



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Marketing y Comunicación

Ampliación de portafolio y reposicionamiento de la marca ACDelco

Autor: Ricardo Gabriel Plaza Córdova

DNI: 95.928.073

Director de Trabajo Final: Victoria Casano

Buenos Aires, noviembre 2022

Índice

Introducción	3
Glosario	5
Marco teórico	9
1. Análisis de la situación externa	
1.1. Tendencias en movilidad	14
1.2. Tendencias en diseño de vehículos eléctricos	21
1.3. Análisis P.E.S.T.L.	26
2. Análisis de mercado	
2.1. Consumo y mercado potencial	34
2.2. Canales de distribución	39
2.3. Análisis de competencia	39
2.4. Análisis del consumidor	45
3. Diagnóstico situacional	
3.1. Análisis competitivo Michael Porter	63
3.2. Análisis F.O.D.A.	68
4. Posicionamiento de marca	
4.1. Investigación cualitativa	73
4.2. Investigación cuantitativa	78
5. Plan de Marketing	
5.1. Objetivos de Marketing	82
5.2. Objetivos de comunicación	83
5.3. Estrategia marcaria	83
5.4. Segmentación	86
5.4.1. Propietarios	
5.4.2. Mecánicos	
5.5. Posicionamiento	104
5.6. Concepto	106
5.7. Promesa	106

6. Despliegue del Marketing Mix	
6.1. Producto	107
6.2. Precio	110
6.3. Plaza	112
6.4. Comunicación	113
7. Análisis Financiero	
7.1. Mercado Potencial y Market Share – Amortiguadores	123
7.2. Mercado Potencial y Market Share – Pastillas de freno	124
7.3. Margen de Contribución y EBIT – Amortiguadores	125
7.4. Margen de Contribución y EBIT – Pastillas de Freno	126
7.5. Margen de Contribución, EBIT y ROMI	127
7.6. Indicadores de rentabilidad financiera	127
7.7. Presupuesto anual de Marketing	128
8. Conclusiones	129
9. Bibliografía	131
10. Fuentes Primarias	134
11. Anexos	135
11.1. Anexo 1: Cuestionario perfil de consumidor	
11.2. Anexo 2: Guía de Pautas estudio cualitativo a mecánicos y casas de repuestos	



Universidad de

San Andrés

Introducción

En la industria B2C (negocios a consumidores) y B2B (negocios a negocios), se gestionan marcas que son relevantes en términos de volumen, rentabilidad y participación de mercado, así como otras marcas que, a pesar de poseer características de producto superadoras, (respecto a los competidores), terminan siendo retiradas del mercado dada su baja demanda. Usualmente, los equipos de ventas demandan la implementación de acciones promocionales, (relativas a reducción de precio), e inversión en publicidad, (ATL / BTL), como medios necesarios para el alcance de los objetivos comerciales. Sin embargo, la activación o implementación de estas iniciativas usualmente no generan un crecimiento consistente en el mediano y largo plazo, aunque sí, en el corto plazo (resultados durante el mes o trimestre de la activación).

A pesar del esfuerzo comercial, muchas veces no es posible revertir la dinámica de mercado, lo que nos lleva a plantear el interrogante acerca de las causas que generan el alto o bajo desempeño de una marca o el motivo por el cual hay marcas con bajos niveles de volumen y participación de mercado, pero con un margen de contribución alto y con crecimiento consistente.

Para ayudar a clarificar estas interrogantes, es necesario considerar una visión integral, que combine la estrategia, el análisis de mercado y el conocimiento del consumidor porque la sumatoria de acciones tácticas, en sí mismas, no son capaces de revertir una mala estrategia ni las fuerzas de mercado.

En este sentido, cobra importancia la construcción de una propuesta de valor relevante y diferencial basada en “insights” (o comportamientos del consumidor) y tendencias que permitan lograr una conexión con el consumidor que derivará en un crecimiento consistente y consideración de parte del consumidor. Participar de ese proceso es lo que más me apasiona y motiva del Marketing y fue lo que le despertó el interés por comprender metodológicamente los motivos por el cual hay marcas que logran un crecimiento consistente y sano.

Durante los últimos 20 años, el consumidor de todas las industrias evolucionó en su forma de comprar. Con la opción del e-commerce se amplían las opciones, hasta la eventual pérdida de interés por marcas masivas, para refugiarse en aquellas que les generen distinción.

En particular, la industria automotriz, está cambiando su matriz energética pasando del motor de combustión interna, (ICE), al eléctrico, (BEV), el resultado para las automotrices será afrontar un cambio del modelo de negocio, dado que los vehículos propulsados por un motor de combustión suelen tener aproximadamente 30.000 piezas y el paso al motor eléctrico reduce estos componentes en un 60% con la consecuente reducción del mercado de post venta.

Bajo este contexto, y basado en todas las consideraciones previas se desarrollará el plan de Marketing para la marca de repuestos ACDelco de Chevrolet, que tendrá por objetivo crecer en participación de mercado para disminuir el impacto generado por la caída del mercado potencial de autopartes.



Glosario

1. **ADAS:** Acrónimo de “Advanced Driver Assistance Systems” y bajo su paraguas se engloban los sistemas de última generación que sirven como ayuda y asistencia al conductor
2. **Always on:** Es un término que hace referencia a las campañas de marketing que están activas de forma constante para responder a la demanda de un producto o servicio.
3. **Awareness:** El conocimiento de la marca es un término de marketing para el grado en que los consumidores reconocen un producto por su nombre. Idealmente, el conocimiento de la marca por parte de los consumidores puede incluir percepciones positivas de las cualidades que distinguen al producto de su competencia..
4. **Asset:** Ventaja, incorporación valiosa, bien, activo.
5. **BEV:** Vehículos eléctricos con batería
6. **Brand Energizer:** diseñado para promocionar y marcar una empresa u organización. Los energizantes de marca se pueden utilizar como herramientas de marketing para aumentar la conciencia de una empresa o producto o fidelizar a los clientes.
7. **BTL:** Las campañas BTL están dirigidas a grupos de usuarios que tienen el potencial de convertirse en clientes. Los anunciantes utilizan una variedad de medios para dirigirse a las personas, que incluyen publicidad exterior, marketing por correo electrónico y alcance directo.
8. **Customer centricity:** Cuando las decisiones relacionadas con la entrega de productos, servicios y experiencias para crear satisfacción, lealtad se encuentra orientada la satisfacción del cliente.
9. **Co-branding:** Cuando dos o más marcas colaboran para ofrecer un único servicio o producto durante un tiempo limitado. Así, ambas pueden mejorar su rentabilidad y su posicionamiento gracias a la potencia de marca combinada.

10. **Dual sourcing:** Práctica de gestión de la cadena de suministro de utilizar dos proveedores para un determinado componente, materia prima, producto o servicio.
11. **Drivers:** Es lo que se conoce como definición de drivers estratégicos, es decir, de los factores que guían las ventas. En este ejercicio debemos entender lo que lleva a los clientes a consumir nuestro producto a fin de poder facilitarles el proceso y garantizar la mejor experiencia de compra o consumo posible.
12. **EBIT:** Beneficio antes de intereses e impuestos.
13. **ECU:** Unidades de control electrónico.
14. **Endorser Brand:** Modelo donde la marca corporativa apoya a otras marcas secundarias.
15. **Entry category / Entry-level product:** Aquel producto que le permite al comprador experimentar la compra y/o prueba del producto y/o marca, pero sin un gran compromiso o inversión de precio.
16. **Equity de marca:** Valor de la marca, determinado por la percepción del consumidor y las experiencias con la marca.
17. **Heritage:** Características pertenecientes a la cultura, que provienen del pasado y aún son importantes.
18. **ICE:** Motor de combustión interna.
19. **I+D:** Investigación y desarrollo.
20. **Insights:** Descubrimiento de una realidad relevante, procesable y previamente desconocida sobre un mercado objetivo como resultado de un análisis de datos profundo y subjetivo.
21. **Internet of things:** Se refiere a objetos físicos con sensores, capacidad de procesamiento, software y otras tecnologías que se conectan e intercambian datos con otros dispositivos y sistemas a través de Internet u otras redes de comunicación.
22. **Key message:** Puntos principales de información que desea que su audiencia escuche, comprenda y recuerde.
23. **OEM:** Fabricante de Equipo Original, por sus siglas en inglés.

24. **POS:** Punto de venta por sus siglas en ingles.
25. **Preference:** Este indicador muestra si los consumidores prefieren una marca en particular sobre otras marcas de la misma categoría.
26. **Premium:** Es un producto que ofrece características especiales que el consumidor percibe como de mayor calidad, razón por la que está dispuesto a pagar más.
27. **Price parity:** El precio de venta de un producto o servicio debería aumentar proporcionalmente que el aumento en los precios de otro producto de referencia.
28. **PSA:** PSA group conformado por las marcas de autos Peugeot, Citroën, Fiat Chrysler para formar Stellantis NV
29. **Reach:** Se refiere al número de usuarios en internet a los que llega un mensaje o publicación.
30. **Recall:** Solicitar el regreso, retorno o cambio de las autopartes al concesionario y/o planta de producción.
31. **Relatividad:** Aquel precio de un bien o servicio que está expresado en términos de otro determinado bien o servicio, se expresa como porcentaje.
32. **SOM:** Participación de mercado por sus siglas en ingles.
33. **Target:** Es un grupo de personas que se han identificado como los clientes potenciales más probables de un producto debido a sus características compartidas, como la edad, los ingresos y el estilo de vida.
34. **Terminales:** Automotrices que fabrican autos, pick ups, utilitarios y camiones en Argentina.
35. **Unbundling:** Comercializar o cobrar por (artículos o servicios) por separado en lugar de como parte de un paquete.
36. **Upper mainstream:** Se posiciona por arriba del promedio o de la principal tendencia predominante.
37. **Use Brand segmentation:** Compradores potenciales o agrupaciones de estos, clasificado por necesidades comunes y que responden de manera similar al uso de un producto o servicio.

38. **Value segment:** Segmento de compradores que definen la elección de un producto o servicio considerando el menor precio como factor de decisión.
39. **WACC:** Por sus siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión.



Marco Teórico

La movilidad es parte de la dinámica social y económica de la humanidad desde hace más de 3.500 años. Lo vemos expresado en las pinturas encontradas en las pirámides de Egipto, por citar sólo un ejemplo, pero que abarca diferentes culturas alrededor del mundo, previo a la invención de los autos.

A pesar del tiempo, la evolución cultural y los avances tecnológicos, la movilidad se consolidó a lo largo de los últimos 4.500 años, porque resuelve una necesidad real y no depende de una corriente o tendencia pasajera. Está intrínsecamente relacionada por dimensiones tecnológicas, sociales, culturales, políticas y económicas de la sociedad, integrando procesos socio-materiales conformados por aspectos humanos y no-humanos.

La necesidad de movilidad no va a desaparecer, pero si va a evolucionar en formas medios, sistemas, servicios y tecnologías. En ese sentido, las empresas que no se resignen a desaparecer por el cambio de mercado, (reducción) y tipo de demanda, (servicios y tecnología), deberán ser flexibles y evolucionar debiendo articular movimiento, tecnologías y cultura por lo cual consideraremos los siguientes conceptos clave en el abordaje de la tesis:

- Conocimiento del consumidor y segmentación del público objetivo.
- Beneficios marcarios.
- Posicionamiento de marca, concepto y promesa.
- Extensión de marca y portafolio,
- Customer centricity

Es así como el Plan Marketing de la marca ACDelco, se basará en el desarrollo de una estrategia que permita posicionar a la marca y lograr la penetración de las categorías amortiguadores y pastillas de freno, (categorías de desgaste), con el objetivo crecer y compensar la reducción del mercado, (generado por el cambio tecnológico de pasar de combustión a eléctricos), pero a partir de la comprensión de “insights” y necesidades del consumidor.

Esto nos permitirá construir una propuesta de valor sostenible que ocupará un territorio marcario. La diferenciación es la que nos permitirá posicionar a la línea de productos con una relación de precio-calidad, que la ubique como “upper-mainstream”, por lo cual debemos asegurar que la propuesta marcaria ofrezca beneficios funcionales y emocionales que sustenten la preferencia.

La consistencia entre la percepción de valor, rentabilidad y posicionamiento es la resultante estratégica que se inicia con la identificación de las necesidades y atributos más valorados por los consumidores a los cuales nos vamos a dirigir, (segmentación), para lo cual es necesario utilizar adecuadamente los instrumentos de medición cualitativa y cuantitativa que nos permitirán establecer un ranking de atributos a considerar en el desarrollo de las líneas de producto.

La propuesta de valor también debe considerar la identidad marcaria, set de atributos y asociaciones, de lo contrario, corremos el riesgo de quedar vinculados a una percepción de valor baja o no diferenciada, dependiente únicamente del precio, lo que nos haría perder rentabilidad en la cadena de valor o peor aún hacer del lanzamiento un fracaso.

Una marca que los clientes consideran demasiado costosa no necesariamente tendrá el resultado deseado, aunque haya beneficios claros y significativos. Si bien, un precio más alto puede afectar la propuesta de valor, también puede indicar una mayor calidad. Como parte de la identidad de la marca, el precio hace parte del conjunto competitivo donde un precio relativo alto indica naturalmente mayor calidad o una posición superior de performance (“upper-mainstream” o “premium”), y un precio relativo bajo indica lo contrario.

El problema realmente es si la propuesta de valor está impulsada solo por el precio y no por los beneficios, por lo cual es necesario definir como objetivo la creación y gestión de identidades centrada en los beneficios. No significa dejar de considerar el precio, (dado que hace parte importante de la identidad), el desafío será asegurarse de que los beneficios estén anclados en elementos distintos al precio¹

¹ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),102.

También es necesario identificar un mercado potencial que nos permita capturar volumen y participación de mercado de forma específica y previamente definida, para ello consideraremos las tendencias hacia donde se está dirigiendo el mercado. Es así, que al posicionarnos con una propuesta de valor relevante en base a las necesidades actuales y futuras empezamos a construir consideración y preferencia porque estamos atendiendo mejor al segmento identificado diseñando la propuesta de forma sostenible en el tiempo.

Hoy se encuentra el cambio de un enfoque tradicional centrado en la empresa, a uno centrado en el cliente. Históricamente, los modelos de embudo se enfocaban primero en el objetivo de la empresa: es decir, mover a los consumidores de la conciencia al interés, a la compra, a la lealtad, etc. Pero en la era moderna, los especialistas en marketing debemos cambiar el modelo para centrarse en los consumidores, ¿Qué quieren ellos? ¿Qué necesidades tienen? ¿Cuáles son sus hábitos? al hacerlo, una empresa puede obtener una visión más precisa y útil que le permite atender mejor las necesidades del cliente y lograr los objetivos de la empresa en el proceso ².

Por este motivo, buscaremos comprender al segmento de consumidores al cual nos dirigiremos, con la finalidad de anclar la propuesta marcaria a sus necesidades y lograr diferenciación. Al resolver las necesidades del “target” estamos aportando valor a la marca y si sumamos la innovación al concepto, lograremos repercutir con asociaciones positivas a ACDelco, además, nos permite fijar las verticales que modelan el enfoque “customer centricity”, con una mirada en el desarrollo a largo plazo, basado en la solución de necesidades y en la segmentación de los clientes a los cuales nos enfocaremos en la ampliación de la línea de productos.

Este es un punto importante, que nos debe ayudar en el pensamiento estratégico para definir los segmentos y como vamos a llegar a ellos para lograr un crecimiento sostenido.

² Alice M. Tybout and Tim Calkins (Kellog on Branding in a Hyper-Connected World. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019). 114 – 116.

Centrarse en el cliente es una estrategia que permite alinear los productos y servicios de una empresa con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos, (no de todos los clientes). Esta estrategia tiene un objetivo específico: mayor rentabilidad a largo plazo.

Una vez identificados los clientes correctos, los siguientes pasos estarán enfocados en descubrir lo que quieren, lo que necesitan y lo que exigirán en el futuro. Es nuestro rol garantizar que el Plan de Marketing considere las variables relevantes del segmento objetivo para la correcta construcción de los perfiles que nos permitirán establecer la mejor forma de adquirir y retener a los mejores clientes. Luego posicionaremos a la marca, desde la parte superior de la estructura corporativa hasta la fuerza de ventas permitiendo cumplir con esta estrategia³.

La estrategia de construcción marcaría nos permitirá sumar un valor diferencial y emocional a los atributos funcionales. La razón de esta inclusión es que nos puede sumar credibilidad, historia o transferir asociaciones negativas que se tengan por lo cual es necesario evaluar esta etapa con detenimiento.

Los atributos del producto y los beneficios funcionales tienen limitaciones; a menudo no se diferencian, pueden ser fáciles de copiar, se asumen para una toma de decisiones racional, pueden reducir la flexibilidad estratégica e inhibir la extensión de la marca. Una forma de superar estas limitaciones es ampliar la perspectiva de la identidad de la marca como organización, persona y símbolo, otra es expandir la propuesta de valor para incluir beneficios emocionales y de autoexpresión, sin dejar de lado los beneficios funcionales⁴.

Es necesario considerar que una imagen corporativa innovadora tiene un impacto positivo sustancial en la credibilidad de la marca, haciendo que la empresa pareciera más experta (con respecto al diseño y fabricación del producto), más atractiva (agradable, prestigiosa) y más confiable⁵ con lo cual debemos considerar esta

³ Peter Fader, Customer Centricity (Philadelphia: Wharton School Press, 2020), 25.

⁴ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),96.

⁵ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),134.

variable para lograr una asociación entre ACDelco y Chevrolet en caso sea favorable para lo cual debemos comprender la valoración del consumidor.

La propuesta de valor, posicionamiento y segmentación, serán desarrolladas integralmente para ocupar y sostener el valor en el mercado.⁶

Para desarrollar un sistema de branding coherente y efectivo, es importante conocer los roles de una submarca o co-branding y determinar qué aspectos están involucrados en cada contexto. Una buena estrategia de submarca implica varios aspectos. En primer lugar, la submarca debe ser coherente con la identidad de la marca principal y respaldarla. En segundo lugar, la submarca debe agregar valor al cumplir una o más de las siguientes tareas:

- a) Describir propuesta de valor
- b) Estructurar y aclarar el valor diferencial
- c) Aumentar o modificar la identidad
- d) Aprovechar las oportunidades del mercado⁷



⁶ Robert J. Dolan, "Comentario sobre estrategia de Marketing," Harvard Business Review (noviembre 2000): 1-19

⁷ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),249.

1. Análisis de la situación externa

1.1. Tendencias en movilidad

La introducción de nuevas tecnologías ha abierto nuevas oportunidades, tanto para las gigantes automotrices como para los nuevos competidores que empiezan a operar en el ámbito de productos o de servicios.

La abundancia de datos y la aplicación de inteligencia artificial (AI), permiten que la tecnología se desarrolle a un ritmo exponencial, lo que resulta en sostenibilidad, conveniencia e innovaciones. Recorreremos las principales tendencias y desarrollos globales de movilidad en la cuales se están desarrollando con el objetivo de desarrollar una propuesta que se integre al futuro y no quede fuera del mismo:

1.1.1. *Aplicación de datos*

Los datos se empezaron a aplicar a todo lo referente a la movilidad para dar a conocer el desempeño del vehículo, pero además las necesidades del usuario lo que permitirá ofrecerle servicios y nuevos productos, además de mejorar el producto en sí mismo. Los datos se aplicarán para todas las organizaciones que invierten en la industria para gestionar sus logros de sostenibilidad, impulsar un mejor rendimiento y desarrollar servicios que le permitan rentabilizar la propuesta de valor.

1.1.2. *Conectividad*

Estudios de General Motors, (empresa productora de la marca de vehículos Chevrolet) muestran que muchos clientes prefieren una experiencia de tecnología integrada en el vehículo y esperan una introducción total de la que tienen en sus manos, (telefonía móvil), con la tecnología de sus vehículos. Tomando en cuenta la retroalimentación de los clientes, Chevrolet trabajará con Google para ofrecer nuevas opciones para un asistente de voz,

navegación y aplicaciones compatibles con vehículos Chevrolet, Buick, GMC y Cadillac, para diversas regiones alrededor del mundo.⁸

La utilización de redes 5G, acceso a “iCloud” e “internet of things”, permitirán conexiones entre vehículos e infraestructura de la ciudad, para compartir datos en tiempo real de los patrones de uso e ingreso de usuarios mediante funciones como informes de tráfico, búsqueda de estacionamiento, publicidad y estaciones de carga.

Los futuros sistemas de info-entretenimiento continuarán siendo impulsados por Android, lo que permitirá a Chevrolet brindar experiencias familiares y mejoradas de Google en el vehículo:

Asistente de voz: los conductores podrán usar el asistente para hacer llamadas o enviar mensajes de texto, reproducir un podcast o estación de radio, cerrar la puerta del garaje (requiere dispositivos domésticos inteligentes compatibles) o incluso cambiar la temperatura en el vehículo, todo mientras mantienen la vista en el camino y las manos en el volante.

Navegación integrada: Google Maps dentro del vehículo está siendo actualizado constantemente y ayuda a los conductores a navegar con información de tráfico en tiempo real, redireccionamiento automático, orientador de carril, compartir su tiempo estimado de llegada, encontrar estaciones de carga para vehículos eléctricos (según disponibilidad), o preguntar sobre el horario de una tienda sin necesidad de un teléfono.

Aplicaciones en el vehículo: Google Play Store permitirá a los conductores encontrar aplicaciones y servicios diseñados específicamente para su uso en el vehículo. Los conductores podrán escuchar en sus vehículos los mismos álbumes, podcasts y audiolibros que escuchan en casa y mantenerse conectados con sus contactos más importantes a través de las aplicaciones de comunicación.

8

https://media.gm.com/media/me/en/gm/press_kits.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2019/sept/0905-Nueva-tecnologia-experiencia-cliente.html

1.1.3. Inteligencia artificial

Utilizan la información de la nube y algoritmos basados en inteligencia artificial para explorar rápidamente múltiples variaciones y aplicarlas al diseño de piezas, generando cientos de opciones de diseño de alto rendimiento en corto tiempo.

De esta forma, los diseñadores tienen acceso a aspectos geométricos orgánicos, basados en metas y parámetros seleccionados por los usuarios, como peso, fuerza, selección de material, método de fabricación entre otros, para después determinar la mejor opción de diseño de partes.

Por otro lado, UVEye, una empresa emergente israelí especializada en el diseño de sistemas de diagnóstico de vehículos utilizando inteligencia artificial, anunció la firma de una asociación con General Motors. La puesta en marcha del proyecto derivado de esta asociación utiliza sensores, cámaras y aprendizaje automático para identificar rápidamente posibles piezas dañadas, defectos de fabricación, piezas faltantes o varios problemas de mantenimiento.⁹ Para ser diagnosticados, los vehículos cruzan la esclusa de aire y pasan por un escáner compuesto por cámaras y sensores. En pocos minutos, el proveedor puede tener acceso a un informe detallado sobre el más mínimo defecto presente en el vehículo

1.1.4. Soluciones de micro movilidad

Definimos como vehículos de micro movilidad aquellos con propulsión humana o eléctrica que pueden ser compartidos o no a baja velocidad (hasta 25 km/h) o algunas veces moderada (hasta 45 km/h). Otras definiciones se basan en una masa bruta del vehículo de hasta 500 kg.² Algunas condiciones adicionales incluyen la provisión de un motor, el uso primario del vehículo y su disponibilidad para funcionar como un servicio compartido.

⁹ <https://teknomers.com/es/general-motors-sigue-el-ejemplo-de-la-inteligencia-artificial/>

Las implementaciones prácticas de la micro movilidad surgieron al final de la década de 2010 como solución a la llamada «última milla» del transporte personal, particularmente zonas urbanas con alta densidad. En lugar de usar los medios existentes, un usuario usaría una red compartida de micro movilidad para poder desplazarse por distancias usualmente menores a una milla.

Quizás una de las formas de transporte público más subestimadas en las ciudades, las soluciones como las bicicletas y scooters eléctricas que se han vuelto más aceptadas en las ciudades de América del Norte, Asia y Europa. Con empresas como TIER Mobility, Ofo, Lime y Bird que ofrecen estas soluciones, es muy probable que vea una de estas en la mayoría de las ciudades construidas de todo el mundo. <https://youtu.be/-4REZcTFt5U>

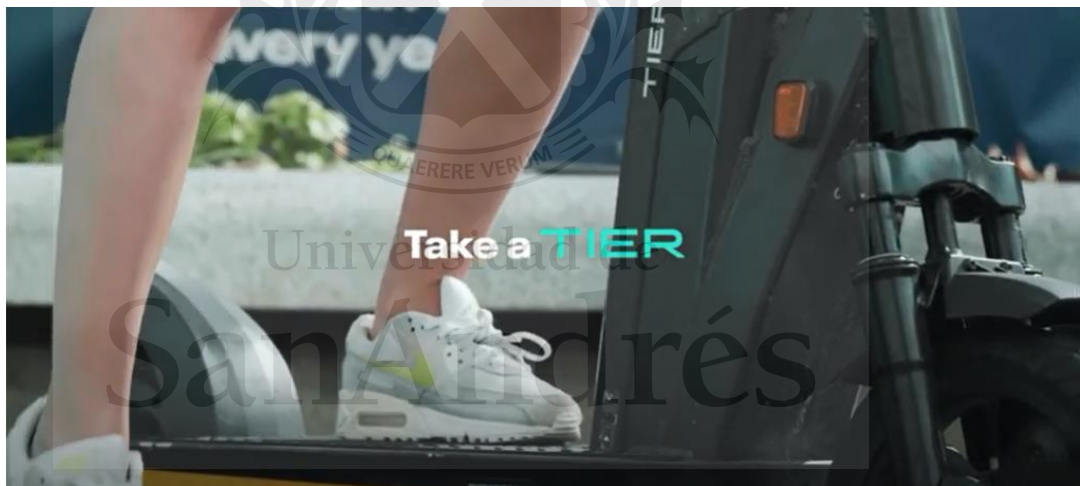


Imagen 1: “Beat Traffic For Good”, por Tier Mobility, Enero 2021, London.

1.1.5. Movilidad basada en servicios

El vehículo compartido es una de las soluciones que podría desarrollarse a medida que la autonomía se vuelve algo común en la industria. La movilidad como servicio es un concepto dirigido a las organizaciones para desarrollar métodos y aplicaciones que proporcionen vehículos a las personas cuando los necesitan cuando les convenga.

Los primeros servicios implementados requerían estaciones donde los vehículos debían ser recogidos y entregados, pero una segunda generación de servicios compartidos utilizó modelos sin estaciones, dejando la posibilidad de dejar los vehículos en cualquier lugar o dentro de una geovalla específica. La micro movilidad ha sido instrumental en lo que se conoce como el «desacoplamiento» (del inglés, «unbundling») del automóvil, o la disponibilidad de vehículos personales compartidos diseñados para trayectos cortos.

