



**“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DEL
MODELO ONIX DE CHEVROLET”**

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

Presentado por

Sr. Álvaro Jesús Castillo Paz

Sra. Nivia Escobedo Tapia

Sr. Javier Alonso Rodríguez Morales

Asesor: Profesora Carla Pennano

2019

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, esposos, parejas y demás seres queridos por su paciencia y apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

En el año 2017, el modelo ONIX de Chevrolet, un auto *hatchback* diferenciado por sus características tecnológicas y dirigido a *millennials*, es lanzado al mercado peruano con gran expectativa dado el éxito obtenido en otros países de Latinoamérica como Chile, Ecuador, Brasil y Colombia, países en donde es el modelo más vendido.

A pesar de lo anterior, en el Perú no se logró superar las 30 unidades mensuales, quedando muy lejos de conseguir el objetivo de 60 unidades a nivel nacional.

El presente plan de marketing tiene como objetivo definir las estrategias comerciales para incrementar las ventas del modelo ONIX en Lima Metropolitana.

La preferencia que pueda desarrollar un modelo de auto en el mercado está muy ligado al posicionamiento de la marca. Sobre la base de las investigaciones realizadas en esta tesis, se estima que Chevrolet posee un débil posicionamiento en el consumidor limeño, ya que no lo identifican con un atributo en particular.

A pesar de esto, es la cuarta marca más vendida en Lima, cuenta con 4 concesionarios, 12 puntos de venta y una amplia gama de modelos que van desde los US\$ 10 mil hasta los US\$ 70 mil.

En el presente estudio se propone que Chevrolet invierta en fortalecer su imagen y posicionamiento en el segmento de los *millennials* a través del modelo ONIX. Esto con el objetivo de aprovechar el *life time value* de los *millennials*, los cuales están comprando su primer carro y si Chevrolet logra llenar sus expectativas y encantarlos con el auto, podrá generar un interés a futuro en sus vehículos de gama alta.

La primera parte del análisis se centró en el segmento al cual se dirigía ONIX, incorporando características psicográficas, evaluando el proceso de compra y los atributos más valorados en un auto. Estos datos se obtuvieron a través de entrevistas, *focus groups* y encuestas.

Las estrategias planteadas se basan en desarrollar el marketing digital, potenciando el uso de las redes sociales y centralizando los contenidos a compartir por parte de los concesionarios. Estas tácticas y estrategias permitirán a Chevrolet incrementar las ventas en Lima en un 36 % y alcanzar una TIR de 43 %.

Índice de contenidos

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno: Pestel	2
1.1. Entorno político y legal	2
1.2. Entorno económico	2
1.3. Entorno social	3
1.4. Entorno tecnológico	4
1.5. Entorno ecológico	5
1.6. Conclusiones del macroentorno	6
2. Análisis del microentorno	6
2.1. Identificación, características y evolución del sector	6
2.2. Diamante de Porter.....	9
2.3. Análisis de los clientes	11
2.4. Análisis de los competidores.....	12
2.5. Análisis de la cadena de valor.....	16
2.5.1. Logística de entrada y salida.....	16
2.5.2. Operaciones.....	17
2.6. Marketing y ventas.....	17
2.7. Conclusiones del microentorno.....	18
3. Análisis interno: la empresa	19
3.1. Historia y evolución	19
3.2. Propósito, misión, visión y objetivos	19
3.3. Organización y estructura	20

3.4. Análisis FODA.....	21
3.5. Análisis situacional	22
Capítulo III. Investigación de mercados	24
1. Objetivos de la investigación	24
1.1. Objetivo general.....	24
1.2. Objetivos específicos	24
2. Metodología	24
2.1. Investigación exploratoria.....	25
2.1.1. Fuentes secundarias.....	25
2.1.2. Fuentes primarias	27
2.2. Investigación concluyente descriptiva	31
3. Resultados y análisis	31
4. Estimar la demanda	33
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	36
1. Definición de los objetivos de marketing.....	36
2. Estrategia genérica	36
3. Estrategias de crecimiento.....	37
4. Estrategia de segmentación de mercado	38
5. Estrategia de posicionamiento.....	38
6. Estrategia de clientes.....	42
Capítulo V. Tácticas de marketing.....	43
1. Estrategia de producto.....	43
2. Estrategia de precios	44
3. Estrategia de plaza	46
4. Estrategia de promoción.....	47
5. Personas	50
6. Procesos	50

7. Presencia	52
Capítulo VI. Implementación y control	54
1. Proyección de ventas	54
2. Presupuesto	55
3. Estado de resultados	56
4. Análisis financiero	56
5. Análisis de sensibilidad.....	58
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	65
Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	59
Bibliografía	68

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal	2
Tabla 2.	Entorno económico.....	3
Tabla 3.	Entorno social.....	4
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	5
Tabla 6.	Cuadro de variación año a año	8
Tabla 7.	Comparativo de ONIX y sus principales competidores	15
Tabla 8.	Proceso de fabricación.....	16
Tabla 9.	Proceso de importación y venta.....	16
Tabla 10.	Fuentes secundarias	25
Tabla 11.	Resultados de encuestas potenciales compradores de ONIX	31
Tabla 12.	Resultados de encuestas “Compradores de ONIX”	32
Tabla 13.	Universo de personas entre 18 a 35 años de Lima Metropolitana y NSE B y C	33
Tabla 14.	Mercado potencial	34
Tabla 15.	Mercado disponible	34
Tabla 16.	Mercado efectivo	34
Tabla 17.	Mercado meta	35
Tabla 18.	Proyecciones de venta	35
Tabla 19.	Segmentación perfil de clientes Chevrolet ONIX	38
Tabla 20.	Presencia en redes de los principales competidores	52
Tabla 21.	Proyección de ventas	54
Tabla 22.	Proyección de ventas por año	55
Tabla 23.	Presupuesto.....	55
Tabla 24.	Estado de resultados	56
Tabla 25.	Rentabilidad económica	57
Tabla 26.	Análisis de sensibilidad	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Relación del PBI con la industria automotriz.....	7
Gráfico 2.	Venta de vehículos nuevos del 2009 al 2018	8
Gráfico 3.	Diamante de Porter	11
Gráfico 4.	Distribución de la población en Perú según generaciones.....	12
Gráfico 5.	Distribución de ventas de vehículos ligeros por zona/volumen	13
Gráfico 6.	Categorías del mercado de ligeros y su venta en Lima	13
Gráfico 7.	Segmentación de industria ONIX.....	14
Gráfico 8.	Principales marcas y modelos con los que compite ONIX	14
Gráfico 9.	Volumen de ventas 2018 y participación de ONIX en el segmento <i>small HB</i>	15
Gráfico 10.	Diagrama de logística de entrada y logística de salida	17
Gráfico 11.	Organigrama GM Perú	20
Gráfico 12.	<i>Lifetime value</i> Chevrolet.....	22
Gráfico 13.	Estructura de la investigación.....	25
Gráfico 14.	Detalles de los <i>focus groups</i> realizados.....	30
Gráfico 15.	Matriz de Ansoff.....	37
Gráfico 16.	Brandasset Valuator mercado automotor peruano.....	40
Gráfico 17.	Jerarquía de valor para el cliente	43
Gráfico 18.	<i>Price brand ladder</i>	45
Gráfico 19.	Funnel de ventas	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Impacto del ISC en las importaciones de vehículos livianos en el 2018.....	64
Anexo 2.	Ubicación de los 12 puntos de ventas de los concesionarios.....	64
Anexo 3.	Mapa de empatía del cliente ONIX	66
Anexo 4.	Venta por tipo de vehículos según Araper.....	67
Anexo 5.	Inversión Chevrolet según tipos de medios de comunicación.....	67
Anexo 6.	Guía del <i>focus group</i>	68
Anexo 7.	Resultados de la encuesta a clientes potenciales	68
Anexo 8.	Resultados de las encuestas a consumidores ONIX	70
Anexo 9.	Formato de cotización de los principales competidores y Chevrolet	72
Anexo 10.	Recopilación de resultados del estudio de percepción de marca (GBTS) Global Brand Tracking Study realizado el 2018 por Millward Brown	74

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo se ha elaborado para relanzar el modelo ONIX de Chevrolet en el mercado de Lima, el cual representa el 65 % de la venta de autos ligeros.

El mercado automotriz muestra un gran potencial, tomando en cuenta la actual tasa de motorización que es 7,5 %, cuando debería ser 10 %. Esto explica el nivel de competencia que existe en el mercado nacional, donde se pueden encontrar hasta 47 diferentes marcas de autos ligeros.

El modelo ONIX es el auto más vendido de Latinoamérica; sin embargo, en Perú no ha logrado los resultados esperados, en parte porque no se analizaron las características propias del mercado peruano, sino que se implementaron estrategias usadas en países similares de la región.

En la investigación exploratoria, se realizaron entrevistas a los vendedores y gerentes de los concesionarios, donde se identificó el problema del posicionamiento de Chevrolet en Perú, situación muy distinta en países como Colombia o Ecuador, donde Chevrolet es líder del mercado.

En las encuestas se encontró también que las personas sí estarían dispuestas a comprar el auto ONIX; sin embargo, el precio a pagar por este no puede superar a los de sus competidores como Hyundai o Kia, empresas que cuentan con una imagen más sólida en el mercado.

Las estrategias se han desarrollado con el objetivo de posicionar a ONIX en el segmento de los *millennials*, apoyándose en campañas digitales y desarrollando una mejor comunicación a través de las plataformas de los concesionarios (páginas *web*, Facebook, Instagram y YouTube).

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: Pestel

1.1. Entorno político y legal

El 2018 fue un año complejo para el sector automotriz, ya que el gobierno incrementó el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los vehículos que usan gasolina o diésel y lo redujo para el caso de los que son híbridos y eléctricos. Esto con el objetivo de motivar la compra y uso de vehículos con energías renovables y, de esta manera, disminuir los impactos ambientales.

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Incremento del ISC	En 10 % para vehículos nuevos que usen gasolina o diésel.	Decreto Supremo N° 095-2018-EF	Aumento del precio de los autos en 13 %	Amenaza
Reducción del ISC	En 10 % a los vehículos nuevos a gas, eléctricos e híbridos.	Decreto Supremo N° 095-2018-EF	Las ventas de vehículos nuevos (gasolina/diésel) cayeron en 8 % en el 2018. Las importaciones de autos también disminuyeron (ver anexo 1).	Amenaza
Aumento del ISC a los autos usados	Se les aplicará una tasa del 40 %.	Decreto Supremo N° 095-2018-EF	Reducción de la importación de autos usados a base de gasolina o diésel.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

1.2. Entorno económico

La economía en el país se ha mantenido estable, pero no está logrando los crecimientos necesarios para aumentar el empleo formal y el consumo interno.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Evolución del Producto Bruto Interno (PBI)	En el 2018, el PBI fue de 3,99 % y el PBI proyectado para el 2019 es de 4,01 %.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)	Demanda estable, con tendencia a ligeros crecimientos.	Oportunidad
Inversión minera	Se proyecta que crecerá en 30% en el 2019.	Ministerio de Energía y Minas (Minem)	Incremento de la venta de vehículos.	Oportunidad
Tipo de cambio	Para el 2019 se estima que debe mantenerse en S/ 3,35.	Consensus Forecast LatinFocus. (2019). LatinFocus: analistas varían proyección de tipo de cambio.	Mantiene estables los precios al público.	Oportunidad
Mercado automotriz	La renovación anual del parque automotor en Perú es del 7,50 %, debería estar en 10 % o más, como sucede en otros países de la región.	Ruben Valle. (12-07-2018). ISC:¿Logrará la renovación del parque automotor?. Stakeholders Sostenibilidad, N°90, 5.	Existe un gran potencial para incrementar la venta de unidades anuales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

1.3. Entorno social

El consumo de las personas será estable, por lo que es importante estar atentos a las tendencias del mercado. Las mujeres tienen mayor influencia en la decisión de comprar un auto ya sea para ellas de manera independiente o en pareja. Se debe considerar esta variable para definir la comunicación y puntos de contacto.

La tendencia de generar un menor impacto hacia el medio ambiente ha venido creciendo en los últimos años, por lo que es importante adaptar productos que sigan estas preferencias.

Tabla 3. Entorno social

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Empleo e ingresos de los jóvenes entre 21 y 35 años en el Perú	El 84 % se encuentra trabajando y con un poder adquisitivo en aumento.	IPSOS. (2018). Perfil del adulto joven. 02/07/ 18, de IPSOS Sitio web: https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018	Las perspectivas de venta de ONIX son favorables, ya que el segmento se muestra estable en cuanto a su nivel de ingresos.	Oportunidad
Empoderamiento de la mujer	Las mujeres modernas muestran mayor interés por emprender un negocio, comprar un departamento o un auto; antes que casarse o tener hijos.	Rosi Villanueva. (2018). La Mujer en el Perú. 2018, de Datum Internacional Sitio web: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/La_mujer_en_el_Peru.pdf	El modelo Ónix se adecua a las necesidades que requiere la mujer moderna, es una opción ideal para este público.	Oportunidad
Incremento del uso de bicicletas y motos eléctricas	Se está trabajando una ley que promueve el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.	Redacción Peru21. (2018). Trabajadores del sector público recibirán un día libre por ir en bicicleta al centro de labores. Perú21, 1.	El uso de estas alternativas se debe a la tendencia del ahorro del peruano (gastar menos en combustible) y contrarrestar el tráfico en Lima.	Amenaza
Tipo de autos con energías menos contaminantes	Tendencia a comprar autos híbridos y eléctricos.	Gonzalo Flechelle. (2018). Sector automotriz en el Perú. La República, 1.	Aumento en las ventas de autos con energías alternativas, disminución de autos con combustibles contaminantes.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

1.4. Entorno tecnológico

Actualmente es una de las variables más dinámicas en el mercado automotriz, ya que constantemente se están incorporando nuevas tecnologías que otorgan seguridad, menos contaminación y más eficiencia en el consumo de combustibles.

También está cambiando la comunicación con el público objetivo y el proceso de la venta, ya que los canales digitales han cobrado importancia en la vida de las personas.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Índice de conectividad	Los <i>millennials</i> son 85 % digitales, por lo menos una vez por semana se conectan a internet y el 61 % tiene <i>smartphones</i> .	IPSOS. (2018). Adulto Joven Peruano. 2018, de IPSOS Sitio web: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/adulto-joven-peruano-v4.pdf	Los hábitos de compra del consumidor varían, ahora investigan por internet antes de ir a los concesionarios.	Oportunidad
Innovaciones en el rubro automotriz	Se están desarrollando tecnologías para “autos sin conductor” y “autos a base de energía eléctrica”.	BBC Mundo. (2018). ¿Qué amenaza a Ford, General Motors y Fiat Chrysler y demás?.	La tendencia es contar con autos más amigables con el medio ambiente y más sencillos de manejar.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

1.5. Entorno ecológico

Es inminente la importancia que ha cobrado el cuidado del planeta en los últimos años; el cambio climático es una realidad que ha llevado a toda una generación a tomar conciencia del consumo. Los gobiernos son cada vez más estrictos con las medidas que controlan las emisiones de vehículos y están desarrollando más leyes que motiven el uso de energías y transportes amigables con el medio ambiente.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Transición hacia una economía verde y el cambio de la matriz energética del país.	Tendencia al uso de vehículos menos contaminantes.	Asociación Automotriz del Perú (AAP)	Preferencia por autos (gas-híbrido-eléctrico)	Amenaza
Índice de Nocividad de Combustible (INC)	El gobierno definió cuales eran los combustibles más contaminantes.	Decreto Supremo 003-2018-Minam	El porcentaje de ISC se determinará en función a este ranking, paga más el que tenga mayor impacto ambiental.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

1.6. Conclusiones del macroentorno

- El aumento del ISC impacta directamente en las ventas de los autos ligeros que usan gasolina y petróleo. Es importante analizar la cartera de productos, dado que el país ha empezado a cambiar sus leyes e impuestos con el objetivo de cambiar la matriz energética.
- El *target* pertenece a los *millennials*, por lo que el internet forma parte importante en su proceso de compra. Es necesario definir los puntos de contactos y contenidos que Chevrolet desarrollará para llegar a ellos.
- Las mujeres modernas representan un mayor número de clientes potenciales para el modelo ONIX.
- La tendencia de tener mayor conciencia del impacto ambiental que tienen los autos va a cambiar las preferencias del público, por lo que es importante contar con una gama de autos menos contaminantes.

2. Análisis del microentorno

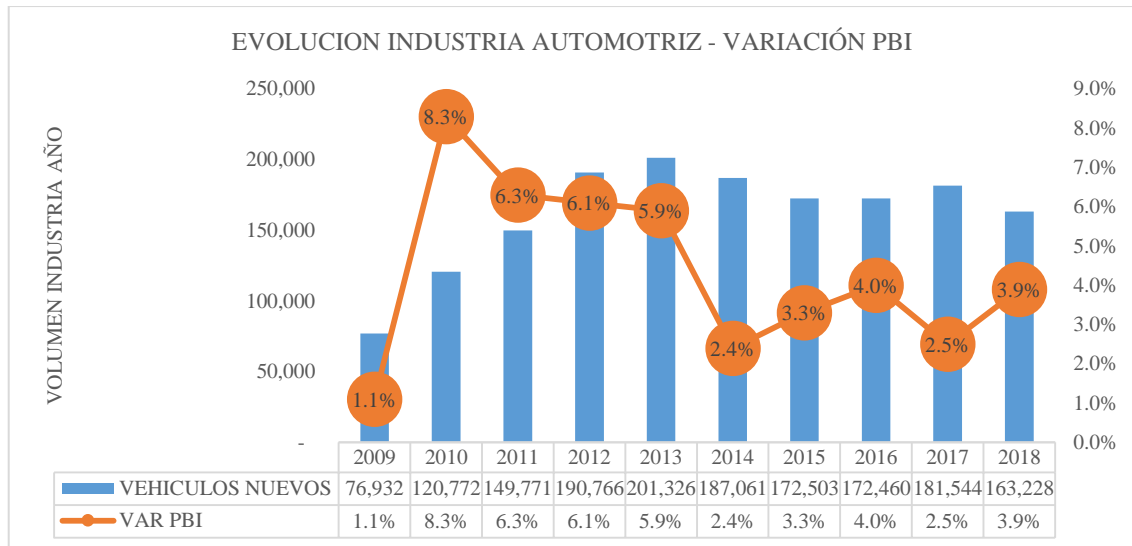
2.1. Identificación, características y evolución del sector

En el contexto general, una industria automotriz se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles.

