



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE FLOTAS DE
FORD CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

AMAURY DIDIER MARIE TEISSEIRE

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRAS
PERLA TERESA VALDÉS CALQUIN**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE FLOTAS DE FORD CHILE

El presente estudio busca diseñar y evaluar un plan comercial para cumplir con el objetivo corporativo de una participación del 15% en el mercado de vehículos comerciales.

El diagnóstico inicial identificó un mercado potencial de USD \$1.754 Mils para el año 2019 del cual Ford puede obtener USD \$170 Mils al definir un plan comercial que saque provecho de las fortalezas y debilidades de la marca y las oportunidades y de las amenazas que fueron identificadas en esta etapa (análisis de clientes, competidores, distribuidores, interno y macro entorno).

El análisis indicó que los rubros mineros y de servicios presentan un potencial de crecimiento atractivo al representar un 49% del mercado. Para aumentar su participación, Ford debe proponer vehículos adaptados a las necesidades de cada segmento, aprovechando su capacidad a poner en el mercado un nuevo producto en un corto periodo de tiempo. Además, la marca se diferencia de la competencia con una oferta de servicios adicionales que complete la oferta de producto.

La estrategia de producto está acompañada por una potente estrategia de marketing enfocada en los tomadores de decisión de los clientes. El canal digital es privilegiado por su mayor eficiencia a llegar al cliente objetivo.

La variación del tipo de cambio del USD es monitoreada para asegurar que la estructura de costos de los vehículos importados siga entregando un margen positivo. Además, la empresa vigila el crecimiento de la industria minera que influye en el mercado tanto como cliente directo como siendo el motor de la economía chilena. Ósea es el factor determinante de las inversiones futuras y de la demanda resultante.

El análisis económico indica que el valor actual neto del proyecto es de USD \$2.525.398, por lo cual se concluye que el plan comercial planteado es atractivo y viable.

AGRADECIMIENTO

A Cecilia, mi esposa, que tuvo la paciencia y la dedicación para acompañarme y apoyarme en este desafío.

A mis profesores guías que me ayudaron a precisar y organizar el estudio.

A Ford Chile que me apoyó a lo largo del magister con el acceso a información estratégica y a proveedores claves de la industria.

TABLA DE CONTENIDO

1.	<u>Introducción</u>	1
2.	<u>Alcance</u>	1
3.	<u>Objetivo</u>	2
3.1.	<u>Objetivo General</u>	2
3.2.	<u>Objetivos particulares</u>	2
4.	<u>Metodología</u>	2
4.1.	<u>Diagnóstico</u>	2
4.1.1.	<u>Descripción del rubro automotriz chileno y del mercado de los negocios de flotas</u>	2
4.1.2.	<u>Análisis del mercado potencial</u>	2
4.1.3.	<u>Análisis de clientes</u>	3
4.1.4.	<u>Análisis de competidores relevantes</u>	3
4.1.5.	<u>Análisis de distribuidores (operador logístico y representante comercial)</u>	3
4.1.6.	<u>Benchmarking internacional</u>	3
4.1.7.	<u>Análisis macro entorno</u>	3
4.1.8.	<u>Análisis Interno</u>	3
4.2.	<u>Síntesis diagnostico</u>	4
4.2.1.	<u>Fortalezas</u>	4
4.2.2.	<u>Debilidades</u>	4
4.2.3.	<u>Oportunidades</u>	4
4.2.4.	<u>Amenazas</u>	4
4.3.	<u>Objetivos de la estrategia (alcanzables, medibles, ambiciosos)</u>	4
4.3.1.	<u>Estrategia</u>	5
4.3.2.	<u>Segmentos objetivos / mercados metas</u>	5
4.3.3.	<u>Estrategia de productos / servicios</u>	5
4.3.4.	<u>Estrategia de precios</u>	5
4.3.5.	<u>Estrategia de canales</u>	5
4.3.6.	<u>Estrategia comunicacional y posicionamiento</u>	5
4.3.7.	<u>Líneas de acciones internas y recursos requeridos</u>	5
4.3.8.	<u>Cronograma con líneas de acción</u>	5
4.4.	<u>Evaluación económica del negocio</u>	5
4.4.1.	<u>Ingresos</u>	5

4.4.2.	Costos.....	5
4.4.3.	Gastos.....	5
4.4.4.	Flujo anual por mes luego periodo de 5 años.....	5
4.4.5.	Cálculo de tasa de descuento.....	5
4.4.6.	Sensibilizaciones.....	5
4.5.	Conclusiones y recomendaciones.....	5
5.	Diagnostico.....	6
5.1.	Presentación del mercado chileno de flotas.....	6
5.2.	Análisis del mercado potencial.....	6
5.3.	Análisis de clientes.....	10
5.3.1.	Características generales.....	10
5.3.2.	Segmentación de los clientes.....	12
5.3.3.	El Transporte de personas.....	13
5.3.4.	El Transporte de carga.....	14
5.3.5.	Trabajo en terreno.....	15
5.3.6.	La Supervisión.....	16
5.3.7.	Conclusiones.....	18
6.	Síntesis de diagnostico.....	58
6.1.	El rubro Minero.....	58
6.1.1.	Fortalezas.....	59
6.1.2.	Debilidades.....	59
6.1.3.	Oportunidades.....	60
6.1.4.	Amenazas.....	61
6.2.	El rubro de los servicios.....	61
6.2.1.	Fortalezas.....	62
6.2.2.	Debilidades.....	62
6.2.3.	Oportunidades.....	63
6.2.4.	Amenazas.....	63
7.	Estrategia propuesta.....	64
7.1.	El rubro minero.....	64
7.1.1.	estrategia de productos y servicios.....	64
7.1.2.	Estrategia de precios.....	66
7.1.3.	Estrategia de canales.....	66
7.2.	El rubro de los servicios.....	68
7.2.1.	Estrategia de productos y servicios.....	68
7.2.2.	Estrategia de precios.....	68

<u>7.2.3.</u>	<u>Estrategia de canales</u>	<u>68</u>
<u>7.3.</u>	<u>Estrategia de comunicacional y posicionamiento</u>	<u>69</u>
<u>7.3.1.</u>	<u>Objetivos comunicacionales</u>	<u>70</u>
<u>7.3.2.</u>	<u>Grupos objetivos</u>	<u>70</u>
<u>7.3.3.</u>	<u>Plan de Marketing</u>	<u>70</u>
<u>7.4.</u>	<u>Líneas de acción internas y recursos requeridos</u>	<u>72</u>
<u>7.5.</u>	<u>Evaluación económica del negocio</u>	<u>73</u>
<u>7.5.1.</u>	<u>Ingresos</u>	<u>73</u>
<u>7.5.2.</u>	<u>Costos</u>	<u>74</u>
<u>7.5.3.</u>	<u>Gastos</u>	<u>74</u>
<u>7.5.4.</u>	<u>Flujo mensual año 2019 y flujo anual a 2023</u>	<u>75</u>
<u>7.5.5.</u>	<u>Calcula de la tasa de descuento</u>	<u>75</u>
<u>7.5.6.</u>	<u>Sensibilización</u>	<u>76</u>
<u>7.6.</u>	<u>Conclusión</u>	<u>79</u>
<u>8.</u>	<u>Bibliografía</u>	<u>80</u>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Ventas de camioneta, furgones, minibuses en Chile en 2017</i>	7
<i>Tabla 2 Tipo de vehículo vendido por marca y nivel de precio (millones)</i>	23
<i>Tabla 3 Ranking de las marcas automotriz por ingreso (CLP \$ / 2017)</i>	23
<i>Tabla 4 País de producción de los vehículos</i>	24
<i>Tabla 5: Evaluación de las zonas productivas</i>	24
<i>Tabla 6 Características de los servicios técnicos</i>	25
<i>Tabla 7 Los equipos de ventas de vehículos comerciales</i>	29
<i>Tabla 8 Costos de gerencia de flotas</i>	29
<i>Tabla 9 Canales de distribución</i>	29
<i>Tabla 10 Análisis de los Estados Financieros de Concesionarios (% de ventas)</i>	34
<i>Tabla 11 Mercado de LOP y RAC (unidades)</i>	35
<i>Tabla 12 Reglas de origen por zona de producción</i>	48
<i>Tabla 13 Estructura de Flotas – Ford Chile</i>	51
<i>Tabla 14 Comparativo oferta actual contra nueva oferta</i>	69
<i>Tabla 15 Líneas de acción y recursos requeridos</i>	72
<i>Tabla 16 Supuestos de la evaluación económica- escenario base</i>	73
<i>Tabla 17 Ingresos anuales por fuente (mils USD)</i>	74
<i>Tabla 18 Costos anuales (mils USD)</i>	74
<i>Tabla 19Gastos anuales (mils USD)</i>	74
<i>Tabla 20Tabla 19: Flujo de caja 2019 (USD)</i>	75
<i>Tabla 21 Flujo de caja anual 2019-2023 (USD)</i>	75
<i>Tabla 22 Supuestos de la evaluación económica- escenario pesimista</i>	76
<i>Tabla 23 Flujo de caja anual 2019-2023 (USD) – escenario pesimista</i>	77
<i>Tabla 24 Supuestos de la evaluación económica - escenario optimista</i>	77
<i>Tabla 25 Flujo de caja anual 2019-2023 (USD) – escenario optimista</i>	78

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Mercado potencial abierto por rubro.</i>	8	
<i>Ilustración 2 los usos de los vehículos</i>	8	
<i>Ilustración 3 precios de vehículos (millones de pesos)</i>	9	
<i>Ilustración 4 Regiones de uso de los vehículos</i>	10	
<i>Ilustración 5 Tipos de caminos</i>	11	
<i>Ilustración 6 Tamaños de empresas</i>	11	
<i>Ilustración 7 Número de vehículos en la empresa</i>	12	
<i>Ilustración 8 Tipo de vehículos usados por las empresas</i>	12	
<i>Ilustración 9 Los criterios de compra de un vehículo comercial</i>	18	
<i>Ilustración 10 Las marcas más citadas</i>	20	
<i>Ilustración 11 Primera marca citada</i>	<i>Ilustración 12 Probabilidad de compra</i>	21
<i>Ilustración 13 Evaluación de los competidores</i>	22	
<i>Ilustración 14 Monitoreo online Peugeot Chile</i>	26	
<i>Ilustración 15 Los Concesionarios Chevrolet con equipo de flotas</i>	31	
<i>Ilustración 16 Propuesta de valor de Relsa-Arval</i>	36	
<i>Ilustración 17 Gama de vehículos comerciales, Ford España</i>	38	
<i>Ilustración 18 Transformaciones de vehículos, Nissan España</i>	39	
<i>Ilustración 19 Gama de camionetas de Chevrolet Brasil</i>	40	
<i>Ilustración 20 Costo de utilización de un vehículo</i>	40	
<i>Ilustración 21 Oferta de financiamiento Peugeot Argentina</i>	41	
<i>Ilustración 22 Oferta Free2Move Lease , Peugeot España</i>	42	
<i>Ilustración 23 Personalización de vehículos y simulación de financiamiento</i>	43	
<i>Ilustración 24 Acuerdo comerciales suscritos por Chile</i>	47	
<i>Ilustración 25 Estructura gerencial de Ford Chile</i>	50	
<i>Ilustración 26 Proceso de aprobación de las listas de precios y de los descuentos</i>	52	
<i>Ilustración 27 Clasificación de los clientes Ford por rubro</i>	53	
<i>Ilustración 28 Clasificación de los clientes Ford por uso</i>	53	
<i>Ilustración 29 Volumen de las flotas de los Clientes Ford</i>	53	
<i>Ilustración 30 Tipo de vehículos en la flota de los clientes Ford</i>	54	

1. Introducción

La marca Ford volvió a Chile como filial de Ford Motor Company en el año 1999 después de haber sido representada en el mercado por un importador local. La actividad de Ford Motor Company se focaliza en importar piezas y vehículos para venderlos a su Concesionarios quienes vendan a los clientes finales. Ford Chile tiene diez Concesionarios y cuarenta y dos locales logrando una participación de mercado de 4.8% en 2017.

En su Plan estratégico regional, la empresa decidió potenciar los vehículos producidos dentro de la región. El objetivo asignado a Chile es definir y ejecutar un plan para aumentar la participación del producto Ranger (producido en Argentina) en su segmento para llegar a una participación del 15% en el mercado de vehículos comerciales en un plazo de cinco años.

El mercado chileno es un mercado abierto con acuerdos de libre comercio con más del 80% de los mercados mundiales por lo cual los competidores son empresas de todos los continentes que eligen el país de producción más capacitado a entregar vehículos competitivos para el mercado chileno.

El segmento de las camionetas depende fuertemente de las ventas de flotas. Las flotas son ventas realizadas a clientes que manejan un stock de unidades que usan para desarrollar su propia actividad o que ponen a disposición de terceros. Los clientes van desde Pymes que tiene dos a tres unidades hasta Leasing Operativos (LOP) o Renta-a-Car (RAC) con miles de unidades.