Los primeros servicios de bicicletas compartidas «sin estaciones» surgieron en varias ciudades en China, y algunos de ellos sirvieron como ejemplo de las posibilidades de servicios con monopatines y bicicletas con asistencia o motor eléctrico.⁶ La disponibilidad de componentes baratos como baterías, pantallas y receptores GPS, en conjunto con las cadenas de distribución de teléfonos inteligentes, han ayudado a extender este tipo de servicios en varias ciudades del mundo.¹⁰

Bajo este escenario global, las empresas automotrices se integrarán hacia adelante ofreciendo estos servicios sin intermediación de empresas como Uber.

En lugar de limitar a los usuarios, las ofertas multimodales brindan un mejor servicio empujando a los usuarios a diferentes modos.

Un ecosistema multimodal es el ofrecido por Kinto, (parte de Purdy Motors en Costa Rica), que es un proveedor multimodal que ofrece autos compartidos, alquiler de autos, suscripción de autos y micro movilidad, así como tránsito a pedido/responsivo.

En el 2021 ha aumentado la cantidad de proveedores de servicios que integran múltiples modos en su oferta, a menudo a través de adquisiciones: el israelí GoTo, por ejemplo, adquirió emmy, un proveedor alemán de ciclomotores. Originalmente solo era un proveedor de autos compartidos, ahora ofrecen bicicletas eléctricas, scooters eléctricos y ciclomotores eléctricos según el mercado. La empresa de scooters Tier, con sede en

¹⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/Micromovilidad>

Berlín, adquirió el proveedor de bicicletas compartidas nextbike en un esfuerzo por diversificar su oferta.

La segunda área en la que las ofertas multimodales se están acelerando, es la movilidad de los empleados. Se está produciendo un cambio de proporcionar autos corporativos, al llamado «presupuesto de movilidad», en el que los empleados reciben dinero para modos alternativos, a cambio de renunciar a sus autos de empresa.

El concepto no es nuevo: Bélgica, por ejemplo, introdujo un subsidio de movilidad en mayo de 2018 y en marzo de 2019 también agregó un presupuesto de movilidad. Tanto el subsidio de movilidad como el presupuesto de movilidad se concibieron como parte de una estrategia más amplia para incentivar una cultura de viajes respetuosos con el medio ambiente en Bélgica y reducir la congestión del tráfico en entornos urbanos de alta densidad. La clave es que el presupuesto ya no esté atado a una modalidad, sino a múltiples. UrbanConnect o WeGo están aprovechando esta tendencia y están proporcionando vehículos, software y servicios a los empleadores que desean ofrecer opciones de viaje más flexibles y sostenibles a sus empleados.

1.1.6. Internet de las cosas (IoT)

Si es posible interconectar teléfonos con televisores, computadoras portátiles e incluso el refrigerador, entonces los vehículos no son una excepción, particularmente cuando los automóviles ahora se ven como dispositivos digitales y funcionan con programas de software similares. Los vehículos eléctricos se han convertido en parte del IoT y, dado que se espera que más empresas de tecnología como Sony, Apple y Alibaba Group hagan su aparición en el sector automotriz, cerrarán la brecha entre los dos.

1.1.7. Conducción autónoma

Un vehículo preparado para la conducción totalmente autónoma es aquel capaz de guiarse por sí mismo, sin intervención humana, (nivel 5 de la imagen 2), y, si fuera necesario, por vías que no han sido diseñadas a tal efecto hasta un destino previamente establecido. Todos los vehículos se catalogan dentro de un nivel concreto de autonomía en función del mayor o menor grado con que pueden asistir al conductor.¹¹

Actualmente los vehículos en prueba se encuentran en el nivel 2, (imagen 2).

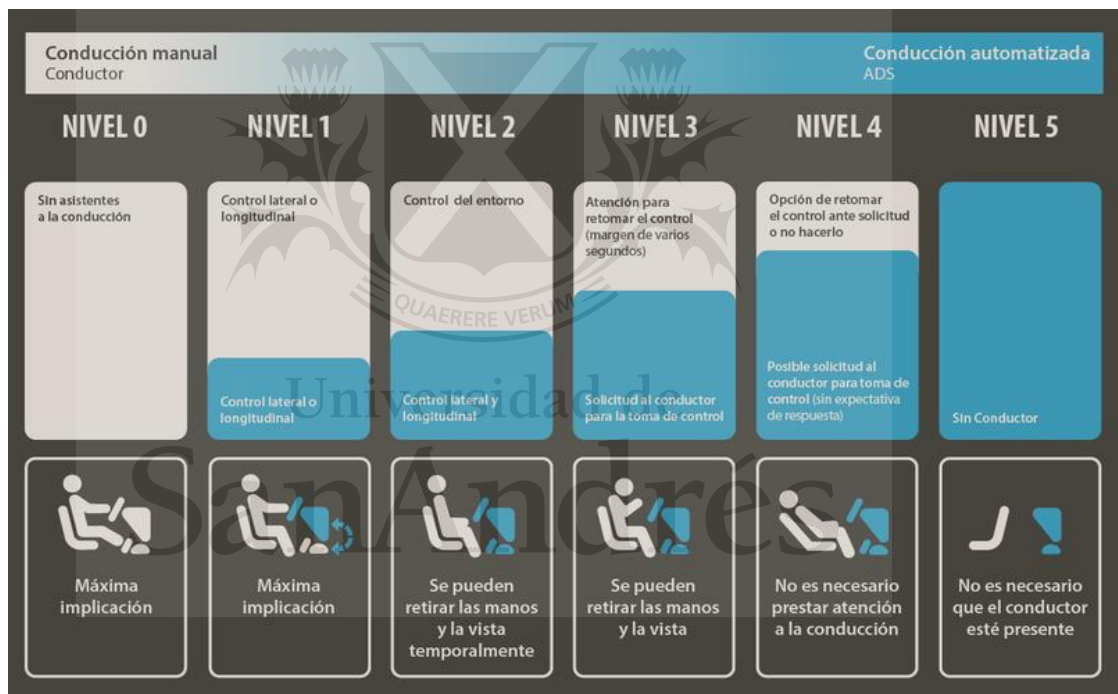


Imagen 2: “Niveles de Conducción Automatizada”, por km77, Octubre 2022, Madrid

Empresas como Waymo ya se están desempeñando en este espacio a medida que la conducción autónoma se convierte en un servicio único para

¹¹ <https://www.km77.com/reportajes/varios/conduccion-autonoma-niveles>

el transporte de personas y flotas, así como para el transporte de mercancías pesadas.



Imagen 3: “Sense, Solve, and Go: The Magic of the Waymo Driver”, por Waymo, Agosto 2022, EE.UU.

<https://youtu.be/hA-MkUONfw>

1.2. Tendencias en diseño de vehículos eléctricos

El año pasado, se vendieron aproximadamente 1,3 millones de vehículos eléctricos en todo el mundo. Si bien esto representa sólo alrededor del 1% de las ventas totales de vehículos de pasajeros, es un aumento del 57% respecto a las ventas de 2016, y hay pocas razones para creer que esta tendencia se desacelerará o se revertirá. Los OEM (Original Equipment Manufacturer), han anunciado el lanzamiento de más de 100 nuevos modelos de vehículos eléctricos con batería, (BEV), para 2024, acelerando aún más las tendencias automotrices y de movilidad, aumentando potencialmente la participación de los BEV en las ventas totales de vehículos de pasajeros pasando la proyección de 30% a 35% en los principales mercados como China, Europa y de 20% a 25% en los EE. UU. para 2030. Esto ayudará a los BEV a ganar participación de mercado, dado que los OEM han alcanzado rangos con sus BEV que les permiten enfocarse en

reducir los puntos de precio, por ejemplo, aumentando la eficiencia del diseño o reduciendo los costos de fabricación para que sean asequibles para más segmentos de clientes. Como se muestra en la imagen 4, encontramos que el rango promedio de un conjunto de vehículos eléctricos del estudio, ha superado los 300 kilómetros.

Las OEM parecen poder concentrarse en ingresar a segmentos de precios más bajos, mientras mantienen el alto el rango de autonomía en términos de recorrido. Esto indica que el segmento de volumen BEV de tamaño mediano para las masas, puede estar a punto de convertirse en realidad.

La definición de "buen" rango varía en todo el mundo, según la geografía y el arquetipo de la ciudad. Pero la autonomía media de la batería parece haber superado las expectativas de los segmentos más grandes de clientes. Esto, combinado con una disminución en los precios de los vehículos eléctricos, significa que el mercado de vehículos eléctricos puede estar cerca de un punto de inflexión comercial que sea positiva.

The race for acceptable range seems to be over, and the race for mass-market electric vehicles has begun.

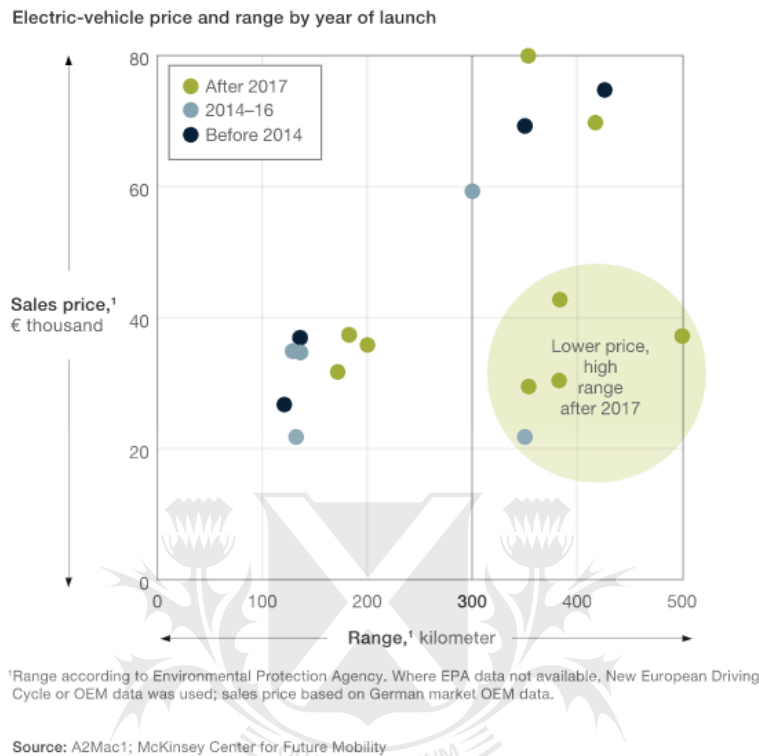


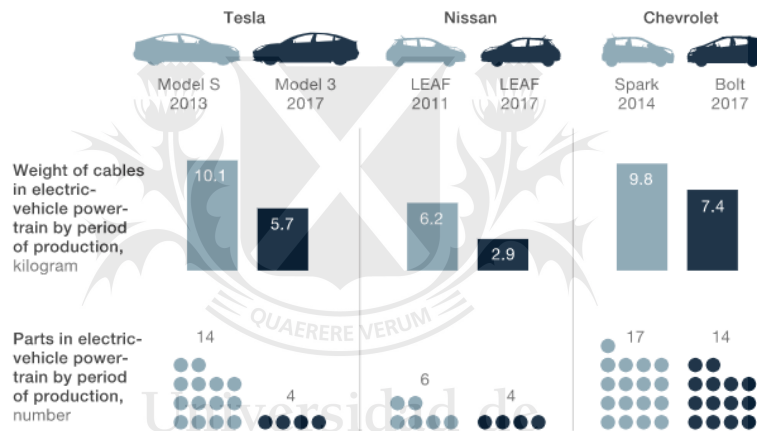
Imagen 4: “Electric-vehicle price and range by year of launch”, A2Mac1 & McKinsey center for future mobility, Agosto 2022, EE.UU.

Se estima que muchos modelos BEV, en su versión base e incluso con opciones de “upgrade”, pueden tener márgenes de contribución bajos, especialmente en comparación con los niveles actuales del motor de combustión interna (ICE).

Con la rentabilidad en mente, describimos los factores de éxito en el camino hacia la producción en serie y rentable de vehículos eléctricos, que incluyen cuatro dimensiones de desarrollo: diseño, integración, tecnología y el costo. La evaluación comparativa revela una tendencia continua hacia la integración del tren motriz BEV, con muchas partes de la electrónica de potencia acercándose e integrándose en menos módulos. Sin embargo, a medida que las OEM siguen buscando eficiencia de diseño, aún no ha

surgido un diseño de tren motriz BEV "convencional" o "estándar", ya sea para la arquitectura general o para el diseño de componentes individuales. Al observar el peso y la cantidad total de piezas de estos cables en los OEM y sus modelos BEV, observamos una disminución tanto en el peso del cable como en la cantidad de piezas en los últimos modelos de los OEM en comparación con los vehículos anteriores, lo que refleja una mayor integración de sistemas de tren motriz BEV más recientes (imagen 5).

The design of wiring elements in electric-vehicle powertrains suggests greater integration with newer models.



San Andrés

Imagen 5: "The design of wiring elements in electric vehicles", A2Mac1 & McKinsey center for future mobility, Agosto 2022, EE.UU.

La investigación de McKinsey ha demostrado que muchos clientes de vehículos eléctricos son expertos en tecnología. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías se están volviendo lo suficientemente maduras como para ponerlas en práctica. También obliga a los fabricantes de vehículos eléctricos a equipar sus vehículos con los más altos niveles de tecnología en sistemas avanzados de asistencia al conductor (ADAS advanced driver

assistance system), conectividad y otras tendencias que están redefiniendo la experiencia del conductor y las estrategias de viaje.

Además de introducir cada vez más tecnologías ADAS, los OEM satisfacen las necesidades de sus clientes de vehículos eléctricos mejorando la interfaz de usuario y los sistemas de info-entretenimiento. Específicamente, están integrando cada vez más el control de una amplia gama de funciones interiores en una interfaz de usuario centralizada, "similar a un teléfono inteligente". Por ejemplo, los controles pasan de botones a pantallas táctiles, un concepto que se probó por primera vez en algunos modelos de fabricantes de automóviles de EE. UU. a fines de la década de 1980 y ahora parece haber alcanzado niveles suficientes de madurez tecnológica e interés de los clientes. Observamos BEV en nuestro punto de referencia que tienen tan solo siete botones físicos en el interior, en comparación con 50 a 60 en muchos ICE estándar.

Si bien los automóviles tradicionales a menudo muestran muchas unidades de control electrónico (ECU) descentralizadas y estandarizadas, los vehículos eléctricos más recientes parecen depender de una potencia informática cada vez mayor y cada vez más centralizada.

La tecnología ADAS, por ejemplo, requiere mucha potencia informática para el procesamiento de señales en tiempo real de los distintos sensores. Al poner las últimas soluciones ADAS, como el control de crucero adaptativo, el frenado autónomo y potencialmente incluso la capacidad de conducción autónoma, en el contexto de una mayor centralización de ECU, parece que los vehículos eléctricos equipados con dicha tecnología ADAS impulsan aún más la consolidación de ECU en comparación con igual o menos ICE o BEV equipados con ADAS.

1.3. Análisis PESTEL

1.3.1. Político

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina, tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. Por otro lado, en 2021, la postura moderada del gobierno dio paso a la orientación intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner, como resultado, en las elecciones legislativas de noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años.

Una coalición débil que refleja su bajo nivel de integración y acuerdo por los comentarios de los voceros informales de la expresidenta que tratan de usurpador a Fernández y le recuerdan que está en ese sitio de prestado. “El Gobierno es nuestro”, advirtió Andrés Larroque, ministro en la provincia de Buenos Aires. “Nadie es dueño del Gobierno, el Gobierno es del pueblo”, le contestó Fernández, sin usar intermediarios. Esto pone en evidencia que Argentina tiene dos poderes paralelos: uno operando desde la Casa Rosada, con Fernández al frente, y otro desde el Senado, donde Cristina Kirchner ejerce la presidencia.¹² Esto pone en relieve la crisis en la gobernabilidad de Argentina y la crisis política actual.

Por primera vez desde la salida de las hiperinflaciones de 1989 y 1990, la inflación alcanzará pronto el 100% anual¹³, y la pobreza oficial alcanza al 37% de la población. Al mismo tiempo, se hace cada vez más difícil de sostener el atraso del tipo de cambio que previene una evolución aún peor de estos indicadores. Este atraso artificial es generado por el mismo gobierno para

¹² <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2022/09/14/economia-argentina-inflacion-crisis-economica-politica/>

¹³ <https://www.forbesargentina.com/macroeconomia/conclave-crypto-massa-hablo-empresarios-industria-capto-su-atencion-n24790>

evitar el costo político y social que generaría una devaluación acelerada, pero que termina impactando negativamente a nivel social y económico, pero de forma disimulada.

En este contexto, y de cara a un año 2023 de elecciones, la oposición que debería mostrarse sólida se presenta fragmentada con falta de acuerdos y unidad, lo cual le dificultará el manejo de los problemas estructurales y de tensión social en caso ganen las elecciones. Se espera un escenario adverso en términos de estabilidad política que dificultan las iniciativas de inversión en infraestructura y control de déficit fiscal e inflacionario, por lo cual el despliegue de Marketing estará basado en importaciones que serán pagadas desde otras subsidiarias y con acuerdos de compra a proveedores extranjeros, pero manteniendo un segundo proveedor local.

1.3.2. Económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones.

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Con un 2022 mejor que lo esperado, Argentina se encamina hacia un 2023 complejo, con caída en el nivel de actividad y elevada inflación que llevarán a un escenario de estanflación. Los principales retos serán la renovación de deuda en el mercado local y la vulnerabilidad del régimen cambiario.

- Argentina recibió un desembolso de USD 3,8 MM, tras la aprobación de la segunda revisión del programa (2T22) por parte del FMI, pese a

no haber cumplido la meta de reservas. Persisten dudas sobre el logro de objetivos al cierre de 2022.

- Para acercarse a la meta fijada con el FMI, el Ministro Massa ha implementado una serie de medidas fiscales. Sin embargo, se estima que serán insuficientes, dejando un déficit primario de 2,8% del PIB en 2022 y 2,5% del PIB en 2023. La aceleración de la inflación motivó la suba de tasas por parte del BCRA desde 52% a 75%. La inflación se ubicará en 97% en 2022 y en 105% en 2023.
- La implementación del “dólar soja”, (43% por encima del tipo de cambio oficial), únicamente durante septiembre que permitió liquidaciones récord. Le siguen tipos de cambio diferenciales para consumos con tarjeta en dólares que incluyen turismo, bienes de lujo, etc.
- El déficit primario será de 2,8% del PIB en 2022 y 2,5% del PIB en 2023. Los anuncios en materia fiscal resultan insuficientes para alcanzar la meta, en particular el próximo año, porque las elecciones presidenciales implicarán más gasto.
- Revisamos al alza la previsión de PIB para 2022 (de 2,5% a 4%) por mejores datos a los esperados en el segundo trimestre pero mantenemos el escenario de contracción en 2023 (-1,0%).

En Octubre de 2022, en pleno proceso del Trabajo Final, la falta de divisas y reservas en dólares, fuerza al gobierno central a implementar el sistema SIRA, (Sistema de Importaciones de la República Argentina), que controla las autorizaciones de importaciones. Fue implementado como instrumento para el intercambio de información con los organismos externos (Secretaría de Comercio, Aduana y Banco Central) para autorizar la importación de mercaderías, previa verificación del cupo importador, (porque el Banco Central de Reserva de Argentina no tiene suficientes fondos para girarlos al extranjero). Esto supone un bloqueo libre a las importaciones e incremento del precio de los productos importados al consumidor por la falta de abastecimiento y/o por el costo financiero generado. Sin embargo, la ventaja

que supone para las multinacionales como Chevrolet es que podremos mantener el flujo de importaciones mediante el pago desde otras subsidiarias, lo que generará continuidad de abastecimiento y costos bajos, con incremento en el margen.

1.3.3. Social

De acuerdo con el INDEC, la población argentina se proyecta en 46.234.830 de habitantes en el 2022¹⁴ y presenta una tasa de desocupación del 6,9% y 36,5%¹⁵ vive bajo la línea de pobreza, (10,6 MM de personas).

El creciente nivel de pobreza crea un ambiente de inseguridad total, generando desconfianza en la población y evidenciando la fractura social. A pesar de esto, el coeficiente Gini en el primer trimestre del 2022 fue de 0,43, que muestra una mejora respecto al del 2001 que se situó en 0,52¹⁶ por la crisis económica en ese periodo. Actualmente posiciona a Argentina en una situación de desigualdad intermedia.

A pesar de las recurrentes crisis económicas y sociales, en 2022 todavía el 45% de los hogares del país son de clase media, este es uno de los valores más altos de la región, junto con Uruguay y Costa Rica. La gran mayoría pertenece a una clase media baja algo muy razonable cuando se ve que sus ingresos familiares, al cierre de 2021, apenas superaban los US\$600, medidos al valor del dólar blue. Pero eso no hace que pierda los valores estructurales que la definen, aunque sí explica en parte su desazón y malestar. Como se ha visto, en diferentes países de Sudamérica la falta de empleo, la inflación creciente, pérdida de poder adquisitivo y aumentos en las tarifas de los servicios energéticos, en los alimentos despiertan un malestar social que afectó la popularidad y acciones de los gobiernos centrales.

¹⁴ <https://www.indec.gob.ar/>

¹⁵ https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_eph_pobreza_09_22.jpg

¹⁶ <https://ofu.obraspublicas.gob.ar/Indicators/UrbanDiagnosis/GiniCoefficient/Analysis>

Aunque hay un retroceso en términos de índice de pobreza¹⁷, la población y segmento de habitantes de clase media hace que el mercado continúe siendo atractivo para el segmento.

1.3.4. Tecnológico

Un informe sobre “Internet de las cosas: La tecnología como aliada de la sostenibilidad” publicado en julio de este año por la EAE Business School, a partir de datos recogidos por la Internacional Data Corporación (IDC), señala que Argentina lidera el ranking de los países latinoamericanos con mayores inversiones en tecnología de la información, seguido por México y Perú. La IDC pronosticó en 2020 que el gasto en tecnología de la información (TI) en América Latina aumentaría un 5,5 %, y para 2021, un 7,7 %. Cabe destacar que el contexto actual de Argentina en el sector es positivo, ya que recientemente se anunció el incremento del presupuesto para ciencia y tecnología, alcanzando 0,34 % del Producto Bruto Interno (PBI) de acuerdo con la ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia.

Para promover este tipo de tecnologías en el país, se dispuso un decreto oficial que redujo el arancel externo desde el 35% a un rango de entre el 0% y 5%, dependiendo si las unidades se importan en kits para su posterior ensamblado o listas para la venta. El decreto, que tiene una vigencia de 36 meses, les permitirá a las automotrices que hoy tienen fábricas en la Argentina importar vehículos eléctricos –y también híbridos- por un cupo total de 6.000 unidades con ventajas arancelarias.

Por otro lado, y en términos de movilidad, YPF está dando los primeros pasos con la instalación de la primera red de puntos de carga para autos eléctricos. Según informó oficialmente la empresa, el plan, que ya arrancó, contempla habilitar postes en 220 estaciones de diferentes ciudades del país.

La empresa está instalando dispositivos de carga rápida, que requieren de entre 15 y 30 minutos para completar el 90% de la batería, además, estos

¹⁷ <https://chequeado.com/el-explicador/como-evoluciono-la-pobreza-con-cada-presidente/>

surtidores eléctricos serán inteligentes. Esto implica que los propietarios de autos eléctricos podrán geolocalizar cualquier punto de recarga más cercano, reservar un turno y hasta pagar con tarjeta o a través de una app¹⁸.

Siguiendo la tendencia global de diversificación de fuentes de energía, Raízen Argentina, licenciataria de Shell, presentó el primer Surtidor Shell Recharge en el país, compuesto por un cargador con una potencia de 50 kW, cuenta con tecnología Siemens y puede abastecer a dos autos al mismo tiempo.

“Shell es una de las marcas más reconocidas del mundo y la más global en su rubro. Y en ese sentido contamos con el privilegio de poder traer a Argentina un producto ya disponible a escala global, probado y adaptable a las necesidades de cada mercado”¹⁹.

“Shell Recharge” está actualmente presente en 33 países y tiene un plan de crecimiento que apunta a contar con 500.000 cargadores funcionando para 2025, acompañando la expansión de la electromovilidad.

También, se inauguró la primera red de cargadores en la Costa Atlántica, provista por Chargebox Net, una unidad de negocios de LatEnergy, empresa dedicada a brindar soluciones para vehículos eléctricos e híbridos enchufables.

Esta red está compuesta por equipos en cada uno de esos puntos, distantes unos 100 km entre sí capaces de dar electricidad a una potencia intermedia de 22 kW (Tipo 2), lo que permite completar un 20% de la batería en el lapso de 45 minutos. Actualmente, en la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, hay ya instalados otros 18 puntos de carga, distribuidos en el aeropuerto Internacional de Ezeiza, San Martín, San Miguel, Olivos, Martínez, San Isidro, Nordelta, Ingeniero Maschwitz, Tortuguitas y Pilar. El plan de expansión prevé instalar desde 2022, cargadores DC súper rápidos

¹⁸ <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/autos/Autos-electricos-en-Argentina>

¹⁹ Andres Cavallari director de Retail de Raizen Argentina, <https://portalmovilidad.com/shell-presenta-su-primero-surtidor-recharge-para-cargar-vehiculos-electricos-en-argentina/>

de entre 50 kW y 100 kW, los cuales serán el estándar de la red para los puntos de carga en rutas y largos tramos²⁰.

Con lo cual en términos tecnológicos y de infraestructura el desarrollo e inversión empieza a desarrollarse en el país para poder sostener el cambio de la matriz energética hacia los vehículos eléctricos en el país.

1.3.5. Legal

Argentina es firmante de la Convención de Viena sobre los contratos internacionales. Las leyes internacionales son, por lo general, aceptadas en los contratos firmados con empresas argentinas. También es importante estipular en el contrato la jurisdicción en la cual se encuentran ambas partes.

La Ley N° 21.382 (texto ordenado Decreto N° 1.853/1993) estableció un régimen legal tendiente a promover las inversiones extranjeras en el país, basado en el principio de no discriminación en el tratamiento de inversores nacionales y extranjeros. Los inversores extranjeros pueden transferir al exterior las utilidades líquidas y realizadas provenientes de sus inversiones, así como repatriar su inversión según las normas de control de cambio que estén vigentes. Conforme la Com. "A" 6844 BCRA se requerirá la conformidad previa del BCRA para acceder al mercado de cambios para el giro al exterior de divisas por estos conceptos. Las empresas locales de capital extranjero pueden hacer uso del crédito interno con los mismos derechos y en las mismas condiciones que las empresas locales de capital nacional.²¹

Por otro lado, mediante la Resolución Conjunta Nro. 5271/2022, publicada en el B.O. el 12/10/2022, la Administración Federal de Ingresos Públicos y la Secretaría de Comercio dispusieron la creación del "Sistema de

²⁰ <https://www.infobae.com/autos/2021/12/16/ya-funciona-la-primera-red-de-cargadores-para-autos-electricos-de-la-costa-atlantica/>

²¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/tax/arg-2021-doing-business-argentina-esp.pdf>

Importaciones de la República Argentina” -SIRA-, derogando la Resolución Nro. 4185 referida al Sistema Integral de Monitoreo Aduanero -SIMI-.²²

Las operaciones de importación podrán contar con la declaración SIRA en estado OFICIALIZADA previo al arribo al territorio aduanero de la mercadería en cuestión, a fin de permitir al organismo las tareas de control en forma anticipada. No obstante, la declaración SIRA deberá poseer el estado SALIDA. El importador deberá informar el plazo de días corridos entre el despacho a plaza y la fecha estimada de acceso al Mercado Libre de Cambio (MLC) para el pago de la importación. La Secretaría de Comercio y el Banco Central de la República Argentina evaluarán e informarán el plazo entre el despacho a plaza y la fecha permitida de acceso a dicho mercado.