Además, es una de las industrias que genera mayor cantidad de empleo a nivel global, por eso la importancia de la presencia de la industria automotriz en las economías nacionales y su papel como propulsor para el desarrollo de otros sectores de alto valor agregado.

En relación con este impulso, en el Perú, la industria automotriz a pesar de mostrar un aporte relativamente bajo en relación con el PBI cuenta con una producción promedio superior a la de otras industrias, la cual se concentra principalmente en grandes importadoras.

Gráfico 1. Relación del PBI con la industria automotriz



Fuente: Elaboración propia

En el Perú, actualmente no existe ningún fabricante de vehículos y la industria está compuesta básicamente por importadores, distribuidores y centros de mantenimiento (servicio y autopartes).

Las actividades relacionadas a la industria automotriz en el Perú son las siguientes:

- Actividades secundarias
 - Talleres de servicio
 - Venta de repuestos
 - Lubricantes
 - Entidades financieras
- Negocios relacionados
 - Empresas aseguradoras
 - Venta de GPS o dispositivos de rastreo
 - Venta de combustibles

El parque automotor, en el Perú, asciende a más de 2,7 millones de unidades, sin considerar vehículos menores (motocicletas, mototaxis y similares), con una antigüedad de más de 15 años, según Edwin Derteano, presidente de la asociación automotriz del Perú.

En los últimos diez años, el volumen de venta de vehículos nuevos tuvo un crecimiento de más de 112 % (76.932 uds. vs. 163.228 uds.):

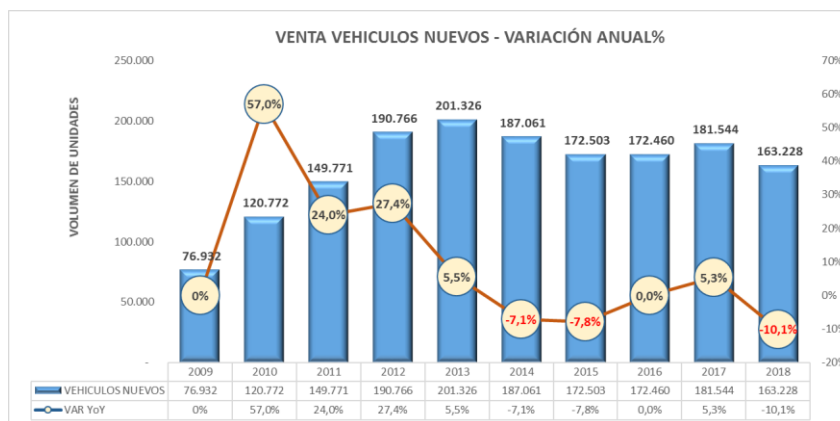
Tabla 6. Cuadro de variación año a año

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VEHICULOS NUEVOS	76.932	120.772	149.771	190.766	201.326	187.061	172.503	172.460	181.544	163.228
VAR YoY	0%	57,0%	24,0%	27,4%	5,5%	-7,1%	-7,8%	0,0%	5,3%	-10,1%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las estadísticas de transporte, el parque automotor del Perú, en el 2018, alcanzó 163.228 vehículos vendidos vs. 181.544 unidades del 2017. Esto significa una caída del 10,1 %, como se muestra en el gráfico 2, debido fundamentalmente al incremento del ISC (Decreto Supremo 095-2018-EF), y a la coyuntura política generada por el cambio de gobierno del Perú.

Gráfico 2. Venta de vehículos nuevos del 2009 al 2018



Fuente: Elaboración propia

En relación con el mercado de vehículos ligeros del 2018, la industria cerró con 146.173 unidades vendidas vs. 164.745 unidades vendidas en el año 2017. Esto representa una caída del 12,7 % del volumen de ventas.

Para el año 2019, según Vildoza¹ (2018) “la industria automotriz en el Perú crecerá alrededor de 4,6 %, presentándose como un año de mayores oportunidades, luego de un 2018 desafiante en el que cayeron las ventas por diversos factores”. Asimismo, agregó que “hay un mayor potencial en el segmento de SUV (*sport utility vehicle*), aunque se espera que haya menos incertidumbre política y el consumidor se enfoque en unidades de entrada como sedanes o *hatchbacks*”.

¹ Vicepresidente para Latinoamérica de la consultora IHS Markit Automotive Global Insight

2.2. Cinco fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los compradores o clientes (medio y medio alto)

Existen dos tipos de compradores:

- Los concesionarios o canal de venta: Son empresas, en su mayoría familiares; actualmente Chevrolet cuenta con 4 concesionarios en Lima, con un total de 12 tiendas (ver anexo 2).
- Cliente final: El segmento al cual se dirige ONIX pertenece a la generación de los *millennials*, los cuales se caracterizan por ser hombres y mujeres entre 18 a 35 años, con independencia económica, aspiran a mejorar su calidad de vida, valoran el rendimiento, la practicidad y tecnología en los autos. Su estilo de vida contempla el uso diario de internet y redes sociales.

Para el primer grupo, su poder de negociación es medio, dado los altos costos que implica cambiar de proveedor; además, los precios y modelos dependen del importador. Los volúmenes de compra son significativos para Chevrolet, por ende, la marca depende de estos.

Con respecto al cliente final, mantiene un poder de negociación medio alto, ya que en el mercado pueden encontrar hasta 47 opciones de marcas del segmento solo pasajeros según ARAPER, este consumidor posee gran cantidad de información de precios y características de los autos con solo navegar en la *web*, lo que les permite hacer una comparación completa de todas las marcas.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores (alto)

Chevrolet Perú depende totalmente del abastecimiento de General Motors (GM) como fabricante y exportador de los autos. La dependencia de la casa matriz es alta, incluso los modelos, los cuales cambian cada cinco años, y los precios de los autos, que se definen por GM en negociación con los proveedores de la materia prima.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes (medio)

Los nuevos competidores son una amenaza media, dado que el desarrollo de una marca, la inversión en patentes, el desarrollo de canales de venta y distribución son costosos. A pesar de ello, el mercado peruano mantiene un alto potencial, debido a la baja tasa de motorización con respecto a economías similares. El ritmo es de 7,5 % cuando debería ser 10 % según la AAP, esto lo hace atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

- Amenaza de productos sustitutos (medio alto)

Los principales productos sustitutos son las motos, las bicicletas eléctricas y los taxis.

La búsqueda de llevar un estilo de vida saludable, amigable con el medio ambiente y la preferencia por vehículos prácticos para el tráfico en Lima y de buen rendimiento están llevando a que mayor número de personas prefieran usar bicicletas o *scooters* de motor eléctrico, vehículos menores que vienen creciendo a un ritmo de 2,8 % anual, según AAP.

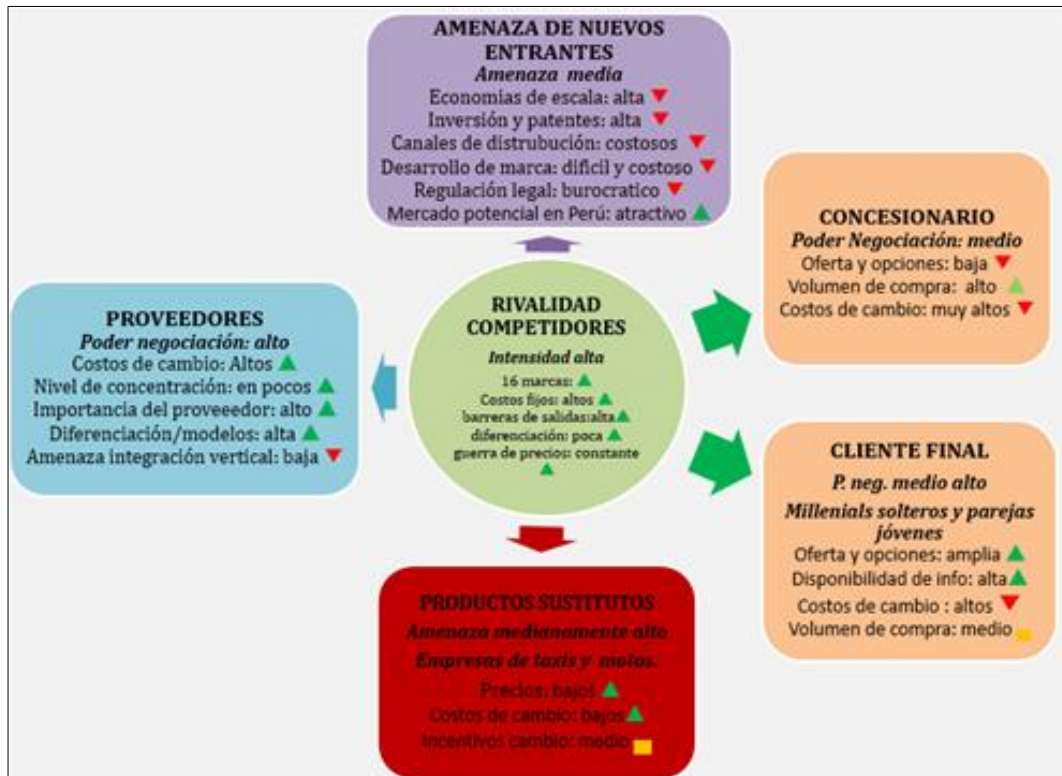
Estas alternativas reflejan un poder medio alto, ya que es una tendencia que viene en aumento con mayor predisposición de uso en los *millennials*.

- Rivalidad entre los competidores (alto)

Existe una fuerte rivalidad entre los competidores. Esto se refleja en la constante guerra de precios y promociones relacionadas con el financiamiento, periodos de garantías y servicio postventa.

Los vehículos del mismo segmento, en este caso los ligeros, mantienen características muy similares en cuanto a modelos y tecnología.

Gráfico 3. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis de los clientes

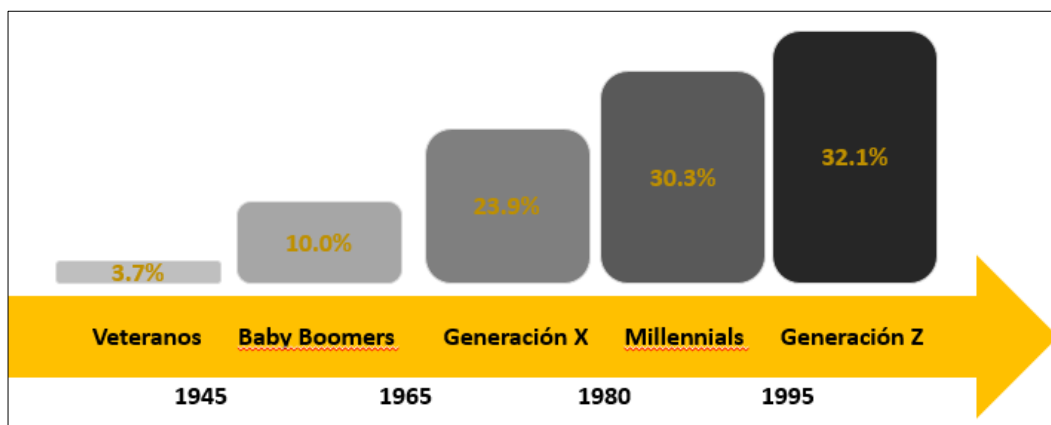
El modelo ONIX, por sus características de tamaño, precio y funcionalidad está dirigido a la generación de los *millennials*, hombres y mujeres que viven en Lima Metropolitana, de NSE B y C entre 18 a 35 años. Son personas sociables que buscan su realización personal y profesional, con estudios superiores terminados o en curso, modernos, *techfriendly*, valoran mucho la imagen personal, gustan salir de compras, viajar y probar nuevas experiencias.

Las marcas son importantes para ellos, ya que les genera confianza al momento de realizar la compra. Buscan un auto que refleje una personalidad jovial, con un estilo moderno y al día con la tecnología; de fácil uso, seguro y también valoran un buen rendimiento que les genere ahorro en su economía. Se elaboró un mapa de empatía del cliente (ver anexo 3).

Según el último censo, el 30 % de la población en Perú pertenece a la generación *millennials*, por lo que el potencial del modelo ONIX es interesante, ya que el 84 % de este segmento cuenta con empleo y con un ingreso promedio de S/ 2,500.

El 70 % de los *millennials* en el Perú se movilizan en transporte público y solo el 6 % posee un vehículo. En otros países de Latinoamérica, este porcentaje varía entre el 11 % al 40 %, por lo que en Perú existe un gran potencial para penetrar en este segmento.

Gráfico 4. Distribución de la población en Perú según generaciones



Fuente: Elaboración propia

2.4. Análisis de los competidores

Para efectos del estudio se dividirá el mercado total automotriz por tipos, categorías, segmentos y subsegmentos de acuerdo con el vehículo que se comercializa.

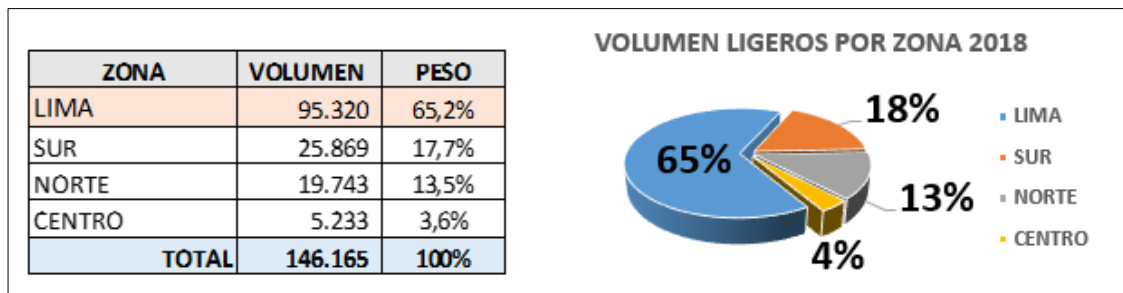
Según el tipo de vehículo, el mercado se divide en dos. En el anexo 4 se detallan las ventas por tipo de vehículos:

- 1) Vehículos ligeros o livianos que representa el 88 % de las ventas de los últimos 10 años.
- 2) Vehículos pesados (buses y camiones), que representa el 22 % de las ventas de los últimos 10 años.

Para efectos de esta investigación y evaluación se centrará el enfoque en vehículos ligeros del mercado.

Las ventas por zona de los vehículos ligeros tienen la siguiente distribución:

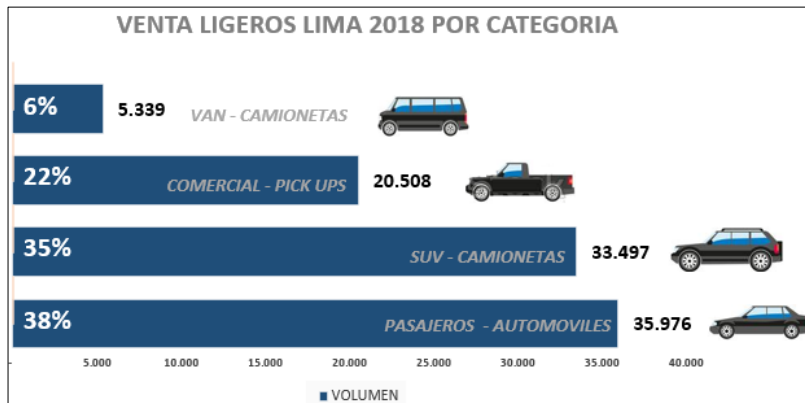
Gráfico 5. Distribución de ventas de vehículos ligeros por zona/volumen



Fuente: Elaboración propia

El mercado de vehículos ligeros se divide en cuatro categorías:

Gráfico 6. Categorías del mercado de ligeros y su venta en Lima



Fuente: Araper 2018

Dentro de la categoría de pasajeros está el segmento CAR B, donde se encuentran los vehículos sedanes y *hatchbacks*; luego el subsegmento *small hatchback* donde se encuentra el auto ONIX de Chevrolet.

Gráfico 7. Segmentación de industria ONIX




Fuente: Elaboración propia

Para efectos del estudio y tomando en consideración el mayor porcentaje de mercado que representa, se centra el enfoque en el mercado de vehículos ligeros nuevos que se comercializan en la ciudad de Lima.

Las principales marcas y modelos con los que compete ONIX en el segmento *small hatchback* son los siguientes:

Gráfico 8. Principales marcas y modelos con los que compete ONIX

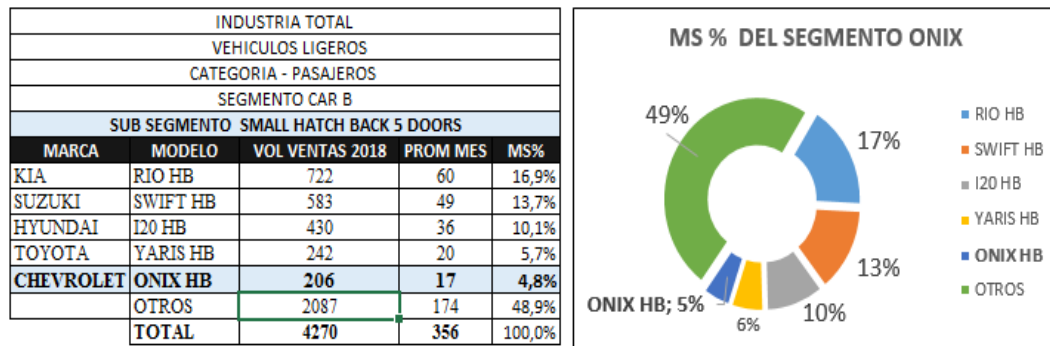
MARCA	MODELO		
KIA	RIO HB		
SUZUKI	SWIFT HB		
HYUNDAI	I20 HB		
TOYOTA	YARIS HB		
		CHEVROLET	ONIX HB

Fuente: Elaboración propia

En el 2018, ONIX ocupó el quinto lugar de ventas dentro del segmento *small hatchback*, como se puede apreciar en el gráfico 9, representando el 4,8 % del total de las ventas con 206 unidades vendidas.

Es importante considerar que si se compara los atributos funcionales de ONIX con los de su competencia (ver tabla 7), sus características más resaltantes son que cuenta con aire acondicionado desde la versión básica, eleva lunas a distancia y el motor tiene mayor potencia.

Gráfico 9. Volumen de ventas 2018 y participación de ONIX en el segmento *small HB*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Comparativo de ONIX y sus principales competidores

*Cuadro comparativo actualizado al día 15/11/2018.