Para cumplir con el objetivo asignado a la marca, Ford Chile necesita definir e implementar una estrategia clara y ambiciosa. El presente trabajo busca definir dicha estrategia basándose en un diagnóstico exhaustivo tanto del mercado chileno como de la misma empresa.

2. Alcance

El estudio se enfoca en el mercado de ventas de flotas chileno. Dado que el análisis busca responder a un objetivo corporativo de crecimiento en el segmento de camionetas, se focalizará en el mercado de las flotas de vehículos livianos (“cars” y “light” según la denominación del rubro) y se dejan fuera del estudio los camiones pesados.

La marca tiene dos productos principales que compiten en el mercado de flotas que son Ranger y Transit, completados por F-150. Sin embargo, Ford posee otros vehículos en su catálogo para responder a solicitudes de sus clientes. El presente documento busca presentar las oportunidades y los riesgos de importar nuevos productos y potenciar productos presentes en el catálogo actual, y cómo complementarlos con servicios que respondan a las necesidades de los clientes.

A pesar de no tener un departamento dedicado al negocio de flotas, Ford tiene una persona dedicada a la venta de flotas de vehículos livianos, dentro del cual Ranger predomina, y el equipo de ventas de camiones pesados maneja dentro de su portafolio de productos el modelo Transit. Se revisa la coherencia de dicha organización y se propone los cambios necesarios para responder a las necesidades de los clientes dentro de los límites que la evaluación económica permita.

El diagnóstico se focaliza también en el flujo logístico a implementar para la entrega a tiempo de los vehículos vendidos y en la organización de los canales de ventas. Se analiza las modificaciones a aportar a la estructura actual y cómo coordinar los diferentes protagonistas del negocio.

3. Objetivo

3.1. Objetivo General

El objetivo del análisis es diseñar y evaluar un plan comercial para duplicar las ventas de Ford en el segmento de vehículos comerciales en 5 años cumpliendo con los objetivos de rentabilidad definidos por la compañía.

3.2. Objetivos particulares

- Establecer un diagnóstico del mercado de las flotas de vehículos livianos y de la situación interna de la empresa
- Determinar las necesidades de productos y servicios de los clientes
- Identificar y potenciar los canales de ventas
- Identificar los factores claves de éxito y las capacidades organizacionales que permitan definir una estrategia que entregue una ventaja competitiva a Ford en el mercado
- Definir una estrategia de acuerdo con el diagnóstico realizado
- Definir la estructura del equipo necesaria para sostener el negocio en el tiempo
- Asegurar que el crecimiento de la participación de mercado se haga de forma rentable: utilidad antes de impuesto anual positiva.
- Evaluar la factibilidad económica de la estrategia propuesta

4. Metodología

La metodología usada para llevar a cabo el análisis se detalla a continuación con un enfoque particular en las variables relevantes del segmento de venta de flotas.

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Descripción del rubro automotriz chileno y del mercado de los negocios de flotas

4.1.2. Análisis del mercado potencial

Se analiza el tamaño del mercado en 2017 y su proyección en 2019 de acuerdo con el crecimiento del mercado automotriz.

4.1.3. Análisis de clientes

A través de una investigación de mercado se busca identificar quienes son los clientes del segmento de flota, en el caso de los LOP-RAC se identifica los clientes finales, analizando sus necesidades en vehículos (tipos y volúmenes) y en servicios adicionales útiles para sus negocios. Profundizamos el estudio para identificar la cadena de valor del negocio de los LOP-RAC. Después de segmentar claramente los diferentes clientes, identificaremos sus atributos, las variables que consideran al momento de tomar su decisión de compra.

4.1.4. Análisis de competidores relevantes

Se realiza una investigación de mercado para identificar los competidores presentes en el mercado y su participación de mercado. Analizamos los competidores más relevantes focalizándonos en sus canales de distribución, las características de sus productos (origen, equipamiento, precio) y su plan logístico. Analizamos los productos ofrecidos en cada segmento por los competidores. Luego nos enfocamos en los servicios que ofrecen, en la organización de sus equipos de ventas.

4.1.5. Análisis de distribuidores (operador logístico y representante comercial)

Al analizar el mercado identificamos los canales de distribución existentes. Estudiamos si los distribuidores son propios de las marcas o son terceros, cuales son distribuidores relevantes. Analizamos su nivel de integración con las marcas.

4.1.6. Benchmarking internacional

Se indaga las actividades de Ford u otras marcas en mercados desarrollados o mercados similares al chileno para entender sus best practice tanto de ventas, flujo logístico y servicios. Analizamos si estas prácticas son traspasables al mercado chileno.

4.1.7. Análisis macro entorno

Se determinan los factores externos al mercado que influyen en las ventas de Flotas (Exchange rate, precio del cobre, las normas de emisión o tributarias, regularizaciones particulares a los diferentes sectores industriales de los clientes...).

4.1.8. Análisis Interno

Se determinan los factores internos a Ford que influyen en el desarrollo de las ventas de Flotas. Se revisan los siguientes temas:

- Productos
- Servicio
- Estructura dedicada al negocio
- Proceso de validación de los negocios
- Catálogo de productos disponibles y no importados aún

- Recursos alocados.
- Analizamos la recordación y el posicionamiento de la marca.

4.2. **Síntesis diagnóstico**

4.2.1. Fortalezas

Se determinarán los factores internos a Ford que permiten el desarrollo de la venta de Flotas

4.2.2. Debilidades

Se determinarán los factores internos a Ford que son un freno al desarrollo de la venta de Flotas

4.2.3. Oportunidades

Se determinarán los factores externos a Ford que permiten el desarrollo de la venta de Flotas

4.2.4. Amenazas

Se determinarán los factores externos a Ford que son un freno al desarrollo de la venta de Flotas

4.3. **Objetivos de la estrategia (alcanzables, medibles, ambiciosos)**

Tras analizar el diagnóstico se determinarán los objetivos y los factores internos a Ford que permiten el desarrollo de las ventas de Flotas.

- 4.3.1. Estrategia
- 4.3.2. Segmentos objetivos / mercados metas
- 4.3.3. Estrategia de productos / servicios
- 4.3.4. Estrategia de precios
- 4.3.5. Estrategia de canales
- 4.3.6. Estrategia comunicacional y posicionamiento
- 4.3.7. Líneas de acciones internas y recursos requeridos
- 4.3.8. Cronograma con líneas de acción

4.4. Evaluación económica del negocio

- 4.4.1. Ingresos
- 4.4.2. Costos
- 4.4.3. Gastos
- 4.4.4. Flujo anual por mes luego periodo de 5 años
- 4.4.5. Cálculo de tasa de descuento
- 4.4.6. Sensibilizaciones

4.5. Conclusiones y recomendaciones

5. Diagnóstico

5.1. Presentación del mercado chileno de flotas

El mercado automotriz chileno se divide en dos grupos de clientes que se caracterizan por el uso del vehículo que están adquiriendo. El primer grupo consiste en los clientes particulares que usan el vehículo para sus actividades personales y familiares, que sea llevar sus hijos al colegio, ir al supermercado o viajar de vacaciones. Estos clientes se caracterizan en el hecho que no buscan beneficio económico del uso de sus vehículos.

El segundo grupo se compone de los clientes que compran un vehículo para realizar tareas o actividades que les genere ganancias económicas. Este segundo grupo constituye el mercado de las ventas de flotas y contiene perfiles muy diversos, desde grandes empresas con un gran número de vehículos propios (su propia flota) para su propio uso, un Leasing operativo o Rent-a-Car con una flota de vehículos que arrienda a terceros hasta una PYME que tiene un solo vehículos.

Los vehículos que predominan en las flotas de los clientes son los furgones y las camionetas por su versatilidad que les permite realizar una alta variedad de tareas. Estos vehículos están incluidos en el concepto de vehículos livianos y medianos en la medición de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC).

5.2. Análisis del mercado potencial

El mercado de los vehículos livianos y medianos cerró el año 2017 con 360.000 unidades de las cuales 91.373 unidades eran camioneta, furgones, minibuses o ambulancias (camionetas o furgones acondicionados).

Las primeras 14 marcas abarcan el 83% de estas unidades, 75.900 unidades. Si nos enfocamos en sus productos de mayor volumen tenemos, el volumen total de ventas fue de 62.722 unidades, como lo muestra la tabla 1. Eso representa un 17% del mercado total de vehículos livianos y medianos

Tabla 1: Ventas de camioneta, furgones, minibuses en Chile en 2017

Marca	Ventas acumuladas (2017)	% de participación
Mitsubishi	9 448	15%
Nissan	7 360	12%
Ford	6 117	10%
Peugeot	5 432	9%
Chevrolet	6 745	11%
SsangYong	4 214	7%
Toyota	3 619	6%
Hyundai	3 421	5%
Kia	3 321	5%
Volkswagen	3 321	5%
Fiat	2 947	5%
Mazda	2 466	4%
Citroen	2 185	3%
Mercedes	2 126	3%
Total	62 722	100%

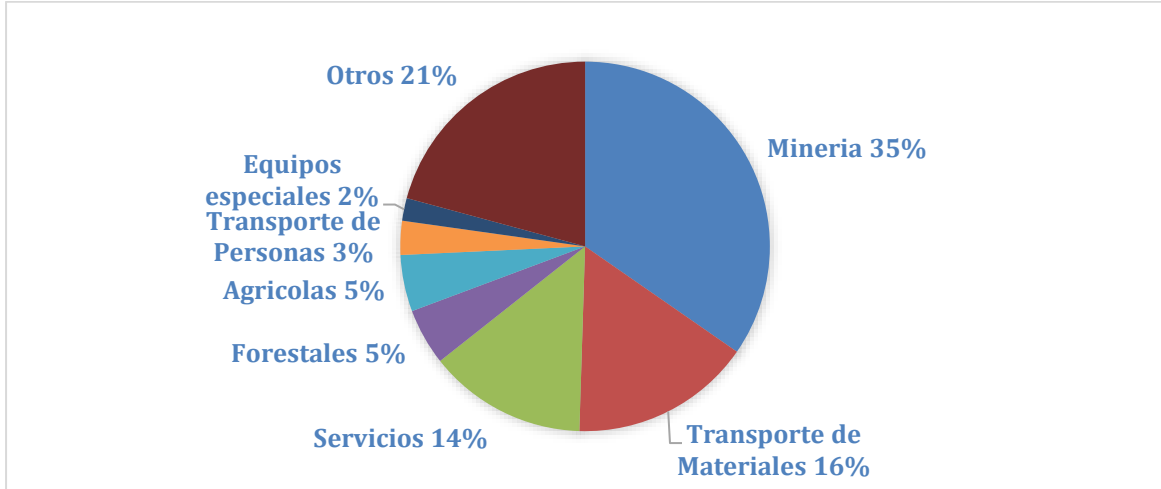
Fuente: Informe del Mercado Automotor, RVM 2017, ANAC

Si consideramos los precios de febrero 2018 de los veinticinco modelos identificados, el mercado potencial del año 2017 fue de CLP \$ 1 043 464 333 700 o USD \$1.656 Mills al tipo de cambio de \$630.

Para el año 2019, el ANAC proyecta un crecimiento de 11,1% de la industria vs 2017 a 400.000 unidades de vehículos livianos. Considerando que el crecimiento de las ventas de camionetas, furgones y minibuses crecerá al mismo ritmo que la industria, el mercado potencial del año 2019 es de CLP \$ 1.159.404.815.222 o USD \$1.754 Mills al tipo de cambio proyectado por Ford de \$671 CLP/USD.

Al abrir el mercado por los rubros en los cuales participan los clientes, destacan los rubros de la minería (35%), del transporte de materiales (16%) y de los servicios (14%).

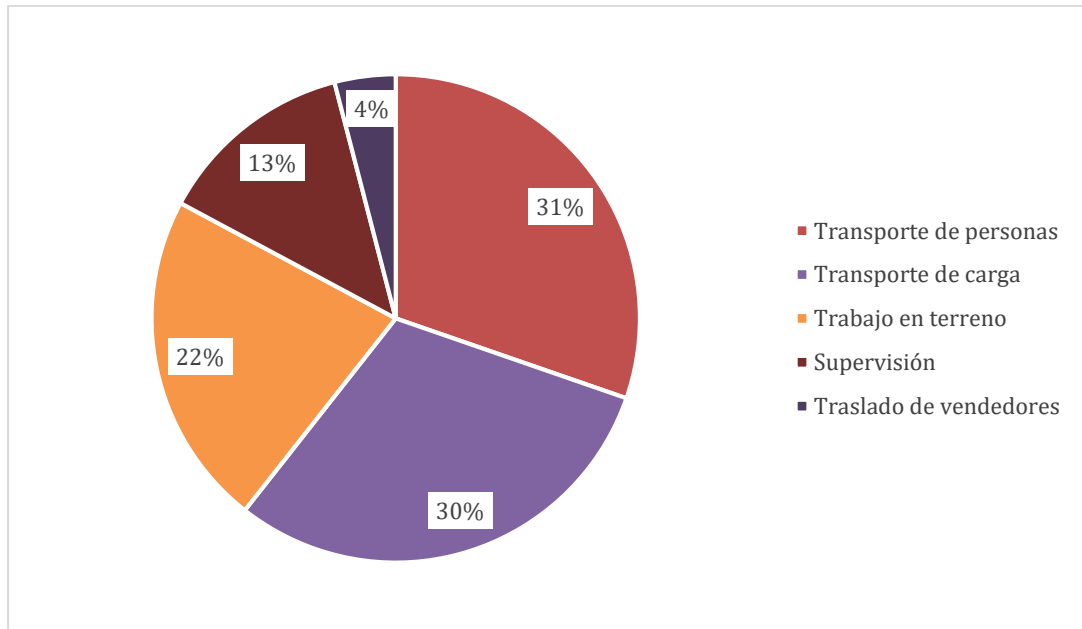
Ilustración 1 Mercado potencial abierto por rubro.