En caso de importaciones que no requieran acceso al Mercado Libre de Cambio, incluidas importaciones canceladas en moneda extranjera en tenencia propia, los importadores deberán informar de dicha situación para que los organismos competentes consideren la misma.



Universidad de
San Andrés

²² <https://abogados.com.ar/sistema-de-importaciones-de-la-republica-argentina-sira/31428>

2. Análisis de mercado

2.1. Consumo y mercado potencial

El número de patentamientos²³ de nuevos vehículos en 2021 tuvo un crecimiento del 3.7% respecto al año anterior, pero no logra recuperar el registro promedio alcanzado en el periodo comprendido entre 2014 y 2016, (520.098 vehículos), dado que la relatividad presenta un alcance del 46.4% respecto a ese periodo.

Estadísticamente es correcto afirmar que hubo una leve recuperación en el 2022, pero claramente se observa una tendencia negativa en el nivel de patentamientos de vehículos nuevos o cero kilómetros, verificable con la ecuación de pendiente negativa de la tendencia, lo cual es consistente a la realidad económica del país.

En este escenario a la baja, cobra relevancia la necesidad de capturar participación de mercado de las demás marcas productoras de vehículos, para crecer y lograr cobertura en el parque automotor, (no Chevrolet), a efectos de venta de repuestos que es materia de análisis de la tesis.



Figura 1: “Patentamientos de vehículos comerciales”, por GIPA, Enero 2022, Buenos Aires.

²³ GIPA, El parque argentino circulante (Buenos Aires: DNRPA, 2022), 8.

En los últimos 10 años, las variaciones negativas en el volumen interanual de patentamientos²⁴ superaron los crecimientos y se vieron fuertemente potenciadas en la pandemia por dos años consecutivos reflejando una pérdida de -46,3% y -30,2% en el 2019 y 2020 respectivamente.

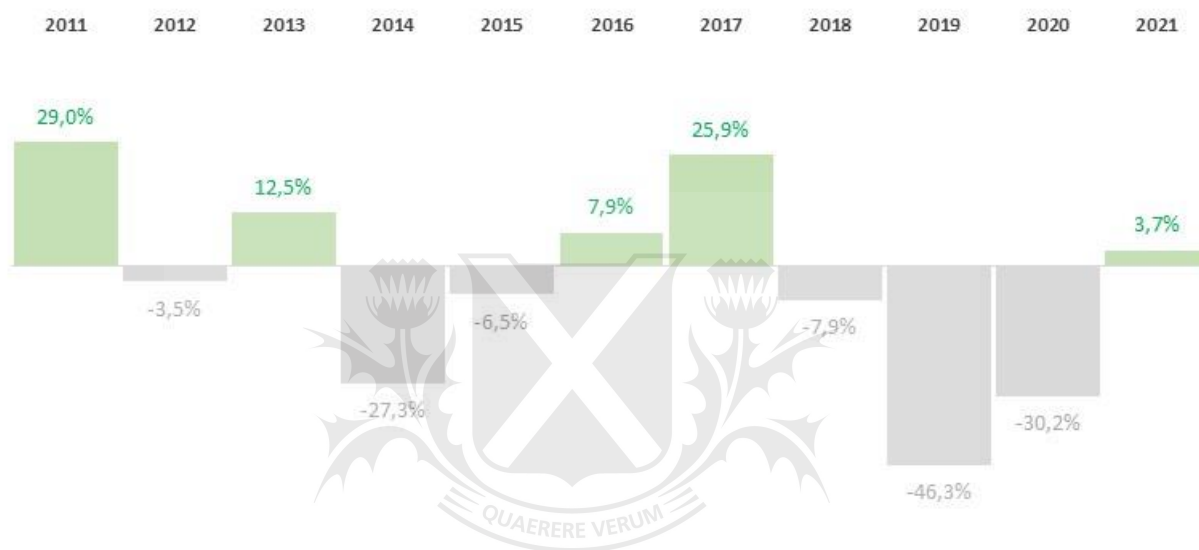


Figura 2: “Variación interanual de patentamientos”. Elaboración propia

En los últimos 11 años, el parque circulante²⁵ de vehículos creció 46%, considerando el incremento que pasó de 5.558 MM de vehículos en el 2011 a 8.121 MM de vehículos al cierre del 2021. Sin embargo, el crecimiento en términos absolutos, oculta en primera instancia la caída de patentamientos de autos cero kilómetros, generando que el parque de autos con menos de 5 años decrezca y que se incremente la edad media a 10.3 años²⁶. Es decir, se aprecia un incremento del parque circulante total, pero con un envejecimiento del mismo lo cual crea un espacio para la satisfacción de la demanda de este segmento.

²⁴ GIPA, El parque argentino circulante (Buenos Aires: DNRPA, 2022), 9.

²⁵ GIPA, El parque argentino circulante (Buenos Aires: DNRPA, 2022), 28.

²⁶ GIPA, El parque argentino circulante (Buenos Aires: DNRPA, 2022), 41.

Esto denota una oportunidad de resolver una necesidad para aquellos propietarios de vehículos que dejaron de visitar al concesionario, (usualmente aquellos con más de 3 años de antigüedad que perdieron la garantía del fabricante), pero que al mismo tiempo buscan encontrar una alternativa de repuestos con calidad y confiable que se pueda acceder a un precio razonable.

Esto obliga a repensar estrategias y portafolio de productos que deberán adaptarse a perfiles multimarca no Chevrolet.

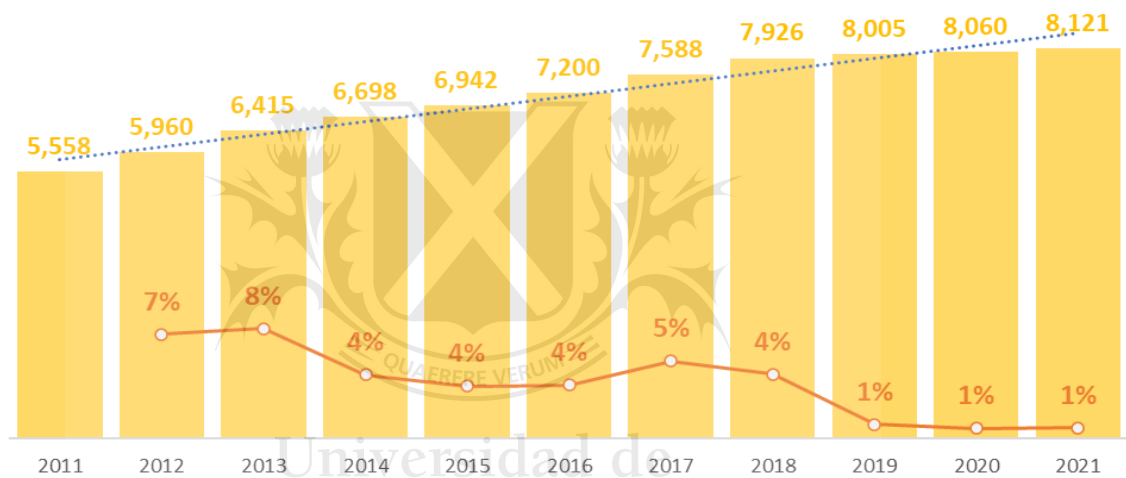


Figura 3: “Evolución del parque circulante de vehículos de pasajeros” por GIPA, Abril 2022, Buenos Aires.

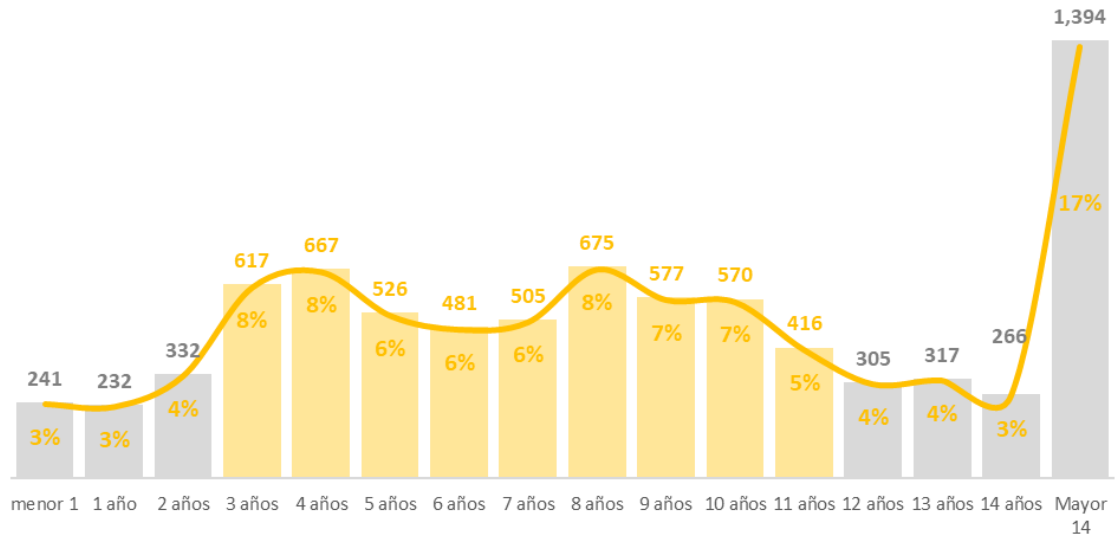


Figura 4: “Edad del parque circulante de vehículos de pasajeros” por GIPA, Abril 2022, Buenos Aires.

En la figura 4, presentamos el histograma del parque circulante, cruzando la cantidad de vehículos con la antigüedad correspondiente. Esta clasificación nos permite definir el primer criterio de segmentación vehicular, que serán aquellos vehículos que tienen entre 3 y 11 años de antigüedad. Este rango de antigüedad concentra el 61.99% del parque automotor y no considera los vehículos en periodo de garantía, ni aquellos que por su antigüedad se orientarán a marcas de repuesto “value”.

Analizamos los patentamientos por fabricante y los graficamos en la figura 5, para evaluar el mix de matriculaciones por fabricante y determinar si la tendencia de mercado afecta a todas por igual o en mayor o menor medida a algunas.

En este sentido, observamos que hay terminales que mantuvieron su posición de mercado e incluso ganaron participación, como es el caso de Toyota, que logró incrementar su participación en el mix de patentamientos pasando de 4% en el 2011 a 21% en el 2021. En el caso de Volkswagen, por el cambio de estrategia comercial a nivel global, enfocada a la rentabilidad y retiro de modelos tipo sedan, (light vehicles), pasó de tener un

mix de 21% de patentamientos en 2011 a 16% en el 2021, PSA mantuvo el mix de registro de cero kilómetros. Siendo que las cuatro principales OEM de Argentina, (PSA, VW, Renault y Toyota), concentran el 67,5% del parque automotor acumulado, confirma la hipótesis de capturar participación en el mercado de piezas alternativas a través de marcas no Chevrolet y fija lo que será el segundo criterio de segmentación vehicular, es decir las OEM que no son Chevrolet.

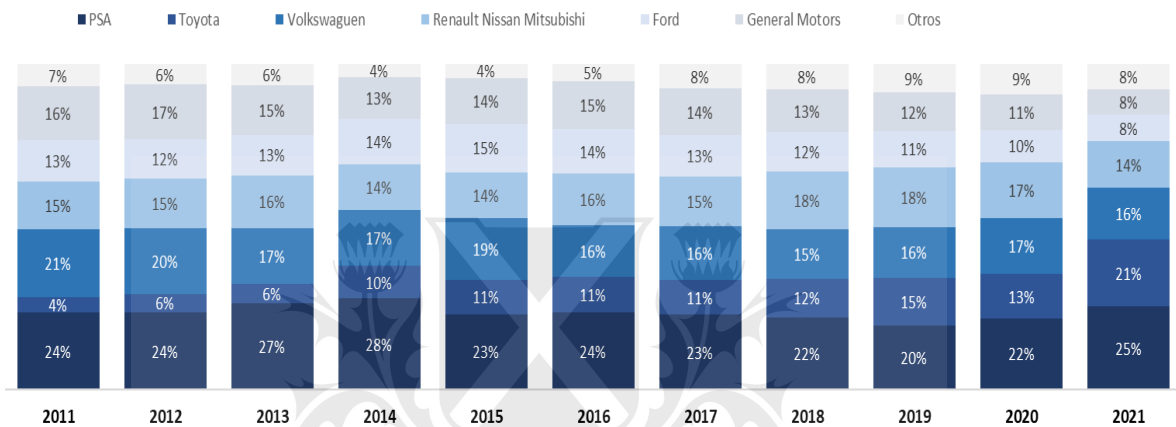


Figura 5: “Participación de patentamientos por marca” por GIPA, Abril 2022, Buenos Aires.

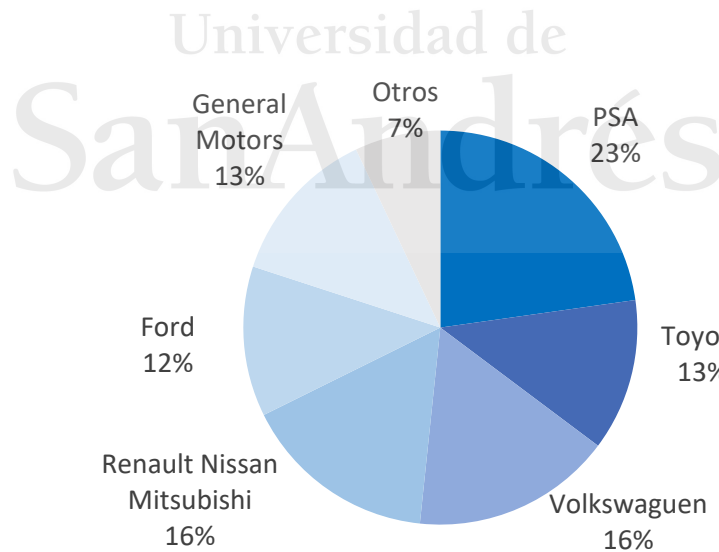


Figura 6: “Parque vehicular acumulada Argentina por marca” por GIPA, Abril 2022, Buenos Aires.

2.2. Canales de Distribución

El desarrollo de plataformas de comercio digital como Mercado Libre, permitió ampliar la base de distribución y contacto al usuario, además de consolidarse como una herramienta de formación de precio. Razón por la cual se empezaron a desarrollar convenios para la apertura de tiendas oficiales en Mercado Libre, a pesar de la comisión cobrada, que varía dentro de un rango de 11% a 16%, costo que debe ser asumido para generar visibilidad con alto alcance.

Sin embargo, los canales de distribución tradicionales son los que generan el 98.8% del volumen de ventas y 99.5% del margen con lo cual se debe mantener el modelo de atención tradicional a fin de garantizar la distribución y volúmenes de venta.

El sistema de distribución es indirecto a través de la red de distribuidores y concesionarios, la característica del primero es que permite lograr la capilaridad de forma indirecta llegando a casas de repuestos, lubricentros, estaciones de servicio, gomería multiservicio, casa de accesorios y talleres eléctricos mientras que los concesionarios se enfocan principalmente a los propietarios de vehículos dentro del periodo de garantía que no hace parte del criterio de segmentación vehicular definido anteriormente.

2.3. Análisis de Competencia

La competencia está conformada por empresas locales, regionales y globales, cada una con ventajas competitivas que les permitieron ocupar un espacio del mercado, sin embargo, dadas las condiciones evaluadas en el análisis P.E.S.T.E.L. considero que las empresas locales son las que aprovecharán las condiciones legales y económicas para mejorar su posición de mercado y por ese motivo ACDelco debe contar con una estrategia dual-sourcing para no depender de competidores-proveedores.

A continuación, desarrollamos un resumen de los principales competidores para dimensionar las respuestas comerciales:

2.3.1. Corven, fundada en 1969, es una compañía argentina dedicada a la fabricación de amortiguadores para sistemas de suspensión de todo tipo de vehículos automotores. Diversificó su cartera de productos a sistemas de freno, embrague, transmisión, suspensión y dirección, incluyendo la comercialización de motos. Posee una planta industrial en Santa Fe y un centro de distribución en Buenos Aires.

Posee una participación de mercado de 12,6% y 5,1% para la categoría de amortiguadores y pastillas de freno respectivamente lo cual le permite la tercera empresa más importante en términos de volumen de venta de amortiguadores, (figura 8) y la sexta en la categoría de pastillas de freno (figura 6).

2.3.2. Bosch, fundada en 1886 sus operaciones están extendidas principalmente en los sectores de soluciones de movilidad (distribución de partes y sistemas en la industria automotriz, por ejemplo; sistemas de recarga inalámbrica de vehículos eléctricos, hardware, software, autopartes y conectividad), bienes de consumo (herramientas eléctricas de uso industrial o casero y electrodomésticos de casa), energía y tecnología para edificios (servicios de ingeniería en seguridad y en la industria de la construcción) así como tecnología industrial (incluyendo tecnología de empaque, de accionamiento y control), cuenta con 264 centros de producción a nivel mundial.

Es una marca que desarrollo una red de talleres independientes que ofrecen servicios, mantenimiento y reparaciones para todas las marcas y modelos de vehículos, pero enfocados a mecánica ligera como cambio de aceite y filtro, frenos, baterías y revisión del sistema eléctrico.

Su principal activo es la asociación a calidad y su origen alemán, que sabe explotar porque no desarrolla ni produce los productos que

comercializa, sólo los revende con su marca. Sin embargo, su buena gestión marcaria y de imagen, le permite tener una participación de mercado del 12,2% en la categoría pastillas de freno, ubicándose como la cuarta marca alternativa más importante.

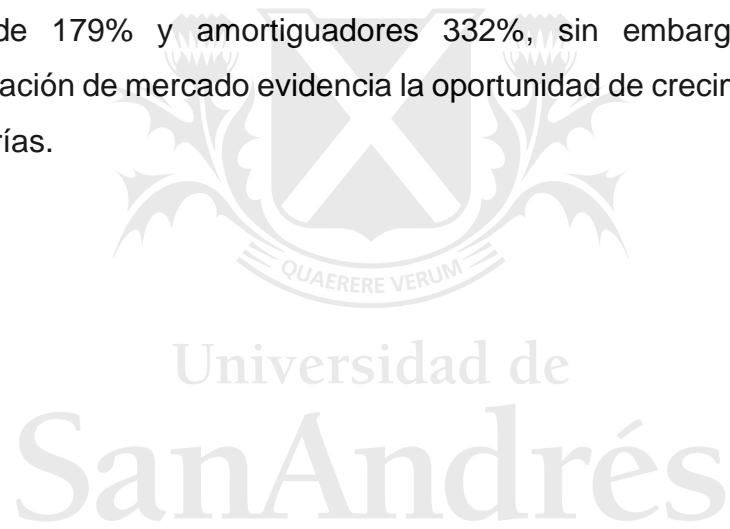
2.3.3. *Frasle*, fundada en 1954, actualmente posee plantas industriales en Brasil, Estados Unidos., Argentina, Uruguay, India y China, y con más de 14 mil referencias posee una participación de mercado de 14,2%, ubicándose como la segunda marca más importante en Argentina.

2.3.4. *Mazfren*, Fue fundada en 1978 por Manuel Adolfo Zaremba, cuyas iniciales dieron nombre a la marca MAZFREN. En ese momento se producía en muy pequeña escala de forma artesanal en un taller situado en Villa Maipú, San Martín Prov. de Buenos Aires. En el año 1979 la empresa fue adquirida por José Massolo con el nombre legal de JEMS SRL y conservó la marca MAZFREN. La línea de productos disponible se compone de más de 220 modelos que cubren casi completamente las aplicaciones del parque automotor de origen nacional y es la marca líder de la categoría con 16,3% de participación de mercado.

2.3.5. *ZF Sachs AG*, fundada en la ciudad bávara de Schweinfurt en 1895. En 2011, ZF Sachs, al igual que otras filiales del Grupo, se fusionó legalmente con ZF Friedrichshafen AG y las unidades de negocio independientes integradas en las divisiones de ZF. Desde entonces, Sachs se ha convertido en una marca de la compañía matriz y en Argentina cuenta con una planta en Cordoba para la producción de amortiguadores y es la quinta marca en términos de volumen con 10,6% de participación de mercado y fuerte asociación a calidad.

2.3.6. *Fric-Rot*, fundada en el año 1945 es una empresa radicada en la ciudad de Rosario, argentina, dedicada a la fabricación de amortiguadores, en el año 1996 la compañía estadounidense TENNECO adquiere el 100% del paquete de acciones de Fric-Rot. En la actualidad tiene su línea de amortiguadores dividida en dos áreas principales de negocios, la primera equipo original, que abastece a la demanda de las terminales automotrices del país y mercado de reposición que atiende al mercado de repuestos de la argentina y es la marca líder de la categoría con 15,4% de participación de mercado.

ACDelco tuvo un crecimiento consistente en la categoría de pastillas de freno de 179% y amortiguadores 332%, sin embargo, por la baja participación de mercado evidencia la oportunidad de crecimiento en ambas categorías.



2.3.7. Participación mercado – Pastillas de Freno

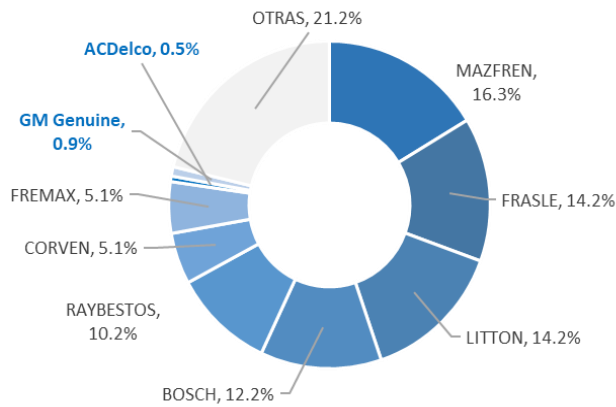


Figura 6: “Informe especial GM: Casas de repuestos 2018”, por GIPA, Octubre 2018, Buenos Aires.

2.3.8. Crecimiento ACDelco – Pastillas de Freno

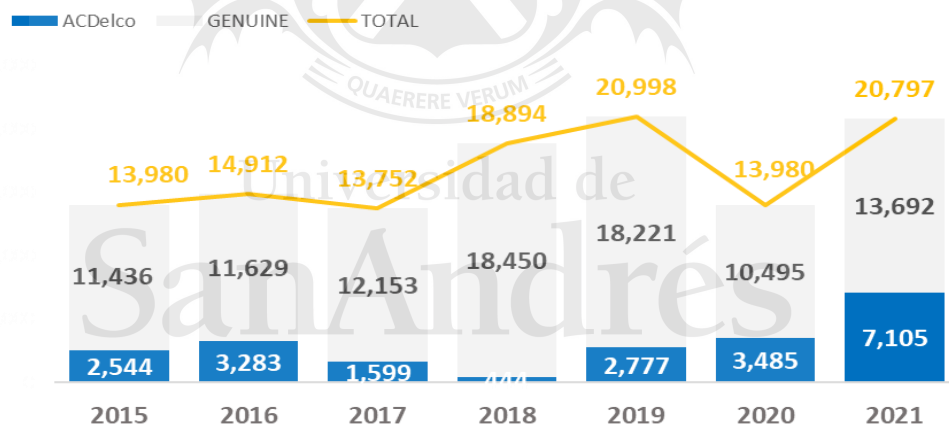


Figura 7: “Histórico volumen – Pastillas de Freno ACDelco”, elaboración propia, Abril 2022, Buenos Aires.

2.3.9. Participación mercado – Amortiguadores

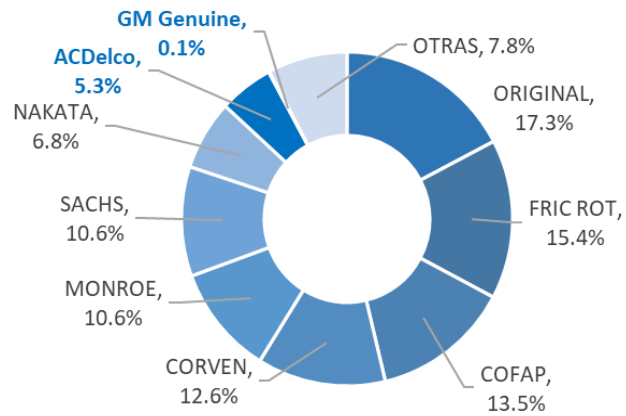


Figura 8: “Informe especial GM: Casas de repuestos 2018”, por GIPA, Octubre 2018, Buenos Aires.

2.3.10. Crecimiento ACDelco – Amortiguadores

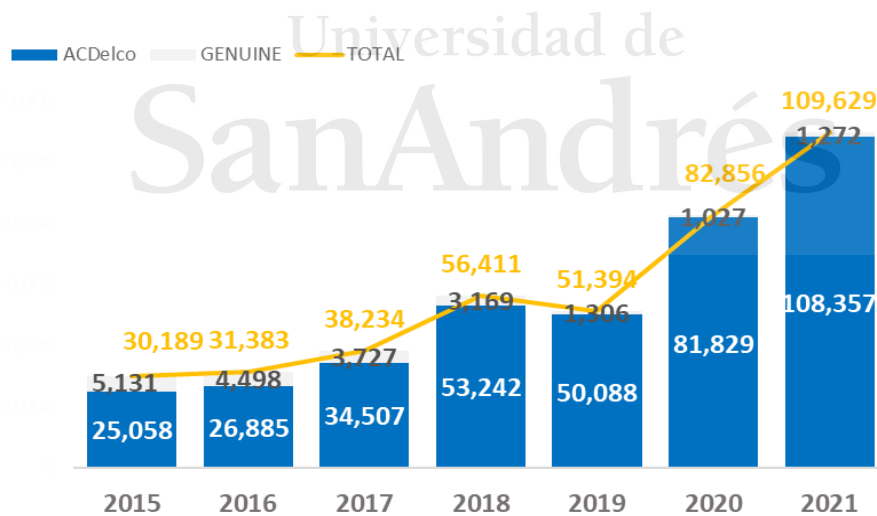


Figura 9: “Histórico volumen – Pastillas de Freno ACDelco”, elaboración propia, Abril 2022, Buenos Aires.

2.4. Análisis de Consumidor

El consumidor es seleccionado en base a diferentes consideraciones, incluyendo los objetivos de la compañía, segmentos atendidos por los competidores y los recursos financieros de la empresa. En este sentido, distinguiremos a los consumidores por una conjunción de variables demográficas, psicográficas y de tasa de uso, con el objetivo de:

- a) Dimensionar el tamaño del mercado y definir si es suficiente para alcanzar los objetivos financieros.
- b) Definir los diferenciales marcarios, precio, estrategia de distribución y comunicación para el correcto posicionamiento de la marca.