Competencia Onix (Versión de entrada)	ONIX 1.4 LT MT	I20 1.2 MT	SWIFT 1.2 GA MT	RIO HB 1.4 MT LX
Procedencia	Brasil	India	India	México
Potencia (HP)	97	82	84	98
EQUIPAMIENTO INTERIOR				
Aire acondicionado	✓			
Alzavidrios eléctricos	DD	DD+PP	DD+PP	DD
Radio touchscreen	De Fábrica	Local	De Fábrica	De Fábrica
Material de asientos	Tela	Tela	Tela	Tela
Cierre centralizado				
Control Audio al Volante				
EQUIPAMIENTO EXTERIOR				
Aros / Material	15" / Acero	14 " / Acero	15" / Acero	15" / Acero
Neblineros				
Eleva lunas a distancia				
Espejos retr. eléctricos				
SEGURIDAD				
Air bag	Piloto+Copiloto	-	Piloto+Copiloto	Piloto
Frenos ABS				
Distribución Elect. Frenado				
Inmovilizador de Motor				
Cámara de retroceso				

Fuente: Elaboración propia

2.5. Análisis de la cadena de valor

2.5.1. Logística de entrada y salida

El alineamiento del proceso logístico de Chevrolet es vital para lograr ser competitivo en el mercado; de la misma forma que las estrategias de producción y comercialización de los autos.

GM cuenta a nivel mundial con 396 fábricas de autos, autopartes, carrocerías, motores, pistas de prueba, entre otros.

Actualmente, Chevrolet Perú importa los vehículos desde cinco fábricas de producción ubicadas en China, Corea, India, Brasil y los Estados Unidos.

Los vehículos fabricados son transportados por vía marítima al puerto del Callao, luego son almacenados y distribuidos a los concesionarios a nivel nacional. Finalmente, los concesionarios venden los vehículos al cliente final.

a) Proceso de fabricación

Tabla 8. Proceso de fabricación

Logística de entrada	Logística de producción	Logística de salida
Compra y abastecimiento de materia prima a las fábricas de producción	Fabricación del producto (unidades Chevrolet)	Distribución al mercado peruano

Fuente: Elaboración propia

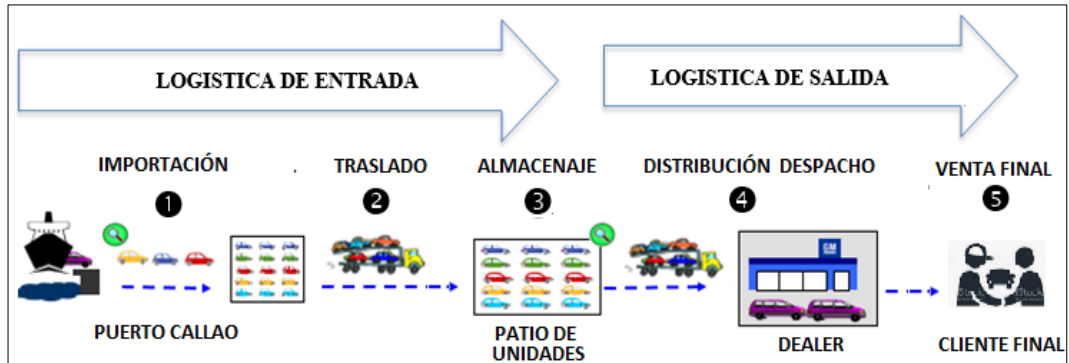
b) Proceso de importación y venta

Tabla 9. Proceso de importación y venta

Logística de entrada	Logística de salida
<p>❶ Importación: Recojo y desaduanaje de unidades enviadas desde las fábricas de producción de Chevrolet hacia el puerto del Callao VIA: Marítima/barco</p> <p>❷ Traslado: De unidades nuevas hacia el patio de unidades. VIA: Terrestre/camiones transportadores (cigüeñas)</p> <p>❸ Almacenaje: Punto de llegada previo a la distribución final a los concesionarios.</p>	<p>❹ Distribución y despacho: Traslado de las unidades nuevas Chevrolet hacia los puntos de venta o <i>dealers</i>. VIA: Terrestre/cigüeñas</p> <p>❺ Venta final: Venta y entrega de las unidades nuevas del dealer hacia al cliente final en sus puntos de venta.</p>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Diagrama de logística de entrada y logística de salida



Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Operaciones

GM, importadora de la marca Chevrolet, mantiene un área de operaciones que se dedica al desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos logísticos.

Cada uno de estos procesos, que se detallan a continuación, son soportados por empresas logísticas que brindan el servicio a través de contratos de atención bajo el modelo *outsourcing*.

- ❶ Proceso de importación y desaduanaje: *APM Terminals Lifting Global trade*
- ❷ Para el proceso de transporte y traslado de unidades nuevas en piso: *Motormanager* mediante camiones transportadores (cigüeñas)
- ❸ Para el proceso de almacenamiento y alistamiento de unidades: *APM Terminals Inland services*
- ❹ Para el proceso de despacho y distribución final: *APM Terminals Inland services – Trucks Support*

2.6. Marketing y ventas

En el Perú, Chevrolet desarrolla estrategias anuales de mercadeo con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- Incrementar la recordación de marca (*awareness*)
- Incrementar la consideración de compra
- Ser rentables

- Ganar participación de mercado

Para lograrlos desarrolla un plan táctico enfocado en lo siguiente:

- Marca
 - Planes de comunicación reforzando línea premium/destacando información de marca
 - Activaciones de marca mostrando lo mejor del portafolio
- Producto
 - Planes de comunicación mostrando beneficios de los productos
 - Nuevos lanzamientos de producto/capacitaciones
- Ventas
 - Planes de comunicación con promociones, planes atractivos de financiamiento

Para el despliegue de todo el plan, Chevrolet cuenta con un presupuesto anual que distribuye mensualmente tomando en consideración la estacionalidad del mercado, estrategia de producto o nuevos lanzamientos de la marca.

2.7. Conclusiones del microentorno

- Los resultados del sector automotriz están muy ligados a la estabilidad económica del país, y en función al crecimiento que refleje el PBI se puede proyectar el nivel de ventas de los vehículos, ya que se depende mucho del poder adquisitivo de las personas.
- La antigüedad del parque automotor peruano, se presenta como una oportunidad para incrementar las ventas de vehículos nuevos.
- Actualmente, los potenciales clientes de vehículos han cambiado su proceso de compra, ahora optan por informarse primero por internet antes de visitar un concesionario. Ante esto es importante adecuar la comunicación para poder atraer al cliente desde las plataformas digitales.
- El segmento donde compite ONIX es muy competitivo, y la mayoría de modelos mantienen prestaciones similares, por lo que Chevrolet debe reforzar el posicionamiento de la marca y empezar a construir un vínculo emocional con el cliente, para que no lo comparen solo por el tema del precio, debe desarrollar una identidad de marca que permita que las personas se identifiquen con sus modelos.

3. Análisis interno: la empresa

3.1.Historia y evolución

General Motors es la empresa automotriz dueña de la marca Chevrolet la cual fue creada en estados unidos el 3 de noviembre de 1911 por la sociedad del empresario William Capro Durant y el piloto de carrera suizo – Frances Louis Chevrolet.

Chevrolet en la actualidad se comercializa en más de 125 países alrededor el mundo y el incremento de su participación de mercado se debe mayormente a a un nuevo concepto de comercialización global que consiste en fabricar y vender sus productos en mercados diferentes como Asia, América del sur, Oceanía y por supuesto América del Norte.

El posicionamiento de la marca Chevrolet en el mundo se vio impactada con la crisis económica mundial en el 2009 que afecto a General Motors e incluso tuvo que declararse en quiebra ese mismo año.

Para su renovación General Motors tuvo que crear una nueva compañía con el nombre de General Motors Company de acuerdo a lo que estipulaba la ley de quiebras de los estados unidos.

En el 2013, luego de la reestructuración la empresa toma la decisión de abandonar el mercado europeo.

Actualmente Chevrolet es la sexta marca más vendida en el mundo y continua a la vanguardia de la competencia inspirada en el desarrollo de tecnología en sus vehículos eléctricos y vehículos autónomos.

3.2.Propósito, misión, visión y objetivos

- Propósito
 - Ser competitivos y consistentes en todo lo que hacemos.
 - Lanzamientos y ejecución perfecta de nuestros nuevos productos.
 - Foco y ejecución, ejecución y foco.
 - Todo con el mejor equipo, construyendo las mejores relaciones con todos nuestros *stakeholders*.

- Misión
 - Diseñar, fabricar y vender los mejores y más seguros autos del mundo.

- Visión
 - Visualizamos un futuro con cero colisiones, cero emisiones, cero congestionamientos a través de nuestra gente, que es el motor que lo está haciendo realidad.

- Objetivos
 - Crear clientes para toda la vida.
 - Cumplir con el crecimiento financiero.
 - Desarrollar gente, productos y procesos.
 - Lograr la sostenibilidad de la red de concesionarios.

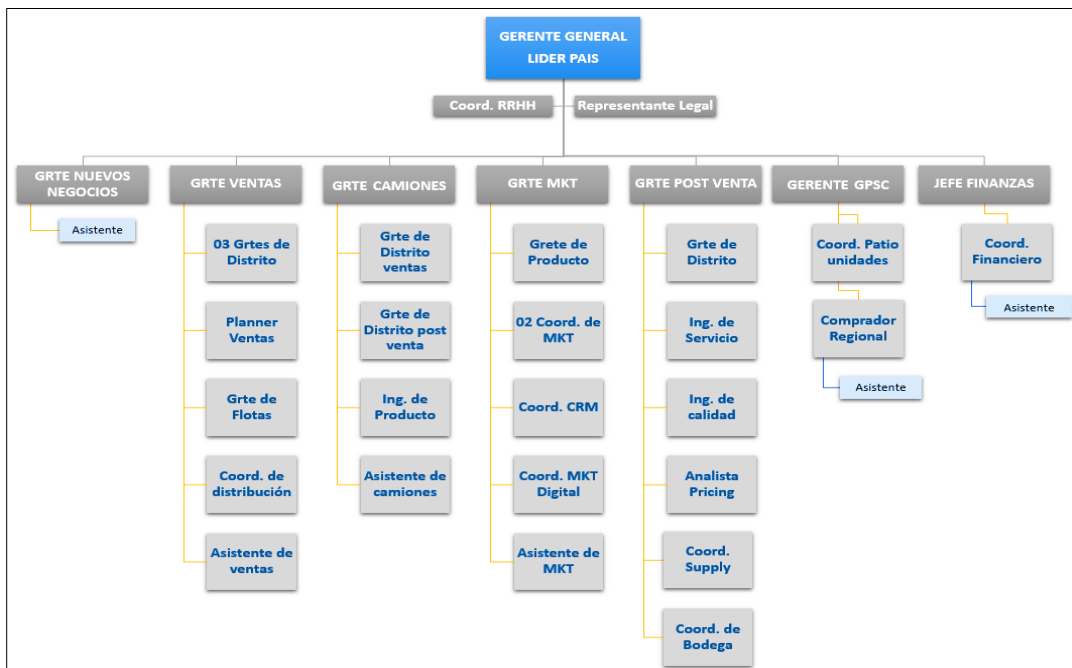
3.3. Organización y estructura

GM Perú mantuvo una planta de ensamblaje en Lima desde 1940 hasta 1984, año en el que se retiró debido a la crisis económica que atravesaba el país.

En 1996, regresa a Perú iniciando una operación comercial apoyada en una red de varios concesionarios o distribuidores. En el 2006, GM Perú toma la decisión de reforzar la gestión dentro del país. Entre los años 2009 y 2010, GM decide desarrollar una operación comercial liviana con una estructura de soporte conformada por una oficina central, una bodega de repuestos y un patio de distribución e Inspección Previa a Despacho (PDI).

Actualmente, en Chevrolet Perú laboran 38 personas.

Gráfico 11. Organigrama GM Perú



Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis FODA

- Fortalezas
 - ONIX cuenta con el respaldo de Chevrolet, una marca global (sexta marca en ventas a nivel mundial y número 1 en Latinoamérica) con más de 100 años en el sector automotriz.
 - ONIX es el auto más vendido de Latinoamérica, con atributos que pueden ser capitalizados en el mercado peruano (es un auto funcional, para ciudad, con buen precio, entre otros).
 - El modelo ONIX está a la vanguardia en tecnología, contando con sistemas únicos de marca como Mylink, el cual es un sistema de información y entretenimiento.
 - Amplia red de distribución a nivel nacional (9 concesionarios, 38 puntos de venta y 30 talleres en 14 departamentos del Perú).

- Oportunidades
 - Existe un potencial en Perú para la renovación de autos, actualmente la tasa de motorización es de 7,5 % y debería estar alrededor del 10 %, como sucede en economías similares de la región.
 - Según Datum, 1 de cada 4 peruanos pertenece a la generación de los *millennials*, los cuales vienen incrementando su poder adquisitivo.
 - Los *millennials* buscan opciones económicas y de buen rendimiento que les permitan ahorrar.
 - El 70 % de los *millennials* en el Perú se movilizan en transporte público y solo el 6 % posee un vehículo, en otros países de Latinoamérica este porcentaje varía entre el 11 % al 40 %.
 - Según los focus realizados, se halló que un dolor común en las personas es el tráfico en Lima, por lo que optan por autos más pequeños y fáciles de manejar.
 - En el Perú, el 50 % de las personas compran su auto al contado, por lo que es posible desarrollar nuevas modalidades de financiamiento para atraer a este grupo de potenciales clientes.
 - El 85% de *millennials* son digitales y se conectan a internet por lo menos 1 vez al día.

- Debilidades
 - Desconocimiento del modelo ONIX
 - Baja inversión en publicidad y marketing del modelo ONIX
 - Poco conocimiento del público objetivo (segmentación y perfilamiento del cliente) por parte de Chevrolet
 - Solo cuenta con 2 *airbags*.

- Chevrolet posee un débil posicionamiento de marca, lo que complica consolidar a ONIX en el segmento de *small hatchback*.
 - Las estrategias regionales de Chevrolet no se adaptan al mercado local.
 - Chevrolet Perú no se enfoca en mejorar el servicio post-venta que mantiene actualmente ni revisar sus procedimientos actuales y oportunidades de mejora.
- Amenazas
 - La tendencia ecoamigable y optar por alternativas como las motos eléctricas o bicicletas
 - Crecimiento del mercado de autos híbridos y eléctricos
 - Ingreso de nuevas marcas con precios por debajo del promedio del mercado
 - Posibles regulaciones que limiten la comercialización de autos que usen gasolina
 - Aumento del precio de la gasolina

Gráfico 12. Lifetime value Chevrolet



Fuente: Elaboración propia

3.5. Análisis situacional

El modelo ONIX de Chevrolet ha alcanzado excelentes resultados en mercados como Colombia, Ecuador y Brasil. Adicionalmente, cuando se compara a ONIX con modelos de su mismo segmento este se diferencia por contar con atributos funcionales competitivos como el tener aire acondicionado desde su versión básica y control de lunas a distancia.

Chevrolet busca mejorar su posicionamiento en el mercado y elevar las ventas de ONIX, por lo que es necesario investigar qué atributos valora el cliente, cómo es su proceso de compra y qué precio está dispuesto a pagar.

El modelo ONIX es clave para Chevrolet, ya que se dirige a un público joven, que está en la etapa de comprar su primer auto o en algunos casos el primer auto 0 km. Ante esto es muy importante encantar a estas personas con el modelo y de esta manera capitalizar su *lifetime value*, es decir, el valor del tiempo de vida del cliente.

El promedio del ciclo de compra de autos en el Perú es de 4-5 carros por persona, según datos de la Gerente de Marketing, Cecilia Riva. Así que Chevrolet tiene la gran oportunidad de asegurar la compra de sus camionetas y carros de gama alta a través de ONIX.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo general

- Determinar la viabilidad del relanzamiento del modelo ONIX de Chevrolet.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar la industria automotriz en Lima Metropolitana.
- Conocer qué atributos de los autos son los más valorados por los *millennials*.
- Definir el rango de precio para ONIX.
- Conocer el proceso de compra de un auto por parte de los *millennials*.
- Descubrir qué atributos están relacionados con la marca Chevrolet.
- Estimar la demanda potencial para el modelo ONIX.

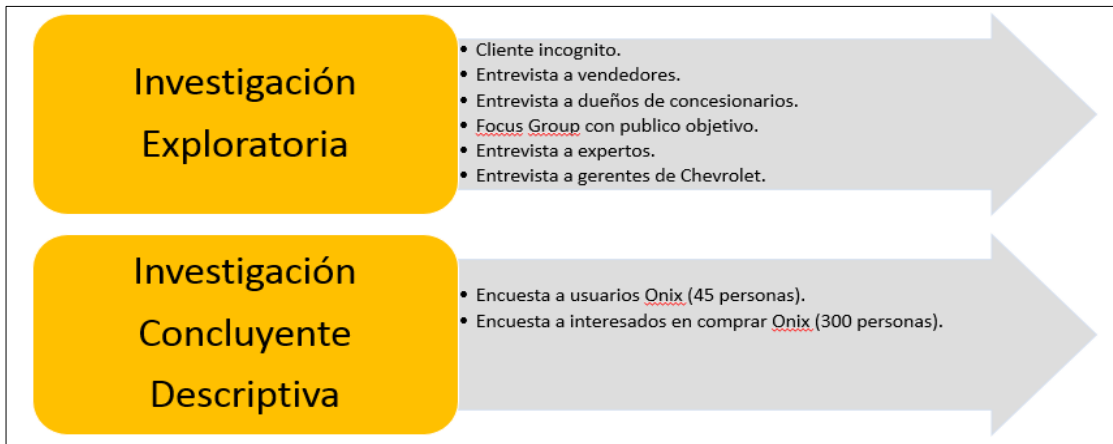
2. Metodología

Se realizó una investigación exploratoria en la primera etapa, la cual consistió en visitas a los concesionarios de Chevrolet y a la competencia a través de la herramienta del cliente incógnito, entrevistas a los vendedores, gerentes y dueños de concesionarios de Chevrolet.

Por último, con la información recolectada, se realizaron *focus groups* con preguntas que aportaron datos para la elaboración de las encuestas usadas en la investigación concluyente.

En la segunda etapa, se aplicaron dos encuestas: una a los dueños de autos ONIX, para conocer sus comentarios del auto y si recomendarían su compra y otra encuesta a clientes potenciales de ONIX.

