerado que en las marcas generalistas. Según los expertos va entre cada 2 a 3 años.
La industria <i>premium</i> en Perú	Los expertos coinciden que la pandemia (post cuarentena) afectó la oferta, pero no la demanda. Sigue pujante y esperan que las ventas superen los niveles prepandemia en la medida que el abastecimiento local se normalice.
	La escasez de microchips, la subida de precios internacionales, la logística internacional y la guerra con Ucrania son los factores que han afectado el abastecimiento local. Además, las marcas suelen priorizar la producción para sus países de mayor demanda antes que Perú.

Tema	Hallazgos principales de las entrevistas a expertos - Sector automotriz
	<p>La situación del abastecimiento para 2023 es aún incierta. Coinciden que lo más probable es que para 2024 empiece a normalizarse el <i>stock</i> local.</p> <p>Mauricio Razzeto, mencionó que, con esta situación de escasez, los clientes están dispuestos a esperar y pagar más por los autos. “Antes de pandemia, exigían entrega inmediata del <i>stock</i> que había (podían sacrificar el color equipamiento incluso), ahora están dispuestos a esperar hasta 6 meses por el auto que realmente quieren.” Indica el Gerente de Producto de Volvo.</p> <p>La migración hacia vehículos electrificados ya es una tendencia real y ya llegó a Perú. Los expertos destacan la importancia de que el gobierno lance medidas que impulsen la electromovilidad. “El futuro es eléctrico y General Motors ya anunció que en 2035 solo producirá vehículos eléctricos.” Indica Juan Yokens de GM.</p> <p>Los departamentos con más potencial son Arequipa y La Libertad. Romel Zavala indica que ya 12 unidades mensuales de Audi se venden en Provincias y 15% de la venta de Volvo sucede en Arequipa indica Mauricio Razzeto.</p>
Competitividad	<p>Sobre la amenaza de nuevos entrantes, no avizoran la entrada de nuevas marcas <i>premium</i> a Perú, pero sí el ingreso de todas las marcas <i>premium</i> al mercado de la electromovilidad.</p> <p>Fortalezas principales de Volvo: Seguridad, más equipamiento que la competencia, diseño original escandinavo. Debilidades: proceso de venta lento y la posventa. Productos más exitosos: XC40 y XC60.</p> <p>Fortalezas principales de Audi: Tecnología (“Al a vanguardia de la técnica” recalca el eslogan Romel Zavala) y calidad de materiales. Debilidades: Demoras en la llegada de los nuevos modelos a Perú, modelos anticuados en ciertas gamas. Productos más exitosos: Q3 y Q5.</p> <p>Fortalezas de Cadillac: Sería la única marca <i>premium</i> americana en Perú, autos grandes y cómodos y la marca se está reinventando (por ejemplo con los eléctricos). Debilidades: Distanciar los procesos de Cadillac de los de Chevrolet para que se perciba una auténtica experiencia de lujo. Posible modelo más exitoso: Escalade.</p>
Publicidad y Marketing	<p>Sobre el presupuesto de medios, Audi y Volvo coinciden en que un 60-70% de la inversión suele destinarse al canal digital y lo restante a medios ATL tradicionales.</p> <p>Juan Yokens, Gerente Regional de <i>Marketing</i> de GM, indica una distribución distinta: 60% activaciones, 30% ATL offline y un 10% online durante el periodo de lanzamiento al menos.</p> <p>Si bien en pandemia, los eventos presenciales disminuyeron, siguen siendo importantes para el segmento. Por el momento, han sido con prensa pero esperan volver a eventos exclusivos con clientes.</p> <p>Juan Yokens, destaca la importancia de la presencia en activaciones dónde esté el público objetivo (clubes, deportes, <i>malls</i>, etc.) y presencia en revistas del segmento y los diarios de negocios.</p> <p>Los expertos coinciden en que las unidades <i>test drive</i> son cruciales en los lanzamientos. Estos deben ser para prensa especializada, <i>influencer</i> y clientes.</p> <p>Mucho énfasis de los expertos en la evidencia física y procesos en el <i>showroom</i> de ventas. Destacan la altísima calidad de los acabados que deben de hacer la tienda un lugar acogedor. “En Volvo, hay clientes que incluso se quedan horas trabajando y tomando buen café mientras esperan su auto” indica Mauricio Razzeto. “El <i>marketing</i> olfativo es muy importante, te conquista desde que entras y cada marca tiene su olor característico” indica Romel de Audi. El perfil de los vendedores debe ser acorde al segmento y con un altísimo nivel de atención personalizada. La responsabilidad social empresarial también es importante: “En Volvo, nos miden la huella de carbono del local y queremos que el cliente viva una experiencia responsablemente ecológica dentro del <i>showroom</i>. Además, con cada Volvo entregado, sembramos un árbol a nombre del cliente” indica Mauricio Razzeto.</p>

Tema	Hallazgos principales de las entrevistas a expertos - Sector automotriz
Servicio de posventa y CRM	Los servicios de posventa suelen ser una debilidad en Perú: mala atención, demoras en la importación de repuestos, etc.
	Juan Yokens indica que debería ser una “experiencia <i>seamless</i> ” donde el cliente no tenga ninguna molestia e incluso se le haga <i>delivery</i> del auto.
	En Volvo, cuentan con un servicio <i>express</i> en unas horas (mientras que el cliente espera en una cómoda sala de espera con café e internet gratuito).
	BMW, Audi y MB entregan 3 años de mantenimiento preventivo gratis con la compra del auto.
	CRM aún es muy incipiente en las marcas. La única actividad fuera de los servicios de posventa clásicos de un auto, fue mencionada por Mauricio donde se invita una vez al mes a 10 clientes a una cena con una reconocida chef peruana (Sandra Plevisani).
	Prepandemia había algunos eventos de fidelización con clientes. Sin embargo, ahora han parado prácticamente todos.

Fuente: Elaboración propia 2022.