Buscaremos identificar a los clientes que aporten más valor, (“customer centricity”), y establecer un punto de referencia, para desarrollar la descripción del posicionamiento considerando “insights” que nos permitan comprender sus motivaciones, perfiles actitudinales y drivers de decisión para lograr desarrollar una propuesta de valor atractiva y diferencial. Además, nos debe ayudar a identificar cuáles son los puntos de dolor del consumidor que ser resuelto por la marca²⁷.

Para este fin llevamos a cabo una encuesta a los conductores de vehículos, con fines académicos con el objetivo de identificar “insights” en el segmento de propietarios de vehículos responsables del mantenimiento mecánico de su auto, en base al siguiente diseño muestral:

²⁷ Alice M. Tybout and Tim Calkins, Kellogg on branding (New Jersey: John Wiley & Sons, 2019),5.

Diseño muestral

- Tipo de estudio: Muestreo no probabilístico por conveniencia – estudio exploratorio.
- Alcance: Argentina, a nivel nacional sin cuotas definida clasificación por caída natural.
- Duración: Del 11 de Julio al 22 de Julio del 2022
- Preguntas: 18 preguntas (Anexo 1)
- Participantes: 110
- Público objetivo: Conductores de vehículos que son responsables del mantenimiento de su vehículo.
- Instrumento de recolección: Encuesta on line, (survey monkey)

2.4.1. Perfil

En base al resultado muestral de la encuesta realizada a los conductores responsables por el mantenimiento de su vehículo, podemos definir que se encuentra constituida en 54% por hombres y en 46% por mujeres, es decir que el público femenino es relevante en términos comunicacionales y de alcance.

Por otro lado, el 76% de los encuestados se encuentra en el rango etario de 25 a 49 años lo que nos permitirá perfilar los medios de comunicación a utilizar, (Facebook / Instagram / Tik-Tok).

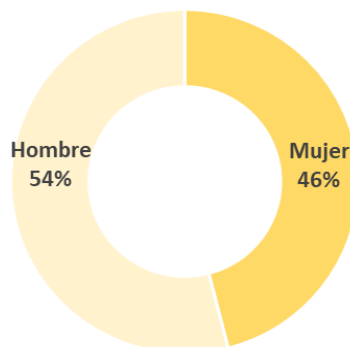


Figura 14: “Representatividad por género” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires.

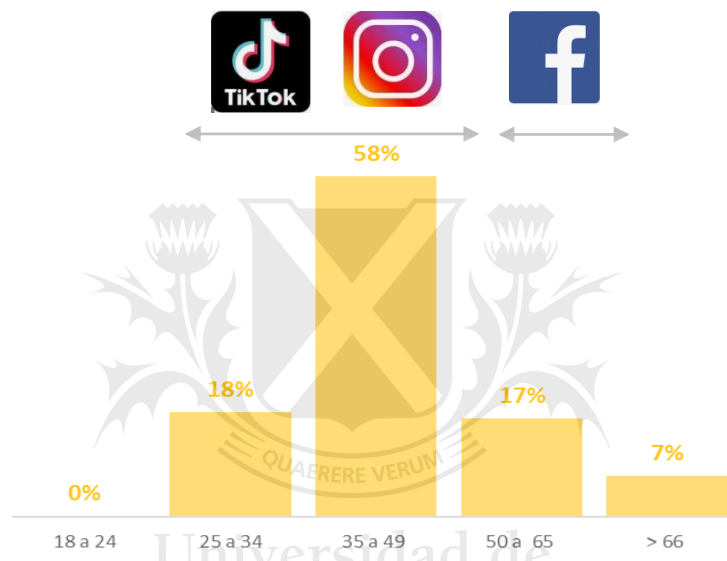


Figura 15: “Rango etario” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires.

2.4.2. Actitud hacia el consumo y gasto

Dado contexto económico argentino, (1.3 Análisis P.E.S.T.L.), es importante comprender la predisposición al consumo y control presupuestal que tienen los propietarios o conductores responsables del mantenimiento de su vehículo.

Por esta razón se incluyeron en el cuestionario preguntas relativas al gasto y forma de ahorro. El resultado obtenido es consistente con el contexto actual, dado que el 55% busca reducir los gastos de mantenimiento y buscará realizarlo implementando las siguientes acciones, (pregunta de opciones múltiples): dejando de ir al concesionario (41%), cambiando de taller de mecánica (38%), usando repuestos más económicos (27%), usando menos el auto (29%) y posponiendo las reparaciones (13%).



Figura 16: “Plan de ahorro en mantenimiento” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires.

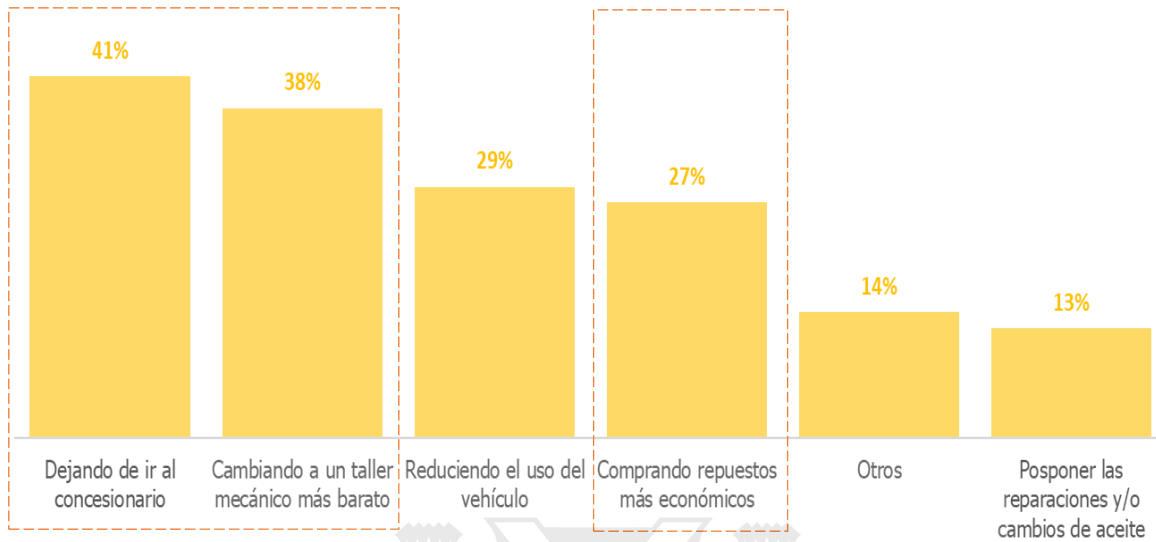


Figura 17: “Acciones de ahorro en mantenimiento” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires.

Los resultados de la figura 17, también nos permite identificar que existe una fuerte intención de cambio en el mix de canales de atención, (abandono de concesionario y cambio de taller mecánico) para reducir los gastos de mantenimiento, además de considerar la migración al uso de repuestos más económicos.

2.4.3. Ponderación de variables al momento de la compra

En este punto sabemos que el factor económico presiona a los conductores a realizar cambios en sus hábitos de consumo, reflejado en la variación del canal de atención y consideración de marcas de repuestos alternativas.

Sin embargo, el objetivo de este plan es construir una propuesta de valor relevante que considere estos factores pero que no dependa de un precio bajo como variable de éxito.

Por lo cual buscaremos determinar aquellas variables que el consumidor considera “muy importantes” o “importantes” al momento de realizar la compra de repuestos para sus vehículos.

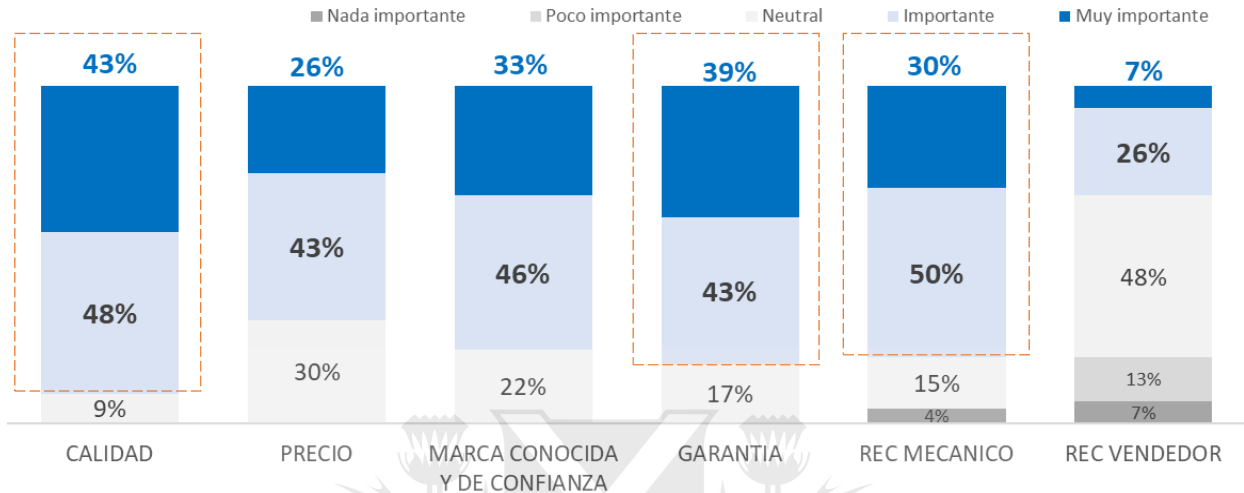


Figura 18: “Valoración de atributos en la compra” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

Dentro del set de atributos, calidad y garantía lideran en términos de importancia al alcanzar 91% y 83% respectivamente en el top two box, con lo cual deben ser considerados al momento de desarrollar el posicionamiento y la ejecución comunicacional.

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Calidad | 91% |
| 2. Garantía | 83% |
| 3. Marca recomendada por el mecánico | 80% |

Otro “insight” valioso que se desprende del análisis, es la relevancia a la opinión de los mecánicos en el proceso de compra, dado que el 80% de los respondientes dice que al momento de la compra considera la marca recomendada por el mecánico. Considerando esta información configuraremos los targets primarios a los cuales llegaremos, (conductor y mecánico).

Otro hallazgo importante es que la recomendación del vendedor de la tienda de repuestos es la menos relevante con 33% en el top two box.

En esta categoría, el precio (70%) y el conocimiento de la marca (78%), son menos importantes al momento de la compra que las tres previamente analizadas.

RELEVANCIA	CALIDAD	PRECIO	MARCA CONOCIDA	GARANTIA	RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN
			Y DE CONFIANZA		MECANICO	VENDEDOR
Nada importante	0%	0%	0%	0%	4%	7%
Poco importante	0%	0%	0%	0%	0%	13%
Neutral	9%	30%	22%	17%	15%	48%
Importante	48%	43%	46%	43%	50%	26%
Muy importante	43%	26%	33%	39%	30%	7%
TOP TWO BOX	91%	70%	78%	83%	80%	33%

Universidad de

SanAndrés

Tabla 1: “Valoración de atributos en la compra” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

2.4.4. Comportamiento y Decisión de compra

El 51% declara que no compra piezas o repuestos para sus vehículos porque delega esta actividad al mecánico o concesionario, mientras el 49% de los encuestados si compra los repuestos.

Con lo cual, tomaremos este hábito de compra para definir como segmento primario de conductores aquellos que realiza la compra de piezas, con el objetivo de dimensionar y construir la propuesta de valor, comunicación y posicionamiento.

Además, debemos comprender e identificar aquellos racionales y factores que definen la decisión de compra del 49% de conductores que compran sus repuestos. Esto nos permitirá tomar elementos, hábitos y/o creencias que nos permitan lograr consideración en el proceso de compra. Es así como, preguntamos las razones que los motivan a realizar la compra, encontrando que los drivers son: la necesidad de reducir costos (40%), porque se lo pidió el mecánico (35%), porque le gusta (15%) y otros motivos (10%).

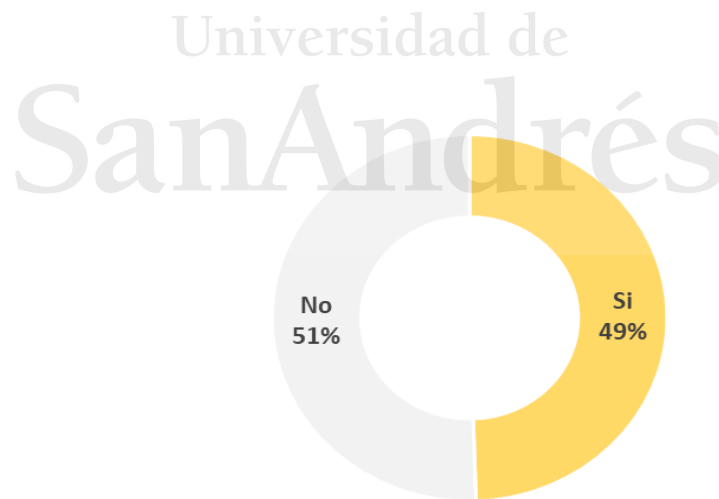


Figura 19: “Conductores que compran sus repuestos” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

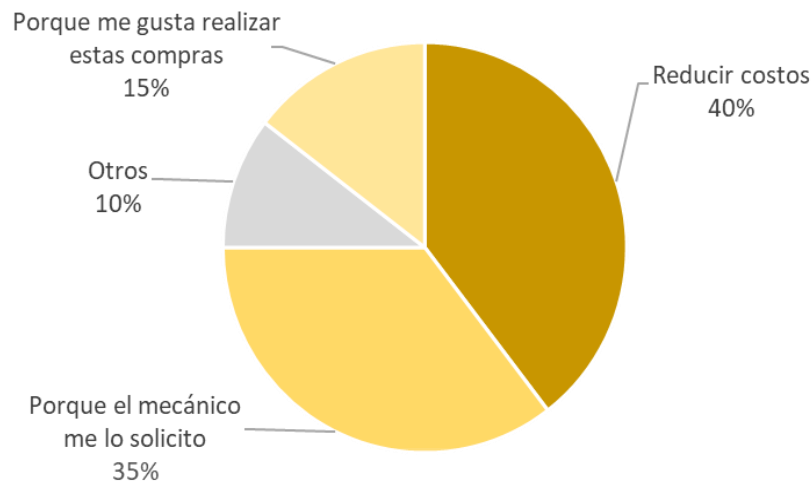


Figura 20: “Motivos de compra de repuestos” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

Es decir, que los dos principales drivers tienden a la funcionalidad y/o conveniencia, dado que el factor económico y el requerimiento del mecánico son los que mayoritariamente motivan la compra.

Hasta el momento, comprendimos cuales son los drivers que motivan la compra del repuesto pero para efectos de evaluación marcaria es necesario comprender cuales son los racionales para la elección de la marca y los resultados indican que la marca indicada por el mecánico es la principal razón para la elección, (75%), es decir que el mecánico tiene un peso muy importante en la compra por lo cual, a partir de este resultados definimos a los mecánicos como el segundo segmento al cual debemos dirigirnos en términos comunicacionales.

El siguiente factor en orden de importancia es la marca que conoce el comprador (33%) por lo cual se debe contar con un plan always on en torno a la marca.

Otro hallazgo importante es que la recomendación de la marca de parte del vendedor de repuestos y ser la marca más económica (value segment) es poco relevante (8%) para el comprador, en relación con los otros factores, con lo cual nos permite definir los canales e interlocutores de la comunicación.

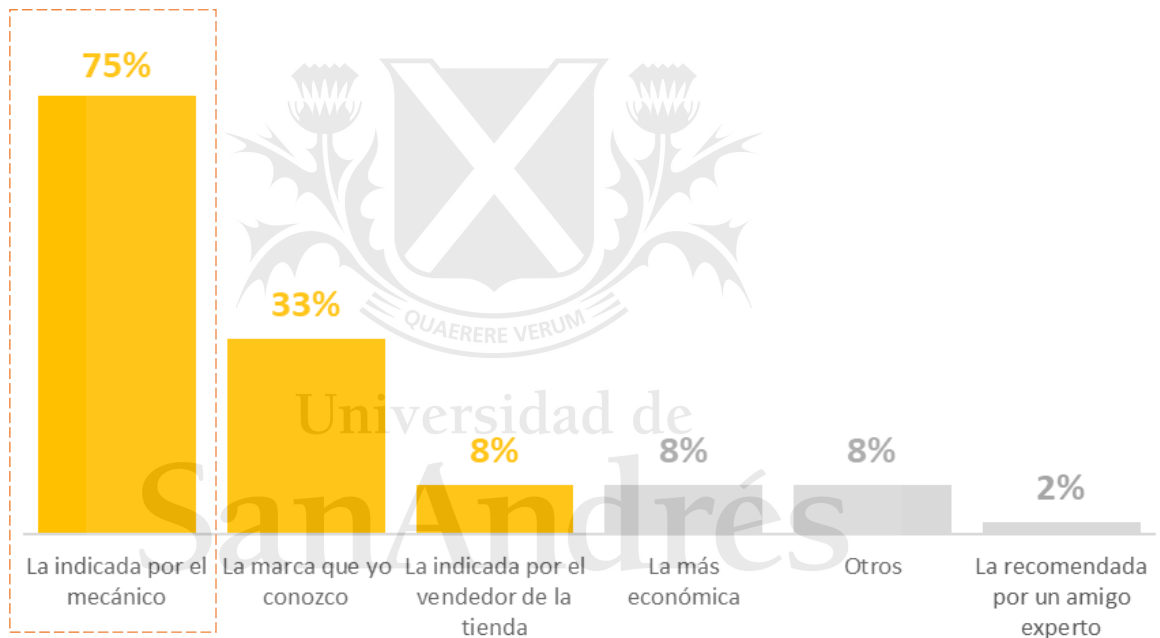


Figura 21: “Factores de elección de la marca de repuestos a comprar” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

Estas cifras nos permiten definir las audiencias primarias a las que dirigiremos el plan de marketing. La primera compuesta por el mecánico quien recomendará la marca y la segunda compuesta por el conductor, quien comprará la pieza.

2.4.5. Tasa de uso

Habiendo definido a los conductores como la audiencia primaria, es importante que analicemos la tasa o frecuencia de uso, basado en la cantidad de veces en las que en promedio visita al taller o concesionario:

- a) Light user: Conformados por aquellos propietarios que van al taller al menos 01 vez al año y que representan el 40% de los conductores.
- b) Medium user: Conformados por aquellos propietarios que van al taller 02 veces al año y que representan el 33% de los conductores.
- c) High user: Conformados por aquellos propietarios que van al taller 03 o más veces al año y que representan el 20% de los conductores.

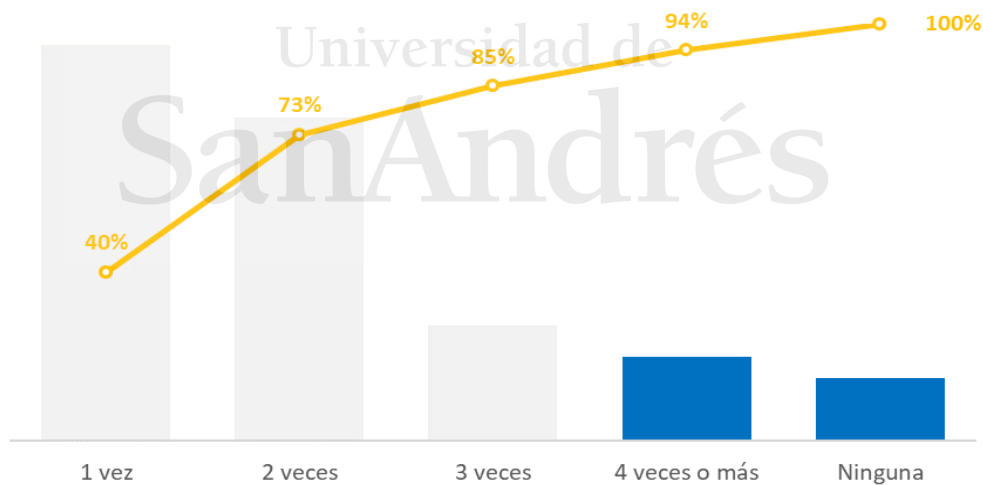


Figura 22: “Frecuencia de uso de servicio o mantenimiento” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires.

Estos factores serán utilizados en la matriz de segmentación, en la que cuantificamos el alcance y características de cada grupo.

2.4.6. Canales

En cuanto a canales compra el 69% de los respondientes opta por visitar la casa de repuestos, seguido por la compra en el concesionario (33%) para concretar la compra.

Con lo cual en términos de inversión en Trade Marketing y activación de marca se debe considerar el fortalecimiento dentro de las casas de repuestos.

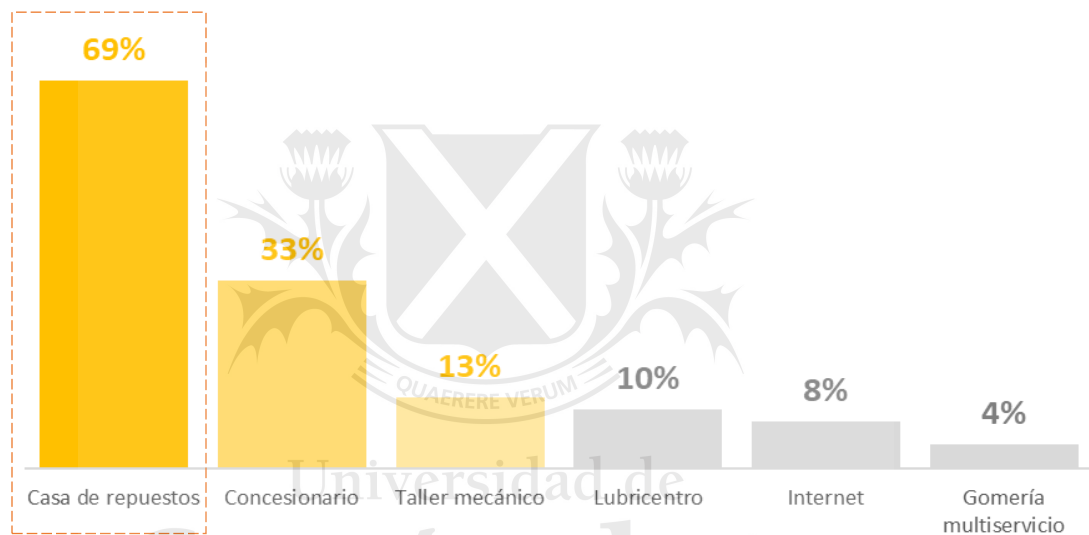


Figura 23: “Canales de compra de repuestos” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

2.4.7. Perfil actitudinal

El perfil psicográfico y comportamental debemos considerarlo al momento de realizar la segmentación, ya que nos permite comprender las características del segmento, pero sobre todo establecer cuáles serán los puntos de conexión con la marca a partir de lo que lo interpela. Esto nos permitirá idear una propuesta que no quede anclada a lo funcional ni a precio.

Para lograrlo, utilizamos el set de perfiles actitudinales en base a la categorización de VALSTM²⁸ Framework, que nos permitirá dimensionar al público objetivo, y que se divide en 8 perfiles con las caracterizaciones descritas a continuación:

2.4.7.1. Innovators (Innovadores)

Siempre están recibiendo información, tienen la confianza suficiente para experimentar, realizan el mayor número de transacciones financieras, son escépticos acerca de la publicidad, tienen exposición internacional, están orientados al futuro, son consumidores autodirigidos, creen que la ciencia y la I+D son creíbles, son más receptivos a nuevas ideas y tecnologías, disfrutan el desafío de resolver problemas, tener la más amplia variedad de intereses y actividades.

2.4.7.2. Believers (Creen)

Prefieren comprar la marca de siempre, la que ya conocen. Son compradores predecibles que prefieren marcas establecidas. Cree en los aciertos y errores básicos para llevar una buena vida, confían en la espiritualidad y la fe para proporcionar inspiración, quieren comunidades amigables, mire televisión y lea novelas románticas para encontrar un escape, quiere saber dónde están las cosas; no tolerar

²⁸ Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, Kellogg on Marketing (New Jersey: John Wiley and sons, 2010),41

la ambigüedad, no buscan cambiar la sociedad, encuentra en la publicidad una fuente legítima de información, valora la constancia y la estabilidad (puede parecer leal), tiene fuertes actitudes de moda.

2.4.7.3. Thinkers (pensadores)

Utilizan marcas de prestigio comprobado que les ahorran tiempo de compra y/o prueba. Maduros y reflexivos, estos consumidores prácticos, responsables, bien informados y con formación académica, tienen el dinero para comprar lo que quieren, pero solo toman decisiones de compra después de obtener toda la información y apuntan a productos duraderos de valor. Tener puntos de referencia de "debería" para la conducta social. Planifica, investiga y considera antes de actuar, disfruta de una perspectiva histórica, están financieramente bien establecidos, no están influenciados por lo que está de moda, usan la tecnología de manera funcional, prefiere las actividades intelectuales tradicionales, compra productos probados.

2.4.7.4. Strivers (luchadores)

Les gustan las cosas de buena calidad, pero compran lo que pueden pagar. Estos consumidores amantes de la diversión asocian la riqueza con el éxito, pero no necesariamente tienen los medios para mantener el estilo de vida de lujo que desean. Aun así, son compradores activos e impulsivos. Son amantes de la diversión, son imitativos en términos de seguir tendencias, tienen deseo de mejorar sus vidas, pero tienen dificultades para realizar su deseo, utilizan su riqueza.

2.4.7.5. Experiencers (Experimentadores)

Elijen opciones más económicas porque prefieren gastar en actividades asociadas a deportes, eventos sociales y/o moda. Estos consumidores entusiastas e incluso impulsivos están motivados por la autoexpresión y encuentran una salida para ello en los deportes y las actividades sociales. Como tales, gastan mucho en productos de recreación al aire libre, moda y entretenimiento. La frase “quiero todo” los caracteriza, son los primeros en entrar y los primeros en salir de la adopción de tendencias, van en contra de la corriente principal actual, están al tanto de las últimas modas, les encanta la actividad física (buscan sensaciones y emociones), se ven a sí mismos como muy sociables, creen que los amigos son extremadamente importantes, son espontáneos y tienen un mayor sentido de estimulación visual.

2.4.7.6. Achievers (Triunfadores)

Se informan bien antes de comprar, se orientan al uso de productos duraderos, aunque sean costosos. Estos consumidores orientados a objetivos llevan vidas ocupadas enfocadas a su familia, lugar de culto y trabajo. Prefieren productos de prestigio establecidos que ahorran tiempo. Tener una actitud de "yo primero, mi familia primero". Creen que el dinero es la fuente de la autoridad, están comprometidos con la familia y el trabajo, están orientados a objetivos, son trabajadores, son moderados, son conscientes de los compañeros, son profesionales, el valor de la tecnología es que proporciona un impulso a la productividad.

2.4.7.7. Makers (Hacedores)

Tienen un gran interés en todo lo relacionado con la automoción, tienen fuertes intereses al aire libre, quieren proteger lo que perciben

como suyo, se ven a sí mismos como sencillos, aparecen ante los demás como anti -intelectuales.

2.4.7.8. Survivors (Sobrevivientes)

Son cautelosos y reacios al riesgo. Son los consumidores más antiguos, son ahorrativos, no están preocupados por parecer tradicionales o modernos, se sienten cómodos con la rutina, las personas y los lugares familiares. Son leales a las marcas y productos, pasar la mayor parte de su tiempo solos, son los menos propensos a usar internet.