Gráfico 13. Estructura de la investigación



Fuente: Elaboración propia

2.1. Investigación exploratoria

2.1.1. Fuentes secundarias

Tabla 10. Fuentes secundarias

Fuente	Hallazgos
Data estadística del AAP	<ul style="list-style-type: none"> -Aproximadamente el 35 % de las compras de vehículos en el mercado peruano se realizan al contado, sin un crédito bancario. -Dada la relevancia que han tomado los medios digitales en el consumidor peruano de autos, el Motor Show 2019 no se realizará, las marcas grandes han preferido no invertir en este evento. -Tasa de motorización en Perú, se encuentra en 7.5 %. A diferencia de economías similares de la región en donde en promedio alcanza el 10 %. -En el 2018, el mercado de venta de autos nuevos sumó cayó 10,1 % con relación al 2017.
Ventas reportadas por los concesionarios de Chevrolet	<ul style="list-style-type: none"> -Chevrolet fue la quinta marca de autos más vendida durante el año 2018. -Dentro de su categoría, en el año 2018 el Chevrolet ONIX tuvo una participación de 4,8 % en el segmento <i>small hatchback</i>, con 17 unidades vendidas aproximadamente cada mes.

Fuente	Hallazgos
Datum	<ul style="list-style-type: none"> -El 29 % del total de la población tiene entre 19 y 35 años. -De estos, 27 % pertenecen al NSE medio y 14 % al NSE alto. -53 % está casado o vive en unión libre y el 43 % está soltero. El 21 % de <i>millennials</i> peruanos tiene hijos. -El 51 % trabaja y el 11% trabaja y estudia. Dentro del 49 % que no trabaja un 22 % estudia como única actividad. -6 % de los <i>millennials</i> en Perú poseen un auto. 70 % se moviliza en transporte público. -Para el <i>millennial</i> peruano el tiempo y el dinero tienen el mismo nivel de importancia. -En Perú el 99 % utiliza Facebook, 81 % utiliza YouTube.
<p><i>Millennials</i> y su relación con las marcas. Datum Internacional.</p> <p>FICHA TÉCNICA: Público Objetivo: Hombres y mujeres de 19 a 35 años. Muestra: 404 entrevistas válidas para Perú y 5039 entrevistas en los 10 países participantes. Analista de investigación: Alejandro Corthorn Director de estudio: Carlos Fowks Artículo escrito por: Urpi Torrado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Las 5 marcas favoritas por los <i>millennials</i> en el Perú son: Adidas, Nike, Samsung, Apple y Coca Cola. El porqué está en los siguientes atributos: calidad, confianza, innovadora, exclusiva, mundial y diferenciación. -Los <i>millennials</i> valoran la originalidad y mostrarse únicos, que las marcas les hablen a ellos y no a todos. -Les preocupa los temas relacionados a educación, corrupción, contaminación, calentamiento global.
<p>EL nuevo consumidor en la era digital. Autor: Urpi Torrado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -En el Perú, el 85 % de la inversión publicitaria se canaliza en los medios masivos, siendo incongruente cuando el internet está adquiriendo mayor protagonismo en el consumidor peruano. -En promedio un consumidor pasa 2,8 horas al día en internet, los adolescentes 4 horas. -Los nuevos consumidores buscan un acercamiento a las marcas en los siguientes temas: ética, medioambiental, responsabilidad social y el propósito de la marca. -La conexión marca-consumidor debe tener una capacidad de respuesta de 7x24.
IPSOS Apoyo	<p>Según IPSOS Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -6 de cada 10 <i>millennials</i> posee un <i>smartphone</i>. -El 73 % ahorra para una casa o negocio futuro. -El ingreso mensual promedio de un millennial NSE A se encuentra en S/ 2.500, en el NSE B es de S/ 1.500. -El 24 % de los <i>millennials</i> internautas es un usuario permanente de Netflix. En tanto, el 18 % estaría pagando una cuenta en Spotify. -El 17 % del gasto promedio de los <i>millennials</i> se asigna a transporte diario/pasajes.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> -El sector automotor crecerá alrededor de 4,6 % en el 2019. -Se prevé menos incertidumbre política y mayor estabilidad económica. Además, el consumidor se enfoca en la compra de sedanes y <i>hatchbacks</i>. -Sobre el financiamiento vehicular, Edwin Derteano señaló que solo el 35 % de los autos que se venden en el Perú son financiados, mientras que en Latinoamérica la cifra está alrededor del 65 %. -Según Rolando Arellano, presidente de Arellano Consultoría e Investigaciones de Mercados el 19 % de los peruanos planea comprar un auto en los próximos 12 meses, durante el año 2019.
Global Brand Tracking Study (GBTS) / Fuente propia / Millward Brown	<p>Estudio de percepción de marcas en el mercado peruano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra información de <i>awareness</i>, consideración de marca, opinión de consumidores de las marcas en el Perú.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Fuentes primarias

Se aplicaron los siguientes métodos de investigación:

- Cliente incógnito

Se visitaron concesionarios de la competencia (Toyota, Hyundai, KIA y Suzuki) consultando sobre los modelos que compiten directamente con ONIX. El objetivo era conocer qué argumentos de venta utilizan para diferenciarse entre ellos.

También se visitaron tres concesionarios de Chevrolet para conocer los argumentos que utilizan para vender el modelo ONIX y cómo responden a preguntas relacionadas a Chevrolet, por ejemplo: si es un auto chino, número de estrellas Latin NCAP (entidad que evalúa los vehículos en Latinoamérica), precio de reventa, etc.

- Entrevistas

- Vendedores

Se entrevistó a cuatro vendedores de tres diferentes concesionarios, lo que permitió tener una mejor idea del perfil del cliente Chevrolet y de ONIX, el proceso de compra y cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la marca Chevrolet frente a la competencia.

Entre los principales hallazgos de estas entrevistas se encuentran los siguientes:

- ✓ Consideran que Chevrolet tiene una imagen de marca muy débil en Perú, comparado con otros países de Latinoamérica donde es líder de mercado.
- ✓ Sienten que la política de bajar precios para incrementar volumen por parte de Chevrolet, no ha sido la mejor decisión, ya que perjudica su imagen: se percibe como una marca barata, para taxis. Otro error fue ingresar con modelos y discontinuarlos a los pocos años; esto complica consolidar la preferencia en el mercado.
- ✓ El mercado peruano requiere que se invierta mucho en marketing para hacer conocida la marca y de esta manera aumentar las ventas, tener un buen producto no es suficiente, se requiere difundir la marca y sus atributos. No se está aprovechando la exposición que tiene Chevrolet al formar parte de conocidas películas como *Cars* y *Transformes*, donde se muestran sus modelos más representativos.

- ✓ Sus principales competidores son KIA y Hyundai, marcas que invierten un mayor presupuesto en marketing, logrando vender más unidades y a mejores precios.
 - ✓ A pesar de que ONIX es mejor que sus competidores (tomando en cuenta características funcionales) se vende muy poco.
 - ✓ Un punto importante sería evaluar el kilometraje mínimo de mantenimiento, ya que Chevrolet pide que sea cada 5 mil kilómetros, en cambio KIA y Hyundai lo han extendido a 10 mil kilómetros.
 - ✓ El cliente en Lima sí está dispuesto a pagar más por una marca que le brinde mayor valor.
- Gerente de concesionarios

Se entrevistó al gerente general del concesionario Makine (Edward Camino), el cual cuenta con tres tiendas ubicadas en Lima Sur (Surco, San Borja y San Juan de Miraflores).

El objetivo de esta conversación fue conocer sus perspectivas del sector, el perfil de los vendedores, percepción de la marca Chevrolet y ONIX.

Entre los principales hallazgos se encuentran los siguientes:

- ✓ Comenta que el aumento del ISC en mayo del 2018 ha sido un factor determinante para la contracción del sector en ese año.
- ✓ El perfil de sus vendedores son técnicos y profesionales, con experiencia previa en la venta de autos, considera que el vendedor tiene un 50 % de influencia sobre la decisión del cliente.
- ✓ Considera que la marca Chevrolet no está tan desarrollada en Perú, porque no se ha realizado un trabajo como marca. Le parece buena idea que en las últimas publicaciones se resalte ser la marca más vendida de Latinoamérica, ya que le da soporte y refuerza su imagen.
- ✓ En su opinión, la manera de vender autos ha cambiado: antes lo que más se resaltaba era el financiamiento, luego el carro y al final la marca. Solo invertían en publicidad en determinadas campañas como Navidad, Día del Padre, entre otros; y se ofrecían descuentos para bajar los *stocks*. En cambio, ahora se debe tener una proyección, un contenido, usar el paraguas de Chevrolet, vender bajo los argumentos de calidad, experiencia, confianza y tecnología. Luego ya se resaltan los atributos del carro y al final el financiamiento. Estima que para el 2021-22 la percepción de marca de Chevrolet debe mejorar, peleando un tercer puesto en la participación de mercado.

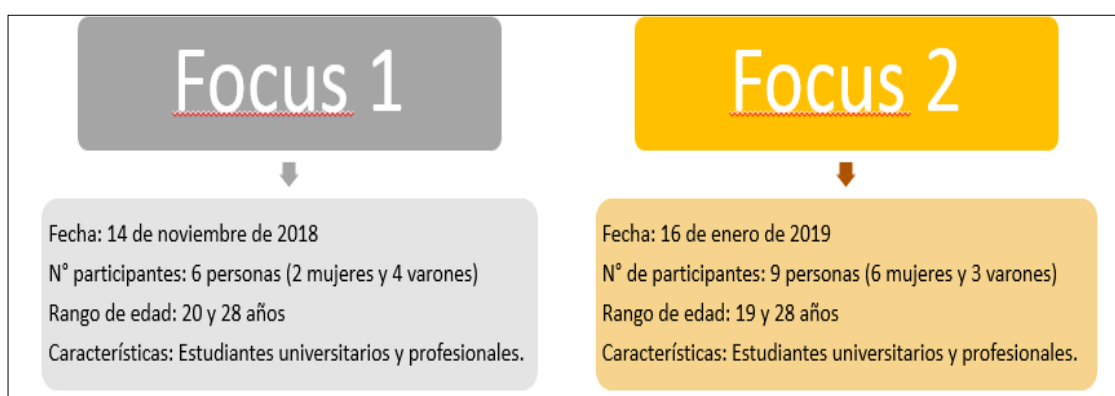
- ✓ Chevrolet no debería hacer lo mismo que hacen Toyota, Kia y Hyundai, debe apalancarse en lo que es marca: quiénes son, los años de experiencia, su origen americano, su servicio postventa.
 - ✓ Considera que Chevrolet es la marca con el portafolio más completo, carros pequeños de US\$ 9mil hasta un gama alta de US\$ 70 mil.
 - ✓ Mencionó que el problema con el ONIX es que no es un producto conocido en Perú y el precio del modelo básico debería estar alrededor de US\$ 10 mil; sin embargo, está en US\$ 12 mil. Por otro lado los vendedores solo cuentan con 10 minutos aproximadamente para convencer al cliente, no se esfuerzan en vender ONIX porque no es conocido, ofrecen otros modelos más comerciales.
 - ✓ Chevrolet debería trabajar en marca para mejorar también su valor de reventa.
- Gerente de Chevrolet: Carlos Pedraza (Product Manager GM)
- ✓ El *awareness* de Chevrolet en Perú es débil frente al que posee en países como Ecuador, Chile, Colombia y Brasil, donde es una marca líder y de gran recordación.
 - ✓ La penetración en Perú del segmento Car-B *small hatchback* (al cual pertenece ONIX) es de 15-20 %, es baja en comparación con otros países de la región donde llega a 35-40 %. Esto ocurre porque en Perú existe mayor demanda por autos sedanes (segmento Car-A) los cuales son usados para servicio de taxi.
 - ✓ Chevrolet es más conocido en el segmento Car-A por el modelo SAIL, el cual es usado como taxi, esto perjudicó también los resultados de ONIX, ya que el posicionamiento de la marca Chevrolet estaba más ligado a taxis que a autos de uso privado.
- Entrevista a un experto: Cesar Antúnez de Mayolo (Gerente Comercial de Pandero)
- ✓ Chevrolet tiene un buen portafolio de productos, ya que cuenta con autos que van desde los US\$ 10 mil hasta los US\$ 70 mil.
 - ✓ Logísticamente es una fortaleza el contar con varias plantas de producción a nivel mundial, ya que sus entregas son más precisas y no depende de un solo país para sus modelos
 - ✓ Es importante evaluar cuál es el posicionamiento de Chevrolet en Perú, ya que hay generaciones que no lo conocen.
 - ✓ La tecnología se ha democratizado en los carros, desde la versión más básica cuenta con prestaciones atractivas y colocar adicionales, no es tan costoso.
 - ✓ Es importante saber configurar el carro que prestaciones debe traer para ser atractivo para el segmento, definir la propuesta de valor.
 - ✓ Los coreanos (KIA y Hyundai) son los que mejor diseñan y configuran sus autos.

- ✓ Es muy importante que el vendedor conozca el producto que está ofreciendo, para contar con argumentos para cerrar la venta.

- *Focus groups*

Se realizaron dos *focus groups* siguiendo un guion de preguntas (ver anexo 6), las personas que participaron no sabían que se estaba analizando era Chevrolet.

Gráfico 14. Detalles de los *focus groups* realizados



Fuente: Elaboración propia

Los principales hallazgos:

- ✓ Más del 50 % concluyó que les interesa los autos pequeños, fáciles de manejar y estacionar.
- ✓ Se comentó que el mercado evolucionará hacia autos con mejor rendimiento, por un tema económico y de cuidado del medio ambiente.
- ✓ Una característica del auto que les interesa es el espacio en la maletera, para llevar cosas cuando viajan.
- ✓ Chevrolet: es bueno pero en su gama alta (mayor a US\$ 40mil)
- ✓ Los modelos mencionados de la marca Chevrolet fueron: Aveo – Cruze
- ✓ Mencionaron que en el proceso de compra, primero buscan información en internet (Google); luego comparan entre las opciones que encontraron y finalmente visitan la tienda para una prueba de manejo. También recurren a mecánicos de confianza o algún familiar que conozca de autos.
- ✓ Las marcas más mencionadas fueron: Kia, Toyota, Nissan, VW, Suzuki
- ✓ Los atributos resaltados por más del 50 % fueron la tecnología de frenos, conectividad con el celular, cámara de retroceso.

- ✓ Los dolores de tener un carro los relacionaron con el pago de impuesto (SAT), conseguir cochera, riesgo de robo, tráfico, estrés al manejar y costo de mantenimiento.
- ✓ Concuerdan en que el transporte público no es eficiente, ya que implica estar mucho tiempo en el tráfico, por lo que la mayor ventaja de tener un auto está ligada a optimizar sus tiempos y ser más independientes para movilizarse.
- ✓ Los principales productos sustitutos mencionados fueron las bicicletas y las motos.
- ✓ Indicaron que actualmente no escuchan radio ni ven televisión, están más familiarizados con el streaming (Spotify, Netflix).
- ✓ En este *focus*, la mayoría comentó que la seguridad, diseño y ahorro de combustible (rendimiento) son los atributos más valorados. Luego, como secundarios también se mencionó el precio y la tecnología.

2.2. Investigación concluyente descriptiva

Se llevaron a cabo dos tipos de encuestas, una para usuario del modelo ONIX, y la segunda encuesta dirigida a potenciales compradores Chevrolet (visitas y *leads*).

3. Resultados y análisis

El universo de los encuestados se obtuvo de la base de datos de Chevrolet, conformada por *leads* de la página *web* y potenciales clientes que visitaron los concesionarios.

Adicionalmente se procuró filtrar a los encuestados por edad y distrito, para que los datos sean más confiables según el segmento al que se dirige ONIX. En total se realizaron 303 encuestas, dentro de los resultados se encontró²:

Tabla 11. Resultados de encuestas potenciales compradores de ONIX

	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Pregunta 1	De las 805 menciones de marcas se observa que Toyota tiene la mayor recordación (21 %), seguido de Hyundai y Kia con 13 % cada una, luego Nissan (12 %) y en 5to lugar Chevrolet con un 9 %.	La marca top of mind es Toyota, con una diferencia de 8 % sobre sus competidores. Hay una relación directa entre nivel de recordación con el <i>market share</i> . Por ello, se recomienda a Chevrolet invertir en <i>branding</i> , sobre todo en el segmento de autos ligeros.

² Se adjunta encuesta en anexos. Dentro de algunas preguntas el total puede superar el 100 %, dado que el encuestado puede elegir más de una opción.

	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Pregunta 2	De un total de 727 menciones, "busco por internet" se mencionó 221 veces (30 %), seguido de "voy a las tiendas/concesionarios" 188 veces (26%), luego "hablé con familiares/amigos/conocidos" 119 veces y "hablo con especialistas en el tema" 116, estos dos últimos tienen 16 % de participación cada uno.	Se recomienda a Chevrolet liderar el manejo del canal digital generando un único mensaje en redes hacia el cliente final. Incrementar la presencia de la marca Chevrolet en el canal digital.
Pregunta 3	Toyota es reconocida por ser una marca de calidad y buen rendimiento, Kia por un diseño atractivo seguido de innovación, por último, los encuestados tienen como percepción de Hyundai y Chevrolet la calidad e innovación y tecnología.	Sobre la base de los hallazgos es posible identificar que Chevrolet tiene un débil posicionamiento a diferencia de las demás marcas que resaltaron puntualmente con un solo atributo. Chevrolet tiene 4 atributos en el rango de 41 % a 47 %, y el mayor es calidad que no se aleja de estos, con un 50 %.
Pregunta 4	Se halló que el atributo más valorado es la seguridad, seguido muy de cerca por el rendimiento. En tercer lugar se encuentra el precio. El valor de reventa y marca son los atributos con mayor cantidad de respuestas "indiferente" y menos valorados.	Se recomienda a Chevrolet elegir entre los atributos que no representan a otras marcas con las que compete, tales como seguridad y rendimiento.
Pregunta 5	Según un ranking de cinco modelos con los que ONIX compete, el Toyota Yaris fue el modelo que más veces obtuvo el primer lugar y más valorado, seguido del Hyundai Accent. Chevrolet ONIX se encuentra en último lugar.	El Toyota Yaris es asociado con rendimiento y calidad, atributos que debe tener en cuenta Chevrolet para ONIX (<i>key selling point</i>).