El uso de los vehículos se distribuye en cuatro principales tareas:

- Transporte de personas
- Transporte de carga
- Trabajo en terreno
- Supervisión

Ilustración 2 los usos de los vehículos

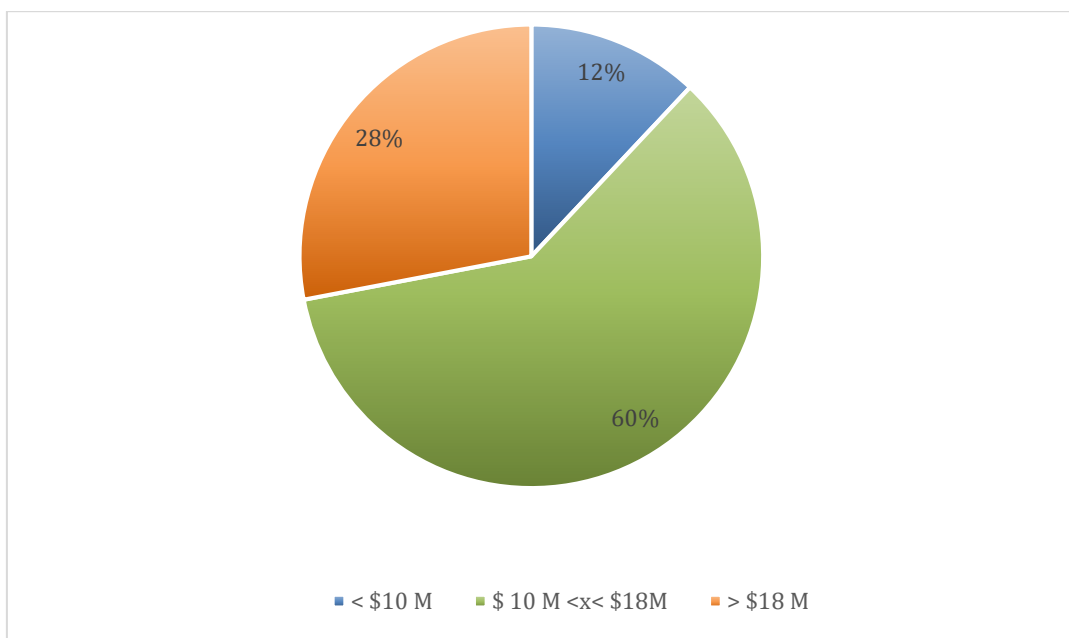


El análisis de los precios de los productos presentes en el mercado nos permitió identificar que aquellos productos se ordenan en tres grupos según sus precios:

- Menores a \$10 millones de pesos: este grupo incluye pick ups (o camioneta) chicos y medianos o furgones con el equipamiento necesario para cumplir las normas de seguridad y un confort básico

- De \$10 millones a \$18 millones de pesos: grupo que incluye de los pick ups medianos o furgones con una gran variedad de equipamiento tanto de seguridad, motorización, capacidad de carga, motricidad (4x2 o 4x4) y confort. Los minibuses hasta 9 pasajeros pertenecen también a esta categoría.
- Mayores a \$18 millones de pesos: grupo de incluye los pick ups y furgones más equipado o con mayor capacidad de carga. Los minibuses hasta 17 pasajeros pertenecen a esta categoría.

Ilustración 3 precios de vehículos (millones de pesos)



5.3. Análisis de clientes

La metodología usada para estudiar los clientes del mercado de flota considera dos etapas. La primera etapa consiste en unas entrevistas en profundidad con diferentes actores del mercado para estudiar el proceso de compra de un vehículo por una empresa y entender los criterios que motivan la compra. Esta información sirve de base para la segunda etapa durante la cual se realiza una encuesta masiva a clientes para realizar un análisis estadístico del mercado.

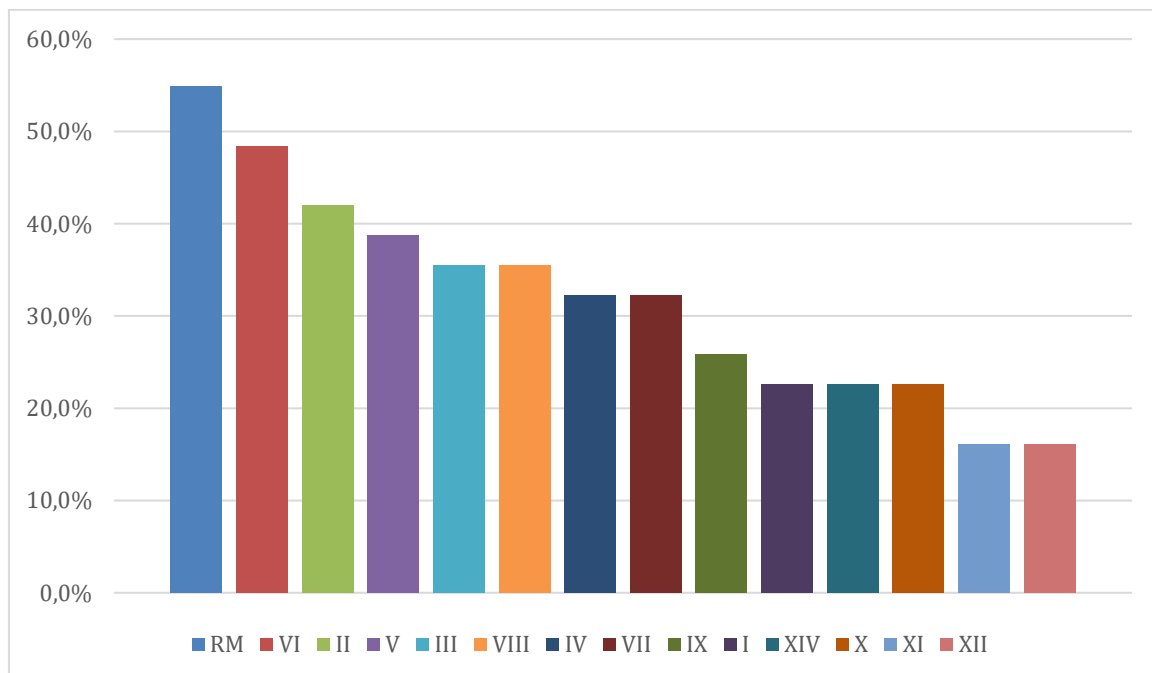
Las entrevistas permitieron identificar las siguientes problemáticas a comprobar en la encuesta masiva:

- Las características del vehículo dependen de las tareas que el usuario final realizará con él. ¿Cuáles son las tareas que realiza el cliente con su vehículo?
- Determinar si el usuario final es dueño del vehículo o lo arrienda.
- Identificar el proceso de compra desde quienes son las personas involucradas en el proceso, qué canal de venta usa, cuales son los criterios de decisión, hasta quienes toman la decisión final.
- ¿Cuáles son las necesidades de servicio de Post Venta (servicio técnico o repuestos) del cliente?

5.3.1. Características generales

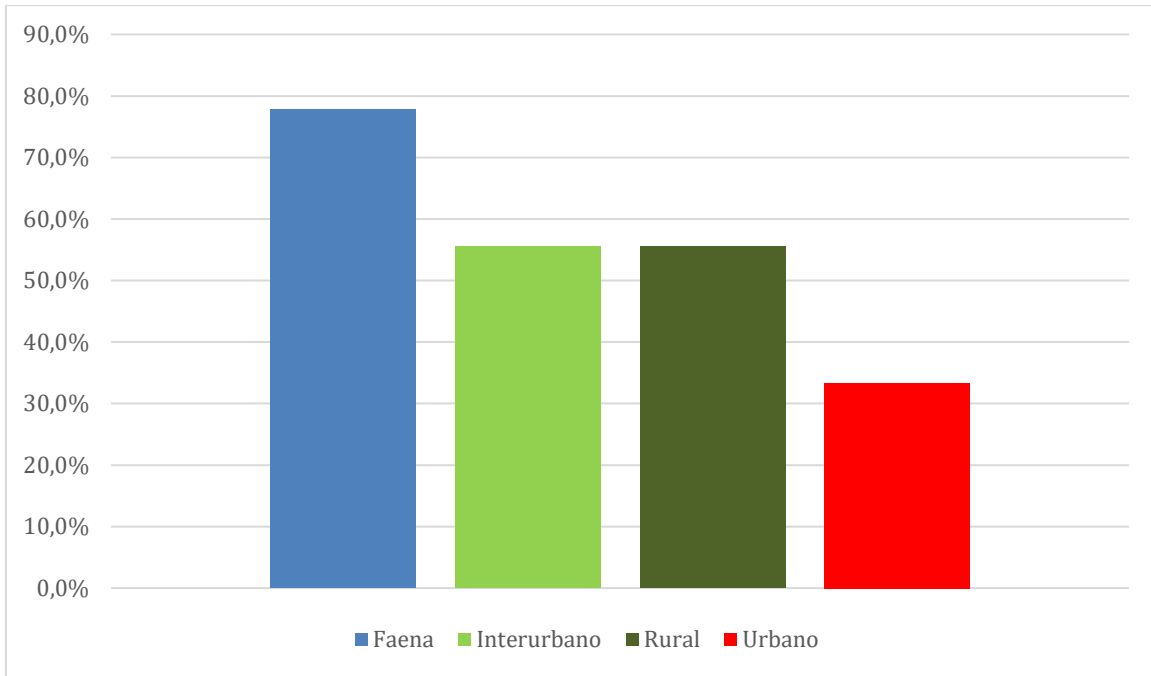
Al análisis de las regiones en las cuales los clientes usan sus vehículos refleja la predominancia del rubro minero en el mercado. Tres de las cinco regiones en las cuales más se usan los vehículos son regiones cuya economía está dominada por el rubro minero.

Ilustración 4 Regiones de uso de los vehículos



Los vehículos se usan principalmente en faenas y luego en caminos interurbano y rurales. Vale destacar que el uso 100% urbano es el menor de todos los usos.

Ilustración 5 Tipos de caminos



Las grandes empresas dominan el mercado, sin embargo, las empresas son dueñas de un número limitado de los vehículos que usan. Veremos en el análisis segmentado del mercado que una gran parte de los clientes usan vehículos en Leasing.