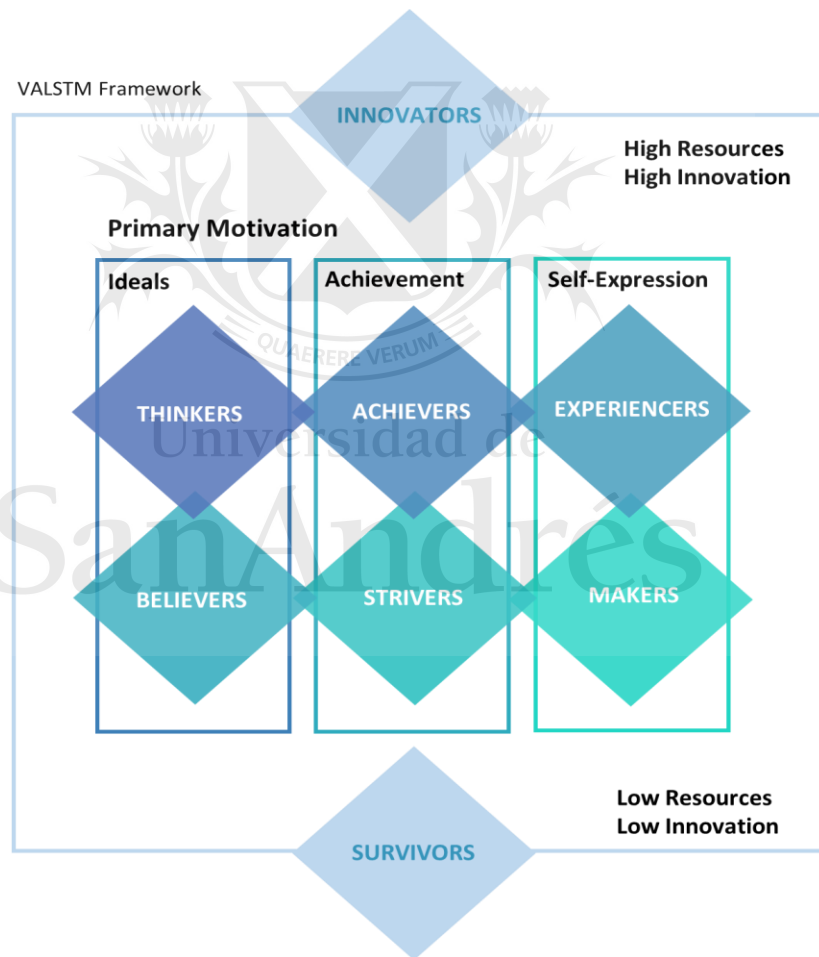


Figura 24: "VALS Framework" VALS trademark types, <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>

En base a las preguntas de clasificación logramos proyectar el perfil actitudinal de la muestra, encontrando que los grupos con mayor peso son los mostrados en la figura 24.

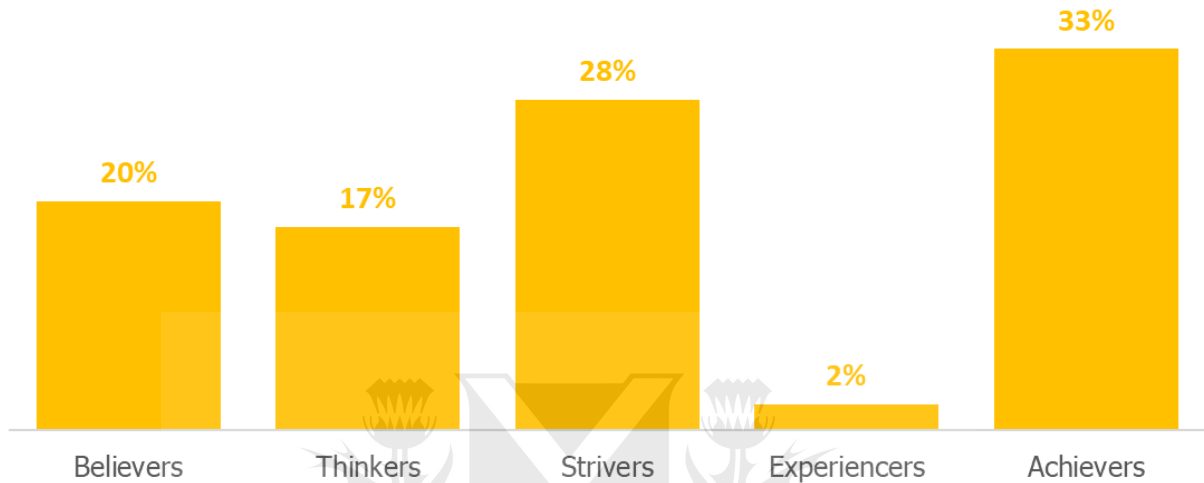


Figura 24: “Perfiles actitudinales” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

2.4.8. Internet

El 100% de los conductores afirma realizar utilizar internet para realizar diversas consultas asociadas a resolver necesidad de información de precios de repuestos (38%), información técnica de las piezas (19%) y programación de turnos de atención en el taller (23%) y compra de piezas de repuestos (8%) reflejando la consistencia con lo relevado en dentro de canales de compra utilizados.

En términos de inversión de pauta, al saber que el 58% de los respondientes utiliza IG y un 85% de Facebook lo que nos confirma la necesidad de ocupar un espacio comunicacional en ambas plataformas sociales, así como Tik Tok para el público más joven.

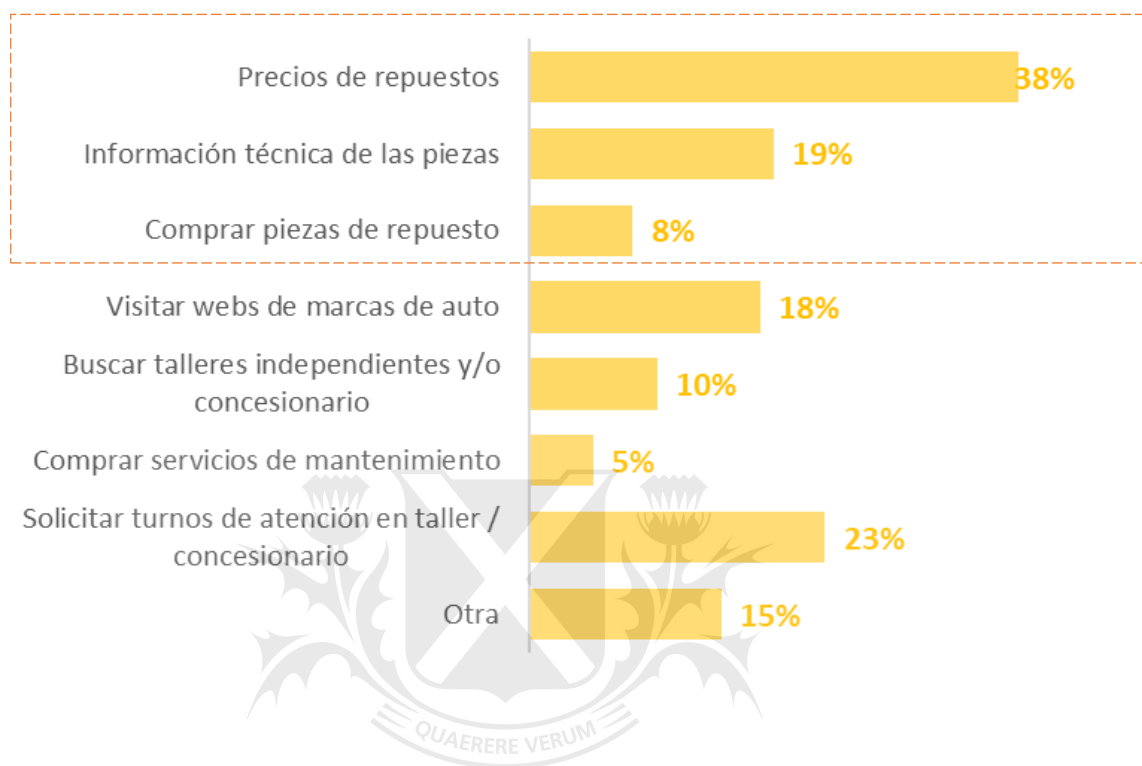


Figura 25: “Utilización de Internet” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

Universidad de
San Andrés

3. Diagnóstico situacional

3.1. Análisis Fuerzas Competitivas de Porter

En los análisis previos evaluamos el macroentorno, así como las tendencias que se encuentran en proceso de adopción a nivel global y que afectan a la industria de la movilidad. Ahora, es el momento de evaluar el microentorno, con el objetivo de analizar la competitividad en el mercado.

3.1.1. Poder Negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, y para llegar a esta conclusión es necesario realizar la evaluación en dos dimensiones:

- **Diversidad de productos:** El comprador y usuario tienen a disposición diversos productos y marcas.
- **Canal de distribución:** Chevrolet implementó un sistema de distribución indirecto para la venta de vehículos y de repuestos por lo cual depende de la gestión y efectividad de las acciones de su red de distribuidores y/o concesionarios para alcanzar los niveles de volumen y distribución fijados, por lo que pierde flexibilidad y agilidad para la implementación de planes comerciales, así como falta de visibilidad e información de la cartera de la red, dada la política de trabajo con la que opera.
- **Unidad Decisión de compra:** En el proceso participan diferentes actores con los que debemos interactuar en el ciclo de compra, lo cual nos obliga a interactuar en diferentes canales con mensajes diferenciados para que converjan a la marca. Identificamos a:
 - a. **Comprador o pagador:** Propietario del vehículo que tiene que proporcionar los repuestos al mecánico. Dadas las diferencias técnicas de los productos y los riesgos asociados a una mala elección de compra el pagador busca la mejor relación precio-calidad.

- b. Usuario: Mecánico del taller independiente que demanda una o dos marcas que le garanticen una correcta reparación para que el vehículo no regrese por una nueva reparación que afecte su rentabilidad por el eventual reingreso y melle su reputación.
- c. Influenciador: Mecánico del taller independiente y vendedor de la casa de repuestos que ejercen su influencia al pagador y usuario, recomendando las marcas que le generen mayor rotación (inclusive con menor margen relativo) o mayor margen absoluto.

3.1.2. Poder Negociación de los proveedores

Los proveedores que producen los productos en Argentina tienen un poder de negociación alto dado que además de suministrar las piezas poseen marcas propias, (como es el caso de Corven, VMG, Magneti Marelli, Sachs), con lo cual pueden controlar el crecimiento a través de una política de incrementos de precio continua y/o o falta de un flujo continuo de abastecimiento y disponibilidad de producto, que son las acciones con las que operan en cuanto ven afectada su participación de mercado.

Por otro lado, los proveedores extranjeros, (mayoritariamente chinos, por ejemplo, ADD, Jimbo o Baofeng), poseen un poder de negociación bajo, porque su estrategia de crecimiento está orientada en la generación de volumen y no de la competencia en el mismo mercado. Además de esta ventaja, ofrecen fuertes y robustas áreas de desarrollo de producto e ingeniería de reversa que complementan un buen nivel de servicio.

Bajo un enfoque en crecimiento continuo y sostenido de ACDelco es preferible desarrollar alianzas a largo plazo con los proveedores chinos buscando maximizar los tamaños de los pedidos y proyectar la

demanda para absorber los impactos de un alto lead time, para mejorar nuestra posición competitiva.

3.1.3. Amenazas de nuevos ingresos

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es medio, dado que las barreras de entrada como la economía de escala, inversión inicial, acceso a la red de distribución y desarrollo de ingeniería que permitan desarrollar un amplio portafolio de productos para abastecer al parque automotor argentino demandan largos tiempo de investigación y desarrollo además de alta inversión en el periodo previo a la comercialización.

En términos de diferenciación de producto, no se cuenta con características funcionales ni legales, (patentes), que permita fidelizar grandes carteras de clientes en un mercado maduro donde el volumen de escala es determinante para la generación de EBIT.

Estos factores, nos pueden sugerir que el ingreso potencial de nuevos competidores con productos de performance similar y disponibilidad de recursos financieros sea bajo, sin embargo, lo considero medio porque otras terminales con capacidad de tercerizar la producción, y con un correcto desarrollo marcario podrían iniciar un proceso de integración hacia adelante en este segmento.

Por lo cual se hace relevante el desarrollo de una estrategia orientada a:

- Construir una propuesta de valor percibida relevante y diferente.
- Dominio de los canales de distribución para garantizar la disponibilidad, prueba y comunicación dentro del POS.
- Desarrollo de la consideración marcaria.
- Diferenciación del producto

3.1.4. Amenazas de productos sustitutos

Esa amenaza es media, ya que existe diversidad de productos alternativos con variedad de precios en el segmento “value” y “mainstream” con lo cual el consumidor puede acceder a ellos y generar “la prueba de producto” para un eventual cambio de marca sin embargo entran en tensión con el “equity” de la marca sustituta y el riesgo inherente al desempeño del repuesto que afecta potencialmente sobre:

- Seguridad del conductor y acompañantes.
- Sobre costo en mano de obra y recompra por el riesgo a la mala calidad o baja performance de la pieza dentro del sistema.
- Alto costo del tallerista o mecánico porque tendrá que realizar un eventual cambio de la pieza y reparación mecánica afectando además del tiempo y costo su reputación como centro de servicio.
- En cuanto al canal de distribución, las casas de repuestos no pueden afrontar futuros reclamos o solicitudes de “recall” con los costos vinculados al cambio de la pieza.

Esto hace que la amenaza sea latente y media pero no alta, por lo cual nos enfocaremos en:

- Brindar una solución integral con ampliación del portafolio de producto.
- Aumentar la inversión del marketing, posicionamiento marcario y red de distribución.

3.1.5. Rivalidad entre competidores

La fragmentación de los competidores, madurez del mercado y la baja concentración de la participación de mercado nos permiten concluir que la rivalidad entre competidores es alta.

Número de competidores: En el mercado de autopartes confluyen diferentes industrias en su mayoría especializadas en una o dos categorías, a partir de las cuales trabajan en la ampliación de su portafolio, (por ejemplo, Corven, Mahle, Sachs, Bosch) y otras que basan su estrategia como especialistas buscando fortalecer su posición competitiva (Clarios, Fric-Rot, VMG). Logramos identificar al menos 8 marcas importantes en cada categoría con una participación de mercado homogénea.

Ritmo de crecimiento de la industria: Una industria donde el nivel de patentamientos ha sufrido una reducción del 44% se empieza a ejercer presión por el crecimiento en los segmentos ocupados por otras marcas, generando el incremento de la intensidad de la competencia.

Diferenciación de productos: La diferencia del valor percibido es baja porque solo es demostrables a través de pruebas técnicas de ingeniería o de uso prolongado del producto por lo cual el valor de la recomendación y el equity de marca cobra relevancia.

3.2. Análisis FODA

3.2.1. Fortalezas

- Posee atributos marcarios diferenciales porque es una marca global de repuestos, con más de 100 años de historia y presencia en 37 países.
- Tiene una base de atención del 13% (525 Mil unidades) del parque automotor con la marca Chevrolet que conforma su área natural de atención.
- Cuenta con una división global para el Desarrollo de productos, (APC Aftermarket Product Center), define los proveedores globales (China o cualquier lugar del mundo) con precios competitivos y características técnicas de calidad homologadas lo que permite acortar los tiempos de desarrollo y lanzamiento.

3.2.2. Oportunidades

- Crecimiento en el parque automotor no Chevrolet, que representa el 63% del total, dada la reducción en -44% patentamiento del parque automotor 2021 vs 2015 (-274 Mil).
- Ocupar del territorio comunicacional de calidad, ingeniería y seguridad que no está ocupado por otras marcas alternativas.
- Desarrollar convenios formales con centros de formación técnica de mecánicos para lograr la recomendación y consideración de las nuevas generaciones hacia la marca.
- Ampliación de líneas pastillas de freno y amortiguadores bajo estrategia “entry category”.
- Construir awareness y consideración en el 49% de los propietarios que indican comprar repuestos para su vehículo.
- ACDelco no tiene asociaciones negativas, con lo cual se puede trabajar en los aspectos positivos.

3.2.3. Debilidades

- ACDelco se encuentra asociada a Chevrolet.
- Bajo conocimiento de marca respecto a competidores, en canal mecánicos y casas de repuesto.
- Inconsistencia en términos de fijación de precios.
- Portafolio dedicado a marcas no Chevrolet es limitado.
- Ausencia de una propuesta de valor concreta al consumidor (sin liderazgo en costo, ni diferenciación, ni calidad)
- Sin presencia en RRSS, landing page desactualizada, ausencia base de contactos o leads.
- Sin apertura de metas por marca ni unidades para la red de distribuidores
- Proveedores locales son competidores lo que genera falta de competitividad y abastecimiento

3.2.4. Amenazas

- Impacto inflación y tipo de cambio en la economía local.
- Proveedores que también son competidores no permiten un crecimiento estable, debido a los ajustes de precio y quiebres de abastecimiento.
- Incremento trimestral de precios de proveedores locales, nos hace menos competitivos en el mercado local
- Falta de abastecimiento de productos nos genera pérdida de SOM y falta de confianza en el mercado.
- Falta de divisas de parte del gobierno central y controles de SIRA, (Sistema de Importaciones de la República Argentina), representan un riesgo para todo el sector.

3.3. Identificación del problema

Bajos niveles de participación de mercado y recordación de marca, que se hace perceptible por la dificultad de generación de volumen, incluso a un precio competitivo, debido a la falta de asociaciones marcarias y comunicaciones efectivas.

La ausencia de un portafolio de productos amplio, que impide el crecimiento en marcas de otros vehículos en donde está el mercado potencial de los próximos años.

Dependencia de proveedores locales que son competidores, y que no permiten un crecimiento ni abastecimiento de productos.

3.4. Hipótesis

La hipótesis se basa en la falta de conocimiento de insights y motivos de preferencia (mecánicos y repuesteros), débil propuesta de valor diferencial, falta de comunicación del portafolio y ausencia de una ejecución consistente con inversión consistente para la marca son los factores que no permiten desarrollar los vínculos con la marca ni explotar sus credenciales para la construcción de equity.

Esto genera que no construya su identidad, afectando los niveles de recordación y consideración para una eventual prueba y quede solamente asociada al precio.

3.5. Objetivo del Plan

Desarrollar una estrategia que permita incrementar la participación de mercado, generación de awareness mediante la apropiación de territorios y desarrollo de portafolio orientada al IAM garantizando disponibilidad, calidad y competitividad usando “key messages” y “credenciales” que le otorguen credibilidad y consistencia en todas sus categorías dentro de la plataforma digital y BTL.

3.6. Verticales de Desarrollo



Figura 26: “Verticales del Plan de Marketing” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

4. Posicionamiento de marca

Se comete un error cuando no se realiza la distinción entre el producto y la marca²⁹. El producto vincula los atributos de calidad, durabilidad, desempeño y precio como parte intrínseca, pero la marca genera la percepción o sentimiento de compra y uso, asimismo expresa sus valores hacia sí mismo y hacia los demás³⁰.

En este sentido el producto debe incluir otras consideraciones como:

- Asociación organizacional
- Símbolos
- Beneficios emocionales
- Relacionamiento con la marca
- Beneficios de autoexpresión

La performance de la marca es el punto de partida del plan de Marketing, dado que sobre esta se desplegarán acciones que deben vincularse de forma coherente y consistente. Buscaremos conocer la percepción de imagen e identificar potenciales caminos sobre los cuales se despliegan los mensajes con llegada efectiva al target actual y potencial. Por lo cual debemos conocer las variables que interpelan al segmento y definir los territorios que la marca puede ocupar.

En este sentido diseñamos una investigación cualitativa exploratoria con 06 entrevistas vía Teams de una duración máxima de 60 minutos.

La usage-brand segmentation inicia dividiendo al mercado en subgrupos con la finalidad de encontrar patrones de comportamiento, los no usuarios son separados de los usuarios o concedores para analizar las características de ambos grupos con el objetivo de seleccionar los medios, mensajes y atributos a

²⁹ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),72.

³⁰ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),73.

los cuales responden los segmentos de una forma efectiva teniendo en consideración lifestyle, valores y actitudes.

Es enriquecedor contar con la percepción de los no usuarios porque el desconocimiento de la categoría o de sus beneficios nos permitirá delinear el plan de marketing.³¹

4.1. Investigación cualitativa exploratoria

El diseño de la muestra está compuesto por 6 entrevistas en profundidad vía virtual en AMBA, las cuales fueron con el objetivo de identificar “insights” en el segmento de mecánicos y vendedores de casas de repuestos.

Diseño muestral

- Selección aleatoria.
- Entrevistas on line del 27 Agosto a 06 Setiembre 2022, vía Teams.
- Duración: 60 min.
- Ubicación: AMBA
- 2 mecánicos de taller independiente
- 2 vendedores y/o compradores en casas de repuestos.
- 1 mecánico taller independiente NO USUARIO y/o NO CONOCEDOR ACDelco
- 1 vendedor y/o comprador en casas de repuestos NO COMPRADOR y/o NO CONOCEDOR ACDelco.

4.1.1. Conociendo a los mecánicos de talleres multimarca³²:

- i. Desde la infancia / adolescencia los mecánicos de los talleres multimarca aprendieron del tema y/o tienen una historia familiar transmitiendo el saber.

³¹ Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, Kellogg on Marketing (New Jersey: John Wiley and sons, 2010),35.

³² GFK, ACDelco Brand Health Study Cualitativo (Buenos Aires, 2022), 12-22.

- ii. Orgullosos de su oficio, lo viven con pasión. Genera alta satisfacción que la tarea quede bien hecha, dado que implica que el auto funcione adecuadamente por el mayor tiempo posible.
- iii. Abocados a la mecánica general, la electrónica está poco nada / presente en el target entrevistado.
- iv. Interactúan con otros colegas para realizar consultas, resolver problemas y/o asesorarse. No están solos, son un colectivo que trabaja en red.
- v. Sus clientes suelen ser de muchos años. Si surgen nuevos, son referidos. Tienen con todos ellos una relación estrecha, de confianza.

4.1.2. *Desafíos de los mecánicos de talleres multimarca:*

- i. Los vehículos van cambiando e innovando en desarrollos electrónicos que se vuelven un desafío para los mecánicos: no siempre cuentan con los elementos y/o el conocimiento para arreglarlos, deben tercerizar el trabajo y/o compartirlo con un colega para no perder un cliente.
- ii. Aprender sobre el tema es una preocupación entre los más jóvenes. Los mayores no están dispuestos a invertir su tiempo en incorporar ese conocimiento. Prefieren delegar en otros mecánicos más especializados.

4.1.3. *Vínculo con la categoría:*

- i. Los mecánicos establecen con el mundo de los repuestos un vínculo muy emocional.
- ii. Para ellos, hablar de repuestos es hablar de calidad y de un aliado en su performance.
- iii. El aval marcarío y la reputación de la marca en el mercado es importante para la decisión de compra o recomendación y cobra relevancia el respaldo de la empresa automotriz. Ser un repuesto original es sinónimo de confianza.
- iv. Un producto con “buenas terminaciones”, los asocian a mayor vida útil.

4.1.4. Recomendación del producto:

- i. Recomiendan a sus clientes la necesidad de adquirir buenos productos y no priorizar exclusivamente el precio.
- ii. La actual falta de repuestos / marcas provoca que tengan que aceptar lo que la casa de repuestos tenga y/o el cliente pueda pagar.

4.1.5. Consideraciones marcarias:

Espontáneamente, existe un limitado conocimiento de la marca, incluso entre quienes saben de su existencia, con información residual centralizada en tres aspectos centrales:

- i. Asociación a Chevrolet. Se reconoce como un repuesto original que se inició con cierta exclusividad del fabricante y hoy empieza a usarse también en otras marcas de vehículos.
- ii. Incipiente desembarco en el mercado. Hace poco se la percibe más presente y activa, dándose a conocer.
- iii. Buena ecuación precio – calidad. Eventualmente algunos la conectan con un precio accesible a una buena calidad.

Contar con el aval de la industria automotriz, genera confianza:

- i. Se instala dentro del mundo de los repuestos originales sin ser exclusivamente para una marca de vehículos.
- ii. Conecta con un producto de calidad, con buenas terminaciones y materiales nobles, generando tranquilidad a la hora de elegirla.

4.1.6. *Usuarios o conocedores de la marca:*

Para los conocedores de la marca, la misma se encuentra asociada a filtros y baterías, sin lograr especificar qué otros repuestos conforman su línea. Con lo cual, uno de los objetivos del plan, deberá ser dar a conocer la amplitud del portafolio en términos de categorías en las cuales opera y la aplicabilidad a marcas de vehículos que no sean Chevrolet.

4.1.7. *No usuarios o No conocedores de la marca:*

Para los no usuarios, el conocimiento de la marca en general es nulo / muy vago y desconocen su portafolio de productos.

4.1.8. *Barreras de la marca:*

El desconocimiento de la marca es la principal barrera de uso. Parte del target no sabe que existe, no se la recomiendan, nadie los asesora sobre ACDelco.

Los que la conocen, la conocen poco y todavía la vinculan a que es sólo para los vehículos Chevrolet.

ACDelco se enfrenta a marcas con fuerte trayectoria en el mercado y con un vínculo establecido con el target, con lo cual deberá encontrar los territorios emocionales que le permitan hacer la construcción del vínculo con la marca.

4.1.9. *Recomendaciones:*

1. Proporcionar más información sobre la marca y su línea de productos en los medios y canales consumidos por los mecánicos y casas de repuestos.
2. Instalar aún más la recomendación e información técnica en los canales de venta y un boca a boca entre colegas. Contando con mayor presencia en las distribuidoras / casas de repuestos de folletos, cartelera y publicidades.

3. Activar promociones / beneficios especiales para los vendedores de las casas de repuestos, por la adquisición de productos de la marca.
4. Mantener un posicionamiento de precio conveniente para la calidad ofrecida.
5. Impulsar la venta de los productos vía incentivo de comisiones y/o mejor margen de ganancia.
6. Asistir a pruebas de producto y/o contar con material para probarlos.
7. Brindar capacitaciones / cursos / charlas vinculadas a actualizaciones de mecánica en general y/o novedades sobre nuevos lanzamientos / productos de la categoría.



Universidad de
San Andrés

4.2. Objetivos específicos de la Investigación cuantitativa

- i. Cuantificar el desempeño de marca y sus competidores (conocimiento, prueba, preferencia, relevancia e imagen), en cada una de las categorías (amortiguadores, pastillas de freno, bobinas, bujías, filtros, correas)
- ii. Entender los atributos principales de cada categoría de producto y que definan la preferencia marcaria (marca, producto, calidad, disponibilidad y precio).
- iii. Evaluar en aquellos atributos cuales se tienen como fortaleza y cuales son aquellos sobre los que ACDelco debería trabajar.
- iv. Identificar los drivers que guían la preferencia, consideración y percepción de la marca.
- v. Incidencia, relevancia, frecuencia de compra, consumo habitual, penetración de la categoría.