Fuente: Resultados de encuestas. Elaboración propia

Con respecto a la encuesta *online* "Compradores de ONIX" (ver anexo 8), se llevaron a cabo 46 encuestas de una muestra de 200 usuarios. Se encontraron los siguientes hallazgos:

Tabla 12. Resultados de encuestas "Compradores de ONIX"

	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Pregunta 1	Según el gráfico del anexo 1, la valoración de los atributos es muy similar, destacando en primer lugar el diseño del auto, seguido por la tecnología y precio.	Se recomienda a Chevrolet mantener la misma línea de diseño del auto, ya que es el atributo más valorado por los dueños de ONIX.
Pregunta 2	Más del 92 % de los encuestados indica que recomendarían el auto. Dentro de los principales comentarios están: auto económico (rendimiento combustible), cómodo y práctico, Diseño atractivo y buena relación calidad precio. Los comentarios negativos están relacionados al servicio postventa.	Se observa que el diseño atractivo sigue siendo muy valorado por los usuarios. El concepto de buen rendimiento no debe descuidarse como característica distintiva del auto.
Pregunta 3	Con respecto a la experiencia de compra, es el tiempo de entrega del auto el atributo con el puntaje más bajo; por otro lado, el conocimiento del vendedor y la atención de este han sido valorados por encima de los demás con 4,17 (máximo 5) de promedio ponderado, seguidos por la tienda.	Se recomienda prestar más atención al servicio postventa y al tiempo de entrega del auto, así como seguir invirtiendo en el conocimiento y atención de los vendedores quienes han sido bien calificados.

	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Pregunta 4	Los usuarios comentaron que agregarían características particulares, no hubo mucha incidencia de un atributo específico. Tales como <i>sunroof</i> , visualizar los aplicativos como Waze, Google Maps en el tablero del auto y mayor potencia en el aire acondicionado.	Se recomienda considerar atributos adicionales en los modelos tales como <i>sunroof</i> y seguir desarrollando funcionalidades relacionadas a la tecnología y <i>smartphones</i> .
Pregunta 5	Los usuarios calificaron a su auto como muy bueno con un 46 % y bueno con un 41 %, haciendo estos dos una suma de 87 %.	Seguir fortaleciendo la imagen y atributos del auto, dado que actualmente son muy bien valorados por el 46 % de encuestados. Se recomienda aprovechar estas percepciones positivas para que los usuarios las compartan en las redes.
Pregunta 6	El 45% de los usuarios si volverían a comprar un ONIX, un 16% no.	Dentro del 16 % que no volverían a comprar, se recomienda enfocarse en el servicio post venta del vehículo, razón principal del porcentaje indicado.

Fuente: Resultados de encuestas. Elaboración propia

4. Estimar la demanda

- a) Marco muestral: La presente investigación contempla un muestreo no probabilístico por conveniencia. Dado lo anterior, para el cálculo del tamaño mínimo de muestra no se usó una fórmula estadística, sino que se analizó la información a partir de la cantidad de datos que muestran un patrón de resultados que se repite.
- b) Tipo de muestreo: Tanto para la encuesta de compradores ONIX, como para los potenciales compradores Chevrolet, se utilizó el muestreo no probabilístico, y dentro de este el muestreo por conveniencia. Se tomó elementos de la población que cumplieran con las características y que eran accesibles a través del correo electrónico, de esta forma se buscó que la encuesta sea respondida por personas cercanas al perfil del público objetivo. Se enviaron encuestas masivas vía *email*. Se desarrollaron cuestionarios de opción múltiple, preguntas abiertas, respuestas cerradas, respuestas para valorar la importancia a través de escalas de Likert.

Según APEIM, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 13. Universo de personas entre 18 a 35 años de Lima Metropolitana y NSE B y C

Universo según Apeim 2018
1.682.100

Fuente: Apeim 2018

- Mercado potencial

Compuesto por las personas entre 18 y 35 años, de NSE B y C que viven en Lima Metropolitana, que son decisores de la compra

Tabla 14. Mercado potencial

Decisores de compra
1.660.232

Fuente: Elaboración propia

- Mercado disponible

Conjunto de personas provenientes del mercado potencial, que estarían dispuestas a comprar un auto compacto en los próximos 6 a 12 meses.

Tabla 15. Mercado disponible

Decisores de compra que están dispuestos a comprar un auto compacto en los próximos 6 a 12 meses
785.290

Fuente: Elaboración propia

- Mercado efectivo

Conjunto de personas provenientes del mercado disponible, que estarían dispuestas a comprar un Chevrolet ONIX en los próximos 6 a 12 meses.

Tabla 16. Mercado efectivo

Decisores de compra que están dispuesto a comprar un ONIX en los próximos 6 a 12 meses
450.363

Fuente: Elaboración propia

- Mercado meta

Todas las personas de NSE B y C, entre 18 y 35 años, que están dispuestas a adquirir un Chevrolet ONIX en los próximos 6 a 12 meses a un valor superior a los US\$ 13.000, y que se obtiene del cálculo de la demanda del mercado.

Tabla 17. Mercado meta

Decisores de compra que están dispuesto a comprar un ONIX en los próximos 6 a 12 meses	24.770
--	--------

Fuente: Elaboración propia

Estimación de la demanda primer año – mensualizado para los tres escenarios considerados.

Tabla 18. Proyecciones de venta

Universo según Apeim 2018														1,682,100
Decisores de compra														1,660,233
Decisores de compra que están dispuestos a comprar un auto compacto en los próximos 6 a 12 meses														785
Decisores de compra que están dispuesto a comprar un ONIX en los próximos 6 a 12 meses														450
Decisores de compra que están dispuesto a comprar un ONIX en los próximos 6 a 12 meses														25
Proyección 2019	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total	Prom/mes
Escenario Optimista	23	44	27	23	47	74	67	54	44	94	151	74	722	60
Escenario Esperado	12	22	13	12	23	37	33	27	22	47	75	37	360	30
Escenario Conservador	7	13	8	7	14	22	20	16	13	29	46	22	217	18

Fuente: Elaboración propia

- Conclusiones del capítulo

- El universo de personas sumado al bajo índice de motorización en el Perú (comparado con otros países de Latinoamérica) evidencian la gran oportunidad de todas las marcas para incrementar el volumen de ventas en el año.
- El potencial del universo de personas *target* (público objetivo *millennials* entre 18 y 35 años), muestran que ONIX tiene potencial de venta en el segmento de *small hatchback*.
- Sobre la base del análisis de investigación se redefinió al público objetivo de Chevrolet ONIX según las características psicográficas, gustos y preferencias.
- El tipo de encuestas utilizado bajo normas no probabilísticas de selección ayudan a entender que dentro del proceso natural de compra de un auto nuevo intervienen opiniones y criterios personales del entrevistado sin un patrón o norma bien definida, lo cual deriva en una estrategia de comunicación particular.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

- a. Incrementar las ventas en Lima del modelo ONIX de Chevrolet en 36 % versus 2018
 - Lograr vender 30 unidades mensuales en Lima Metropolitana
 - Posicionar a ONIX dentro del top 5 del segmento *small hatchback* (ventas mayores a las 300 unidades anuales)
 - Desarrollar productos de financiamiento acorde al perfil del target Ónix

- b. Incrementar la percepción de la marca Chevrolet versus los resultados del GBTS 2018 (ver anexo 10)
 - Incrementar la consideración general de Chevrolet (+6pts) y posicionarla sobre el promedio de competidores
 - Identificar los atributos más valorados de Chevrolet e incrementar el *awareness* de la marca (+12pts) sobre el mercado de autos
 - Identificar las debilidades y fortalezas de Chevrolet e incrementar la opinión del consumidor (+5pts)

- c. Dirigir la comunicación del modelo ONIX de Chevrolet al segmento adecuado para lograr el retorno de inversión en 12 meses
 - Identificar los atributos más valorados en los autos *small hatchback*
 - Conocer el proceso de compra del usuario
 - Identificar las razones que motivan la compra de ONIX

2. Estrategia genérica

Partiendo de la premisa de que ONIX de Chevrolet ofrece un producto con características propias que lo diferencian de sus competidores, además del hecho de ofrecer un precio inferior en su categoría, el enfoque se centrará en crecer en participación dentro del segmento de *small hatchback*.

La estrategia es demostrar el potencial del producto ONIX de Chevrolet en cuatro categorías importantes:

- Economía: bajo consumo de combustible

- Seguridad: tecnología del vehículo
- Conectividad: tecnología de comunicación y entretenimiento a bordo
- Confianza: soporte de la marca servicio de postventa

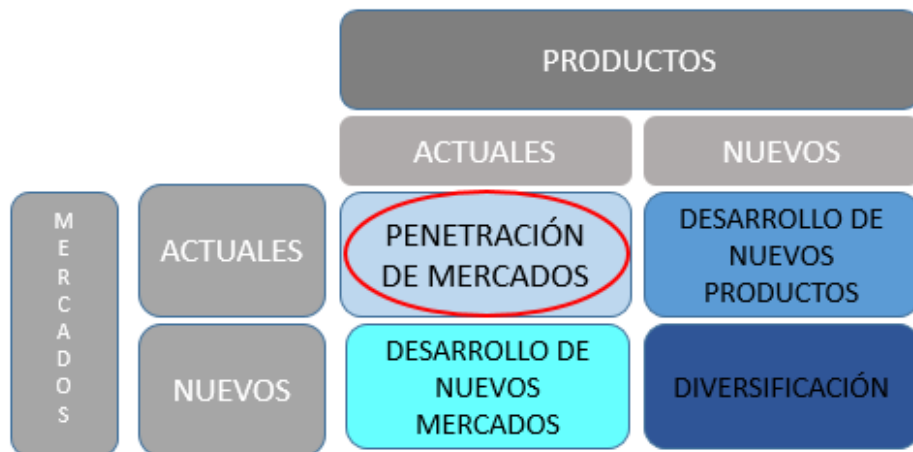
3. Estrategias de crecimiento

Dado que el enfoque se centra en un mercado ya existente con un producto en cartera, se desarrollará una estrategia de penetración de mercados.

Como se mencionó, ONIX está dentro del subsegmento de *small hatchback*, con una participación de 4,8 % (equivalente a 206 unidades vendidas al año en Lima).

El objetivo de este proyecto es lograr incrementar las venta en un 36 % (360 unidades vendidas al año en Lima) el primer año de implementación del plan de marketing, reportando una TIR de 43 % y una VAN de US\$ 451.877.

Gráfico 15. Matriz de Ansoff



4. Estrategia de segmentación de mercado

Una de las fortalezas de Chevrolet es contar con un amplio y completo portafolio de productos, es decir, vehículos para cada tipo de cliente, por eso es importante definir a qué segmento está dirigido cada modelo y desarrollar las estrategias adecuadas.

En el caso de ONIX, el segmento elegido es el de los *millennials*, ya que son jóvenes que buscan comprar su primer carro. A continuación, en la tabla se detallan las variables que determinan el segmento elegido.

Tabla 19. Segmentación perfil de clientes Chevrolet ONIX

Variables	Criterios	Descripción
Geográficas	Lugar de vivienda	Personas que viven en Lima Metropolitana
Demográficas	Rango de edades	De 18 a 35 años
	Sexo	Femenino y masculino
	Característica económica	Con independencia económica (NSE B y C)
Psicográficas	Estilo de vida	Modernas y sofisticados, a las primeras les preocupa mucho su aspecto físico y como los ven, techfriendly, disfrutan mucho del ocio, salir de compras y viajar. Los sofisticados buscan estar informados, se preocupan por la familia y amigos, la marca es sinónimo de confianza y calidad.
	Personalidad del cliente	Personas sociables e independientes, su mundo es tecnológico, buscan su desarrollo personal y profesional. Cuentan con una carrera universitaria o técnica terminada o en curso, los estudios son importantes para ellos. Las redes sociales más usada son Facebook (99 %) y YouTube (81 %).
Conductuales	Beneficios deseados	Seguridad y facilidad de uso, entretenimiento y confianza.
	Tasa de uso	Diario, para ir a sus centros de estudio, laborales y distracciones diarias.

Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia de posicionamiento

Dentro del análisis cuantitativo se pidió identificar a varias marcas relacionadas con cinco atributos: diseño, rendimiento, tecnología, calidad y seguridad. Se encontró que Toyota está muy identificada con calidad, ya que el 78 % la calificó como su principal atributo; en cuanto a Kia, el 65 % lo relaciona con el diseño.

Actualmente, Chevrolet tiene un débil posicionamiento en el mercado, ya que, según las encuestas realizadas a clientes potenciales, lo relacionan con atributos como calidad, innovación y buen rendimiento; sin embargo, en ninguna supera el 50 % de elección.

Según el análisis de la misma encuesta, los atributos más valorados por los potenciales clientes al momento de elegir un auto (sin especificar una marca) son: seguridad y buen rendimiento, los cuales no fueron resaltados al momento de calificar a los competidores. Chevrolet debe posicionarse tomando alguno de estos atributos.

Los autos adoptan un posicionamiento racional y emocional, dado que se evalúan sus características de equipamiento y también si refleja la personalidad del dueño del auto; es una extensión de la imagen que desea reflejar ante el resto.

En cuanto al posicionamiento de ONIX, se debe definir la propuesta de valor, para lo cual se analizó el concepto de marca:

- *Insight*
 - “Soy un joven ambicioso y quiero un carro que refleje lo que soy, que demuestre mis aspiraciones, porque sé que este es mi primer paso”.
 - “Estoy empezando mi carrera y quiero ascender rápido. Sé que la imagen que proyecte me ayudará a atraer lo que quiero, por eso necesito un auto que me identifique con lo que deseo ser y que se adecue a mi presupuesto”.

- Beneficio
 - Presentamos ONIX, un auto con estilo, tecnología y de buen rendimiento que te conducirá en tu camino al éxito.

- Razón para creer
 - ONIX es un auto versátil con gran equipamiento interior (lunas eléctricas, frenos ABS, *airbags*), tecnología Mylink que interactúa con Apple y Android y motor 1.4lt.

- Propuesta de valor
 - ONIX de Chevrolet: “Muévete con estilo a donde tú quieras”.

b. Estrategia de marca

ONIX debería apoyarse en el prestigio de Chevrolet a nivel mundial para que pueda recibir un reconocimiento similar. Según el modelo desarrollado por Brandasset Valuator, es posible medir el *brand equity* de Chevrolet y de esta forma se analiza y generan recomendaciones.

- Diferenciación: Chevrolet no tiene una diferenciación marcada sobre sus competidores. Se recomienda hacer énfasis en los atributos distintivos tales como la confianza de una marca con más de 100 años de experiencia y con un amplio portafolio de modelos de autos.
- Relevancia: Según los resultados de las encuestas, actualmente la marca es poco trascendente para el consumidor.
- Conocimiento: Según las encuestas realizadas en la presente investigación, con respecto al nivel de recordación, Chevrolet se encuentra en 5to lugar. Es necesario una mayor inversión en promoción, utilizando canales no convencionales y apoyados en los masivos.
- Estima: La percepción de calidad y lealtad según los resultados son más fuertes en marcas como Toyota, Hyuandai y Kia.

Por los motivos presentados anteriormente, usando el Brandasset Valuator la marca se coloca en el siguiente cuadrante:

Gráfico 16. Brandasset Valuator mercado automotor peruano

Fuente: Elaboración propia

Analizando la atractividad del modelo ONIX para el mercado, se encuentra lo siguiente:

$$Aps = \frac{M, D, F, C, P}{\$, E}$$

Aps: atractividad

M: marca

Chevrolet en el segmento Car-B *small hatchback* no está posicionada como una marca de gran valor, es una debilidad que se debe trabajar para poder comunicar al cliente todas las prestaciones

con la que cuenta ONIX y resaltar la experiencia de Chevrolet en el sector automotriz, ya que cuenta con 108 años en el mercado.

D: diseño

En cuanto a diseño es bastante estándar, parecido a sus competidores pero con un estilo más tradicional. Sin embargo, en las encuestas realizadas a usuarios ONIX, comentaron que el diseño fue uno de los principales atributos que los llevo a elegir ONIX.

F: funcionalidad

Cuenta con prestaciones diferenciadas y valoradas por el cliente. En las encuestas realizadas a los usuarios ONIX resaltaron: la tecnología, buen rendimiento y “cómodo” (esta característica la relacionan a que lo consideran fácil de manejar, estacionar e ideal para la ciudad).

C: contactos

En la parte de preventa y venta, los vendedores fueron calificados de manera positiva por los clientes, mencionando que conocían bien el producto y esto facilitó su decisión de compra.

Lo que se debe mejorar es el servicio postventa y de mantenimiento para lograr una mejor experiencia por parte del cliente.

P: promociones

Las promociones realizadas por Chevrolet para ONIX son proactivas, ya que buscan incentivar la prueba de producto y mejorar la participación de mercado.

\$: precio

Actualmente, el precio de ONIX es el más conveniente de su segmento, está 10 % menos que su principal competidor (Hyundai). El precio podrá incrementarse en función a cómo mejore el posicionamiento de la marca Chevrolet en el mercado; cómo se mencionó en la investigación cualitativa; el cliente peruano está dispuesto a pagar un mayor precio por una marca reconocida.

Chevrolet ofrece un plan de financiamiento adecuado para el mercado, con varias alternativas con bancos y fondos colectivos (Pandero y Acceso Crediticio).

E: esfuerzo

Chevrolet cuenta con 4 concesionarios en Lima, los cuales mantienen en total 12 puntos de venta (ver anexo 2), situados en distritos estratégicos para facilitar la visita de los clientes. Sin embargo, la competencia tiene en promedio unos 10 puntos de venta adicionales.

6. Estrategia de clientes

Dado que la estrategia de crecimiento es de penetración de mercados, se debe comunicar el nuevo posicionamiento de ONIX sobre la base de los atributos más valorados encontrados en la presente investigación.

- Se desarrollará un plan de activaciones *below the line* (BTL) para tener presencia en los lugares que más frecuentan los *millennials* (universidades, institutos y centros comerciales).
- Aumentar la difusión del modelo ONIX en redes sociales, a través de experiencias y videos que puedan viralizarse.
- Generar actividades donde el cliente interactúe con el modelo ONIX.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

ONIX es un auto *hatchback*, con estilo deportivo, que combina un nuevo diseño y tecnología que permite conectar con el mundo digital del *smartphone*.