Ilustración 6 Tamaños de empresas

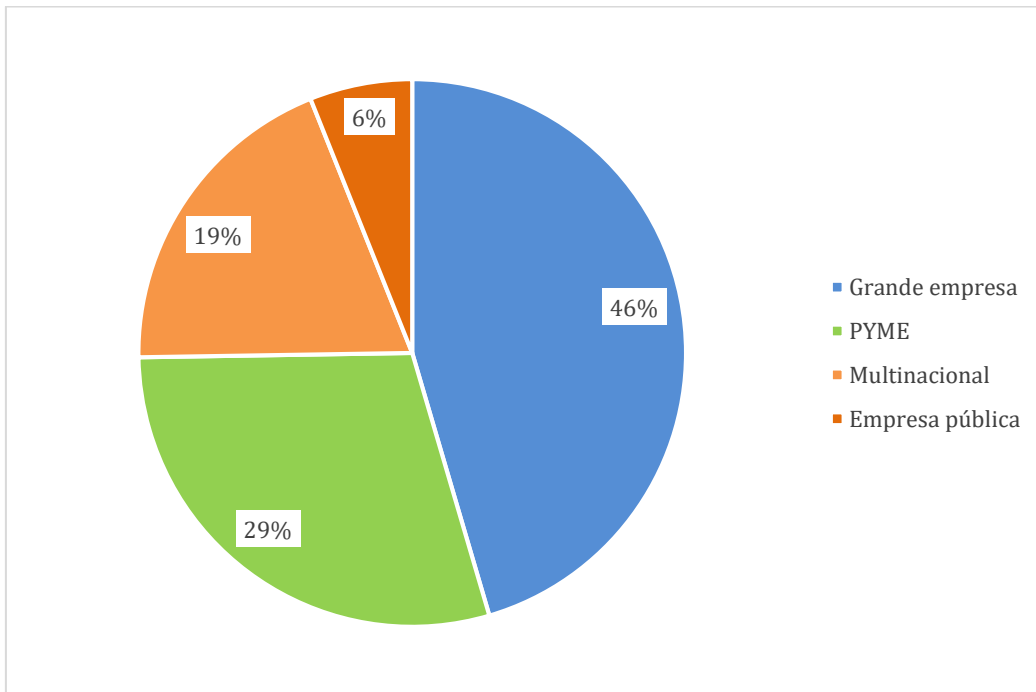
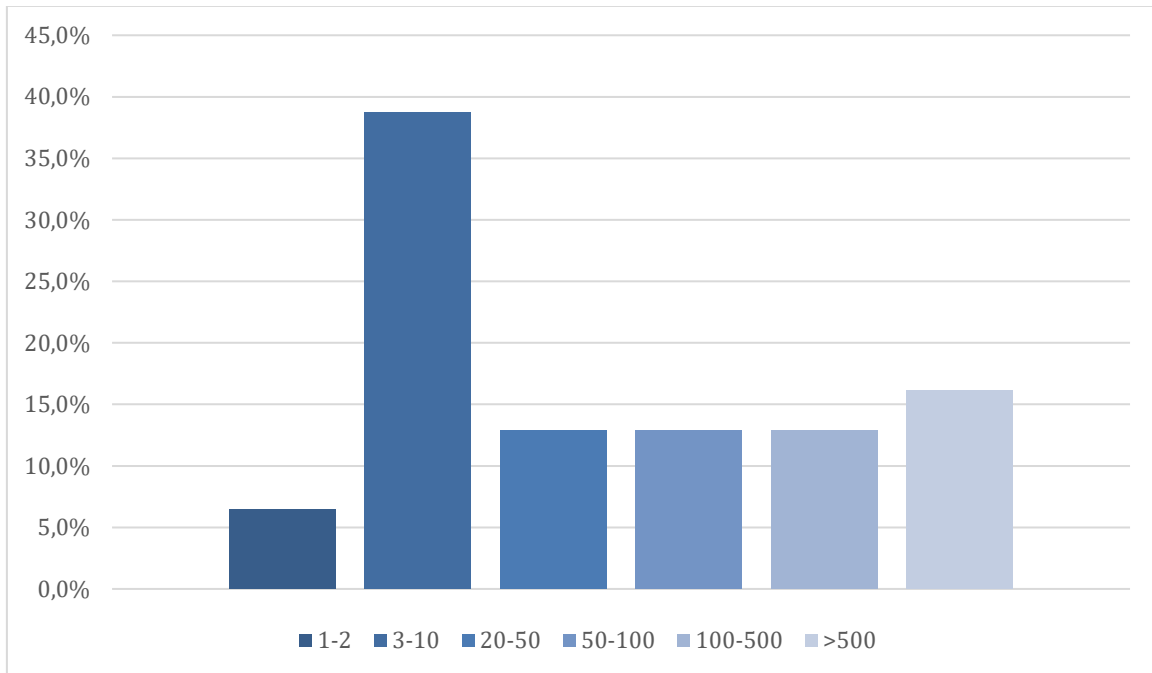


Ilustración 7 Número de vehículos en la empresa



Por fin, los clientes privilegian el uso de camionetas (89% de las empresas usan este tipo de vehículos), seguido de los minibuses (56%), de las furgonetas (44%) y de los otros tipos de vehículos (camiones, autos o SUV por un 33% de uso).

Ilustración 8 Tipo de vehículos usados por las empresas



5.3.2. Segmentación de los clientes

Como lo vimos en el punto 5.2, el mercado está dominado por el rubro de la minería que representa más de un tercio de las ventas, seguido del rubro de transporte de materiales y el rubro de los servicios.

El rubro de los servicios representa las empresas publicas o privadas que prestan algún servicio tangible o intangible y que requieren un uso de su flota para el transporte de sus ejecutivos entre ciudades o dentro de una sola ciudad hasta su lugar de trabajo. El rubro

incluye entonces tanto empresas que prestan servicio al cliente final, como un servicio de prevención y control de plagas, como proveedores de servicio a otras empresas, como la mantención de líneas telefónicas o la inspección de una red de distribución de agua.

Enfocar el análisis de los clientes por rubro no nos permite analizar correctamente las diferentes necesidades que tienen los clientes dependiendo en el tipo de trabajo que realizan. Por ejemplo, los clientes que se identifican como parte del rubro minero pueden usar su vehículo para transportar personas fuera o dentro de las faenas o transportar material o realizar trabajos con el vehículo. Por eso segmentaremos nuestro mercado por el tipo de uso para el cual los clientes necesitan un vehículo.

Como lo indica la Figura 2, el 31% de los clientes usan sus vehículos para el transporte de personas, el 30% para el transporte de carga, el 22% para realizar trabajos en terreno, el 13% para supervisar trabajo y el 4% para el traslado de ejecutivos.

Definamos claramente los diferentes segmentos que identificamos:

Transporte de personas: transporte de unas personas en un vehículo de un punto A a un punto B. Una vez las personas abajo, el vehículo sigue con otro traslado.
Ej.: Bus de acercamiento.

Transporte de carga: transporte de materiales o herramientas en un vehículo de un punto A a un punto B. Una vez realizada la entrega, el vehículo sigue con otra entrega.
Ej: Van de entrega de supermercado

Trabajos en terreno: el vehículo está usado por el usuario para realizar trabajos.
Ej: Taller móvil

Supervisión de trabajo: el vehículo es usado por una misma persona para movilizarse entre múltiples faenas o lugares de trabajo para supervisar la realización de obras o tareas.
Ej: Supervisor de obras públicas

Traslado de ejecutivos: el vehículo es usado por el mismo ejecutivo para movilizarse entre diferentes centros de negocios donde realizar su función.
Ej: auto de servicio de un vendedor

Seguiremos a continuación esta segmentación para revisar en detalle las características de los clientes de los primeros cuatro segmentos.

5.3.3. El Transporte de personas

Los clientes que usan sus vehículos para el transporte de personas son por un 43% grandes empresas nacionales, por un 29% Pymes y por un 29% multinacionales. Los mayores rubros a los cuales pertenecen con la minería, las forestales y la construcción. Las principales regiones donde se movilizan son las regiones mineras (VIa, IIa, IIIa, VIIa) y la región metropolitana. Los clientes usan sus vehículos en faenas, caminos rurales y por rutas interurbanas.

Dado las características de los caminos usados, el 100% de los clientes del segmento tienen camionetas en su flota y un 57% usan mini buses para el traslado de sus empleados o clientes. Las camionetas prevalecen en el parque de los clientes, lo cual se refleja en el precio de los vehículos. El 57% de los vehículos valen entre \$10 y \$18 millones.

Los criterios de decisión para la compra de los clientes están enfocados en tener el mejor precio, comprar un vehículo con un consumo bajo y trabajar con un proveedor que entregue el mejor servicio. Estos criterios coinciden con las personas entrevistadas que recalcan que el vehículo es una herramienta de trabajo que debe generar ingresos con el menor costo posible: Menor costo a la compra (criterio “precio”), menor costo al uso (criterio “consumo bajo”) y menor costo de inmovilización (criterio “mejor servicio”).

En el proceso de compra, el usuario del vehículo influye en la definición de las características del vehículo a comprar en 75% de las empresas encuestadas. Sin embargo, la decisión final de compra se concentra en la dirección operativa con el apoyo del equipo de compras cuando exista. Los plazos para cerrar los procesos de compras son de tres meses para el 70% de las ventas de 5 a 100 unidades. Para las compras puntuales de menos de 5 unidades los clientes buscan cerrar la compra en menos de un mes, mientras que las empresas que compran más de cien unidades necesitan más de 6 meses desde el momento de la licitación hasta el cierre del negocio.

En este segmento cabe destacar que no prevalece ningún canal de venta, que sea la marca directamente al cliente final, a través de un concesionario o por un Leasing operativo. No obstante, el 50% de los encuestados van a contactar a un proveedor con el cual ya están en relación antes de realizar una licitación. El hecho de que el cliente conozca y confíe en los productos y los servicios del proveedor es preponderante. El cliente necesita asegurarse de la fiabilidad de la herramienta que está comprando. Es por eso que un 58% de los encuestados indica que disponer de un vehículo de prueba antes de la compra influye su decisión de compra.

5.3.4. El Transporte de carga

Los clientes que usan sus vehículos para el transporte de personas son por un 71% Pymes y el saldo se distribuye igual entre grandes empresas locales y multinacionales. Los rubros los más representados en este segmento están dominados por la minería (el 61%), siguen luego los servicios, la construcción y la distribución de alimentación. El 60% de los clientes están presentes en la Región Metropolitana y la sexta región, el 40% en la segunda, la tercera y la quinta región y menos del 25% en las otras regiones. Los clientes usan sus vehículos en caminos variados. Desde las rutas interurbanas por el 70% de ellos a faenas y rutas urbanas por cerca del 60% de los clientes.

La flota de los clientes incluye camionetas (71% de los encuestados), furgones (43%), camiones (15%), también mini buses (29%) y autos o SUV (15%). Las camionetas prevalecen en el parque de los clientes, lo cual se refleja en el precio de los vehículos. El 57% de los vehículos valen entre \$10 y \$18 millones. El transporte de carga se diferencia del transporte de persona por tener más unidades de menos de \$10 millones (29% vs 14%). Se explica por la mayor presencia de mini buses en el parque de las empresas de transporte de personas.

De nuevo los criterios de decisión para la compra de los clientes están enfocados en el precio, un consumo bajo y trabajar con un proveedor que entregue el mejor servicio. El transporte de carga se destaca por priorizar el bajo consumo y el mejor servicio sobre el precio. ¿Este enfoque es un resultado del perfil de cliente? ¿Siendo Pymes los clientes tienen menos poder negociados sobre el precio de compra y entonces se enfocan en optimizar los costos de uso de sus vehículos?

En el proceso de compra, el usuario del vehículo sigue influyendo la definición de las características del vehículo a comprar en 50% de las empresas encuestadas. Sin embargo, el dueño y el cliente de la Pyme deciden cuales son dichas características. Que el cliente a quien la Pyme provee el servicio influye en el proceso se explica por la naturaleza de dicho cliente. Vimos que el segmento se compone por un 61% de empresas del rubro minero y por un 71% de Pymes. Las Pymes proveedoras de las mineras deben acogerse a las normas mineras. Por eso señalan que sus propios clientes influyen en la definición del tipo de vehículos a comprar.

La decisión de compra la toma el dueño o gerente general de la empresa en más del 50% de las empresas encuestadas. Los plazos para cerrar los procesos de compras son de tres meses para más del 80% de los las ventas de 5 a 100 unidades. Para las compras puntuales de menos de 5 unidades los clientes buscan cerrar la compra en menos de un mes, mientras que los encuestados no indican realizar compras de más de 100 unidades.

Las empresas del segmento privilegian realizar sus ventas por un Leasing Operativos o Rent-a-Car en vez de relacionarse directamente con un concesionario o la marca. El uso del canal de venta del Leasing se refleja en la menor fidelidad de las empresas a su proveedor, dado que la misma cantidad de encuestados contactan un proveedor con el cual ya están en relación o realizan una licitación. Cabe destacar que, en este segmento, un tercio de las empresas encuestadas no tienen alternativa al momento de elegir su proveedor. Lo cual refleja el peso que tienen sus clientes sobre sus decisiones. El potencial proveedor deberá enfocarse en identificar los clientes influenciadores para llegar a estas empresas.

Proponer un vehículo de prueba sigue siendo relevante para las empresas del segmento, 53% de ellas considera que influye su decisión de compra.

5.3.5. Trabajo en terreno

Los clientes que usan sus vehículos para el trabajo en terreno son en su mayoría grandes empresas, un 60% siendo grandes empresas locales y el 40% multinacionales. La agricultura y los servicios son los rubros dominantes (40% de los encuestados). El 80% de los clientes están presentes en la sexta y la octavo región, y el 60% trabajan en la cuarta, quinta, novena, decimocuarta y la Región Metropolitana. Es llamativo que por este uso predominan las regiones del sur de Chile. Los caminos en los cuales se desplazan los vehículos coinciden a las características de estas regiones y a los rubros dominantes: 80% de los encuestados se movilizan por caminos rurales, el 60% en faenas, mientras que un 40% usan los vehículos en calles urbanas y sólo un 20% se mueven en rutas interurbanas.

Las camionetas son el tipo de vehículo más usado (80% de los encuestados las tienen en su flota), seguidas por los furgones (60%). Como era de esperar, los minibuses y los auto o SUV no son vehículos relevantes para realizar trabajos en terreno (20% de los encuestados las tienen en su flota para tal uso). El 80% de los vehículos comprados tienen precio superior a \$10 millones y el 40% tiene un precio mayor a \$18 millones. Uno hubiera podido esperar que los montos fueran menores dado que predominan las regiones rurales. Sin embargo, como lo vimos anteriormente, los clientes son mayoritariamente empresas grandes con un mayor poder adquisitivo. Además, el tipo de trabajo realizado necesita vehículos robustos con tracción 4x4 en muchos casos o un diferencial para los casos de trabajos en terreno muy accidentado. Estas características encarecen el precio del vehículo.

Cabe destacar que, para este segmento, el precio llega a ser el cuarto criterio de toma de decisión después de poseer una unidad del vehículo (1), el nivel de seguridad (2) y el bajo consumo (3). De nuevo, el tipo de trabajo realizado con el vehículo necesita fiabilidad (comprar un vehículo ya validado disminuye el riesgo) y seguridad para trabajar en terreno difíciles. El costo del vehículo (compra y uso) siguen siendo relevantes, pero no son la prioridad del comprador.