4.2.1. Diseño muestral

- Tipo de estudio: Probabilístico
- Alcance: Buenos Aires - AMBA
- Muestreo: aleatorio por cuotas
- Cuestionario: Encuesta en lugar de trabajo.
- Periodo: Del 19 Octubre al 22 Noviembre 2022
- Cortes de información con base estadística AMBA (ver tabla 2).
 - a) Total, Mecánicos y Casas de repuestos.
 - b) Mecánicos.
 - c) Casas de repuestos.
- Los mecánicos deben trabajar en talleres multimarca, no concesionarios o no exclusivos de una marca de repuestos o marca de vehículos.
- Serán aplicables como repuesteros, aquellos responsables de la compra y/o venta de las casas de repuestos.

- Considerar usuarios y no usuarios de ACDelco (sin cuota definida), el mix natural de la muestra, será parte de los resultados del estudio.
- La selección de los puntos a entrevistar deberá ser aleatoria.
- Considerar mix de antigüedad en el rubro: No menor a 3 años
- 370 entrevistas AMBA (185 mecánicos y 185 Casas de repuestos).

DISEÑO	Escenario 1
Universo estimado	10.000
NC	95%
Error	5%
n	370
CELDAS	
Casa Repuestos (responsable de compra y/o venta)	185
Mecánicos taller independiente	185

Tabla 2: “Determinación de muestra” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

San Andrés

4.2.2. Resultados del estudio cuantitativo³³

- Recordación espontánea: 9% (10° posición respecto 29 marcas)
- Top of mind: 2% (12° posición)
- Consideración: 20% T2B (9° posición, respecto a 40% Bosch, 37% NGK y 32% Fric Rot)
- El principal motivo de no consideración es la imagen con 36,4%, siendo que el 27,3% no la conoce o la conoce poco y 9,1% está acostumbrada a otras.
- Preferencia: 6%, siendo que el 52% la prefiere por la calidad por "estar respaldado por una automotriz" genera confianza y seguridad.
- El principal gap de ACDelco es en disponibilidad donde solo el 65% indica que se encuentra disponible.
- Los bajos niveles de conocimiento TOM y espontáneo, se traducen en potencial de la marca para lograr mayores niveles de consideración, siendo que su nivel de reclutamiento se encuentra debajo del promedio.
- La calidad, (ausencia de problemas y buenas terminaciones) es el principal factor de preferencia de una marca, seguida por la trayectoria y por un precio adecuado.
- ACDelco presenta diferenciales positivos en confianza y seguridad, presenta una trayectoria reconocida pero todavía con espacio para seguir desarrollándola y en precio está considerada entre las marcas de buena relación precio-calidad
- Si bien provenir de Chevrolet se traduce en confianza y calidad, es clave comunicar la versatilidad de la marca para ser instalada en otras marcas de vehículos. En este sentido, se recomienda trabajar en esfuerzos de capacitación y educación tanto con mecánicos como C.R. para instalar la consideración de la marca para la utilización en otras marcas de automóviles.

³³ GFK, Brand Vivo ACDelco Brand Health Study (Buenos Aires, 2022), 7,12,15,30,64, 74-77.

5. Plan de Marketing

La construcción marcaría es un elemento que consideraremos dentro del diseño del Plan de Marketing, en este sentido, según, Alice M. Tybout and Bobby J. Calder (2010) “La conceptualización de la marca no solamente se construye a partir de una forma inteligente de publicidad o creación de logo. Estos dos factores juegan un rol importante en la construcción de marcas, sobre todo para aquellas marcas que buscan diferenciarse de los competidores en base a su imagen” (p. 116). Sin embargo, para ser exitosas, incluso las marcas de imagen deben tener un producto, posicionamiento de precio y canal de distribución, que soporte la imagen comunicada a través de la publicidad, es decir, existe una integralidad estratégica.

La marca asociada a un producto o servicio vincula significados y asociaciones psicológicas al consumidor; representando, un conjunto de asociaciones en la memoria del consumidor, pero para vincular las características del producto, pensamientos e imagen hacia el producto se va a demandar un alto esfuerzo mental. Por este motivo la mente del consumidor resume los pensamientos y asociaciones, denominadas *percepciones*, las cuales son útiles simplificaciones, (pero imprecisas), de una realidad más compleja.

Para que la marca tenga valor, sus asociaciones deben formar parte de la vida del consumidor, por ejemplo, si la marca no genera evocación de su significado, cuando el consumidor camina por la góndola del supermercado y ve el producto Jack Daniels o Royal, la oportunidad de elección y compra habrá pasado. El significado de la marca o “brand equity” debe residir en la mente del consumidor de tal forma que el diseño del producto, publicidad, distribución y todos los puntos de contacto puedan estimular al consumidor. Sin “brand equity” la marca es un producto sin significado adjunto al producto³⁴.

Bajo esta concepción, definiremos los objetivos y despliegue del Plan de Marketing, utilizaremos la antigüedad de la marca (“heritage”) y garantía de

³⁴ Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, Kellogg on Marketing (New Jersey: John Wiley and sons, 2010),115.

Chevrolet, (“endorser brand”)³⁵ como credenciales, que nos permitan hacer el desarrollo marcario en el grupo “superior performance”, posicionándose como una marca que entrega mejores resultados respecto a los modelos previos y del resto de competidores, creando de esta forma la distinción de la marca.

Dado que la marca apelará al “heritage” y “endorsement” de Chevrolet, es posible que ACDelco quede asociada a una marca antigua, sin contacto y aburrida. Esto podría afectar la relevancia en el segmento. Para evitar este escenario, desarrollaremos *Super TC 2000* como branded energizer³⁶, que trabajará como símbolo que en sí mismo está cargado de dinamismo, alta performance, contemporáneo y vitalidad, lo cual intensificará las asociaciones y connotaciones positivas hacia ACDelco a través de la visibilidad, interés, conexiones con el consumidor y credibilidad marcaria.

5.1. Objetivos de Marketing

- 5.1.1. Captura del 16% de SOM en la categoría amortiguadores en el tercer año.
- 5.1.2. Captura del 24% de SOM en la categoría pastillas de freno en el tercer año.
- 5.1.3. Volumen de venta de 122 mil piezas de amortiguadores.
- 5.1.4. Volumen de venta de 207 mil piezas de pastillas de freno
- 5.1.5. Incrementar el margen de contribución de la marca a USD 4,3 MM al tercer año
- 5.1.6. Lograr un margen de contribución unitario superior de 39%

³⁵ David A. Aaker, Brand Portfolio Strategy (New York: The Free Press, 2004),18.

³⁶ David A. Aaker, Brand Portfolio Strategy (New York: The Free Press, 2004),145.

5.2. Objetivos de Comunicación

- 5.2.1. Incrementar a 40% el conocimiento total (espontáneo) de la marca en las 02 categorías.
- 5.2.2. Generación de awareness y consideración de ACDelco como marca alternativa para las marcas Ford, Peugeot, Renault, Citroen y Fiat
- 5.2.3. Construcción de equity basado en calidad y heritage de la marca.
- 5.2.4. Lograr que ACDelco se encuentre dentro de las 3 preferidas.

5.3. Estrategia marcaria

Basado en los “insights” de las entrevistas a profundidad, resultados de participación de mercado y limitado portafolio, corroboramos que la performance de la marca es de low-awareness, low-market share y low-preference, y a partir de estos resultados concluimos y recomendamos que la estrategia de brand-building a seguir que sea de reposicionamiento³⁷.

En estos casos los consumidores potenciales no conocen el nombre de la marca, pero el punto positivo es que no tienen percepciones negativas, con lo cual el objetivo será cambiar la manera en que los consumidores piensan y sienten de la marca, creando un conjunto de asociaciones positivas alrededor del equity existente. Entonces el éxito radicará en lograr conectar con el nuevo grupo de consumidores sobre el cual construiremos las asociaciones positivas; este nuevo grupo puede ser un nuevo segmento, generación, país o zona geográfica, pero en todos los casos se trata de un “fresh target”, desarrollaremos la imagen marcaria comunicando al target correcto.

A través de su recordación, calidad percibida y lealtad del consumidor, la marca es el principal activo que la empresa posee, con lo cual debemos encontrar la manera en la que esta puede ser impulsada o fortalecida para desarrollar el negocio. En ese sentido y con la necesidad de tener

³⁷ Alice M. Tybout and Tim Calkins, Kellogg on branding (New Jersey: John Wiley & Sons, 2019), 229.

participación relevante en el parque automotor argentino no Chevrolet se hace necesaria la extensión de línea.

La extensión de línea puede incrementar los costos, sin compensar incremento de volumen y hacer que la marca pierda el enfoque y sea incluso más difícil de comunicar, sin embargo la extensión de línea también puede ampliar la base de usuarios, generar variedad, energizar la marca (haciéndola más relevante, visible en combinación con una comunicación más efectiva), gestionar innovación (puede crear diferenciación) o bloquear o inhibir competidores (incluso cuando la rentabilidad no es la esperada el bloqueo a competidores es una acción valiosa y estratégica)³⁸.

De acuerdo, a Phillip Kotler y Gary Amstrong se tienen 4 opciones para desarrollar marcas (figura 6), en nuestro caso aplicaremos la extensión de línea porque partimos de una marca existente (ACDelco) y para categorías de mercado existentes, (pastillas de freno y amortiguadores). Nuestra propuesta de ampliación de línea está basada en la complementariedad del portafolio, porque incluye a nuevas marcas y modelos de vehículos, (Chevrolet y non-Chevrolet).

		CATEGORIA DE PRODUCTO	
		Existente	Nueva
NOMBRE DE LA MARCA	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarcas	Marcas nuevas

Figura 27: “Estrategias de desarrollo de marcas” Principles of Marketing, 14^a edición por Phillip Kotler y Gary Amstrong, 2012, México.

³⁸ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),277.

El objetivo es conseguir aumentos en las ventas, mejorar la participación de mercado y los beneficios futuros de consideración y preferencia marcaria, por lo cual nos enfocaremos en el diseño de una estrategia ofensiva en un mercado ya existente. Explotaremos las ventajas competitivas de Chevrolet, en términos de conocimiento de clientes, la competencia y capacidad financiera, invirtiendo para entrar en nuevos mercados relacionados y desarrollar nuevos productos que permitan reducir el impacto de la variación de mix derivado de la reducción del parque automotor de Argentina.

Pero la extensión de línea se desarrolla dentro de un contexto en sí misma, y utilizaremos la matriz de Ansoff, (figura 28), para tener una mejor comprensión de su dinámica dentro del parque automotor argentino.

En términos de penetración, incrementaremos el volumen de ventas buscando nuevos clientes, (marcas no Chevrolet) con los productos que ya se comercializan y en los mercados en los que ya opera, (Argentina), por lo cual se utilizará como ventaja que los clientes y el mercado ya son conocidos por la empresa.

	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	Penetración	Desarrollo Producto
Nuevo mercado	Desarrollo Mercado	Diversificación

Figura 28: “Matriz Ansoff” Principles of Marketing, 14ª edición por Phillip Kotler y Gary Amstrong, 2012, México.

La extensión de línea tendrá dos ejes de acción, el primero haciendo un desarrollo horizontal que busca incorporar nuevas categorías que generan complementariedad en la demanda de los autopartistas, (quienes buscan centralizar las compras de diversas categorías en la menor cantidad de proveedores posibles) y el segundo eje, desarrollará la profundidad de la línea de productos que nos permitirá atender a nuevos modelos de vehículos (non-Chevrolet), permitiendo incrementar la cobertura del parque automotor argentino y en consecuencia atraer a nuevos consumidores de otras terminales. La conjugación de ambos ejes nos permitirá el ingreso a nuevos segmentos de mercado y crecimiento en participación de mercado.

5.4. Segmentación

La identificación del público objetivo y audiencia a la cual nos dirigimos conforma la parte estructural del plan de Marketing y la estrategia global debe ser diseñada en torno a la segmentación porque buscamos lograr el acercamiento entre el segmento al cual nos dirigimos y la marca teniendo como premisa que la propuesta de valor resolverá una necesidad de este grupo.

Para lograr conectar con el consumidor a nivel funcional y emocional utilizaremos la creación de relatos con contenido técnico, pero con elementos verbales y visuales que permitan que ACDelco, sea percibido por el consumidor como una marca creíbles y cercanos.

La caracterización de la “persona real” y construcción de detalles, características y emociones del consumidor al cual nos dirigimos considera variables específicas que además de permitirnos el dimensionar el mercado potencial nos ayudará a comprender las consideraciones conductuales que nos permitirán definir los mensajes, canales de comunicación y despliegue del plan de Marketing.

En esta categoría el despliegue de la segmentación abarca a tres actores que participan e interactúan antes, durante y después del proceso de compras, añadiendo un nivel de complejidad al momento de definir la arquitectura de la estrategia de comunicación.



Figura 30: “Elaboración propia”, Julio 2022, Buenos Aires.

Por lo cual, utilizaremos los criterios de la segmentación conductual y dividiremos a los grupos de compradores en función a sus conocimientos, actitudes y utilización para delinear de la mejor manera posible el patrón de acciones y relaciones del individuo con su entorno. Para lograrlo consideraremos:

- a. Ocasiones: Agrupamos a los compradores en función de las ocasiones en las que tienen previsto o cuando es más probable comprar el producto. Se impulsará el consumo promoviendo el mantenimiento en los periodos prevacacionales 60 días antes de las vacaciones de invierno y 60 días previos a las vacaciones de verano, para aquel segmento que planifica viajes al interior del país). Por otro lado, y para aquellos que realizan mantenimientos reactivos tendremos un “always on” en medios digitales.

- b. Beneficios buscados: Buscaremos resolver la tensión generada por la búsqueda de calidad y garantía a un precio adecuado. Para lo cual comunicaremos el cumplimiento de altos estándares de ingeniería, así como “heritage” y “endorsement” de Chevrolet para autenticar la confianza y seguridad buscada por el propietario y el mecánico.
- c. Nivel de uso: Enfocada a los no usuarios, usuarios por primera vez y usuarios habituales.
- d. Frecuencia de uso: Para los mecánicos, (heavy user) y propietarios (light user / médium / heavy user).
- e. Grado de lealtad: Media, conformada por aquellos que tienen un bajo nivel de apego, pero generan una alta repetición de compra. Es el tipo de compra que se da “porque siempre ha usado un producto” o “porque es conveniente usarlo”. Este comprador está listo para dar su lealtad al competidor que le pueda enseñar los beneficios de cambiarse.

En cuanto a la parte psicográfica, SRI Consulting Business Intelligence ofrece una herramienta para la clasificación psicográfica conocida como VALS, este esquema clasifica a los consumidores en ocho grupos, que recorren dos dimensiones - motivación y recursos - en base a un set de preguntas de clasificación.

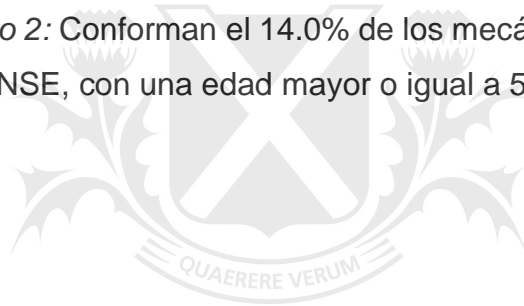
A partir de la encuesta realizada, identificamos un total de 5 segmentos primarios, conformado por 3 perfiles de conductores y 2 de perfiles de mecánicos:

Conductores – Target primario

- i. *Segmento 1:* Conforman el 11,4% del parque automotor, pertenecen a C2 y C3 del NSE auto referenciados como thinkers y achievers.
- ii. *Segmento 2:* Conforman el 4,5% del parque automotor, pertenecen a C2 y C3 del NSE auto referenciados como believers.
- iii. *Segmento 3:* Conforman el 8,1% del parque automotor, pertenecen a C2 y C3 del NSE auto referenciados como strivers.

Mecánicos – Target primario

- i. *Segmento 1:* Conforman el 45,2% de los mecánicos, pertenecen a C3 y D1 del NSE, con una edad máxima de 49 años.
- ii. *Segmento 2:* Conforman el 14.0% de los mecánicos, pertenecen a C3 y D1 del NSE, con una edad mayor o igual a 50 años.



Universidad de
San Andrés

CONDUCTORES

		TARGET CONDUCTOR PRIMARIO			TARGET CONDUCTOR SECUNDARIO		
SEGMENTOS		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Segmento 6
Cantidad de conductores	8.121.000	8.121.000	8.121.000	8.121.000	8.121.000	8.121.000	8.121.000
Antigüedad del parque	De 2 a 10 años	62%	62%	62%	62%	62%	62%
Comprador de repuestos	Usuario	49%	49%	49%	51%	51%	51%
Rango Etario	100%	93%	93%	93%	93%	93%	93%
18 a 24	0%						
25 a 34	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
35 a 49 (Millenials / Gen Y)	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%
50 a 65 (Gen X)	16,83%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
> 66 (Baby boomers)	6,93%						
NSE	100%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
ABC1	5%						
C2 (clase media alta)	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
C3 (clase media baja)	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
D1 (clase baja superior)	18,40%						
D2/E (clase baja pobreza)	31,60%						
Perfil actitudinal	100%	50%	20%	28%	50%	20%	28%
Believers	20%		20%			20%	
Thinkers	17%	17%			17%		
Strivers	28%			28%			28%
Experiencers	2%						
Achievers	33%	33%			33%		
Índice de uso	100%	80%	80%	100%	80%	80%	33%
Light	47%	47%	47%	47%	47%	47%	
Medium	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Heavy	20%			20%			
Categoría de usuario		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
No usuarios							
Usuarios por primera vez		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Usuarios habituales		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ocasiones		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mantenimiento preventivo		45%	30%	15%	60%	30%	15%
Mantenimiento correctivo		55%	70%	85%	40%	70%	85%
SEGMENTOS (vehículos)		924.895	361.916	655.201	953.220	372.999	222.694
SEGMENTOS (% parque automotor)		11,4%	4,5%	8,1%	11,7%	4,6%	2,7%

Tabla 3: “Segmentación de Conductores” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

El segmento primario de conductores, se compone por el 49% que decide efectuar la compra de los repuestos y que poseen vehículos de 2 a 10 años de antigüedad. Dejamos fuera a los que poseen vehículos menores o iguales a 2 años porque al estar dentro de garantía utilizan repuestos originales y también a los mayores de 10 años porque es un parque automotor antiguo que se orienta a la compra de repuestos pertenecientes al segmento value donde no buscamos competir.

Nos enfocaremos en los segmentos C2 y C3 dejando de lado al nivel socioeconómico ABC1 en el segmento de alta gama. Sin embargo, las variables psicográficas nos permiten realizar los cortes y agrupaciones en base a sus intereses, es así que el primer segmento lo conformarán los Thinkers y Achievers, (priorizan la durabilidad y el prestigio), el segundo segmento conformado por los believers, (optan por la confianza que les da usar la marca ya conocida), y el tercer segmento conformado por los strivers, (aquellos que buscan la calidad a un precio que puedan pagar), a partir de estos drivers de decisión estableceremos los mensajes con los cuales impactamos en cada audiencia. En términos de índice de uso nos orientamos por light user y medium user con un recorrido promedio de 8,000 y 15,000 kilómetros por año, respectivamente.

Estos tres segmentos constituyen el 22,3% del parque circulante de Argentina, clasificados de la siguiente manera:

1. Achievers y thinkers, compuesto por 924.895 conductores, (representa el 11,4% del parque automotor). Este grupo de compradores valora la durabilidad y el prestigio como factores importantes al momento de realizar la compra.
2. Believers, compuesto por 361.916 conductores, (representa el 4,5% del parque automotor). Este grupo de compradores optan por la confianza que les da usar la marca ya conocida.

3. Strivers, compuesto por 655.201 conductores, (representa el 8,1% del parque automotor). Este grupo de compras valora la calidad a un precio que puedan pagar.

5.4.1. Segmento Propietarios 1

5.4.1.1. Variables demográficas

- Edad: De 25 a 64
- Género: Masculino y femenino
- Nivel socioeconómico: C2 (clase media alta, 17% de la población) y C3 (clase media baja, 28% de la población)
- Ocupación: Empleado dependiente, emprendedor, jóvenes profesionales.
- Composición familiar: Solteros o pareja con / sin hijos

5.4.1.2. Variables geográficas:

- País: Argentina
- Ciudades: Todas

5.4.1.3. Variables psicográficas:

- Actividades: Profesionales que utilizan el vehículo para transportarse de forma urbana y también para realizar viajes de recreación o turismo al interior de Argentina.
- Intereses y opiniones: Turismo, viajes, lanzamiento y nuevos modelos de autos, tecnología, seguridad, conectividad.
- Preocupaciones: Seguridad, bienestar individual.
- Personalidad: Son personas prácticas, versátiles, atrevidas, auténticas, promotores del cambio que buscan resolver los problemas de forma correcta pero rápida para dedicarle el tiempo a disfrutar de las actividades que les permite estar cerca de sus amigos y familiares.

- Valores: Amistad, Lealtad.
- Thinkers: maduros y reflexivos, estos consumidores prácticos, responsables, bien informados y educados tienen el dinero para comprar lo que quieren, pero solo toman decisiones de compra después de obtener toda la información y apuntan a productos duraderos de valor.
- Achievers: estos consumidores orientados a objetivos llevan vidas ocupadas que se enfocan en su familia, lugar de culto y trabajo. Prefieren productos de prestigio establecidos que ahorran tiempo.

5.4.1.4. Variables comportamentales:

- Ocasiones:
 - Mantenimiento preventivo en los periodos prevacacionales, (Julio-Agosto, Enero-Febrero)
 - Mantenimiento correctivo
- Beneficios buscados:
 - Prefieren productos de prestigio establecidos que ahorran tiempo (seguridad y confianza).
 - Orientados hacia el rendimiento (durabilidad y solución del problema).
- Categoría del usuario en base al nivel de uso:
 - No usuarios.
 - Usuarios por primera vez.
- Índice de uso:
 - Usuarios habituales o medium user (9.000 Km / año)
 - Usuarios esporádicos o light user (4.320 Km / año).
- Grado de lealtad:
 - Moderada, conformada por aquellos que tienen un nivel de apego que depende de la performance y equity de la marca.
 - Actitud hacia el producto: Satisfecho.

5.4.2. Segmento Propietarios 2

5.4.2.1. Variables demográficas

- Edad: De 25 a 64
- Género: Masculino y femenino
- Nivel socioeconómico: C2 (clase media alta, 17% de la población) y C3 (clase media baja, 28% de la población)
- Ocupación: Empleado dependiente, emprendedor, jóvenes profesionales.
- Composición familiar: Solteros o pareja con / sin hijos

5.4.2.2. Variables geográficas:

- País: Argentina
- Ciudades: Todas

5.4.2.3. Variables psicográficas:

- Actividades: Profesionales que utilizan el vehículo para transportarse de forma urbana y también para realizar viajes de recreación o turismo al interior de Argentina.
- Intereses y opiniones: Turismo, viajes, lanzamiento y nuevos modelos de autos, tecnología, seguridad, conectividad.
- Preocupaciones: Seguridad, bienestar individual.
- Personalidad: Son personas auténticas, transparentes que no tienen temor a expresar lo que piensan.
- Valores: Honestidad, ética, justicia, respeto.
- Believers: Tienen puntos de vista profundamente arraigados sobre la familia, la religión y el país. Son compradores predecibles que prefieren marcas establecidas.

5.4.2.4. Variables comportamentales:

- Ocasiones:
 - Mantenimiento correctivo
- Beneficios buscados:
 - Prefieren productos que conozcan.
- Categoría del usuario en base al nivel de uso:
 - No usuarios.
 - Usuarios por primera vez.
- Índice de uso:
 - Usuarios habituales o medium user (9.000 Km / año)
 - Usuarios esporádicos o light user (4.320 Km / año).
- Grado de lealtad:
 - Alto, luego de utilizado el producto.
- Actitud hacia el producto:
 - Satisfecho.



5.4.3. Segmento Propietarios 3

5.4.3.1. Variables demográficas

- Edad: De 25 a 64
- Género: Masculino y femenino
- Nivel socioeconómico: C2 (clase media alta, 17% de la población) y C3 (clase media baja, 28% de la población)
- Ocupación: Empleado dependiente, emprendedor, jóvenes profesionales.
- Composición familiar: Solteros o pareja con / sin hijos

5.4.3.2. Variables geográficas:

- País: Argentina
- Ciudades: Todas

5.4.3.3. Variables psicográficas:

- Actividades: Utilizan el vehículo para transportarse de forma urbana y también para realizar viajes de recreación o turismo al interior de Argentina.
- Intereses y opiniones: Turismo, viajes, lanzamiento y nuevos modelos de autos, tecnología, seguridad, conectividad.
- Preocupaciones: Bienestar.
- Personalidad: Son personas trabajadoras y realistas, orgullosas de lo que hacen que reconocen lo bueno, pero también tienen claridad de lo que se encuentra a su alcance.
- Valores: Honestidad, respeto.
- Strivers: Asocian la riqueza con el éxito, pero no necesariamente tienen los medios para mantener el estilo de vida de lujo que desean. Aun así, son compradores activos e impulsivos.

5.4.3.4. Variables comportamentales:

- Ocasiones:
 - Mantenimiento correctivo
- Beneficios buscados:
 - Prefieren productos funcionales de calidad intermedia que resuelva su necesidad por un tiempo razonable.
- Categoría del usuario en base al nivel de uso:
 - No usuarios.
 - Usuarios por primera vez.
- Índice de uso:
 - Usuarios frecuentes o heavy user (Mayor a 15.000 Km / año)
 - Usuarios habituales o medium user (9.000 Km / año)
 - Usuarios esporádicos o light user (4.320 Km / año).
- Grado de lealtad:
 - Alta, luego de utilizado el producto.
- Actitud hacia el producto:
 - Satisfecho.

MECÁNICOS

SEGMENTOS		TARGET MECÁNICOS	
		Segmento 1	Segmento 2
Cantidad de mecánicos	35.000	35.000	35.000
Rango Etario	100%	57%	35%
18 a 24	10%	10%	
25 a 34	27%	27%	
35 a 49 (Milenials / Gen Y)	20,0%	20%	
50 a 65 (Gen X)	35,00%		35%
> 66 (Baby boomers)	8,00%		
NSE	100%	100%	100%
ABC1	5%		
C2 (clase media alta)	17%		
C3 (clase media baja)	28%	28%	28%
D1 (clase baja superior)	18,40%	18,40%	18,40%
D2/E (clase baja pobreza)	31,60%		
Perfil actitudinal	100%	80%	40%
Believers	25%	25%	
Thinkers	15%	15%	
Strivers	5%		
Makers	40%	40%	40%
Survivors	15%		
Índice de uso	100%	100%	100%
Light			
Medium			
Heavy	100%	100%	100%
Categoría de usuario			
No usuarios		Sí	Sí
Usuarios por primera vez		Sí	Sí
Usuarios habituales			
Beneficios buscados		100%	100%
Mantenimiento preventivo		20%	10%
Mantenimiento correctivo		80%	90%
SEGMENTOS (vehículos)		15.820	4.900
SEGMENTOS (% parque automotor)		45,2%	14,0%

Tabla 4: “Segmentación de mecánicos” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

El segmento primario de los mecánicos está conformado por los segmentos C3 y D1 y la importancia de este segmento es que nos permite:

- Impactar sobre el 51% de las reparaciones del parque automotor, conformada por los conductores que no realizan la compra de los repuestos, equivalente a 1.864.996 vehículos que componen el 23% del parque automotor
- Reforzar la consideración y preferencia de la marca ACDelco en el segmento de conductores compradores de repuestos clasificados en el segmento 1, segmento 2 y segmento 3 definidos en el apartado anterior.