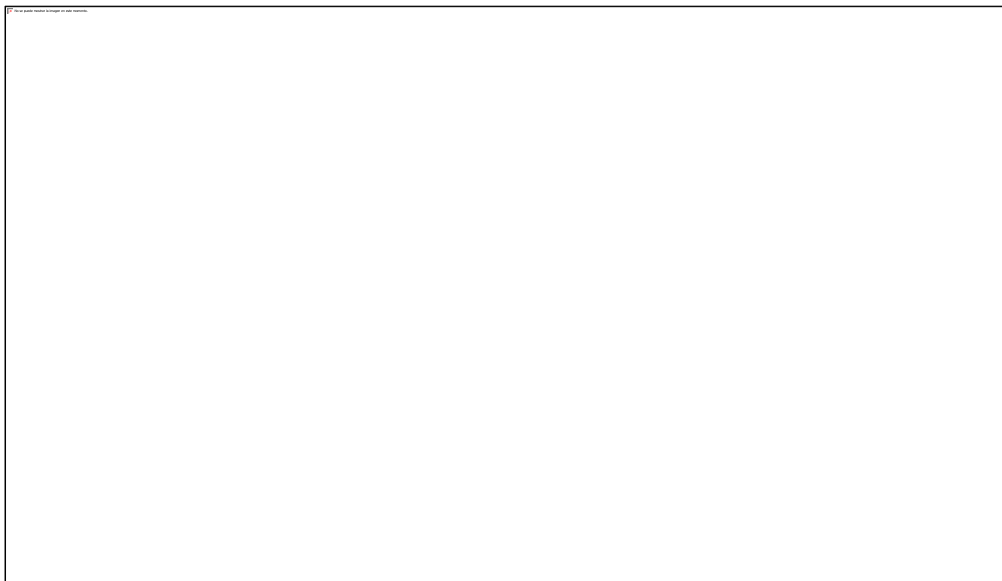
Chevrolet ofrece tres versiones en función a su equipamiento:

- LT MT, versión mecánica
- LTZ MT, versión mecánica, que incluye aire acondicionado, pestillos, lunas y espejos eléctricos, sensor de retroceso
- LTZ AT, versión automática, que incluye aire acondicionado, pestillos, lunas y espejos eléctricos, sensor de retroceso

ONIX es un bien de compra comparada, por lo que el consumidor realiza una evaluación de diferentes variables como calidad, precio, estilo, entre otros, antes de definir su compra.

Ante esto, Chevrolet debe encontrar la manera más eficaz para comunicar las ventajas comparativas que tiene ONIX frente a sus principales competidores.

Gráfico 17. Jerarquía de valor para el cliente



Fuente: Elaboración propia

- Conclusiones

En las encuestas, uno de los atributos más valorados en este tipo de autos fue la seguridad, por lo que se recomienda a Chevrolet que incorpore dos *airbags* adicionales, para completar los cuatro, lo que le generaría una ventaja competitiva.

Por otro lado, debe mencionar dentro de su comunicación la tecnología de frenos con la que cuenta, que es la ABS, ya que es un diferencial importante que aumenta la seguridad del vehículo.

Dado que solo el 35 % de las personas financia la compra de su auto, se recomienda desarrollar un producto financiero que motive a más personas en optar por un auto nuevo.

La mayoría de los préstamos vehiculares otorgados se orientan a la compra de autos nuevos y permiten financiar hasta un 80 % del valor de los mismos (la cuota mínima inicial es 20 % del valor del auto), aunque algunas instituciones permiten financiar hasta el 100 %. El plazo máximo que contemplan los créditos automotrices es de 5 años (60 meses), aunque el plazo promedio es de 52 meses. La tasa de interés de los préstamos en dólares se ubica alrededor del 9 %, mientras que en soles es de 13 %, dependiendo en ambos casos de una evaluación previa.

2. Estrategia de precios

Cuando se trata de productos directamente similares, es importante saber qué piensan los consumidores de los productos de la competencia. La competencia influye mucho en el precio base de un modelo nuevo, como es el caso de ONIX.

Según lo mencionado y teniendo en consideración que ONIX tiene el precio más bajo del top 5 del mercado de *small hatchbacks*, Chevrolet debe enfocarse en demostrar al cliente las características del vehículo en relación al *value for money*, es decir, que el cliente sepa que está comprando un producto que vale lo que está pagando en equipamiento, diseño y performance.

El precio base de ONIX se fija tomando en consideración la siguiente mezcla de ingredientes de marketing:

- Mercado/competencia

Chevrolet evalúa características de los competidores con un análisis de equipo comparable, que detalla los componentes de los vehículos según RPO (equipamientos) y los evalúa de acuerdo con el costo del equipo.

- Costos de fabricación

Dependiendo de la fuente y los costos asociados a la fabricación, al traslado y a la importación, los márgenes de la importadora y los márgenes de los concesionarios

Gráfico 18. Price brand ladder



MARCA	MODELO	VERSION	VOL	PVP \$
KIA	RIO HB	AT	31	\$17.490
KIA	RIO HB	MT	22	\$14.990
KIA	RIO HB	MTFULL	7	\$15.990
SUZUKI	SWIFT	AT	25	\$17.190
SUZUKI	SWIFT	MT	4	\$14.490
SUZUKI	SWIFT	MTFULL	20	\$16.490
HYUNDAI	I20	AT	10	\$16.990
HYUNDAI	I20	MT	4	\$13.990
HYUNDAI	I20	MTFULL	22	\$14.990
CHEVROLET	ONIX	AT	9	\$15.490
CHEVROLET	ONIX	MT	5	\$12.490
CHEVROLET	ONIX	MTFULL	3	\$13.490

Fuente: Elaboración propia

3. Estrategia de plaza

Chevrolet vende sus autos a través de 4 concesionarios y 12 puntos de venta en total, en Lima.

Una forma de venta que ha tomado mayor relevancia es la plataforma digital, en la cual el cliente se informa previamente de todas las alternativas que existen en el mercado, para luego enfocarse en las dos o tres marcas que le generaron mayor interés.

Actualmente, Chevrolet llega al mercado a través de los siguientes canales de venta:

- Concesionario

Chevrolet debe apoyar a sus concesionarios, capacitando y motivando a su fuerza de ventas en ofrecer ONIX, capacitándolos en conocer sus atributos más importantes como la tecnología y su versatilidad para la ciudad y también motivándolos a vender ONIX, ya que es un modelo que le permitirá afianzarse en el gusto de los *millennials*, los cuales son clientes potenciales para los autos de alta gama.

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

- Plataforma *online*

Se recomienda que Chevrolet defina la estrategia digital, es decir, manejar la información de los *leads* e implantar la comunicación que debe mostrarse en las redes sociales de los concesionarios, las cuales deben estar alineadas bajo el paraguas de las promociones realizadas por Chevrolet en cuanto a marca y posicionamiento.

Para esto se recomienda a Chevrolet contar con un equipo de marketing digital *inhouse*, el cual se conformará los siguientes miembros:

- Digital marketing manager: Se encargará de elaborar la estrategia de marketing *online* alineada a los objetivos de Chevrolet, definir el presupuesto anual para las actividades *online*, desarrollar contenidos que aumenten el tráfico en la página *web* y redes de Chevrolet y, por último, el seguimiento y medición de estas actividades.
- Community manager: Será el responsable de gestionar la comunidad online de Chevrolet y de los concesionarios. Entre sus principales actividades están analizar lo que se dice en

internet de Chevrolet y de sus competidores, compartir esta información con el equipo comercial de Chevrolet y de los concesionarios, y la actividad más importante es ser la voz de Chevrolet en internet, es decir, contestar consultas y comentarios, alineado a la imagen de Chevrolet.

En conclusión, Chevrolet debe adaptarse a la nueva forma de informarse y de comprar de los clientes, los cuales buscan información en internet y luego van a ver los carros que más le interesaron a los puntos de venta.

La venta de autos aún sigue siendo física; sin embargo, el cliente ya llega informado y con muchas opciones descartadas en la búsqueda *online*. Ante esto es muy importante definir una presencia en internet: página *web*, Google Adword, Facebook Ads, YouTube, entre otros.

Dado que los concesionarios no están dispuestos en invertir en una persona que maneje sus redes y páginas *web*, Chevrolet debe asumir esa responsabilidad y, por otro lado, ser quien maneje toda la base de datos, ya que esta información es muy importante al momento de definir estrategias y productos para cada segmento.

4. Estrategia de promoción

Chevrolet, como marca, debe balancear su mix entre el marketing tradicional y el digital; sin embargo, para ONIX el presupuesto de marketing será en un 44 % dirigido a canales digitales y 56 % en publicidad BTL.

Según las investigaciones realizadas para el presente trabajo, los *millennials* dedican más tiempo a estar en redes y *streaming*, antes que en medios masivos. Además, en el año 2018, la penetración promedio de *smartphones* en el Perú fue de 40 %, 4 de cada 10 peruanos.

A continuación se presentan las estrategias recomendadas:

a) Muestra de producto

Un día ONIX. Se busca promocionar el uso o prueba de producto por un día entre el público objetivo, con la finalidad de generar experiencias positivas que sean compartidas en redes sociales con el hashtag #undiaONIX.

- Espacio y perfil del público objetivo:

Las activaciones se realizarán en las siguientes universidades, dado que el alumnado tiene el perfil del público objetivo:

- Universidad San Martín de Porres
- Pontificia Universidad Católica del Perú
- Universidad César Vallejo
- Universidad Tecnológica del Perú

Las experiencias de cada usuario serán compartidas en Facebook utilizando los siguientes filtros:

- 18 y 24 años
- Hombres y mujeres
- Distritos: Los Olivos, Breña, Lince, Pueblo Libre. De esta forma, se busca generar experiencias positivas que se compartan masivamente en redes.

- Procedimiento

Se colocará un stand ONIX dentro de la universidad procurando llamar la atención de la mayor cantidad de jóvenes para que los interesados en participar de la prueba de producto (un día ONIX) puedan inscribirse siempre y cuando cuenten con breveté vigente y aprueben unos filtros mínimos. De esta forma se recogerán candidatos para la activación y potenciales *leads*.

Una vez seleccionado el candidato, una persona dentro del auto grabará el recorrido y luego este video se le enviará al conductor para que lo comparta en redes. El mayor número de “compartidos” y de “me gusta” será el ganador de un ONIX.

- Premios

Las personas que compartan una mayor cantidad de veces, y además sus publicaciones tengan más “me gusta”, se harán acreedores de un bono que representa la cuota inicial de un Chevrolet ONIX (US\$ 1.349 incluido IGV).

b) Experiencias con clientes ONIX

Se incentivará a los dueños de ONIX a que compartan sus mejores experiencias: viajes, anécdotas con su auto a través de las redes sociales con el hashtag #undíaONIX. El que logre la mayor cantidad de “me gusta” y comparta más veces la publicación ganará un mantenimiento gratis.

c) Spotify

Menciones en Spotify (audio, video y *display ads*) y generar un *playlist* “UndíaONIX”, para enlazar el alcance y recordación que se tendría junto con las activaciones en redes.

d) Inversión en Google Adwords: *search* y *display*

Es importante invertir en motores de búsqueda, considerando que el público objetivo de ONIX realiza una investigación previa vía Google. Se invertirá vía *search engine marketing* (SEM) en las siguientes palabras claves: *hatchback*, auto joven, auto económico, auto pequeño, auto cómodo.

e) Facebook Ads

Anuncios en Facebook, ya que ofrece excelentes posibilidades de segmentación.

f) Publicidad en eventos y conciertos

Tales como el *Jammin*, conciertos juveniles, eventos en los Domos Art y activaciones en centros comerciales.

g) Diseño de la publicidad digital

La agencia de medios de Chevrolet desarrollará los *banners*, catálogos digitales y diseño de artes para las plataformas digitales de Chevrolet y concesionarios.

h) Bonos de descuentos

Bonos para uso de los vendedores y como premios en campañas tales como #undíaONIX.

i) Ventas corporativas

Se recomienda captar empresas e instituciones interesadas en la compra de ONIX para sus negocios. Estas pueden ser empresas de seguros, bancos, financieras, empresa de alquiler de autos, entre otros.

j) Programas e incentivos a la fuerza de ventas de los concesionarios
Viajes, premios, bonos e incentivos y comisiones

5. Personas

Como se ha mencionado, las ventas de Chevrolet se realizan a través de concesionarios, lo cuales cuentan con todo un equipo de ventas que contactan al cliente de manera personal, telefónica y ahora también a través de las redes sociales.

Se debe considerar que los clientes actuales aprovechan las ventajas de internet para obtener información, comunicarse con otros usuarios e incluso tomar decisiones de compra.

Es decir, los clientes no visitan los concesionarios para recién tomar contacto con los vehículos, ellos ya cuentan con mucha información sobre precios, atributos, origen, promociones y alternativas. En resumen, solo visitan las tres o dos opciones que tienen en mente, básicamente para definir la compra.

Es clave que los vendedores tengan presente esta nueva forma de comprar del cliente, sobre todo el segmento al cual se dirige ONIX, los *millennials*, que están mucho más familiarizados con la plataforma digital, ya que el 85 % se conecta frecuentemente y busca información de los productos o servicios que desea adquirir.

6. Procesos

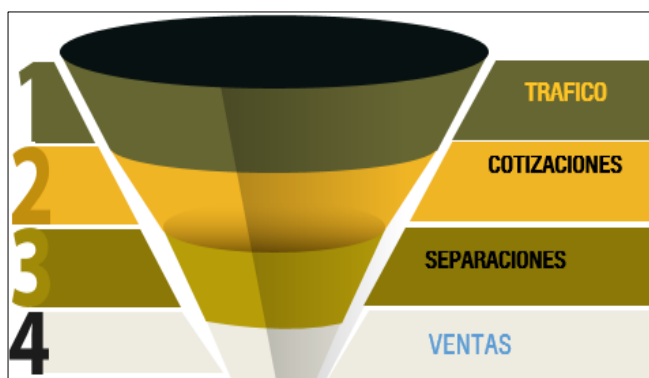
El proceso de la venta de autos es importante para Chevrolet; sin embargo, tomando en cuenta lo mencionado por Drucker: “Es posible suponer que siempre será necesario vender, pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto se ajuste a él” (p.5).

Chevrolet debe gestionar las actividades claves del proceso de compra. Se recomienda centrarse en lo siguiente:

- *Leads*: Son los contactos que dejaron sus datos en la página *web* de Chevrolet, interesadas en algún modelo, es decir, son clientes potenciales que empiezan a formar parte de la base de datos de Chevrolet.
- Seguimiento a las cotizaciones
- Visitas en el concesionario
- Entrega a tiempo del vehículo
- Servicio postventa: El proceso de ventas no termina solo con la entrega del vehículo, ya que se vienen desarrollando e implementando programas de fidelización y lealtad del cliente CRM y consecuentemente se espera que este cliente decante en una atención del área de servicio o posventa para cerrar el ciclo.
- Satisfacción del cliente
- Comunicación con el cliente

Si Chevrolet logra mejorar estas actividades claves, logrará aumentar la cantidad de personas que lleguen a sus canales de ventas físicos y virtuales, se puede graficar de la siguiente manera:

Gráfico 19. Funnel de ventas



Fuente: Elaboración propia

7. Presencia

La estrategia que se recomienda a Chevrolet es fortalecer su presencia en la plataforma digital, ya que cuando es comparado con sus principales competidores, se refleja que el trabajo realizado por Kia y Hyundai está más consolidado.

Además, si se compara la cantidad de puntos de venta, Chevrolet también está en desventaja, ya que en Lima cuenta con 4 concesionarios y 12 puntos de venta, mientras que su competencia cuenta con igual o mayor cantidad: Kia (20), Hyundai (27), Toyota (14) y Suzuki (12).

Tabla 20. Presencia en redes de los principales competidores

MARCA	facebook	Instagram	twitter	YouTube
Chevrolet (*)	21 millones	Inactivo	3.5 mil	6.7 mil
Toyota	1 millón	28 mil	7.6 mil	6 mil
Hyundai	1.2 millones	25 mil	5 mil	4.5 mil
Kia	1.8 millones	68 mil	18 mil	26.5 mil
Suzuki	340 mil	4 mil	1.5 mil	2.8 mil

*Para el caso de Chevrolet manejan una sola cuenta a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia

Lo importante en la plataforma digital es generar tráfico y esto se logra a través de cuatro fuentes:

- Tráfico directo es cuando buscan directamente tu página *web*.

Es importante que la plataforma digital sea fácil de usar. Se debe comparar las páginas *web* de la competencia vs. Chevrolet.

Por ejemplo, cómo cotizan, por un lado, en el *landing* de KIA solicitan al usuario mayor cantidad de datos; por otro lado, en Hyundai es mucho más sencillo. La ventaja es que en ambos casos cuentan con un “botón” bastante visible con la palabra “cotizar”, en cambio Chevrolet a pesar de que su formulario es mucho más sencillo de llenar, no tiene un acceso directo, se debe ingresar primero a la pestaña “comprar”. Se detalla el comparativo con la competencia en el anexo 9.

También es importante que el sitio *web* de Chevrolet sea atractivo, funcional y, sobre todo, responsivo, es decir, que se vea bien en dispositivos móviles. Dado que el 85 % de los peruanos realiza búsquedas en su *smartphone* (Google Research).

- Buscadores, se debe invertir en SEO, y Search Engine Marketing (SEM) para la atracción de nuevos clientes.
- Redes sociales
- Referidos

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

Como se mencionó en el capítulo III, el segmento al cual se dirige ONIX está compuesto por personas de NSE B y C, entre 18 y 35 años, que están dispuestos a adquirir un ONIX en los próximos 6 a 12 meses a un valor superior a los US\$ 13.000.

Este cálculo dio un mercado meta de 24.770 personas, y en la investigación se está planteando poder concretar ventas con el 1,45 %, es decir, vender 360 autos en el primer año de implementado el plan de marketing.

Se está considerando un precio promedio de US\$ 13.490 incluido impuestos, ya que es el precio intermedio entre la versión mecánica y la automática.

Tabla 21. Proyección de ventas

Proyección de ventas	Mercado meta	Cantidad	Precio venta unitario sin IGV (US\$)	Precio venta unitario con IGV (US\$)	Tipo de cambio	
					Precio venta unitario sin IGV (S/)	Precio venta unitario con IGV (S/)
Escenario esperado	1,45%	360	11.432,20	13.490,00	37.726,27	44.517,00
Escenario optimista	2,90%	720	11.432,20	13.490,00	37.726,27	44.517,00
Escenario Conservador	0,90%	247	11.432,20	13.490,00	37.726,27	44.517,00

Fuente: Elaboración propia

El modelo ONIX empezó a comercializarse en el 2017 y esta investigación está proyectando las ventas a 5 años, considerando un crecimiento importante de 36 % para el primer año versus el año 2018. Considerar que el segmento *small hatchback* en el cual compite el modelo tiene un crecimiento de 2 % anual.

Se está considerando una utilidad bruta de 20 %, la cual es el promedio en el negocio.