En el proceso de compra, el usuario del vehículo y la directiva de las empresas influyen en la de la definición de las características del vehículo. El equipo de operaciones es quien termina y decide finalmente las características en 50% de las empresas encuestadas.

En 55% de los casos, el mismo equipo de operaciones toma la decisión de compra. El equipo de compras es un actor relevante al influir la decisión en 25% de los casos. Además, es señalado por los encuestados como el segundo equipo a decidir de la compra. En comparación con otros segmentos, la encuesta no indica que la directiva o el dueño de la empresa participe o decida de la compra. Se puede explicar por la dominancia de las grandes empresas en el segmento, las cuales son más estructuradas. ¿Esto explica también porque todos los encuestados cierran sus compras de hasta 20 unidades en un mes?

De nuevo, el canal de compra nos muestra que los encuestados son principalmente empresas grandes. El 75% privilegian las licitaciones para realizar sus compras, y sólo un cuarto se contactan directamente con el concesionario. El eventual proveedor debe entonces trabajar en ser reactivo y eficiente al momento de las licitaciones de las empresas del segmento para poder cumplir con sus requisitos y su rapidez de toma de decisión.

Proponer un vehículo de prueba es relevante para 68% de las empresas del segmento. La prueba les permite comprobar que el vehículo tiene las capacidades y las características para cumplir con los desafíos del trabajo realizado en terreno.

5.3.6. La Supervisión

Los encuestados que usan vehículos para movilizar ejecutivos entre faenas y supervisar el trabajo de sus empleados, subcontratistas o proveedores son grandes empresas nacionales por un 67%, siendo el sector forestal el sector dominante. Por ende, las

regiones del sur de Chile son las con mayor presencia de las empresas encuestadas: el 100% están en la octava región, el 70% en la séptima, novena y decimocuarta región, el 30% en todas las otras regiones. Los dos tercios de las empresas encuestadas usan los vehículos tanto en caminos rurales, faenas y calles urbanas. Sólo un 33% los usan en rutas interurbanas. Podemos obtener de este dato que la supervisión es una tarea local y que el usuario no realiza traslados de largas distancias entre los diferentes lugares a revisar.

Todas las empresas encuestadas tienen camionetas en su flota, sólo una minoría usa furgones o minibuses (33%). Como la tarea de supervisión parecería no necesitar herramientas pesada, puede parecer sorprendente que ninguna empresa encuestada tenga auto o SUV. Recordemos entonces que los supervisores se movilizan en caminos rurales y faenas. El 67% de los vehículos comprados tienen precio superior a \$18 millones y el 33% tiene un precio menor a \$10 millones. No hay vehículos intermedios. Los precios coinciden con la separación entre los rubros de forestales y de servicios. Podemos entonces anotar que el rubor forestal está dispuesto a invertir un monto alto de dinero en sus vehículos. Lo cual se puede entender por las características de los terrenos en los cuales sus ejecutivos deben movilizarse y por la seguridad necesaria. Por su lado, el ejecutivo de la empresa de servicio se moviliza principalmente en sectores asfaltados o caminos rurales. Su vehículo no necesita mayores capacidades off-road, lo cual permite a la empresa minimizar el precio de compra del vehículo.

Los tres primeros criterios de compra subrayan que el vehículo es considerado para las empresas como una inversión para la cual los criterios financieros son los más relevantes: (1) bajo consumo, (2) mejor servicio y (3) precio. El orden de los criterios hace pensar que las empresas buscan minimizar el costo de uso del vehículo aún si eso significa una mayor inversión inicial.

En el proceso de compra, el equipo de operaciones y la directiva de las empresas definen en conjunto de las características del vehículo a comprar. Es la gerencia la que toma la decisión final de la compra.

Los plazos de compra varían por el volumen de compra más que por el tipo de empresa. Así, las compras de menos de cinco unidades se deciden en menos de un mes, las de cinco a veinte unidades en dos a tres meses, y las compras de más de veinte unidades en más de seis meses.

Las empresas del segmento se dividen entre las que abren una licitación para realizar la compra y las que contactan un Leasing Operativo o Rent-a-Car para realizar la compra (50%/50%). El eventual proveedor debe entonces ser capaz tanto de responder directamente a una licitación como de trabajar en conjunto con los Leasing Operativos o Rent-a-Car para ofrecer a sus clientes ofertas globales (compra, financiamiento, mantención y reparaciones).

Es llamativo que la Supervisión es el segmento con empresas que declaran que una prueba del vehículo no influye en su compra (51%). Con un 49% de empresas que consideran la prueba como un factor de compra, proponer un Test Car sigue relevante en el proceso de compra.

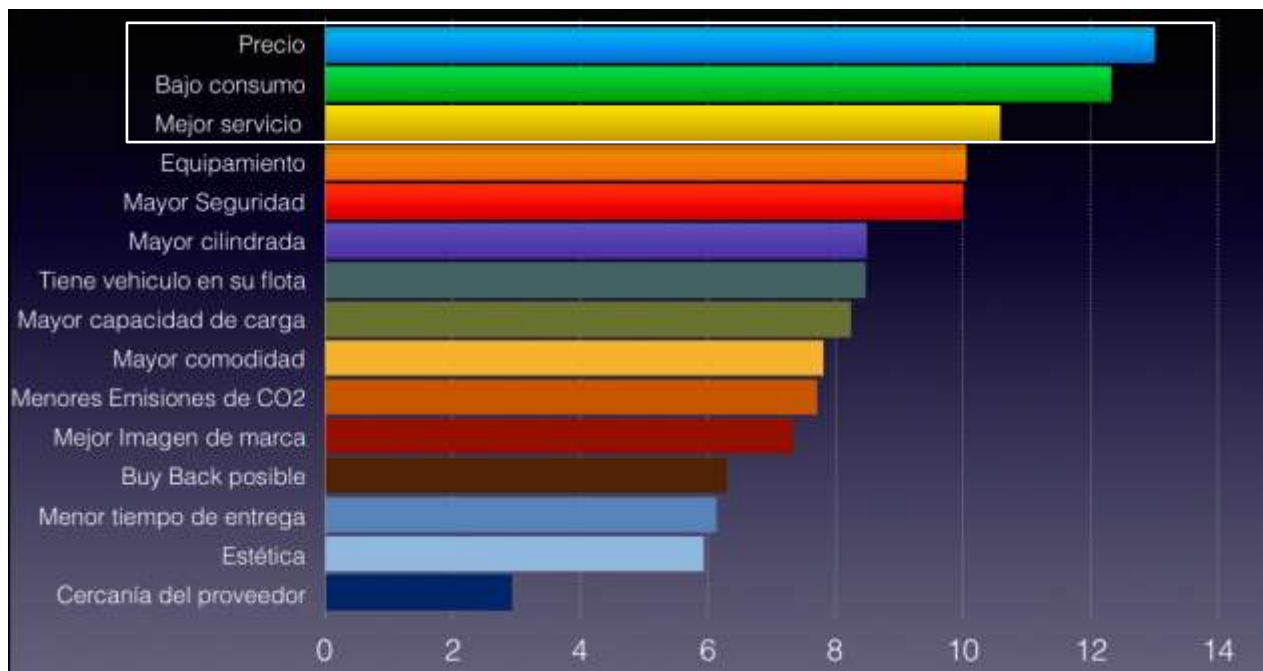
5.3.7. Conclusiones

El estudio de los cuatro segmentos que revisamos nos indica claramente que el comprador de un vehículo comercial busca minimizar el costo global de su inversión en esta herramienta de trabajo. Aquello concuerda con la conclusión de las diferentes entrevistas en profundidad de que el cliente busca obtener un servicio de movilidad o transporte y no un producto en sí mismo. Para el cliente el vehículo es una herramienta que genera ingresos, ósea si el vehículo está parado el cliente deja de generar ingresos. Son primordiales entonces los costos y la fiabilidad del vehículo adquirido. Por fiabilidad entendemos que el vehículo tenga el menor numero de problemas técnicos, o, en el caso de tener uno, que el servicio del proveedor le permite minimizar el impacto de la inmovilización del vehículo sobre su actividad.

Los tres primeros criterios de compra lo demuestran:

1. Precio: costo de compra
2. Bajo consumo: costo de uso
3. Mejor servicio: costo de uso

Ilustración 9 Los criterios de compra de un vehículo comercial



Los rubros relevantes de la industria son:

- La minería con un 35% del mercado y un precio promedio de compra superior a \$10 millones
- El transporte de carga con un 16% del mercado y precios también superiores a \$10 millones
- Los servicios con un 14% del mercado, precios superiores a \$10 millones y con una prevalencia de los furgones

- La industria forestal representa un nicho (5% del mercado) de altos ingresos ya que los vehículos usados por el trabajo de supervisión superan los \$18 millones.

En el proceso de compra, los usuarios finales, la gerencia de compras u operaciones y el Leasing Operativo participan a la definición de las características del vehículo a adquirir. Sin embargo, cuando llega el momento de la toma de decisión final de compra, otras gerencias se involucran como la gerencia de finanzas, direcciones regionales además de los equipos operacionales que conocen el proceso productivo para el cual el vehículo se usará. Es destacable que las empresas mineras participan a la decisión de compra de sus proveedores.

5.4. Análisis de competidores relevantes

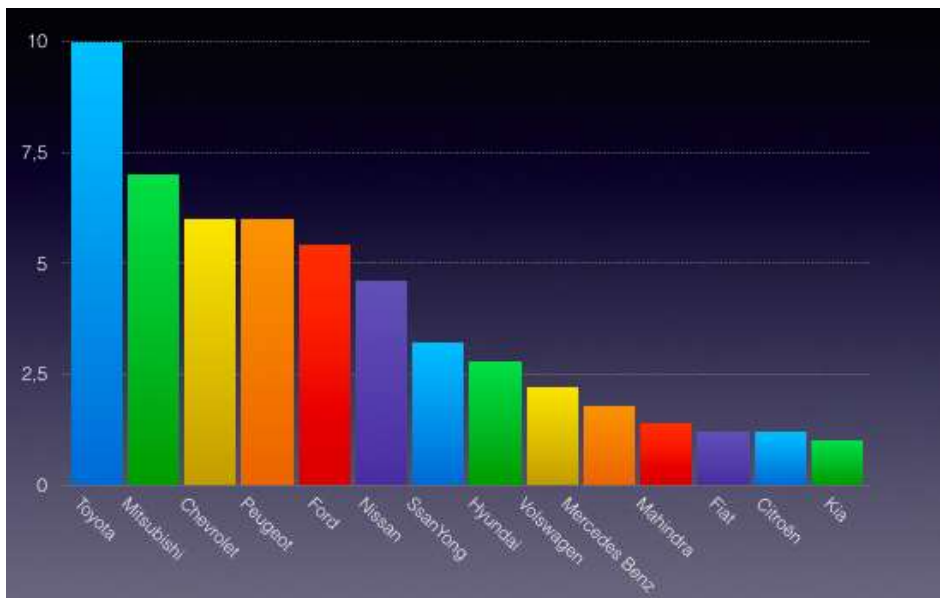
Como lo vimos en la tabla 1, 14 marcas tienen una presencia relevante en el mercado de vehículos comerciales. Nueve de ellas tienen entre 3% y 7% del mercado, lo cual muestra una gran competencia entre los participantes.

Analizaremos el posicionamiento de las diferentes marcas para identificar los competidores más relevantes y examinaremos sus productos y servicios, y su organización interna.

5.4.1. Posicionamiento de marca

Para entender los posicionamientos de los diferentes competidores, empezamos por analizar las marcas más citadas por los encuestados. Toyota es la marca más citada por los encuestados seguida de Mitsubishi y Chevrolet. Ford llega en quinta posición detrás de Peugeot.

Ilustración 10 Las marcas más citadas



Este análisis nos entrega el reconocimiento de las marcas por parte de los clientes. Sin embargo, hace falta complementarlos con un análisis cualitativo que permite diferenciar las diferentes marcas por criterios claros.

El primer análisis es identificar las marcas Top of mind, ósea las que espontáneamente citan en primero los clientes. La figura 11 revela cuáles son estas marcas. Toyota es la marca más reconocida por los encuestados. El 26% la identificaron como la primera marca a la cual piensan cuando se les pregunta sobre los vehículos comerciales. Lo destacable es que las siguientes dos marcas, Ford y Peugeot, fueron citadas un 10% menos. Vemos que Ford tiene una buena percepción de parte de los clientes; es una de las marcas Top of mind del mercado de los vehículos comerciales.

Si cambiamos de perspectiva y preguntamos a los encuestado las marcas que comprarían más probablemente, el escenario cambia drásticamente. Toyota sigue liderando y Peugeot se mantiene en segunda posición. Pero tres marcas que no pertenecen al Top of mind de los encuestado se posicionan dentro de las cinco marcas que más probablemente el encuestado compraría: Mitsubishi, Volkswagen y Hyundai. Ford cae a la octava posición adelantada por Chevrolet y Mercedes. Buscaremos entender esta inconsistencia al analizar más adelante la evaluación de las marcas por cada criterio de compra.