Para el grupo de mecánicos consideramos dos variables de corte:

- Rango etario, porque definirá los canales y medios de comunicación a utilizar.
- Perfil actitudinal, dado que operaremos sobre aquellas caracterizaciones más permeables al cambio.

Estos dos segmentos constituyen el 59,2% de los mecánicos de Argentina.

5.4.4. Segmento Mecánicos 1

5.4.4.1. Variables demográficas

- Edad: De 25 a 49
- Género: Masculino.
- Nivel socioeconómico: C3 (clase media baja, 28% de la población) y D1 (clase media baja superior no pobre 18,4% de la población).
- Ocupación: Emprendedor con formación técnica o aprendida del oficio o empleado dependiente
- Composición familiar: Solteros o en pareja con responsabilidad familiar.

5.4.4.2. Variables geográficas:

- País: Argentina
- Ciudades: Todas

5.4.4.3. Variables psicográficas:

- Intereses y opiniones: Marcas de autopartes, lanzamientos de nuevos productos de mecánica, cursos de mecánica y mantenimiento, Formula1, WRC.
- Preocupaciones: Seguridad, prestigio y calidad del servicio, generación y mantención de cartera de clientes.
- Personalidad: Son personas prácticas, orgullosas de su trabajo y auténticas, que buscan resolver los problemas de forma correcta y a su manera garantizando la calidad de sus servicios, no les gusta tener ataduras.
- Valores: Solidarios, libertad, orgullosos, modestos y perseverantes.
- Believers: Tienen puntos de vista profundamente arraigados sobre la familia, la religión y el país. Son compradores predecibles que prefieren marcas conocidas.

- Makers: Hacen las cosas por sí mismos y son más felices cuando están trabajando en un proyecto de algún tipo, ya sea un proyecto de construcción, reparación de automóviles o cocina. Evitan los bienes de lujo por productos básicos que tienen un propósito.
- Thinkers: maduros y reflexivos, estos consumidores prácticos, responsables, bien informados y educados, pero solo toman decisiones de compra después de obtener toda la información y apuntan a productos duraderos de valor.

5.4.4.4. Variables comportamentales:

- Ocasiones:
 - Mantenimiento preventivo y correctivo
- Beneficios buscados:
 - Prefieren productos de prestigio establecidos que ahorran tiempo y son sinónimo de calidad y confianza, pero a un precio accesible para sus clientes.
- Nivel de uso:
 - No usuarios.
 - Usuarios habituales.
- Frecuencia de uso:
 - Usuarios frecuentes o heavy user.
- Grado de lealtad:
 - Media, conformada por aquellos que tienen un bajo nivel de apego.

5.4.5. Segmento Mecánicos 2

5.4.5.1. Variables demográficas

- Edad: De 50 a 64
- Género: Masculino.
- Nivel socioeconómico: C3 (clase media baja, 28% de la población) y D1 (clase media baja superior no pobre 18,4% de la población).
- Ocupación: Emprendedor con formación técnica o aprendida del oficio o empleado dependiente
- Composición familiar: Solteros o en pareja con responsabilidad familiar.

5.4.5.2. Variables geográficas:

- País: Argentina
- Ciudades: Todas

5.4.5.3. Variables psicográficas:

- Intereses y opiniones: Marcas de autopartes, lanzamientos de nuevos productos de mecánica, cursos de mecánica y mantenimiento, Formula1, WRC.
- Preocupaciones: Seguridad, prestigio y calidad del servicio, generación y mantención de cartera de clientes.
- Personalidad: Son personas prácticas, orgullosas de su trabajo y auténticas, que buscan resolver los problemas de forma correcta y a su manera garantizando la calidad de sus servicios, no les gusta tener ataduras.
- Valores: Solidarios, libertad, orgullosos, modestos y perseverantes.
- Makers: Hacen las cosas por sí mismos y son más felices cuando están trabajando en un proyecto de algún tipo, ya sea un proyecto de construcción, reparación de automóviles o

cocina. Evitan los bienes de lujo por productos básicos que tienen un propósito.

5.4.5.4. *Variables comportamentales:*

- Ocasiones:
 - Mantenimiento preventivo y correctivo
- Beneficios buscados:
 - Prefieren productos de prestigio establecidos que ahorran tiempo y son sinónimo de calidad y confianza, pero a un precio accesible para sus clientes.
- Nivel de uso:
 - No usuarios.
 - Usuarios habituales.
- Frecuencia de uso:
 - Usuarios frecuentes o heavy user.
- Grado de lealtad:
 - Alto,
 - No utilizan las redes sociales como fuente de información.

5.5. Posicionamiento

El posicionamiento de la marca es la parte neurálgica de la estrategia de marketing, porque define la propuesta de valor e imagen de la marca que le permitirá ocupar un lugar distinto y valorado en la mente del cliente objetivo o de un segmento

Un buen posicionamiento, ayuda a guiar la estrategia de marketing aclarando de qué se trata una marca, en qué es única, en qué se parece a las marcas de la competencia, y por qué los consumidores deberían comprarla y usarla.

Para lograr a resolver estas interrogantes, el posicionamiento de marca debe incluir cuatro elementos³⁹:

- *Público objetivo*: Segmento del consumidor que la marca seleccionó en base a diferentes variables y consideraciones, (ya abordados en capítulos previos en la tesis). Debiendo satisfacer las necesidades de este grupo, el cual debe estar descrito considerando aspectos demográficos y psicográficos sobre los cuales se desarrollará el marco de referencia y punto de diferenciación.
- *Marco de referencia*: Informa y enmarca al público el objetivo en la categoría a la cual pertenece el producto o servicio. Incluso cuando la marca no lanza un nuevo concepto, la pertenencia o comparación de la categoría por contraste permite al consumidor comprender los puntos de diferencia.
- *Punto de diferencia*: Presenta los beneficios y la diferencia respecto a los competidores. Los beneficios pueden ser conceptos abstractos, como seguridad, conveniencia, libertad o empoderamiento. La

³⁹ David A. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996),6.

selección de los beneficios debe considerar la principal razón de uso de la categoría.

- *Razón para creer en la marca:* Es una prueba concreta que otorga las credenciales para asegurar que la marca posee y brinda los beneficios.

La integración de estos cuatro elementos y su trabajo conjunto le permiten al consumidor construir mapas mentales de representación marcaría y también compararla respecto a sus competidores, en este sentido la diferenciación cobra un rol importante para la construcción de posicionamiento. En este sentido, según, David A. Aaker (2004) “si la marca falla en el proceso de mantener o desarrollar la diferenciación, todas las marcas comenzarán a ser percibidas como iguales. Sin diferenciación será difícil desarrollar y retener o fidelizar a los clientes o parecidas por el consumidor, por lo cual, debe ser significativa para el consumidor” (p. 136).

5.6. Posicionamiento ACDelco

“Para aquellos propietarios o conductores de vehículos con una antigüedad entre 2 y 10 años de antigüedad, que realizan el mantenimiento de su vehículo para garantizar una conducción confiable y segura con el uso de repuestos de calidad a un precio adecuado, les presentamos el portfolío de amortiguadores y pastillas de freno AC Delco.

Nuestra línea de amortiguadores y pastillas de freno ACDelco aplica el diseño e ingeniería creada y probada por una empresa automotriz durante los últimos 100 años en más de 37 países, lo que nos permite ofrecer el mejor desempeño y resultado que vos y tu auto necesitan.”

En el posicionamiento, explotamos el “asset” de marca global con estándares de calidad de la industria automotriz.

5.7. Concepto

“ACDelco pone a tu alcance la calidad y la garantía de su línea de amortiguadores y pastillas de freno aplicando la ingeniería y experiencia desarrollada en más de 100 años en la industria automotriz en más de 37 países. Ahora lo aplicamos al diseño de las marcas de vehículos más importantes de Argentina”

5.8. Promesa

“ACDelco garantiza la calidad de sus productos y cuenta con el respaldo de Chevrolet por el cumplimiento de sus altos estándares, los mismos que aplica para el diseño y desempeño de las principales marcas de la industria automotriz”

6. Despliegue del Marketing Mix

6.1. Producto

El coste energético, junto al inferior número de piezas y partes móviles sometidas a desgaste, hacen que el mantenimiento de un coche eléctrico cueste hasta un 30% menos. Mientras que un motor de combustión interna, (ICE), suele tener cerca de 30.000 piezas, uno propulsado por fuentes eléctricas reduce estos componentes en un 60 % aproximadamente. Esto es así porque el motor eléctrico básicamente cuenta con un eje, rotor, el bobinado y chasis (que se integra con la batería), en contraparte, un vehículo ICE, cuenta con una gran cantidad de piezas, muchas de ellas móviles y, por lo tanto, sometidas a desgaste.

En un modelo 100% eléctrico no se debe sustituir, componentes como: filtro del aire, aceite del motor y su filtro, bujías, embrague, correa de distribución y tubo de escape, pero sí, se tendrá que revisar o sustituir aquellas piezas de desgaste como los neumáticos, filtro del habitáculo, pastillas y discos de freno, elementos de dirección, amortiguación, líquido refrigerante, escobillas del limpiaparabrisas y, por supuesto, su batería.

Dado que la migración hacia los BEV es la tendencia global de movilidad y hacia donde se dirige el negocio automotriz, definimos que la extensión de línea de la marca ACDelco será únicamente de las piezas de desgaste y en particular, de pastillas de freno y amortiguadores.

6.1.1. Descripción Pastillas de Freno

Las pastillas de freno convierten la energía cinética de un vehículo en energía térmica a través de la fricción. Se trata de una pieza de desgaste de tal manera que cuando se aplican hidráulicamente, la mordaza sujeta o aprieta las dos pastillas contra el rotor giratorio para reducir la velocidad y detener el vehículo. En los frenos de disco, normalmente hay dos pastillas de freno por rotor de disco, ambas funcionan juntas. Estos se mantienen en su lugar y son accionados por un calibrador fijado al cubo de la rueda o al montante de suspensión. Según las propiedades del material, el peso del vehículo y las velocidades a las que se conduce, las tasas de desgaste de los discos pueden variar.

6.1.2. Especificaciones Pastillas de Freno

Materiales completamente metálicos: Compuestas de acero sinterizado sin aditivos sintéticos. Son muy duraderos, pero requieren más fuerza para reducir la velocidad de un vehículo mientras se desgastan más rápido los rotores.

Materiales cerámicos: compuestos de arcilla, porcelana y filamentos de cobre, son un buen compromiso entre la durabilidad de las almohadillas metálicas, el agarre y la resistencia, debido a que los materiales cerámicos hacen que el sonido de frenado se eleve más allá del oído humano, parecen excepcionalmente silenciosos.

SKU's	Coefficiente de Fricción	Tipo de Material	Temperatura de resistencia	Tiempo Garantía (Km)	Asbesto
5	0.45 - 0.55	Ceramico	450 °C	200 Mil	No
3	0.35 - 0.45	Metálico	500 °C	200 Mil	No

Tabla 5: “Especificaciones Pastillas de Freno” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

6.1.3. *Presentación Pastillas de Freno*

Unidad de venta dada por 01 caja que contiene 4 pastillas de freno delanteras por caja.

Unidad de venta por 01 caja que contiene 4 pastillas de freno posteriores por caja.

6.1.4. *Descripción Amortiguadores*

En un vehículo, los amortiguadores reducen el efecto de viajar sobre terreno accidentado, lo que mejora la calidad de conducción y el manejo del vehículo. Se adaptan a la reducción de altura generada por los resortes, mejorando la maniobrabilidad y control del vehículo, sus características permiten asegurar el contacto permanente de los neumáticos con el suelo, mediante un mecanismo de válvulas de aceite y gases para absorber el exceso de energía de los resortes.

6.1.5. *Especificaciones Amortiguadores*

Cilindro de presión: De 41 mm de diámetro, posee un volumen de aceite que permite una mejor disipación del calor generado por el movimiento exigido por el tipo de camino, permitiendo una mejor disipación del calor para prolongar la vida útil del amortiguador.

Tubo exterior: Con un diámetro de 57.15 x 1.6 mm de espesor asegura una mayor resistencia a los golpes que forman abolladuras, evitando que el amortiguador quede inservible y asegurando una mejor integridad estructural bajo condiciones extremas.

Pistón: Banda de pistón vulcanizada que asegura un contacto uniforme con el tubo de cilindro, garantizando una total hermeticidad entre las cámaras de aceite y prolongando la vida útil del pistón. Mayor relación Vástago/Cilindro que asegura una eficaz refrigeración del amortiguador, aumentando su vida útil.

6.1.6. Presentación Amortiguadores

Unidad de venta dada por 01 caja conteniendo 01 amortiguador.

6.2. Precio

El posicionamiento de precio de ACDelco en la categoría de amortiguadores será “upper mainstream” ubicándose 5pp sobre Corven y price parity con Fric Rot, competidores que poseen 12% y 15,4% de participación de mercado.





Competidores	SOM	RELATIVIDAD
	24%	145,6%
	15%	132,3%
		108,0%
	22%	100,5%
	17%	100,0%
	15%	82,7%
Otros	7%	

Tabla 6: “Posicionamiento de Precios Amortiguadores” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

El posicionamiento de precio de ACDelco en la categoría de pastillas de freno será “upper mainstream” ubicándose 5pp sobre Bosch.

Competidores	SOM	RELATIVIDAD
	23%	426,9%
	10%	249,7%
	5%	176,3%
		128,0%
	12%	127,7%
	14%	100,0%
	14%	86,5%
	16%	70,5%

Tabla 7: “Posicionamiento de Precios Pastillas de Freno” por elaboración propia, Agosto 2022, Buenos Aires

6.3. Plaza

Chevrolet cuenta con un sistema de distribución indirecto para atender al mercado de autopartes a nivel global y Argentina no es la excepción. Para comercializar la extensión de línea de ACDelco, se utilizarán los canales actuales.

6.3.1. *Distribuidores*

Es una red compuesta por 5 empresas con alcance a nivel nacional que llegan al 100% de las casas de repuesto a través de un sistema de ventas híbrido que estructurado de la siguiente forma:

- i. Presencial con frecuencia de visita 2
- ii. Telefónica para las zonas alejadas y de menor drop size, (frecuencia 1)
- iii. Compra spot vía web.
- iv. E-commerce (tienda oficial Mercado Libre)

El canal tiene un peso del 92% en términos de facturación por lo cual es de alta relevancia por su alcance y concentración de volumen. Los distribuidores no son exclusivos y se hace necesario establecer una rentabilidad atractiva sobre todo para una marca que en la etapa inicial demanda inversión de recursos para lograr distribución y prueba de producto.

La rentabilidad definida para los distribuidores hacia los puntos de venta es 35%, y de los puntos de venta al consumidor, 38%, el cual se transfiere 100% en precio y estableciendo un precio de venta sugerido al público el cual será auditado por una empresa tercera.

6.3.2. *Concesionarios*

Red compuesta por 51 empresas con alcance delimitado geográficamente. Tienen un rol pasivo dado que el consumidor se acerca a los centros de servicio o tiendas de repuesto para comprar el repuesto que necesitan.

Aunque genera el 8% de la facturación, posee un rol de construcción de imagen dado que al comercializar la marca ACDelco le otorga el “endorsement” de garantía y calidad de una empresa automotriz.

El modelo de venta considera:

- i. Atención en mostrador
- ii. Venta de servicios y repuestos vía web
- iii. Agendamiento de servicio telefónico.
- iv. E-commerce vía Mercado Libre

La rentabilidad definida para los concesionarios al consumidor es de 38%, el cual se transfiere 100% en precio.

6.4. **Comunicación**

Las “image brands” crean valor mediante la proyección de la imagen deseada o aspiracional, aunque están basadas en un producto extraordinario, estas marcas se distinguen de sus competidores porque el comprador los ve como una oferta de un conjunto o set de asociaciones⁴⁰. En este punto optamos por esta vía porque nos encontramos en dos categorías donde la calidad es difícil de evaluar, (en la etapa previa al uso a efectos empíricos y sólo mediante pruebas técnicas y de ingeniería que solo los fabricantes pueden realizar), por lo cual trabajaremos sobre un set de imágenes vinculadas a la marca para definir su esencia y símbolos que sean valorados por los compradores. Bajo esta consideración utilizaremos el SuperTC2000 como plataforma de construcción marcaria.

⁴⁰ Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, Kellogg on Marketing (New Jersey: John Wiley and sons, 2010),123

Comunicaremos de una forma directa al target, al mismo tiempo que se da el proceso de construcción de una comunidad de usuarios B2B, basados en la emocionalidad del target⁴¹, con lo cual iniciamos la generación de vínculos con la marca, trabajando sobre canales digitales, (Facebook, Instagram y Tik Tok), lo que nos permitirá incrementar la cantidad de contactos generados a un bajo costo y fortalecer el equity dirigiéndonos a los mecánicos y dueños de vehículos.

Hablamos de comunicación y la necesidad de estar presentes en la mente del consumidor, pero esta inversión posee un racional que merece la pena explicar dado que demanda parte importante del presupuesto de Marketing. Los consumidores consideran una marca⁴² en respuesta a la publicidad que está basada en dos fuentes de información:

- a) Contenido de la publicidad
- b) Conocimiento previo por parte de los consumidores

Cuando el consumidor es expuesto a la información publicitaria (en cualquiera de sus formas), la información es representada en la memoria temporal. Si la comunicación es relevante para el consumidor, entonces se activa el conocimiento previo guardado en la memoria de largo plazo del consumidor. Dado que la memoria de largo plazo es el repositorio de todo el aprendizaje del consumidor tiene una capacidad de almacenamiento limitada y no muy accesible. Por esta razón la importancia de la publicidad radica en lograr que la información sea más accesible a través de procesamientos recientes que permitan generar un set de asociaciones hacia la marca. De esta manera cuando se genere el estímulo el consumidor pueda recuperar las bases para la consideración y/o relevancia.

⁴¹ Estudio cualitativo, conociendo a los mecánicos, 43.

⁴² Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, Kellogg on Marketing (New Jersey: John Wiley and sons, 2010),213

6.4.1. *Objetivo Comunicacional*

Reposicionar a ACDelco como una marca global con más de 100 años cercana al negocio que brinda soluciones innovadoras e integrales.

Construir una comunidad B2B alcanzando la mayor cantidad de usuarios target y generando un registro base de datos con información de contacto con la cual podamos interactuar de forma articulada en las plataformas digitales con información relevante para el usuario y la marca.

6.4.2. *Objetivos específicos*

- a) Construir una base de datos del target primario y secundario
- b) Incrementar los puntos de contacto con nuestros clientes (6 veces mayor que off) y construir un canal de comunicación directo.
- c) Reposicionar la imagen de ACDelco como aliado / socio a través de contenidos de capacitación y formación, así como la propuesta de valor basada en calidad y confianza.
- d) Incrementar “trial” y en consecuencia las ventas dando a conocer el portafolio ampliado.
- e) Comunicar los atributos de la marca

6.4.3. *Action Standard*

Desarrollar una estrategia de comunicación que articule las plataformas digitales (Web + redes) y off para que la marca ACDelco interactúe con su público objetivo (B2B) generando el mayor reach posible mediante la creación de una comunidad y desarrollo de awareness.

El plan de comunicación considera:

- i. Comunicación transversal permanente
- ii. Campañas de activación táctica.

La implementación será realizada a través de:

- i. Entrenamientos y capacitaciones
- ii. Diseño marca
- iii. Actualización Web
- iv. Redes sociales (FBK + IG + Tik Tok)
- v. Marketplace (Mercado Libre)

Los temas que gestionaremos serán:

- i. Identidad
- ii. Diferenciales de producto
- iii. Promesa y experiencia de marca
- iv. Posicionamiento
- v. Estilo discursivo vía del conmoveer

6.4.4. *Público*

Mecánicos, adultos de 25 a 50 años que realizan las reparaciones en talleres independientes que no pertenecen a la red de concesionarios, (ver segmentación).

- i. Segmento 1: Conforman el 45,2% de los mecánicos, pertenecen a C3 y D1 del NSE, con una edad máxima de 49 años.
- ii. Segmento 2: Conforman el 14.0% de los mecánicos, pertenecen a C3 y D1 del NSE, con una edad mayor o igual a 50 años.

Conductores de vehículos, Jóvenes Adultos 25 a 45 años propietarios de vehículos que buscan comprar un producto de calidad original y de excelente performance con buen balance de precio/ calidad.

- iv. Segmento 1: Conforman el 11,4% del parque automotor, pertenecen a C2 y C3 del NSE auto referenciados como thinkers y achievers.
- v. Segmento 2: Conforman el 4,5% del parque automotor, pertenecen a C2 y C3 del NSE auto referenciados como believers.
- vi. Segmento 3: Conforman el 8,1% del parque automotor, pertenecen a C2 y C3 del NSE auto referenciados como strivers.

6.4.5. Estilo Discursivo

- Retórica: Vía del conmoveer
- Tono: Areté: franqueza que no teme sus consecuencias y expresiones directas marcadas por la lealtad teatral

6.4.6. Mensajes estratégicos

- Ingeniería y experiencia desarrollada en más de 100 años en la industria automotriz
- Presencia en más de 37 países
- Calidad de equipo original
- Garantía asegurada por el cumplimiento de Sistema de gestión de calidad de la Industria automotriz ISO TS 16.949

6.4.7. Consideraciones ejecucionales

- Medios on line / WPP
- Tono no invasivo
- Deberá presentar la propuesta, pero no imponer

- Multimarca con calidad de original: Especialmente diseñada para los modelos más importantes del mercado Argentino.

6.4.8. Medios On

- Social media: Instagram, Facebook y Tik Tok
 - a) Base de datos, remarketing, look alike (usuarios que navegaron por nuestras páginas)
 - b) Click to WhatsApp (redirección de IG a WhatsApp)
- Programmatic + Display (Banners / Ads)
 - c) Audiencias inmarket (interés servicios / repuestos / Chevrolet, Bosch, pastillas de freno, amortiguadores, Fric-Rot, Frasle, Mazfren)
 - d) Retargeting (a visitas de secciones de la web ACDelco - formularios incompletos)
- Video
 - e) You tube (impacto sobre usuarios con búsquedas relacionadas)
- Search
 - f) Keywords (compra de palabras claves en el buscador de google)
- E-commerce
 - g) Tienda oficial en Mercado Libre

6.4.9. Medios Off line

- CRM: impacto vía mailing
- Red Distribuidores: amplificación de la acción en redes

6.4.10. *Indicadores de campaña*

1. Recordación
2. Asociaciones de la marca (atributos)
3. Disposición al trial
4. Identificación con el propósito marcario
5. Intención de compra
6. Volumen
7. MSH
8. Intención de compra (top box)
9. Relevancia
10. Credibilidad
11. Valor
12. Dislikes

6.4.11. *Plan de campaña awareness*

Awareness	Marca Global	Categorías	Nuevos Lanzamientos e Ingeniería	Entrenamientos Información Técnica
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia 2. Parque IAM 3. Calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pastillas de freno 2. Amortiguador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. GM Light vehicle 2. Non GM Light vehicle 3. Pick up plan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Videos de USA 2. Videos de Ingeniería 3. Circulo especialistas y webinars.
Identidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100 años de historia con presencia en 37 paises. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas IAM 2. Calidad de automotriz 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La confianza empieza aqui 2. Modelos y marcas a las que aplica el portfolio 	
Formato	Reels / Stories / Video	Carrousel / GIF / Video	Fotos / Videos	Fotos / Videos
Piezas	4	4	10	5

Tabla 8: “Plan de Awareness - Comunicación” por elaboración propia, Septiembre 2022, Buenos Aires

6.4.12. Plan de campaña performance

Performance	Comunidad	Prueba	Recomendación
KPIs	1. Trafico en la web 2. Ratio usuario nuevo	1. Descuento 10% por primera compra indicando N° de especialista.	1. Descuento 5% por las compras realizadas de una recomendación indicando código de promoción.
Formato	Banners	Banners	Banners
Piezas	4	4	4

Tabla 9: “Plan de Performance - Comunicación” por elaboración propia, Septiembre 2022, Buenos Aires

6.4.13. Plan de penetración de medios

Plataforma	Desarrollo	Rol
	Si	Call to action a la compra, información sobre el producto, anécdotas de consumidores y ocasiones de consumo, sorteos y promociones
	Si	Información sobre el producto, anécdotas de consumidores y ocasiones de consumo, sorteos y promociones
	Update	Venta, canales de contacto, información técnica, consejos y tips de consumo.
	Si	Contenidos audiovisuales de la marca, desde el proceso productivo hasta ocasiones.
	No	No

Tabla 10: “Plan de activación de medios - Comunicación” por elaboración propia, Septiembre 2022, Buenos Aires

7. Análisis Financiero

Para determinar la rentabilidad del proyecto utilizaremos diferentes indicadores derivados del resultado del P&L, así como las siguientes consideraciones:

- Período de evaluación: 3 años.
- Moneda: USD tipo de cambio a valor oficial de acuerdo a BCRA del 22 septiembre de 2022 (147,5 Pesos Argentinos por dólar estadounidense)
- Dimensión mercado: “Parque Circulante Argentino 2021”, GIPA automotive aftermarket intelligence, abril 2022, Buenos Aires Argentina.
- Potencial de mercado: “Tasas de operación de pastillas de freno y amortiguadores”, GIPA automotive aftermarket intelligence, enero 2021, Buenos Aires Argentina.
- Volumen de venta: Penetración de acuerdo con captura de participación de mercado de competidores.
- Posicionamiento: upper mainstream + 8pp sobre principal competidor en cada categoría
- Margen Distribuidores:38% / margen de Casas de repuestos: 38%

7.1. Mercado Potencial y Market Share – Amortiguadores

Amortiguador			
Pick up plan	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (pza)	183.095	183.095	183.095
Volumen (pza)	10.791	15.647	21.582
Market Share (%)	5,9%	8,5%	11,8%
GM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (pza)	85.327	85.327	85.327
Volumen (pza)	18.894	27.396	34.352
Market Share (%)	22,1%	32,1%	40,3%
NGM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (pza)	472.370	472.370	472.370
Volumen (pza)	33.066	47.946	66.132
Market Share (%)	7,0%	10,2%	14,0%
Total amortiguador	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (pza)	740.792	740.792	740.792
Volumen (pza)	62.751	90.989	122.066
Market Share (%)	8,5%	12,3%	16,5%

Tabla 11: “Proyección Market Share y Volumen - amortiguador” por elaboración propia, Setiembre 2022, Buenos Aires.