Tabla 22. Proyección de ventas por año

Proyeccion de Ventas Real Para Lima	2017 Real	2018 Real	2019	2020	2021
				2%	2%
Escenario esperado	152	215	360	367	375
Escenario optimista	167	237	720	734	749
Escenario Conservador	137	194	247	252	257
En Dólares					
Escenario esperado	1.737.695	2.457.924	4.115.593	4.197.905	4.281.863
Escenario optimista	1.909.178	2.709.432	8.231.186	8.395.810	8.563.726
Escenario conservador	1.566.212	2.217.847	2.823.754	2.880.229	2.937.834
Utilidad Bruta	20%	20%	20%	20%	20%
COSTOS DE VENTAS					
Escenario esperado	1.390.156	1.966.339	3.292.475	3.358.324	3.425.491
Escenario optimista	1.527.342	2.167.546	6.584.949	6.716.648	6.850.981
Escenario conservador	1.252.969	1.774.278	2.259.003	2.304.183	2.350.267

Fuente: Elaboración propia

2. Presupuesto

Como se mencionó en el capítulo V, las estrategias que se usarán para promocionar la venta de ONIX estarán soportados en una estrategia de marketing digital y de BTL, ya que es un auto dirigido a *millennials*, los cuales no consumen mucha publicidad masiva.

En promedio, el presupuesto de marketing de ONIX, representa el 3% de la venta con excepción del primer año (2017) que fue el 20% por el lanzamiento.

Tabla 23. Presupuesto

Escenario esperado					
Presupuesto operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Lanzamiento ONIX	350,000				
Publicidad en radio y prensa		20,000			
Publicidad en via pública (OOH)		20,000			
Eventos y experiencias // Activaciones BTL		20,000	46,010	35,282	26,924
Redes y streaming		20,000	39,906	30,753	26,353
Incentivos		-	30,000	31,200	32,400
TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING	350,000	80,000	115,916	97,235	85,677

Fuente: Elaboración propia

3. Estado de resultados

Para la elaboración de este estado de resultados se utilizaron los datos de ventas, margen bruto, gastos de marketing y almacenaje, tomando en cuenta las proyecciones para ONIX.

Es importante tomar en cuenta que el costo de almacenaje fue elevado en los años 2017 y 2018 por el *stock* acumulado que no se logró vender, a partir del 2019 se proyecta mantener un *stock* adecuado de 2 meses de venta.

A continuación, se proyectó el flujo de caja, para los próximos años considerando los escenarios indicados en acápites anteriores.

Tabla 24. Estado de resultados

Rubros	Escenario esperado				
	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas	1.737.695	2.457.924	4.115.593	4.197.905	4.281.863
Costo de ventas	-1.390.156	-1.966.339	-3.292.475	-3.358.324	-3.425.491
Utilidad Bruta	347.539	491.585	823.119	839.581	856.373
Gastos administrativos y ventas	-48.097	-68.031	-113.913	-116.191	-118.515
Gastos de marketing	-350.000	-80.000	-115.916	-97.235	-85.677
Gastos de almacenaje	-124.159	-157.909	-85.456	-78.653	-44.149
Utilidad operativa (antes de impuestos)	-174.717	185.644	593.290	626.155	652.181
Impuesto a la renta 30%	52.415	-55.693	-177.987	-187.846	-195.654
Utilidad despues de impuestos	-122.302	129.951	415.303	438.308	456.526
Utilidad bruta / ventas	20%	20%	20%	20%	20%
Utilidad operativa / ventas	-10%	8%	14%	15%	15%
Utilidad neta / ventas	-7%	5%	10%	10%	11%

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis financiero

Se evaluará la factibilidad financiera y económica del plan de marketing propuesto.

- Supuestos del análisis
 - El periodo de evaluación considerado es de 5 años, tomando data real del 2017 y 2018, se están proyectando los 3 años siguientes.

- En la evaluación financiera se ha tomado como moneda de cálculo el dólar, el tipo de cambio considerado es de S/ 3,30 soles por dólar.
 - Las proyecciones consideran que a partir del 2019, ONIX estará en el top 5 de ventas del segmento *small hatchback* en Lima.
 - La inversión inicial de lanzamiento en el 2017 fue de US\$ 350 mil, luego para los siguientes años se considera un presupuesto de marketing de US\$ 99 mil en promedio.
 - Chevrolet considera que la tasa de descuento para la inversión es de 9 %.
 - Los escenarios evaluados consideran como variable clave la cantidad unidades vendidas, manteniendo el mismo precio y utilidad bruta.
- Rentabilidad económica

Se ha considerado el VAN y la evaluación de TIR del proyecto considerando 5 años, ya que es el periodo que demora un modelo de auto en renovarse.

Teniendo en cuenta el escenario esperado se obtiene como resultado del flujo de caja proyectado para el 2019 de US\$ 329.847 y para los siguientes años flujos positivos, dando como resultado un VAN de US\$ 451.877 al quinto año; con una tasa de descuento 9 %.

El valor obtenido como TIR es de 43 %, ello permite concluir que el objetivo de este plan de marketing no es incrementar la inversión en marketing, sino enfocarla a medios más efectivos para el segmento al cual se dirige ONIX.

Tabla 25. Rentabilidad económica

En Dólares		Escenario esperado			
Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso por ventas		2,457,924	4,115,593	4,197,905	4,281,863
Total Ingresos		2,457,924	4,115,593	4,197,905	4,281,863
Egresos					
Costo de ventas		-1,966,339	-3,292,475	-3,358,324	-3,425,491
Gastos administrativos y ventas		-68,031	-113,913	-116,191	-118,515
Gastos de marketing	-350,000	-80,000	-115,916	-97,235	-85,677
Gastos de almacenaje	-124,159	-157,909	-85,456	-78,653	-44,149
Impuesto a la Renta		-55,693	-177,987	-187,846	-195,654
Total Egresos	-474,159	-2,327,973	-3,785,747	-3,838,250	-3,869,486
Flujo de caja neto (saldo Caja)	-474,159	129,951	329,847	359,655	412,377
Valor Actual neto - VAN		-325,631			451,877
Tasa de descuento anual		9%			9%
Tasa interna de retorno económica, TIR		-73%			43%

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de sensibilidad

Se consideran tres escenarios: conservador, esperado y optimista. Los cuales tienen como variable clave la cantidad de unidades vendidas, es decir, la participación de mercado en Lima, para el esperado es 1,45 %, para el optimista 2,90 % y para el conservador 0,90 %.

El resultado obtenido de VAN luego de los 5 años muestra para el escenario conservador, un VAN de US\$ 159.106, para el escenario esperado y optimista arrojan valores de US\$ 451.877 y US\$ 1.672.552, respectivamente.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad

Variable	Escenarios		
	Conservador	Esperado	Optimista
% de participación del mercado en el año 1	0.90%	1.45%	2.90%
unidades	247	360	720
Valor actual neto - VAN al final de los 5 años de operación	159,106	451,877	1,672,552
TIR	23%	43%	105%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El Perú tiene un bajo índice de motorización, 7.5% vs. 10% en las economías similares de la región, por lo que hay un alto potencial de venta de autos nuevos. En el caso de los *millennials*, solo el 6 % posee un auto en el Perú. En otros países de Latinoamérica, este porcentaje varía entre el 11 % y 40 %, por lo que es una oportunidad latente para penetrar en este segmento identificado.
- Cada vez se hace más frecuente el uso del canal digital en el proceso de compra de un auto nuevo. Luego de tener la información necesaria, el posible cliente acude a la tienda o concesionario para obtener mayor detalle del vehículo por parte del vendedor para, finalmente, realizar la prueba del vehículo y cerrar la compra.
- Es importante que las empresas valoren la importancia de realizar una investigación de mercado para tener claro cuál es su posicionamiento y adecuar las estrategias de venta antes de lanzar un nuevo producto. En el caso de Chevrolet se aplicaron las mismas estrategias utilizadas en mercados similares como Ecuador, Chile y Colombia sin obtener los resultados esperados.
- El valor de marca es más importante que las características que un auto puede ofrecer. En esta investigación se comparó el modelo ONIX con otros modelos del mismo segmento de marcas como Kia, Hyundai y claramente se evidenció que los beneficios de ONIX como producto eran mayores; sin embargo, los posibles compradores no estaban dispuestos a pagar un precio mayor, debido al valor que actualmente representa la marca.
- Las estrategias regionales de Chevrolet no se han adaptado al mercado local, dado las diferencias existentes del consumidor peruano con sus pares de la región y el débil posicionamiento que posee actualmente Chevrolet en Perú.

2. Recomendaciones

- La marca Chevrolet debe trabajar en mejorar y reforzar estrategias de *branding* para elevar el *awareness* de marca en Perú.
- Es importante que Chevrolet capitalice fortalezas como:
 - Ser la marca más vendida de Latinoamérica
 - Contar con un portafolio completo con autos desde los US\$ 10 mil hasta los US\$ 70 mil

- Se recomienda a Chevrolet, como marca, aumentar la inversión en marketing en el mercado peruano y reforzar su estrategia de comunicación. Tiene la opción de enfocarse en los dos atributos que más valoró el mercado y que no identificó a una marca que resalte en esos aspectos, el tema de seguridad y rendimiento.
- Se recomienda a Chevrolet aprovechar el *life time value* de los *millennials*, fidelizando a estos usuarios para que en los años posteriores sigan confiando en la marca siendo compradores a futuro del amplio portafolio de la marca.
- Chevrolet debe estandarizar el manejo del canal digital generando un único mensaje en redes hacia el cliente final, fortaleciendo la presencia de la marca.
- Para el modelo ONIX, Chevrolet debe enfocar la publicidad hacia canales y medios más aceptados y concurridos por el target al cual se dirige, por un lado el canal digital y por otro lado a través de mayor presencia en medios BTL como activaciones en universidades, eventos juveniles y demás espacios con alta concurrencia de *millennials*.

Bibliografía

Andina (2019). “El 35% de la venta de autos se financia a través de créditos”. Fecha de consulta: 20/02/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-el-35-de-venta-autos-se-financia-a-traves-creditos-740717.aspx>>.

Arellano, Rolando (2017). “Los seis Estilos de Vida”. Fecha de consulta: 20/02/2019. <<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>>.

Cóndor, Josimar (2019). “Parque automotor se renueva en 6% al año, cuando debería hacerlo en 10%”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 16 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 08/04/19. <<https://gestion.pe/economia/parque-automotor-renueva-6-ano-deberia-hacerlo-10-261551>>.

De Zavala, Pedro José (2013). *Acción Comercial Análisis Integral*. Fecha de consulta: 13/03/2019. <<http://www.acai.edu.pe/public/ACAI.html>>.

Diario Gestión (2018a). “Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años”. Fecha de consulta: 15/03/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>>.

Diario Gestión (2018b). “Millennials, la generación que más busca empleo en el Perú”. Sección Management. 27 de julio de 2018. Fecha de consulta: 15/01/19. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-generacion-busca-peru-239805>>.

Diario Gestión (2018c). “Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años”. Sección Empresas. En: *Diario Gestión*. 24 de enero de 2018. Fecha de consulta: 21/04/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>>.

Ipsos (2018). “Perfil del adulto joven” En: IPSOS. 2 de julio de 2018. Fecha de consulta: 15/03/2019 <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018>>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14^a ed. México: Pearson Educación.

Ríos, Mía (2018). “Créditos vehiculares: peruanos con ingresos mensuales de S/ 1,500 pueden acceder a financiamientos”. Sección Tu dinero. En: *Diario Gestión*. 16 de abril de 2018. Fecha de consulta: 13/03/2019. <<https://gestion.pe/tu-dinero/creditos-vehiculares-peruanos-ingresos-mensuales-s-1-500-acceder-financiamientos-231646>>.

Semana Económica (2019). “Venta de vehículos nuevos cayó 8% en el 2018”. En: *Semana Económica*. 11 de enero de 2019. Fecha de consulta: 01/02/2019. <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/326231-venta-de-vehiculos-nuevos-cayo-8-en-el-2018/>>.

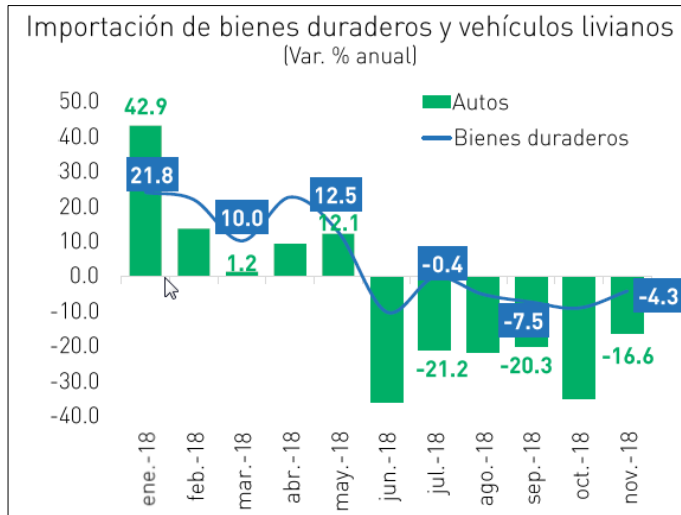
Torrado, Urpi (2018). “Millennials y su relación con las marcas”. En: Datum. 2018. Fecha de consulta: 15/01/2019. <http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennialsylasmarcas.pdf>.

Valle, Ruben (2018). “ISC:¿Logrará la renovación del parque automotor?”. Stakeholders Sostenibilidad. Perú, núm. 90, p. 42-46.

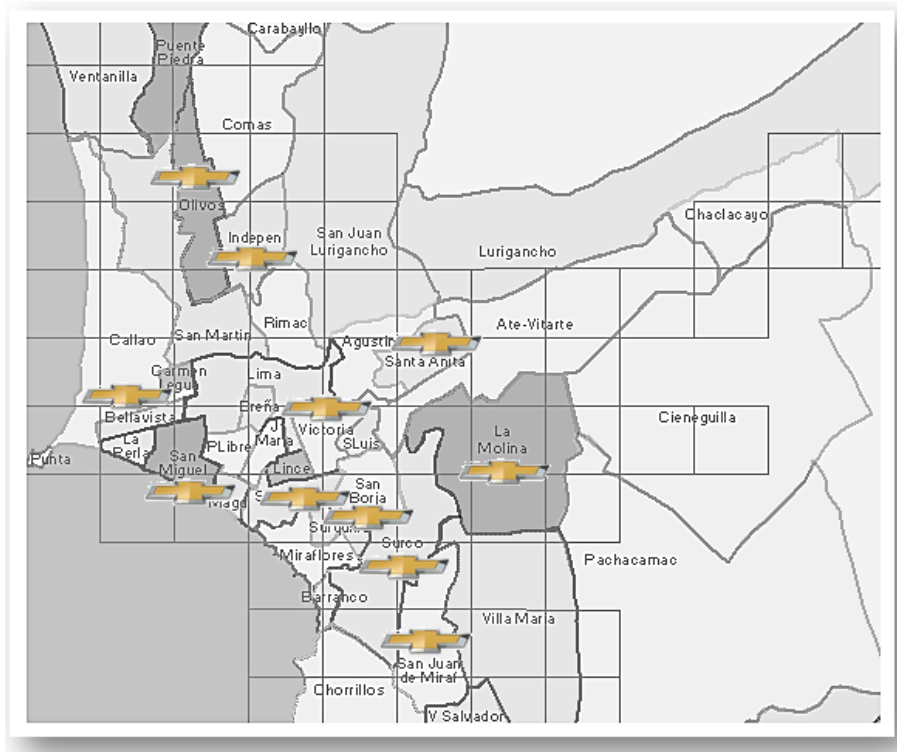
Villanueva, Rosi. (2018). “En qué se diferencian los millennials del Perú”. En: Datum. 2018. Fecha de consulta: 15/01/19. <http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Impacto del ISC en las importaciones de vehículos livianos en el 2018



Anexo 2. Ubicación de los 12 puntos de ventas de los concesionarios

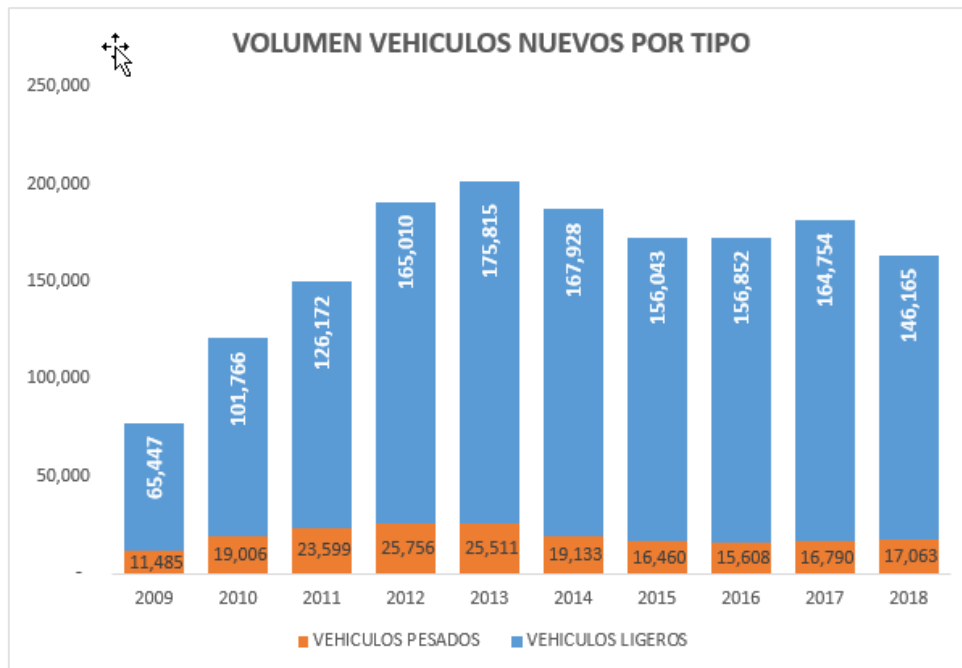


RED DE CONCESIONARIOS - LIMA			
DEALER	POS	TIENDA	UBICACIÓN / DISTRITO
AUTOFONDO	1	MALL PLAZA NORTE	INDEPENDENCIA
	1	MALL PLAZA BELLA VISTA	CALLAO
	1	ELMER FAUCETT	SAN MIGUEL
	1	MALL SANTA ANITA	SANTA ANITA
	1	NARANJAL	LOS OLIVOS
	1	CAMACHO	LA MOLINA
MAKINE	1	AVIACION	SAN BORJA
	1	MORRO SOLAR	SURCO
	1	MALL DEL SUR	SAN JUAN DE MIRAFLORES
AUTONIZA	1	REPUBLICA DE PANAMA	SURQUILLO
	1	TOMAS MARSANO	SURQUILLO
WIGO MOTORS	1	SANTA CATALINA	LA VICTORIA
TOTAL	12		