Ilustración 11 Primera marca citada

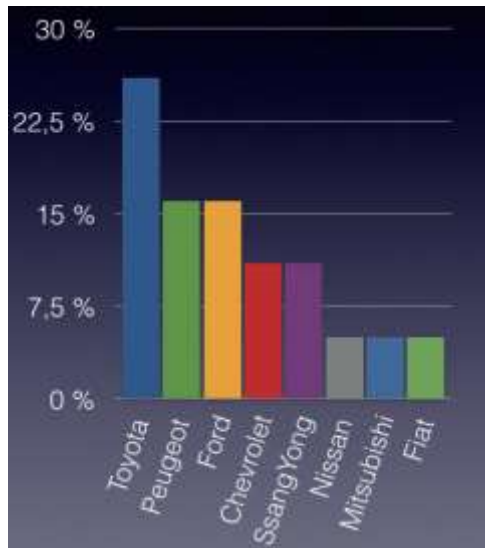
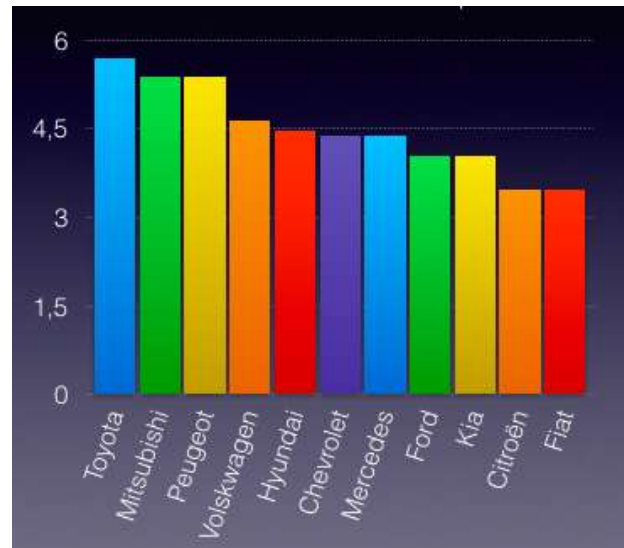


Ilustración 12 Probabilidad de compra

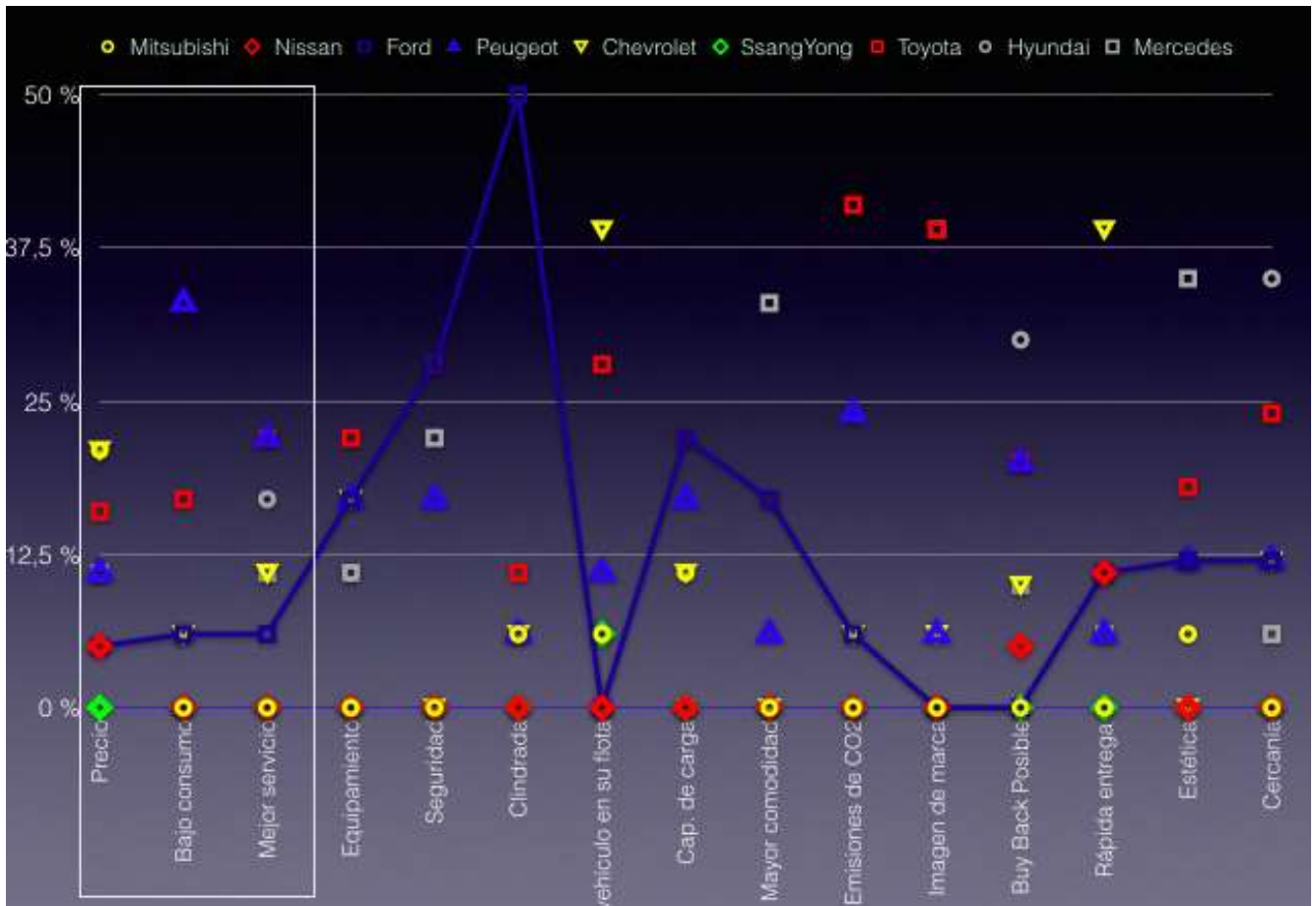


Identificamos en el capítulo 5.3 que los tres principales criterios de compra están relacionados con el costo del vehículo; que sea el costo de compra (Precio) o los costos de uso (Bajo consumo y Mejor servicio). La figura 13 pone de manifiesto que tres marcas son las mejores evaluadas por estos criterios:

- Chevrolet: un 21% de los encuestados la identifican con la marca con mejor precio, un 6% por tener el mas bajo consumo y un 11% por tener el mejor servicio.
- Toyota: un 16% de los encuestados la identifican con la marca con mejor precio, un 17% por tener el mas bajo consumo y un 22% por tener el mejor servicio
- Peugeot: un 11% de los encuestados la identifican con la marca con mejor precio, un 33% por tener el mas bajo consumo y un 22% por tener el mejor servicio

Ford (5% / 6% / 6%) se encuentra en un segundo pelotón con Mercedes (11% / 6% / 11%), y se destaca por ser la marca mejor evaluada en criterios secundarios (seguridad, cilindrada y capacidad de carga). La marca debe capitalizar estas fortalezas mientras trabaje en mejorar la percepción que tienen los clientes de ella sobre los primeros tres criterios.

Ilustración 13 Evaluación de los competidores



La evaluación del posicionamiento de los competidores por parte de los clientes nos permitió identificar tres competidores a analizar: Toyota, Chevrolet y Peugeot. Completamos el listado con marcas que son relevantes por su volumen de venta según el tipo de vehículos vendido:

- Camionetas: Mitsubishi, Nissan y SsangYong son las primeras tres marcas por volumen de ventas. Sus vehículos se venden a precios entre \$10 y \$18 millones. Toyota es la cuarta marca con precios arriba de los \$18 millones.
- Minibús: Las tres marcas que dominan el mercado son, en orden, Hyundai, Mercedes y Peugeot, con vehículos que valen más de \$18 millones.
- Furgones: Peugeot domina con un cuarto del segmento, seguido por Hyundai, Kia, Citroën y Chevrolet. Chevrolet compite con vehículos de entrada de gama a menos de \$10 millones, mientras los competidores venden vehículos entre \$10 y \$18 millones.

Sabemos que las ventas 2017 de Mitsubishi fueron influenciadas por un negocio grande de flota y la marca no logra mantener su liderazgo en 2018. Al contrario, Nissan mantiene su posición en 2018. Por su volumen relevante y su constancia en el tiempo incluimos a Nissan en el panel de marcas estudiadas. Incluimos además Mercedes por ser un actor relevante del segmento de minibuses y por tener una organización interna particular que revisaremos.

Las marcas que estudiaremos son entonces Toyota, Peugeot, Chevrolet, Nissan y Mercedes.

5.4.2. Productos y servicios

Las cinco marcas que estudiamos abarcan toda la variedad de productos vendida en el mercado. Cada marca sin embargo no está presente en todos los segmentos. En la tabla 2 vemos que la casi totalidad de las marcas están presentes en los segmentos de camionetas y furgones, mientras que el número de actores en el segmento de minibuses está limitado. De hecho, en este segmento, Nissan participa únicamente en el nicho del transporte escolar.

Tabla 2 Tipo de vehículo vendido por marca y nivel de precio (millones)

	Camioneta	Minibús	Furgón
Peugeot	✗	✓ > \$18 M	✓ [\$10 M; \$18 M]
Nissan	✓ [\$10 M; \$18 M]	✓ > \$18 M	✗
Toyota	✓ > \$18 M	✗	✓ [\$10 M; \$18 M]
Mercedes	✓ > \$18 M	✓ > \$18 M	✓ > \$18 M
Chevrolet	✓ [\$10 M; \$18 M]	✗	✓ < \$10 M
Ford	✓ [\$10 M; \$18 M]	✓ > \$18 M	✓ > \$18 M

Sólo Chevrolet vende vehículos bajo los \$10 millones de pesos en el segmento de los furgones. Además, identificamos los niveles de precios en los cuales se realizan las ventas de cada segmento. Como se podía anticipar, el nivel de precio de los productos Mercedes es una explicación de su baja participación en el mercado de vehículos comerciales. Además, se explica porque Toyota es la séptima marca del mercado a pesar de ser la mejor evaluada por los clientes. Su posicionamiento de precios en las camionetas le impide competir a los niveles de precios donde se realiza la mayoría de las ventas (entre \$10 y \$18 millones de pesos).

Tabla 3 Ranking de las marcas automotriz por ingreso (CLP \$ / 2017)

	Revenue (\$)	Revenue (%)
Mitsubishi	150 334 919 596	14,4%
Ford	130 842 442 480	12,5%
Nissan	130 575 743 979	12,5%
Peugeot	79 215 175 449	7,6%
Volkswagen	77 777 516 170	7,5%
Chevrolet	70 529 841 987	6,8%
Toyota	69 559 843 945	6,7%
SsangYong	64 370 923 287	6,2%
Mercedes	56 360 645 334	5,4%
Hyundai	55 852 315 240	5,4%
Kia	55 704 805 692	5,3%
Mazda	46 447 665 458	4,5%

<i>Citroën</i>	29 066 770 840	2,8%
<i>Fiat</i>	26 825 724 245	2,6%
<i>Total général</i>	1 043 464 333 700	100,0%

Aunque el ranking de las principales marcas por Revenue (Tabla 3) tiene las mismas primeras cuatro marcas que el ranking por volumen de venta, nos explica el posicionamiento de precio de Mercedes. Por volumen Mercedes es la decimocuarta marca, sus ingresos la posicionan como la novena marca con más ingresos, superando a Hyundai y Kia que tienen una mayor red de Concesionarios en el país.

Los países de producción varían entre las diferentes marcas. Ciertas marcas importan a Chile productos producidos en una sola zona geográfica como Peugeot en Europa o Nissan y Toyota en Asia. Otras marcas diversifican su abastecimiento como Mercedes que produce en Europa y Sur América o Chevrolet que vende en Chile productos asiáticos, norteamericano y suramericano.

Tabla 4 País de producción de los vehículos

	<i>Europa</i>	<i>N América</i>	<i>S América</i>	<i>Asia</i>
<i>Peugeot</i>	✓	✗	✗	✗
<i>Nissan</i>	✗	✗	✗	✓
<i>Toyota</i>	✗	✗	✗	✓
<i>Mercedes</i>	✓	✗	✓	✗
<i>Chevrolet</i>	✗	✓	✓	✓
<i>Ford</i>	✓	✓	✓	✗

El lugar de producción es un factor importante en la competitividad de un producto dado que impacta en el costo de un vehículo (costo de mano de obra, aranceles aduaneros, costo de transporte y riesgo cambiario principalmente), en la calidad (cada planta tiene estándares de producción ajustados a sus principales mercados clientes) y en la imagen de marca.

Dado que Chile firmó acuerdos comerciales con 80% de las economías del mundo, todos los fabricantes tienen fabricas en países con acuerdos de libre comercio con Chile. El costo de un vehículo tipo camioneta o furgón de tamaño. Por lo cual el criterio llega a ser relevante para los vehículos con márgenes ajustados. Los criterios más relevantes entonces son el costo de producción, la calidad de la producción y en un segundo nivel la imagen de marca.