7.2. Mercado Potencial y Market Share – Pastillas de frenos

Pastillas Freno			
Pick up plan	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (piezas)	211.034	211.034	211.034
Volumen (piezas)	20.691	30.001	39.411
Market Share (%)	9,8%	14,2%	18,7%
GM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (piezas)	98.348	98.348	98.348
Volumen (piezas)	27.947	40.523	48.393
Market Share (%)	28,4%	41,2%	49,2%
NGM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (piezas)	544.453	544.453	544.453
Volumen (piezas)	62.884	91.182	119.780
Market Share (%)	11,6%	16,7%	22,0%
Total Pastillas Freno	Año 1	Año 2	Año 3
Potencial (piezas)	853.835	853.835	853.835
Volumen (piezas)	111.522	161.707	207.583
Market Share (%)	13,1%	18,9%	24,3%

Tabla 12: “Proyección Market Share y Volumen - pastillas de freno” por elaboración propia, Setiembre 2022, Buenos Aires.

7.3. Margen de Contribución y EBIT - Amortiguadores

Amortiguador			
Pick up plan	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	10.791	15.647	21.582
Facturacion Neta	752.003	1.090.404	1.504.005
Costo Material	-524.081	-759.918	-1.048.163
Margen Contribución	227.921	330.486	455.843
<i>MGC (%)</i>	<i>30,3%</i>	<i>30,3%</i>	<i>30,3%</i>
Gasto Estructural	-53.937	-78.208	-107.873
EBIT	173.985	252.278	347.969
GM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	18.894	27.396	34.352
Facturacion Neta	956.882	1.387.479	1.739.785
Costo Material	-690.548	-1.001.294	-1.255.541
Margen Contribución	266.334	386.184	484.244
<i>MGC (%)</i>	<i>27,8%</i>	<i>27,8%</i>	<i>27,8%</i>
Gasto Estructural	-68.631	-99.516	-124.784
EBIT	197.703	286.669	359.459
NGM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	33.066	47.946	66.132
Facturacion Neta	1.980.690	2.872.001	3.961.381
Costo Material	-1.348.835	-1.955.810	-2.697.669
Margen Contribución	631.856	916.191	1.263.712
<i>MGC (%)</i>	<i>31,9%</i>	<i>31,9%</i>	<i>31,9%</i>
Gasto Estructural	-142.063	-205.991	-284.126
EBIT	489.793	710.199	979.585
Amortiguador	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	62.751	90.989	122.066
Facturacion Neta	3.689.575	5.349.884	7.205.171
Costo Material	-2.563.464	-3.717.022	-5.001.373
Margen Contribución	1.126.111	1.632.861	2.203.798
<i>MGC (%)</i>	<i>30,5%</i>	<i>30,5%</i>	<i>30,6%</i>
Gasto Estructural	-264.631	-383.715	-516.784
EBIT	861.480	1.249.146	1.687.014

Tabla 13: “Margen de contribución por segmento - amortiguadores” por elaboración propia, Setiembre 2022, Buenos Aires.

7.4. Margen de Contribución y EBIT – Pastillas de Freno

Pastillas Freno			
Pick up plan	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	20.691	30.001	39.411
Facturacion Neta	397.645	576.586	757.420
Costo Material	-175.628	-254.660	-334.529
Margen Contribución	222.018	321.926	422.891
<i>MGC (%)</i>	<i>55,8%</i>	<i>55,8%</i>	<i>55,8%</i>
Gasto Estructural	-28.521	-41.355	-54.325
EBIT	193.497	280.571	368.566
GM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	27.947	40.523	48.393
Facturacion Neta	509.325	738.521	881.948
Costo Material	-218.840	-317.317	-378.943
Margen Contribución	290.485	421.204	503.005
<i>MGC (%)</i>	<i>57,0%</i>	<i>57,0%</i>	<i>57,0%</i>
Gasto Estructural	-36.531	-52.970	-63.257
EBIT	253.954	368.234	439.748
NGM Light vehicle plan	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	62.884	91.182	119.780
Facturacion Neta	1.135.623	1.646.654	2.163.092
Costo Material	-501.300	-726.885	-954.858
Margen Contribución	634.323	919.768	1.208.234
<i>MGC (%)</i>	<i>55,9%</i>	<i>55,9%</i>	<i>55,9%</i>
Gasto Estructural	-81.451	-118.105	-155.146
EBIT	552.871	801.664	1.053.088
Pastillas Freno	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	111.522	161.707	207.583
Facturacion Neta	2.042.593	2.961.760	3.802.459
Costo Material	-895.768	-1.298.863	-1.668.330
Margen Contribución	1.146.826	1.662.897	2.134.130
<i>MGC (%)</i>	<i>56,1%</i>	<i>56,1%</i>	<i>56,1%</i>
Gasto Estructural	-146.503	-212.429	-272.728
EBIT	1.000.323	1.450.468	1.861.402

Tabla 14: “Margen de contribución por segmento - pastillas de freno” por elaboración propia, Setiembre 2022, Buenos Aires.

7.5. Margen de Contribución, EBIT y ROMI – Ampliación porfolio

Total Ampliación Portafolio	Año 1	Año 2	Año 3
Volumen (pza)	174.273	252.696	329.650
Facturación Neta	5.732.168	8.311.644	11.007.630
Costo Material	-3.459.231	-5.015.885	-6.669.703
Margen Contribución	2.272.937	3.295.759	4.337.928
MGC (%)	39,7%	39,7%	39,4%
Gasto Estructural	-411.134	-596.144	-789.511
EBIT	1.861.803	2.699.614	3.548.416
Inversión Marketing	-704.923	-881.154	-986.892
Resultado Neto	1.568.014	2.414.605	3.351.035
MGC (%)	27,4%	29,1%	30,4%
ROMI	2,22	2,74	3,40

Tabla 15: “Margen de Contribución Total y Romi” por elaboración propia, Setiembre 2022, Buenos Aires.

7.6. Indicadores Rentabilidad Financiera

Para determinar la viabilidad financiera del plan de Marketing, calcularemos el valor actual neto considerando un WACC de 10.44%, (como tasa de descuento), y estimaremos la tasa interna de retorno de los flujos futuros, con el objetivo de cuantificar el beneficio absoluto en el presente y la máxima tasa de retorno exigible al plan.

Año 0	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-437.153	-267.770	-881.154	-986.892
Ingresos		1.861.803	2.699.614	3.548.416
Resultado Neto	-437.153	1.594.033	1.818.460	2.561.524
WACC (%)	10,44%			
VAN (USD)	3.982.363			
TIR (%)	377,46%			

Tabla 16: “Indicadores de rentabilidad” por elaboración propia, Setiembre 2022, Buenos Aires.

Por los resultados de VAN, (USD 3.982.363), y TIR, (377,46%), determinamos que el plan de Marketing es rentable y viable en términos financieros.

7.7. Presupuesto anual de Marketing

PILAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO
RESEARCH	109.553	40.000	43.720	20.000	18.720	0	18.720	20.000	18.720	0	18.720	0	308.153
Precios always on	7.920		7.920		7.920		7.920		7.920		7.920		47.520
Precios prospeccion	10.800		10.800		10.800		10.800		10.800		10.800		64.800
Homologación aplicaciones y catalogo	40.000												40.000
Mapping Competidores (SOM)	30.000												30.000
Estudio Chapa / Lubricantes				20.000				20.000					40.000
Fichas de Gipa / Plenarias	20.833												20.833
Estudio cualitativo mecánicos			25.000										25.000
Estudio car parc ARG PN / modelo / version		40.000											40.000
TRADE PROMOTION						24.000	44.000	44.000	20.000				132.000
ACDelco Experience Super TC2000						24.000	24.000	24.000					72.000
Inversion dentro part store							20.000	20.000	20.000				60.000
Merchandasing													
Promoción cruzada ACDelco													
COMMUNICATION	25.050	13.126	15.539	22.637	15.539	13.126	15.539	17.882	15.539	13.126	15.539	13.126	195.770
Redes Sociales	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	57.600
Pauta publicitaria	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Capsulas / post	7.239	4.826	7.239	4.826	7.239	4.826	7.239	4.826	7.239	4.826	7.239	4.826	72.391
Produccion fotografia	9.511			9.511				4.756					23.778
DEVELOPMENT	2.000	2.000	2.000	2.000	17.000	17.000	17.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	69.000
Envío de muestras													
Incentivos ventas	2.000	2.000	2.000	2.000	15.000	15.000	15.000						45.000
Sampling					2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
TOTAL (USD)	136.604	55.126	61.259	44.637	51.259	54.126	95.259	83.882	56.259	15.126	36.259	15.126	704.923

8. Conclusiones

Las ventas de vehículos eléctricos tienen un aumento del 57% respecto a las ventas de 2016 y hay pocas razones para creer que esta tendencia se desacelerará, con lo cual el cambio de matriz energética es un hecho. El mercado de piezas de mantenimiento de la industria automotriz se reducirá gradualmente debido a la migración del motor de combustión interna al eléctrico, dado que el motor eléctrico reduce estos componentes en un 60%.

Las empresas de autopartes deberán adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias de movilidad demandadas por los cambios culturales e idiosincráticos, para no desaparecer del mercado.

Dicho esto, definimos que la extensión de línea de la marca ACDelco será únicamente de las categorías de desgaste, en particular de pastillas de freno y amortiguadores las cuales continuarán utilizándose luego de la total adopción.

ACDelco deberá expandir su alcance y desarrollar sus productos para atender a marcas de vehículos diferentes de Chevrolet, dada la reducción del nivel de patentamientos del 64% comparando los registros del 2021 respecto a 2011. ACDelco deberá enfocarse a un parque automotor con una antigüedad promedio de 3 a 10 años donde se concentra el 62% del volumen potencial.

Basados en la encuesta al consumidor donde el 55% de los propietarios busca reducir los gastos de mantenimiento y considerando el análisis P.E.S.T.E.L, la marca deberá ocupar un posicionamiento uppermainstream. ACDelco deberá ocupar el territorio de calidad y garantía porque son los atributos que para el consumidor representan una relevancia del 91% y 83% respectivamente. El 80% de los respondientes dice que al momento de la compra considera la recomendación del mecánico razón por la cual debe ser considerado como público primario del plan de marketing.

La comunicación articula las plataformas digitales y tradicionales para alcanzar el reach posible mediante la creación de una comunidad, para lo cual utilizaremos campañas de awareness y performance para lograr consideración y venta.

Estos resultados permitirán obtener un margen de contribución de 27,4% y un EBIT de USD 1.568.014 en el primer año lo cual representa un ROMI de 2.22

El break even en el primer año sería alcanzado con una participación de mercado de 2,6% en amortiguadores y 4,1% en pastillas de freno. Con lo cual, incluso bajo este escenario recomendamos aprobar la ejecución de la propuesta.

Asimismo el valor presente neto del plan es de USD 3,9 MM con una tasa interna de retorno de 377,46% con lo cual la rentabilidad en términos absolutos y su máxima tasa de descuento permiten confirmar su factibilidad financiera.

9. Bibliografía

- 9.1. Alice M. Tybout y Tim Calkins. (2019). *Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 9.2. Alice M. Tybout y Bobby J. Calder. (2010). *Kellogg on Marketing*. New Jersey: John Wiley and sons.
- 9.3. Banco Mundial. (15 de Octubre de 2022). Argentina: panorama general. Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- 9.4. Corey Bourbonais y Xueqi Chang. (12 de Noviembre de 2022). Connected revolution: The future of US auto insurance. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/connected-revolution-the-future-of-us-auto-insurance>
- 9.5. David A. Aaker. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- 9.6. David A. Aaker. (2004). *Brand Portfolio Strategy*. New York: The Free Press.
- 9.7. David A. Aaker y Erich Joachimsthaler. (2000). *The Brand Relationship Spectrum*. California Management Review (8), 4 - 42.
- 9.8. Deloitte. (15 de Octubre de 2022). Doing Business in Argentina. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/tax/arg-2021-doing-business-argentina-esp.pdf>
- 9.9. Diego Zorrero. (15 de Octubre de 2022). Ya funciona la primera red de cargadores para autos eléctricos de la Costa Atlántica. Infobae.
<https://www.infobae.com/autos/2021/12/16/ya-funciona-la-primer-red-de-cargadores-para-autos-electricos-de-la-costa-atlantica/>
- 9.10. General Motors. (28 de Octubre de 2022). Nueva tecnología en vehículos de General Motors fortalecerá su liderazgo en conectividad y mejorará la experiencia del cliente. mediagm.
https://media.gm.com/media/me/en/gm/press_kits/detail.html/content/Pages/news/mx/es/2019/sept/0905-Nueva-tecnologia-experiencia-cliente.html
- 9.11. GIPA. (2022). *El parque argentino circulante*. [9,28,30,51]
- 9.12. GIPA. (2018). *Informe especial GM: Casas de repuestos 2018*. [37,54]

- 9.13. ICB. (15 de Octubre de 2022). El futuro es hoy: los autos eléctricos son una realidad en la Argentina. ICBC.
<https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/autos/Autos-electricos-en-Argentina>
- 9.14. Marc Gobe. (2009). *Emotional Branding*. New York: Allworth Press.
- 9.15. Marcos Dal Bianco, Manuel Manías, Federico Daniel Forte, Adriana Haring, Mario Iparraguirre y Tomas Triantafilo. (15 de Octubre de 2022). Situación Argentina Octubre 2022. BBVA Research.
<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-octubre-2022/>
- 9.16. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (15 de Octubre de 2022). Argentina es el país que más invierte en tecnología de la información en la región. Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-es-el-pais-que-mas-invierte-en-tecnologia-de-la-informacion-en-la-region>
- 9.17. Peter Fader. (2020). *Customer Centricity*. Philadelphia: Wharton School Press.
- 9.18. Philip T. Kotler y Gary Amstrong. (2018). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson.
- 9.19. Robert J. Dolan. (2000). *Comentario sobre Estrategia de Marketing*. Harvard Business Review (504-S13), 2.
- 9.20. Russel Hensley. (15 de Octubre de 2022). Scaling electric-vehicle infrastructure to meet demand. McKinsey and Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/scaling-electric-vehicle-infrastructure-to-meet-demand>
- 9.21. Sandra Phillips. (05 de Agosto de 2022). 7 Trends that will Shape Shared Mobility in 2022 – Trend 4. Autonomy from motorist to mobilist.
<https://www.autonomy.paris/7-trends-that-will-shape-shared-mobility-in-2022-trend-4/>
- 9.22. Santander trade. (28 de Octubre de 2022). Contexto económico. Santandertrade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- 9.23. Strategic Business Insights. (10 de Octubre de 2022). VALS. VALS Types.
<http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes/survivors.shtml>
- 9.24. Teknomers. (28 de Octubre de 2022). Nueva tecnología en vehículos de General Motors fortalecerá su liderazgo en conectividad y mejorará la experiencia del cliente. teknomers. <https://teknomers.com/es/general-motors-sigue-el-ejemplo-de-la-inteligencia-artificial/>

- 9.25. Tom Swallow. (28 de Octubre de 2022). Top 10 global e-mobility trends and developments in 2022. evmagazine.
<https://evmagazine.com/top10/top-10-global-e-mobility-trends-and-developments-in-2022>
- 9.26. Von Antoine Chatelain, Mauro Erriquez, Pierre-Yves Moulière und Philip Schäfer. (28 de Octubre de 2022). Elektroautos: Trends in Electric Vehicle Design. McKinsey and Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/what-a-teardown-of-the-latest-electric-vehicles-reveals-about-the-future-of-mass-market-evs/de-DE>
- 9.27. VUCE. (28 de Octubre de 2022). Importaciones: las 5 diferencias entre el nuevo sistema SIRA y el SIMI. Argentina.gob.ar .
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/importaciones-las-5-diferencias-entre-el-nuevo-sistema-sira-y-el-simi>
- 9.28. Wikipedia. (28 de Octubre de 2022). Micromovilidad. Wikipedia.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Micromovilidad>

10. Fuentes primarias

- 10.1. Encuesta on line “Conociendo Perfil del consumidor” realizada a conductores de vehículos: Estudio no probabilístico por conveniencia a nivel nacional (Argentina, 11 Julio - 22 Julio 2022).
- 10.2. Estudio cualitativo a mecánicos y casas de repuestos: GFK, ACDelco Brand Health Study Cualitativo (Buenos Aires, 27 Agosto – 6 Setiembre 2022).
- 10.3. Estudio cuantitativo a mecánicos y casas de repuestos: GFK, Brand Vivo ACDelco Brand Health Study Cuantitativo (Buenos Aires, 19 Octubre – 22 Noviembre 2022), 7,12,15,30,64, 74-77.

11. Anexos

11.1. Anexo 1: Cuestionario de perfil de consumidor

1. ¿Cuál es el género con el que se siente identificado?
 - a. Mujer
 - b. Hombre

2. ¿En qué rango etario se encuentra?
 - a. 18 a 24
 - b. 25 a 34
 - c. 35 a 49
 - d. Mayor a 50

3. ¿Cuál es su ocupación principal?
 - a. Estudiante
 - b. Profesional independiente
 - c. Profesional dependiente
 - d. Emprendedor
 - e. Jubilado
 - f. Otro

4. ¿Posee y/o es conductor de un automóvil?
 - a. Si
 - b. No (Muchas gracias por participar. Termina la encuesta)

5. ¿Es responsable del mantenimiento del vehículo que conduce?
 - a. Si
 - b. No (Muchas gracias por participar. Termina la encuesta)

6. ¿Durante este año usted, piensa ahorrar en los gastos de mantenimiento de su vehículo?
 - a. Si (Ir a pregunta 7)
 - b. No (Ir a pregunta 8)

- c. No sé (Ir a pregunta 8)
7. ¿Cómo piensa ahorrar en el mantenimiento de su vehículo?
- a. Posponer las reparaciones o cambios de aceite
 - b. Cambiando a un taller mecánico más barato
 - c. Comprando repuestos económicos
 - d. Reduciendo el uso del vehículo
 - e. Dejando de ir al concesionario
 - f. Otros
8. ¿Dónde suele realizar el mantenimiento o reparación de su vehículo? (opción múltiple)
- a. Taller mecánico de confianza
 - b. Lubricentro
 - c. Concesionario oficial
 - d. Taller eléctrico
 - e. Gomería multiservicio
 - f. Taller chapa y pintura
 - g. Otro
9. ¿Usted suele comprar los repuestos para la reparación de su vehículo?
- a. Si (Ir a pregunta 10)
 - b. No (Ir a pregunta 13)
10. ¿Usted por qué prefiere comprar el repuesto? (opción múltiple) **ir a pregunta 11**
- a. Reducir costos
 - b. Porque el mecánico me lo solicito
 - c. Porque me gusta realizar estas compras
 - d. Otros

11. ¿Qué marca de repuestos compra? (única opción) **ir a pregunta 12**

- a. La indicada por el mecánico.
- b. La indicada por el vendedor de la tienda.
- c. La recomendada por un amigo experto
- d. La recomendada en internet.
- e. La más económica.
- f. Otros

12. ¿Dónde suele comprar los repuestos? (opción múltiple) **ir a pregunta 14**

- a. Casa de repuestos
- b. Lubricentro
- c. Estación de servicio
- d. Gomería multiservicio
- e. Casa de accesorios
- f. Taller eléctrico
- g. Concesionario

13. ¿Usted por qué NO compra el repuesto? (opción múltiple)

- a. No tengo conocimiento y/o experiencia
- b. No tengo tiempo
- c. Confío y delego en el mecánico
- d. No me gusta
- e. Otros

14. ¿Si tuviera que comprar un repuesto para su auto cuáles son los 03 atributos más importantes al momento de elegir? (opción múltiple)

- a. Buena calidad
- b. Precio económico
- c. Marca conocida y de confianza

- d. Garantía de la pieza
- e. Recomendación del mecánico
- f. Recomendación del vendedor

15. ¿En los últimos 12 meses cuantas veces llevó su vehículo para un mantenimiento o reparación?

- a. Ninguna
- b. 1 vez
- c. 2 veces
- d. 3 veces
- e. 4 o más veces

16. ¿Cuándo lleva su vehículo a realizar al taller? (opción múltiple)

- a. Antes de las vacaciones de invierno (Mayo a Julio)
- b. Antes de las vacaciones de Verano (Octubre a Diciembre)
- c. Al encenderse las alertas del panel de instrumentos
- d. Al presentarse un problema que impide su uso
- e. Al llegar al kilometraje de servicio indicado por el fabricante

17. ¿Utiliza internet para buscar información relacionada al vehículo?

- a. Si (Ir a pregunta 18)
- b. No (Fin de la encuesta)

18. ¿Qué tipo de información suele buscar a través de internet? (opción múltiple)

- a. Precios de repuestos
- b. Información técnica de las piezas
- c. Comprar piezas de repuesto
- d. Visitar webs de marcas de auto
- e. Buscar talleres independientes y/o concesionario
- f. Comprar servicios de mantenimiento

g. Solicitar turnos de atención en taller / concesionario

11.2. Anexo 2: Guía de Pautas estudio cualitativo a mecánicos y casas de repuestos

INTRODUCCIÓN Y WARMING UP

- Presentación del entrevistador.
- Explicación de la modalidad de trabajo y la dinámica de conversación.
- Información sobre la grabación de audio/ video.
- Información sobre anonimato y confidencialidad.

CONOCIENDO AL TARGET

Para comenzar le gustaría entender cómo es una semana normal de trabajo.

- ¿Cómo es su rutina? ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cómo es la relación que tiene con ellos?
- ¿Qué tipos de trabajos realiza comúnmente?, ¿Cómo organiza su trabajo?
- ¿Cuáles son las mayores dificultades / desafíos de la profesión?, ¿Cómo ven la profesión en el futuro?
- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el rubro? ¿Qué le hace sentir orgulloso de su trabajo (solo mecánicos)?

CATEGORÍA REPUESTOS

Quisiera hablar del mundo de los repuestos de vehículos.

- ¿Cuáles son las primeras ideas, imágenes, sensaciones que les viene a la mente cuando piensa en repuestos de vehículos? ¿Alguna otra cosa?
- ¿Qué cosas positivas encuentra en el mundo de los repuestos? ¿Por qué?
- ¿Qué cosas no lo satisfacen del mundo de los repuestos? ¿Qué lo hace pensar así?

- ¿Qué actividades realizadas por las marcas de repuesto, le parecen importantes y/o valiosas para su trabajo?
- ¿Cuáles son las características que hacen que una marca de repuestos sea su preferida?
- ¿Cuáles son las novedades / últimas tendencias acerca de nuevos modelos de repuestos? ¿Alguna otra?
- ¿Cómo sabe acerca de estos temas? ¿Dónde / quién lo informa?

ZOOM IN SUBCATEGORÍAS DE INTERÉS Y EL CONTEXTO COMPETITIVO

- Ahora quisiera trabajar con mayor profundidad sobre algunas categorías puntuales dentro del mundo de los repuestos.

CATEGORÍAS A EXPLORAR:

- o PASTILLAS DE FRENO.
- o AMORTIGUADORES.
- o BOBINAS.
- o BUJÍAS.
- o FILTROS.
- o CORREAS
- o TENSORES.

- PARA CADA CATEGORÍA:

- o A TODOS:

§ ¿Suele asesorar / recomendar marcas de xx? ¿Por qué sí / no?

- § ¿Cuál es el peso / importancia de la recomendación de la automotriz a la hora de elegir / indicar el repuesto para el vehículo del cliente?
 - § ¿Tiene alguna comisión de parte de las marcas?
 - § ¿Qué marcas de xx conoce?
 - § ¿Con qué marcas de xx trabaja habitualmente? ¿Por qué?
 - § De todas las que mencionó, ¿cuál prefiere? ¿Por qué?
 - SÓLO PARA MECÁNICOS: ¿Utiliza para todos los vehículos lo mismo?, ¿Cuáles son las diferencias?
 - SÓLO PARA VENDEDORES: ¿son todas iguales estas marcas y/o percibe alguna diferencia? ¿Por qué?
 - § ¿Con qué marcas de xx prefiere no trabajar? ¿Por qué?
 - § Para NO usuarios: ¿Qué haría falta para que la pruebe o vuelva a utilizar ACDelco?
- o PARA MECÁNICOS:
- § ¿Quién toma la decisión de la marca de repuesto de xxx que utiliza en los vehículos de sus clientes: ud? su cliente? ¿Por qué?
 - § ¿Cuánto de la decisión es del mecánico y cuanto es de los clientes?, ¿Cómo se realiza esa transacción (¿se propone una o varias opciones de producto /marca?) ?, ¿qué factores se toman en cuenta?, ¿por qué se propone / utiliza un producto u otro?,
 - § ¿Qué le ofrece / aporta una marca de repuesto para que usted piense que es de confianza?
 - § ¿Qué pasa si el cliente / dueño de vehículo compra una marca de repuestos que usted no recomendó / solicitó?
- o PARA VENDEDORES:

§ ¿Qué características o cualidades son necesarias o debe tener una marca de repuestos para que usted la recomiende?

o A TODOS:

§ Hablemos un poco más en detalle de algunas marcas.

§ ¿Qué puede decirme de... ? ¿Qué cosas le gustan de esta marca de xx? ¿Hay algo que no le guste? ¿Por qué?

NOTA A CLIENTE: NECESITAMOS VALIDAR CON UDS 2 MARCAS POR SUBCATEGORÍAS QUE REQUIERAN PROFUNDIZAR DADO QUE NO TENDREMOS TIEMPO PARA EXPLORAR TODAS.

CATEGORIA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2
Pastillas freno	Mazfren	Frasle
Amortiguador	Fric Rot	Corven
Bobinas de encendido	Denso	
Bujías de encendido	NGK	Bosch
Filtros aceite	Fram	Bosch
Correas	Dayco	Continental
Tensores	SKF	

REPETIR ESQUEMA DE INDAGACIÓN PARA LAS DIFERENTES
SUBCATEGORÍAS DE INTERÉS

IMAGEN DE AC DELCO

- ¿Cuáles son las ventajas frente al resto de las marcas de repuestos? ¿y las desventajas?

Indague en general y luego en particular por cada subcategoría de interés.

- ¿Para qué tipo de cliente es esa marca? ¿Por qué? ¿En qué situaciones / para qué vehículos recomendaría esta marca? En caso no sea espontánea forzar la pregunta: ¿Por qué no considera AC Delco en vehículos que No son Chevrolet?

- PARA QUIENES NO USAN / NO RECOMIENDAN:

- o ¿por qué no trabaja con esa marca? ¿Hay rechazo? ¿Cuáles son los problemas? ¿Qué haría considerar trabajar con ella?

- ¿Creen que tienen suficiente información sobre AC DELCO? ¿Qué saben / han oído hablar de ella? ¿Dónde oyeron hablar?

- Zoom In Líneas de productos: ¿Hay diferencias entre las líneas de producto de cada marca?, ¿de dónde provienen esas diferencias?, ¿hay diferencias de calidad entre ellos?, ¿se agrupan todos del mismo modo?

RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

- ¿Cómo es la relación con los proveedores de repuestos?, ¿Cuál es el mejor y por qué?, ¿y cuál es peor y por qué?, ¿Qué necesidades tiene y no han sido satisfechas?
- ¿Conoce a los vendedores de AC Delco?, ¿Cuál ha sido su experiencia? ¿Cuál sería una buena forma de que esta marca se comunique con ud? ¿Por qué canales? ¿Por recomendación? ¿De quién? ¿Qué les gustaría saber? ¿Qué información?
- Si tuviera que aconsejar a los vendedores de la marca, ¿qué les diría?