Anexo 3. Mapa de empatía del cliente ONIX



Anexo 4. Venta por tipo de vehículos según Araper



Fuente: Elaboración propia con información de Araper

Anexo 5. Inversión Chevrolet según tipos de medios de comunicación

Año	Tipo medio	SPLIT
2015	Offline	78 %
	Digital	22 %
2016	Offline	83 %
	Digital	17 %
2017	Offline	84 %
	Digital	16 %
2018	Offline	67 %
	Digital	33 %

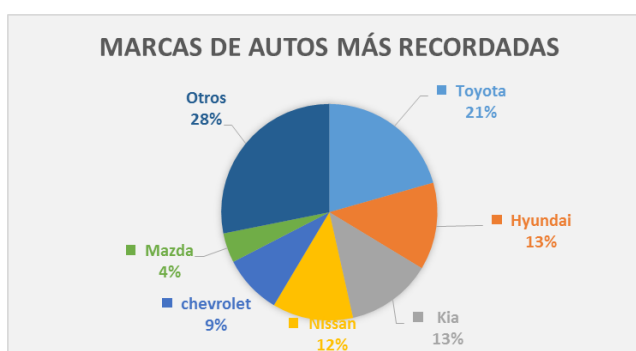
Anexo 6. Guía del focus group

Preguntas		Min
1	BIENVENIDA Y REGLAS A) Comentare algunos temas o preguntas, la idea es que puedan participar y dar su opinión. B) Todas las respuestas son válidas, expresen lo que sienten y lo que saben. C) Mientras más ideas expresen con respecto a lo que piensan será mejor.	5
2	PRESENTACIÓN Empecemos, para esto conozcámonos un poco, les cuento sobre mí y ustedes libremente harán lo mismo en no más de 1 minuto, como les dije me llamo XXXX, estudié XXXX, tengo XX años y me gusta mucho XXX, actualmente me dedico a XXXX.	10
3	Gracias por sus presentaciones, iniciemos con el debate. ¿Que marcas de autos conocen? Indicarles que mencionen al menos 5	10
4	Ahora les mencionaré algunas marcas de autos y me gustaría que me comenten ¿Qué percepción o imagen tienen de estas marcas? Empecemos por: ¿Toyota? ¿Kia? ¿Hyundai? ¿Suzuki? (principales competidores) ¿Les gustaría comentarme sobre alguna otra que usen o tengan en mente y hayan escuchado buenos comentarios o sepan que es buena? SI no mencionan Chevrolet preguntar por esta y consultar si saben de qué país es?	10
5	¿Supongamos que el día de mañana tienen la opción de comprar, un auto dentro de sus posibilidades y presupuesto (en caso sus padres los apoyen con parte del pago, también lo deben incluir), que atributos valorarían más para tomar la decisión? Si se quedan sin ideas ayudarlos con algunos, valorarían diseño, tecnología, precio, rendimiento de combustible?	15
6	¿Para esta compra del auto, como buscarían ustedes la información para seleccionar el auto? ¿Que sería lo primero y lo último que harían? Por ejemplo: ¿Ir a la misma tienda o concesionarios, buscar por internet, conversar con un amigo que sabe del tema, hablar con sus padres, alguna otra?	10
7	Ahora que ya conocemos los atributos que más valoran, cuéntenme, ¿Qué es lo que no los haría comprar un auto? ¿Cuáles son los dolores/complicaciones que pueden encontrar de tener un auto? ¿Alguien encuentra alguno? ¿Alguien ha pensado en no tener auto por algún motivo? O movilizarse mediante otro medio?	20
8	Ahora imagínense con un auto, ¿qué harían durante el día con él? ¿Cómo les gustaría que cambie su vida con este? Qué ventajas les traería?	
9	¿Qué opinan de los siguientes autos? Presentar modelos de autos sin considerar precios, solo atributos más sobresalientes y diseño y sin marca (Hyundai Accent, Kia Grand i10, Suzuki Swift, Toyota yaris, Chevrolet Onix) Al final mostrar el ONIX sin marca, consultar que marca piensan que es y que opinan del modelo.	25

Anexo 7. Resultados de la encuesta a clientes potenciales

Pregunta 1:

Marca	Mayor recordacion	
	#	%
Toyota	172	21%
Hyundai	109	13%
Kia	107	13%
Nissan	101	12%
chevrolet	74	9%
Mazda	37	4%
Otros	235	28%
Total	835	100%



Pregunta 2:

	Cantidad de menciones	
	#	%
Busco por internet	221	30%
Voy a las tiendas/concesionarios	188	26%
Hablo con familiares/amigos/conocidos	119	16%
Hablo con especialistas en el tema	116	16%
Leo o escucho comerciales en medios	41	6%
Leo reviews en revistas especializadas	38	5%
Otros	4	1%
Total	727	100%

Pregunta 3:

	Toyota		Kia		Hyundai		Chevrolet	
	%	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank
Calidad	78%	↑	51%	↔	61%	↑	50%	↑
Seguridad	54%	↔	31%	↔	40%	↔	41%	↔
Innovación/Tecnología	29%	↔	63%	↑	59%	↑	47%	↑
Buen rendimiento	59%	↑	40%	↔	46%	↔	47%	↑
Buen precio de reventa	37%	↔	24%	↓	21%	↓	27%	↓
Diseño atractivo	21%	↓	65%	↑	56%	↔	45%	↔
Total	298		294		292		290	

Pregunta 4:

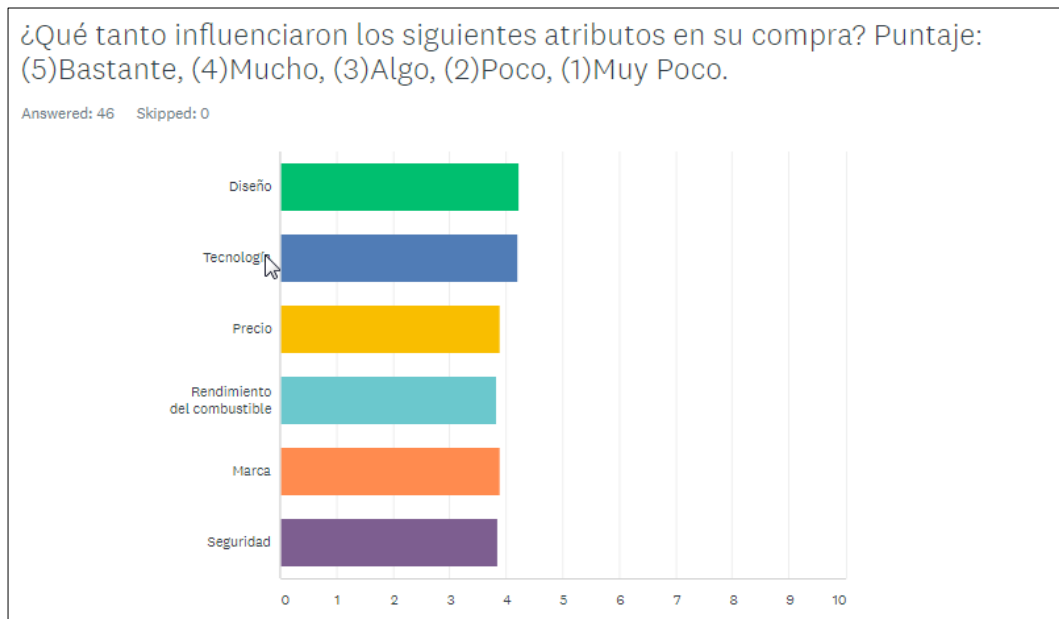
	Muy Relevante	Relevante	Indiferente	Poco Relevante	Irrelevante	Total	
Atributos	45%	25%	15%	10%	5%	100%	Eval. Pond
Seguridad	232	41	1	0	1	275	115
Rendimiento (combustible)	218	54	4	2	0	278	112
Precio	192	71	6	2	2	273	105
Tecnología	186	73	7	8	2	276	104
Diseño (ext. e int.)	167	95	4	4	0	270	100
Marca	155	80	27	6	1	269	94
Valor de reventa	127	98	29	4	1	259	86

Pregunta 5:

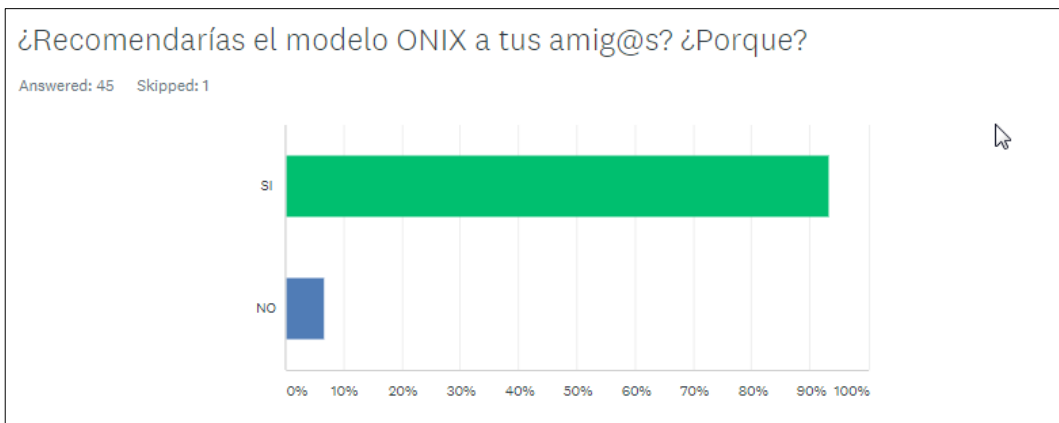
	1	2	3	4	5	Total	Eval. Pond
	45%	25%	15%	10%	5%	100%	
Toyota Yaris	171	53	26	24	18	292	97
Hyundai Accent	105	88	51	20	25	289	80
Kia Grand i10	55	78	87	39	20	279	62
Suzuki Swift	50	90	81	33	23	277	62
Chevrolet Onix	38	79	94	39	27	277	56

Anexo 8. Resultados de las encuestas a consumidores ONIX

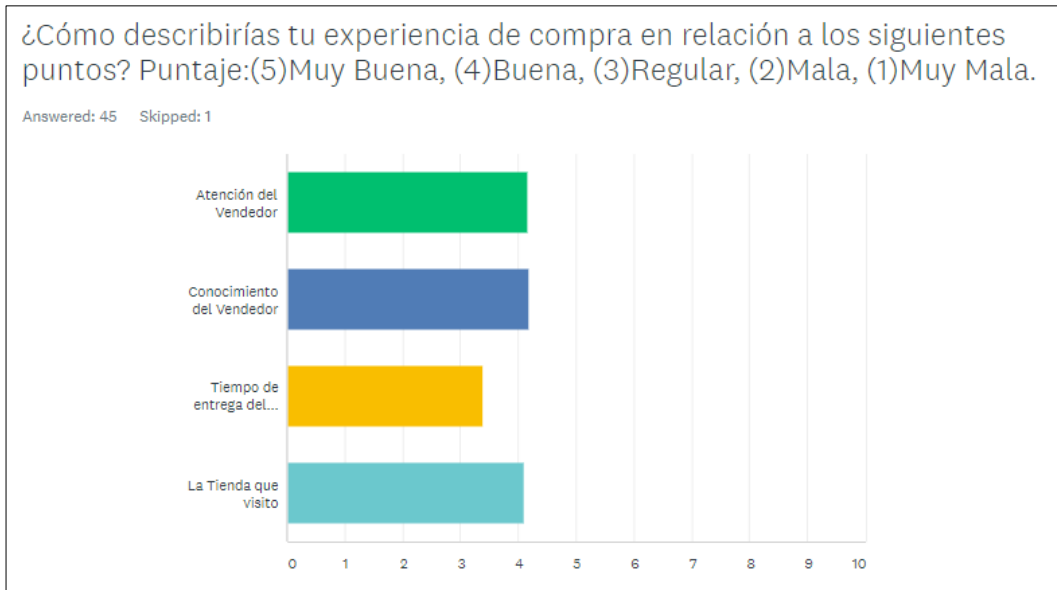
Pregunta 1:



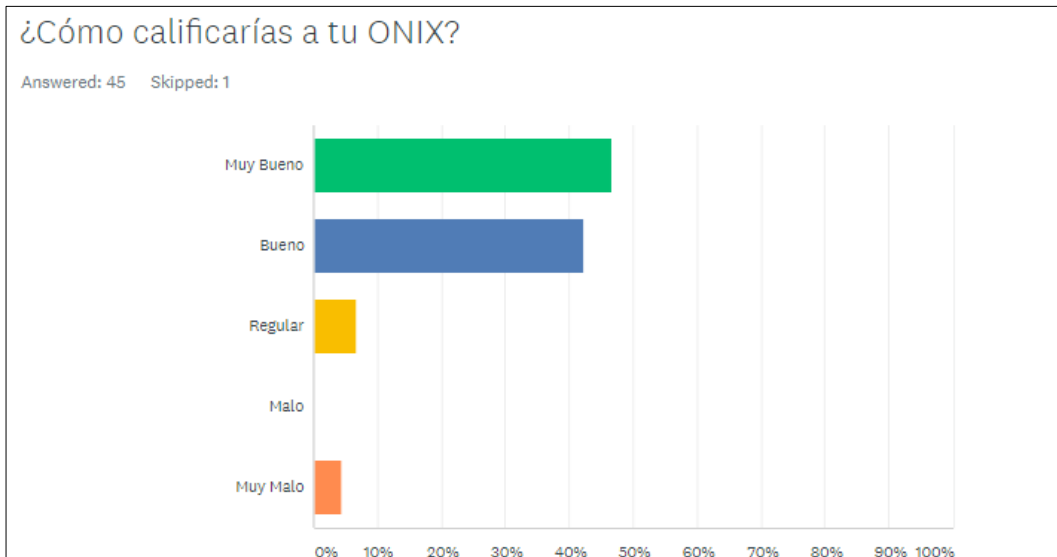
Pregunta 2:



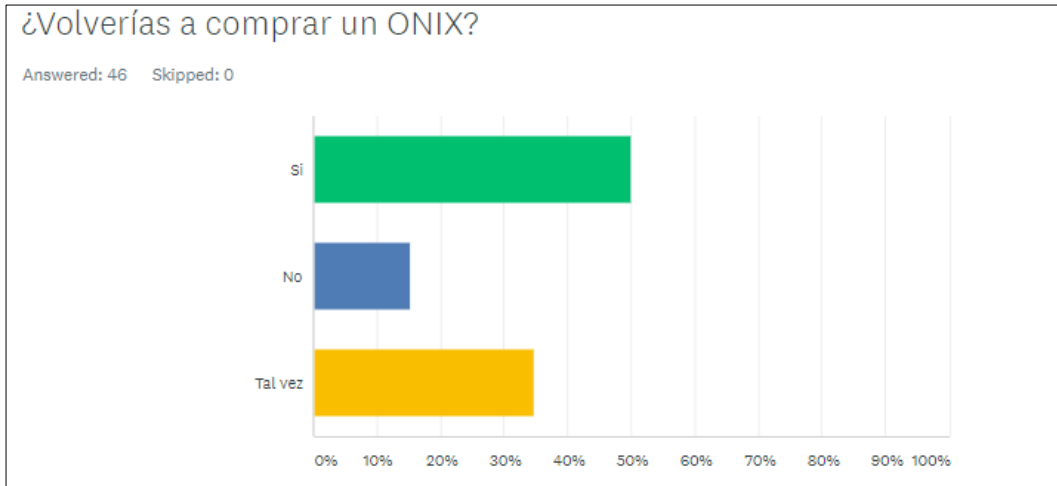
Pregunta 3:



Pregunta 4:



Pregunta 5:



Anexo 9. Formato de cotización de los principales competidores y Chevrolet

HYUNDAI SHOWROOM PROMOCIONES RED DE ATENCIÓN

[Inicio](#) » [Cotizar](#)

Cotiza tu auto y tu financiamiento

Ingrese sus datos en la siguiente solicitud de cotización:

MODELO
En qué modelo está interesado ▼

Nombre: Apellidos:

DNI: Número de Identificación:

Seleccionar Departamento: ▼ --- ▼ --- ▼

Email: Celular (No colocar espacios en blanco):

Comentarios:

¿DESEAS DEJAR TU AUTO COMO PARTE DE PAGO?
Seleccionar ▼

¿DESEAS SIMULAR EL FINANCIAMIENTO DE TU NUEVO AUTO?
Seleccionar ▼

KIA MODELOS HERRAMIENTAS DE COMPRA SERVICIOS KIA EXPERIENCIA KIA COTIZAR

COTIZAR

HERRAMIENTAS DE COMPRA > COTIZAR

INGRESE SUS DATOS EN EL SIGUIENTE FORMULARIO:
 Sus datos personales, serán tratados conforme a nuestra Política de Privacidad vigente (Ver aquí)

01 DATOS GENERALES

Tipo de Documento* -- Selecciona Documento -- Número

Nombre* Primer Nombre Segundo Nombre

Apellido* Primer Apellido Segundo Apellido

Fecha de nacimiento* -- Mes -- -- Día -- -- Año --

Dirección* Dirección
 - Departamento - - Provincia - - Distrito -

Teléfono* - Prefijo - Teléfono

Correo* sample@sample.com

Género* - Selecciona Género -

(Actualmente cuenta con un vehículo?) - Selecciona tenencia -

SIGUIENTE

02 VEHICULO A COTIZAR

03 INTERES DE COMPRA

Vehículos - Comprar - Posventa - Concesionarios

Solicita Una Cotización

1. SELECCIONA TU VEHICULO

Elige tu modelo...

2. TU INFORMACIÓN
 * Indica un campo obligatorio

NOMBRE: *

APPELLIDO: *

N° DE DOCUMENTO: *

EMAIL: *

CELULAR: *

TELÉFONO FIJO:

FECHA ESTIMADA DE COMPRA: *

3. ENCUENTRA UN CONCESIONARIO

CIBER FÍSICA

COMENTARIOS

1000 /1000 Caracteres

ACCESORIOS REPUESTOS MANTENIMIENTO FINANCIAMIENTO LLAMADOS A SEÑAL

Modelos Way Of Life! Contáctanos COTIZAR

COTIZADOR

Ingresa tus datos en el formulario a continuación y recibirás en breves momentos una cotización del modelo de interés

Modelo
 NEW BALENO

Nombres:
 Ingrese sus nombres

Anexo 10. Recopilación de resultados del estudio de percepción de marca (GBTS) Global Brand Tracking Study realizado el 2018 por Millward Brown