Tabla 5: Evaluación de las zonas productivas

	<i>Europa</i>	<i>N América</i>	<i>S América</i>	<i>Asia</i>
<i>Exchange rate</i>	> USD / varia con USD	Estable a mediano plazo	Inestable	< USD
<i>Costo de mano de obra</i>	Costo superior	US: costo superior México: competitivo	Costo Superior	Competitivo
<i>Calidad percibida</i>	Seguro y bien terminado	Seguro	Inferior	Fiabilidad
<i>Imagen de marca</i>	Positivo	Positivo	Negativo	Neutro

Es destacable que Mercedes importe vehículos tanto de Europa como de Sur América, mientras que Peugeot importa el 100% de sus vehículos comerciales de Europa. Esto se explica por la disponibilidad de las plantas, Peugeot no produce furgones en Sur América, y por la estrategia de Mercedes. El furgón de entrada de gama de Mercedes viene de Argentina mientras que su furgón con mayores terminaciones está producido en Alemania. Teniendo en cuenta los costos de mano de obra y el costo cambiario, entendemos que Mercedes importa un vehículo de menor costo para competir en el segmento más bajo. Es la misma estrategia que implementó Chevrolet al importar sus furgones de Asia para competir a niveles de precios menores de \$10 millones de pesos.

Nissan se enfocó en el segmento de las camionetas medianas con una gran variedad de versiones. Existen trece versiones del NP300 disponibles. Nissan se presenta como la empresa con el más bajo precio para el uso que necesitas. No incluye equipamiento superfluo. Toyota a su vez propone una gran variedad de versiones de sus camionetas con un mayor nivel de equipamiento, destacando los resultados de los test NCAP (5 estrellas). Además, incluye a su oferta un furgón de tamaño medio. Chevrolet sigue una estrategia similar a Toyota.

Las dos marcas que se destacan son Mercedes y Peugeot. Primero, ambas marcas ofrecen una gama diversificada de furgones. Mientras Toyota y Chevrolet ofrecen una sola versión de furgón, Peugeot y Mercedes ofrecen furgones desde 3,3 m³ de capacidad de carga hasta 13 m³. Mercedes está también presente en el segmento de las camionetas con el modelo X-Class. La amplia variedad de furgones permite a las dos marcas competir con las camionetas en los segmentos de transporte de cargo y trabajo en rutas rurales, interurbanas o urbanas. Cada marca tiene sin embargo una ventaja competitiva diferente. Peugeot promueve sus motores diésel de bajo consumo de combustible que son reconocidos en el mercado. Mercedes destaca la seguridad y el equipamiento de sus productos. Peugeot y Mercedes tienen también en común el hecho de tener un servicio técnico diferenciador.

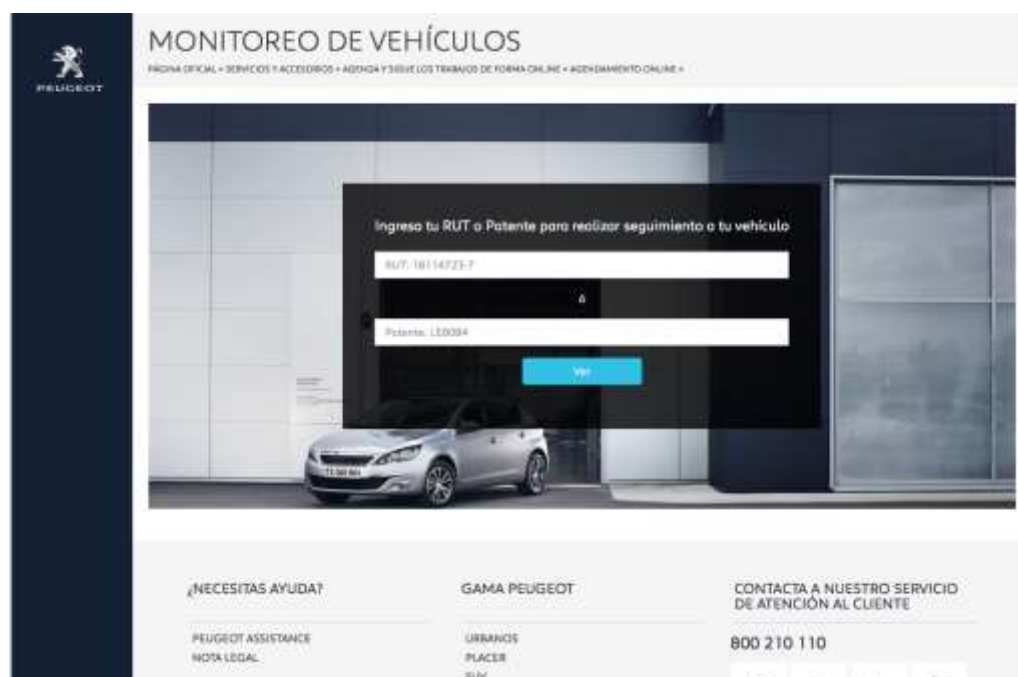
El servicio técnico es la revisión o reparación de los vehículos en un taller automotriz para mantener su buen funcionamiento. Se evalúan los servicios técnicos por la calidad de los trabajos realizados y por los servicios adicionales que proponen. El trámite de llevar un vehículo al taller genera molestia por ser un proceso que saque el vehículo de su proceso productivo, por lo cual los servicios adicionales buscan disminuir o eliminar la inquietud del cliente.

Tabla 6 Características de los servicios técnicos

	Agendamiento online	Seguimiento online	Precios	Contrato de mantenimiento
Peugeot	✓	✓	Por Concesionario	✗
Nissan	✓	✗	Igual en todo Chile	✗
Toyota	✓	✗	Por Concesionario	✗
Mercedes	✓	✗	Por Concesionario	✓
Chevrolet	✓	✗	Por Concesionario	✗
Ford	✓	✗	Por Concesionario	✗

Un primer criterio de evaluación es la disponibilidad del taller. Analizamos la red de talleres disponibles a la largo del país; ninguna marca tiene una ventaja geográfica. Están todas capaces de atender a sus clientes de Norte a Sur. Nos enfocaremos a continuación en tres características o servicios que permiten diferenciar un servicio técnico. La tabla 6 nos muestra que todas las marcas implementaron el agendamiento online en sus servicios técnicos. Sin embargo, únicamente Peugeot permite seguir en línea los avances de los trabajos de los vehículos. Entregar esta información permite al cliente estar siempre al tanto del estado de su vehículo. Peugeot completa esta herramienta con aviso por mail a los clientes de los eventuales atrasos que se generan, particularmente por falta de repuestos disponibles. Por su lado, Nissan garantiza los precios de sus mantenciones a lo largo del país. Es una propuesta diferenciadora en la industria donde la costumbre es de mantener los precios de los repuestos iguales, pero dejar libertad a los Concesionarios para cobrar la mano de obra que determinen ellos. Por fin, Mercedes es la marca que propone la oferta más innovadora al vender a sus clientes contratos de mantenimiento. Estos incluyen mantenciones y operaciones preventivas para disminuir el riesgo de fallas no previstas, dar visibilidad financiera a sus clientes sobre los costos de uso de sus vehículos y tener una planificación detallada de las mantenciones durante las cuales los vehículos estarán inmovilizados. Por su parte Mercedes genera un flujo mínimo de vehículos en sus talleres y asegura la venta de repuestos originales a sus clientes.

Ilustración 14 Monitoreo online Peugeot Chile



El estudio de mercado hizo resaltar el deseo de parte de los encuestados de tener un vehículo de reemplazo durante el tiempo de inmovilización del suyo. Ninguna marca ofrece por política la oferta de un vehículo de reemplazo. Consideran que es un servicio que debe ofrecer las aseguradoras.

5.4.3. Políticas comerciales

Focalizaremos el análisis de las políticas comerciales de los competidores en tres ejes:

- Su estrategia de precios
- La oferta de financiamiento
- Los acuerdos comerciales establecidos

Antes de revisar el análisis es importante recordar la estructura básica de rentabilidad de un vehículo para un Concesionario. Si no enfocamos en la remuneración fija del Concesionario y dejamos de lado las bonificaciones por cumplimiento de objetivos, un Concesionario gana por cada venta el diferencial entre el precio de ventas del vehículo al cliente final y su precio de compra a la marca:

$$[\text{Precio de venta al cliente final}] - [\text{Precio de compra}] = \text{margen del Concesionario}$$

Cada marca define el margen que deja al Concesionario según su estrategia comercial. Sin embargo, la marca define en general el margen en función de la venta a personas naturales y no de las ventas de grandes cantidades. Por eso, las marcas entregan a sus Concesionarios descuentos adicionales para concretizar sus ventas de flotas.

Vale destacar que Mercedes es la única marca que publica sus precios en dólares. Por lo cual pareciera ser más sensible a las variaciones del tipo de cambio. Como los negocios de flotas se venden con un descuento adicional, Mercedes ajusta sus precios con ello. Todas las otras marcas estudiadas publican sus precios en pesos chilenos.

Identificamos dos tendencias de estrategia de precios. Llamaremos la primera estrategia una política de precios descentralizada. Consistente en que la marca define cada mes un precio de lista con un descuento que se ofrece al cliente en el salón de venta. El descuento adicional depende de la cantidad de vehículos comprados. Esta estrategia está usada por Nissan y Toyota. El Concesionario tiene la latitud en su local de venta de entregar el descuento definido por la marca o de entregar un descuento adicional ajustando su propio margen. En los casos de los negocios de mayor volumen, el Concesionario se contacta con la marca para estudiar la posibilidad de entregar un descuento aún mayor al cliente. El Concesionario está en el centro del proceso de venta y define él mismo si necesita un aporte adicional de la marca para concretizar sus negocios. Por otro lado, la marca no tiene visibilidad de los negocios que se están cerrando en los locales.

La segunda estrategia, que llamaremos centralizada, está aplicada por Peugeot y Mercedes. La marca no publica una lista de descuentos para las ventas de grandes cantidades. Cuando una venta de esta naturaleza se presenta, el vendedor debe contactarse con la marca para solicitar un descuento adicional. El objetivo de esta política es permitir a la marca tener un seguimiento minucioso de los negocios que se realizan. Por otro lado, este proceso disminuye la reactividad de los vendedores frente a un potencial negocio. Peugeot resolvió en parte esta problemática al tener un equipo dedicado a las ventas a profesionales. Mercedes, siendo dueña de los locales de venta, tiene la posibilidad de automatizar estos procesos.

Durante los procesos de licitaciones en los cuales Ford participó, identificamos descuento de la competencia desde un 2% sobre el precio de lista para venta de 2 unidades hasta

un 30% para un negocio de más de cien unidades. Un sondeo con nuestros concesionarios nos indica que el margen mínimo que les dejan las marcas es un 2% sobre el precio de lista. En negocios que incluyen varios modelos diferentes, un modelo puede venderse sin margen, pero está compensado por otro de los modelos vendidos.

La oferta de financiamiento para los negocios de flotas se divide en tres actores. El primer actor es el banco propio del banco. En Chile Toyota, con Mitsui Auto Finance, y Chevrolet, con GM Finance, tienen una oferta de financiamiento propio para sus clientes. Toyota está más enfocado en el cliente persona natural mientras que Chevrolet tiene una oferta enfocada a las empresas con el Leasing. Esta oferta permite a Chevrolet guardar en la misma empresa las ganancias que generan el servicio financiero y fidelizar los clientes. Las otras marcas no tienen oferta de financiamiento para sus clientes. De hecho, el 75% de los negocios de más de 20 unidades se financian a través de un Leasing Operativo o Rent-a-Car.

Durante el estudio identificamos que Peugeot fortaleció su negocio de venta de flotas gracias al establecimiento de acuerdos comerciales con los principales Rent-a-Car o Leasing Operativos del país. El acuerdo se realizó tras la constatación de que los LOP/RAC no usaban repuestos originales de la marca en sus talleres y se quejaban de que Peugeot no respetaba la garantía si ellos mismos habían arreglado un vehículo en sus propios talleres. La marca decidió entonces certificar los talleres de los LOP/RAC y permitirles usar sus talleres para realizar las mantenciones. De esta manera valida que hacían correctamente las mantenciones y mantiene la garantía de los vehículos. Por otro lado, los LOP/RAC fueron obligados a comprar los repuestos originales directamente a la marca. Ambas partes salieron beneficiadas, los LOP/RAC pueden realizar las mantenciones ellos mismos y comprar los repuestos a precio de Concesionarios, Peugeot creó un nuevo mercado para sus repuestos y mantuvo su relación a largo plazo con los LOP.

5.4.4. Estructura comercial

5.4.4.1. Estructura interna

Cuatro de las cinco marcas estudiadas tienen una gerencia dedicada a la venta de vehículos comerciales. Esta gerencia está compuesta de un gerente, uno a tres key account managers según la marca, un administrativo y un junior. Se suma al equipo un Brand manager encargado de definir las características de los vehículos a importar y de la estrategia de comunicación a implementar. Cabe destacar que la gerencia de flota según las empresas está situada en paralelo a la gerencia comerciales (Peugeot) o debajo de ella (Toyota, Chevrolet, Nissan). La orientación principal de estas marcas es la venta de vehículos a personas naturales. La particularidad de Peugeot es que la venta a profesionales representa la mitad de su volumen de ventas en 2017.

Mercedes se destaca en ser una empresa que se enfoca primo en la venta de vehículos a empresas antes de vender vehículos a personas naturales. La empresa está dividida en tres grandes divisiones (automóviles, camiones, vehículos comerciales). La división de automóviles tiene un equipo de cinco personas mientras que la división de minibuses y furgones tiene nueve personas y la división de camiones diez. Las cifras de ventas reflejan el enfoque de Mercedes: en 2017 vendió 1.476 automóviles y 4.749 unidades de camiones, furgones y buses. Los ingresos y los márgenes que generan las ventas de

camiones, furgones y minibuses son mayores que la venta de vehículos particulares. Por lo tanto, la venta de vehículos a empresas es el core-business de la empresa y su organización está constituida para responder a estos clientes.

Tabla 7 Los equipos de ventas de vehículos comerciales

	1 -2 vendedores	1 gerencia dedicada	Enfoque principal de la compañía
Peugeot		✓	
Nissan		✓	
Toyota		✓	
Mercedes			✓
Chevrolet		✓	
Ford	✓		

Tabla 8 Costos de gerencia de flotas

	costo anual (\$)	Dedicación a la venta de flotas	Costo total
Gerente	56.400.000	100%	56.400.000
Administrativo	10.200.000	100%	10.200.000
KAM (2)	54.857.143	100%	54.857.143
Brand Manager	18.000.000	60%	13.500.000
Junior	4.800.000	100%	4.800.000
Vehículos de servicio (3)	30.107.700	100%	30.107.700
Insumo y materiales	6.624.000	100%	6.624.000
Flota de Test Car	45.504.000	100%	45.504.000
Total			221.992.843

5.4.4.2. Canales de distribución

Las marcas estudiadas tienen tres canales de distribución principales: la venta directa, la venta a través de Concesionarios o la venta a través de los Leasing Operativos o Rent-a-Car. Varias marcas están estudiando la implementación de una venta en su sitio web sin embargo no está aún implementado y apuntan a la venta a personas naturales. La tabla 8 muestra cuales son los canales utilizados por las marcas estudiadas.

Tabla 9 Canales de distribución

	Venta directa	Concesionario	Leasing Operativo
Peugeot	✓	✓	✓
Nissan	✗	✓	✓
Toyota	✗	✓	✓
Mercedes	✓	✗	✓
Chevrolet	✗	✓	✓
Ford	✗	✓	✓

Definimos la venta directa como la facturación de los vehículos vendidos por marca al cliente final. Identificamos dos marcas que venden directamente a los clientes. Como lo

vimos previamente, Mercedes no tiene Concesionarios y es dueña de todos sus locales de ventas. A su vez Peugeot tiene un equipo de ventas a profesionales independiente de la gerencia de Ventas dedicado a la atención de las grandes cuentas. Peugeot maneja directamente las ventas a los clientes con mayor volumen y a los LOP/RAC. Las otras marcas realizan todas sus ventas con sus Concesionarios. ¿Qué puede explicar esta diferencia de estrategia? Los directivos de las marcas contactados señalan que el mayor freno para la venta directa es el deterioro de la relación con los Concesionarios que supone la venta directa. Efectivamente, toda venta directa es una potencial venta perdida para los Concesionarios. Vale destacar que Peugeot tomó a cargo la relación directa con los grandes clientes y LOP/RAC en los primeros años de la década del 2010 cuando el mercado estaba en crisis y los Concesionarios no tenían la capacidad para atender a estos clientes.

Destacaremos tres ventajas que entrega la venta directa. La primera es una optimización de los costos de venta. Efectivamente, no es necesario remunerar el intermediario que es un Concesionario. Dado que sus márgenes varían entre un 2% y un 11% según el modelo y el tipo de negocio, la marca dispone de este margen adicional para proponer precios más competitivos. Segundo, tener acceso directo al cliente permite a la marca entender mejor las necesidades del cliente y presentar ofertas completas que abarca desde la venta del vehículo, su mantención, la venta de repuestos y un eventual buy back. La oferta presentada al cliente es entonces global. Además, estar en contacto directo entrega un mejor conocimiento de las necesidades a nivel de producto. La marca tiene una mayor reactividad para ajustar los equipamientos de sus productos a la evolución de los requerimientos de sus clientes. Tercero, los clientes valorizan tener un acceso directo a la marca sin intermediario. Es un argumento comercial frente a las marcas no involucradas en el proceso.

La venta directa conlleva un costo de inventario para la marca que debe mantener un stock de vehículo disponible que le genera costos financieros adicionales.

La venta por los Concesionarios disminuye este costo al traspasarlo a ellos o por lo menos al compartirlo con ellos. El Concesionario necesita tener un inventario disponible para las ventas de menor volumen que, como lo vimos en el análisis de cliente, se cierran en menos de un mes.

La organización de la fuerza de venta de los Concesionarios varía según las marcas. Chevrolet y Peugeot identifican en cada local de venta un vendedor especializado en las ventas de flotas. Dependiendo del tamaño del local dedica parte o 100% de su tiempo. Chevrolet por ejemplo identifica en su sitio web los locales donde se pueden encontrar y contactar ejecutivos de ventas para negocios de flotas.

Ilustración 15 Los Concesionarios Chevrolet con equipo de flotas

EQUIPO DE FLOTAS

Consultores especializados donde más los necesitas: cerca de tu empresa.

General Motors Chile, a través de su red de **Concesionarios Chevrolet** a lo largo del país, cuenta con un equipo de profesionales de las áreas de Venta y Posventa exclusivas para la atención de los clientes de Flotas, los cuales desarrollan una gestión enfocada tanto en la atención y asistencia en terreno, como en los talleres de servicio. Como líder del mercado nacional, en **General Motors** nos empeñamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes flotas presentes en todas las áreas de actividad productiva, de servicios, Gobierno y Fuerzas Armadas, a través de la más amplia gama de vehículos en el mercado y de la más completa oferta integral de servicio Posventa.

Desde 2009 **General Motors Chile** se encuentra desplegando el **Fleet Excellence Program** (Programa de Excelencia en Flotas), el cual tiene por objetivo desarrollar las mejores prácticas del negocio de Flotas a través de la oferta de vehículos adaptados a las necesidades de sus clientes, apoyado por un servicio Proventa especialmente pensado en sus requerimientos. Entendemos que es fundamental relevar el soporte a los clientes a lo largo de todo el ciclo de vida de su flota de vehículos, para asegurar mejoras en la rentabilidad de su negocio y así una marca líder como **Chevrolet** cuente con el personal, los productos, la infraestructura y conocimiento del mercado para satisfacer sus necesidades.

Región de Antofagasta

Antofagasta

Santa Antofagasta (1)
Santa Catalina (2)

Región de Araucanía

Temuco

Trinco Sur Temuco

Región de los Lagos

Osorno

Santa Sur Osorno (1)

Región de los Ríos

Valdivia

Santa Sur Valdivia

Puerto Montt

Santa Sur Puerto Montt (2)

Región de Valparaíso

Quillota

Rivera Quillota (1)

Región del Maule

Curicó

Coverche Curicó (1)

Castro

Santa Sur Castro (3)

Vina del Mar

Rivera Vina del Mar (2)

Talca

Región de Coquimbo

La Serena

Santa La Serena

Las ventajas de realizar ventas con los Concesionarios es la disminución del costo de inventario como lo comentamos, es tener una fuerza de venta conectada a la economía local, es tener vendedores que crean vínculos más cercanos con los clientes finales a los que pudiera generar un KAM instalado en Santiago. Tener una fuerza de venta en los Concesionarios es entonces una fortaleza para los clientes de regiones o de tamaño pequeño o mediano. El primer riesgo es que la salida de un vendedor de un Concesionario signifique la pérdida de clientes. Efectivamente, si el vendedor es el único vínculo entre la marca y el cliente, es probable que se lleve a sus clientes si cambia de empresa. La marca debe entonces tener un monitoreo preciso de los clientes de sus Concesionarios y debe identificar los vendedores claves para generar incentivos a que se queden. Un incentivo es la formación a los nuevos productos. Esto se vincula también con el segundo riesgo. Como los vendedores se ubican en los Concesionarios, la marca no puede asegurar su nivel de profesionalismo sin involucrarse. Para eso, debe realizar inducciones, formaciones y comunicar sobre las características de los productos para validar los conocimientos de los vendedores y el nivel de atención de sus clientes.

Los Leasing Operativos o Rent-a-Car son el último canal de venta. Analizaremos en detalle este canal más adelante. Destacaremos acá que todas las marcas trabajan con ellos y que representan un actor ineludible para los negocios con volumen mayores a veinte unidades.

5.4.4.3. Estructura logística

En esta sección destacaremos que las marcas terciarizaron su estructura logística salvo Mercedes. Mercedes es dueña de su red logística y tiene como política tener vehículos pre-entregados disponibles para entregarlos en tres días.

La pre-entrega es la tarea de limpieza y revisión de los vehículos antes de enviarlos a los Concesionarios o traspasarlos a los clientes finales. Es una etapa clave para identificar los desperfectos y, en caso que fuera necesario, reparar o reemplazar las unidades facturadas a los clientes. En el proceso logístico, se cuenta un día de pre-entrega por vehículo. Tener los vehículos pre-entregados procura a Mercedes una ventaja competitiva al ser más reactivo ante un negocio. Además, los sistemas usados para la gestión logística están integrados con sus sistemas comerciales. Esto agiliza el proceso y genera eficiencia tanto en tiempo como en dinero.

Dentro de las marcas que terciarizaron su logística, Toyota se destaca por gestionar su propio patio de acopio. Las otras marcas tienen terciarizado tanto el acopio, en zona en la periferia de Santiago cerca de autopistas, como el transporte. El proveedor es único y se encarga de la gestión del stock inmovilizado, de la preparación de los vehículos y del despacho a los diferentes puntos de venta.

Los Concesionarios de la red Ford que venden otras marcas señalan que los plazos de entrega de flotas de bajo volumen de vehículos comerciales son en general de 10 días a 15 días después de la fecha de facturación.

5.5. Análisis de distribuidores

5.5.1. Los Concesionarios de la red Ford

Un Concesionario es una empresa que tiene la representación de la marca. Es un intermediario entre la marca y el cliente final. Las actividades de los Concesionarios son la venta de vehículos nuevos o usados, la venta de repuestos y la realización de operación de mantenciones y reparaciones, llamado genéticamente Servicio. La capacidad de una marca a realizar ventas y a atender clientes de taller depende entonces de su red de Concesionarios

Ford posee una red de diez Concesionarios con locales repartidos a lo largo del país, desde Calama hasta Punta Arenas. La totalidad de las ventas a los clientes finales está vendida por los Concesionarios; son el canal obligatorio para el cual pasan las ventas. La red está ordenada por placas donde un Concesionario tiene la exclusividad de instalación para abarcar los clientes situados en una zona geográfica. Existen Concesionarios con presencia nacional, como Autosummit en Santiago y el Norte de Chile, y Concesionarios regionales como Southland en Punta Arenas. El tamaño y la ubicación influyen su capacidad a vender flotas. Los Concesionarios presentes en Santiago tienen la posibilidad de atender y hacer el seguimiento de empresas de tamaño nacional cuyo centro de decisión se ubica en Santiago. A su vez, los Concesionarios regionales tienen acceso a los actores de la economía local para entender las especificaciones de sus necesidades y generan una relación más cercana.

La red de Concesionarios se destaca por tener Concesionarios de tamaño nacional con presencia histórica en regiones. Definimos como Concesionario de tamaño regional los Concesionarios que están presentes en Santiago y en ciertas regiones de Chile. Ford tiene cuatro Concesionarios de esta característica que representan el 66% de sus ventas retail en 2017.

- Curifor: Santiago, Chillan, Talca
- Autosummit: Santiago, Antofagasta, Calama
- Siglo XXI: Santiago, V^o Región
- Difor: Santiago, Los Ángeles, Puerto Montt

Si sumamos al Concesionario multimarca Salazar Israel que tiene locales Ford sólo en Santiago, pero cuya casa matriz se encuentra en Concepción, región del Biobío, el 76% de las ventas retail de Ford fueron realizadas por Concesionarios con alcance nacional. Eso significa que cinco de los Concesionarios de Ford tienen la capacidad de cerrar negocios en Santiago con los grandes clientes, entregar los vehículos en sus locales de regiones o en el local del cliente, y tienen una fuerza de venta en regiones capaz de atender a los clientes locales. Es una ventaja competitiva para Ford en comparación a marcas con Concesionarios de dimensión local, como los puede tener Peugeot.

Los Concesionarios tienen en sus locales personas que nombraron encargados de ventas de flotas. Esta persona es en general un vendedor experimentado o el propio jefe de ventas. Sin embargo, para no perjudicar la emulación entre los vendedores, no existe ninguna prohibición para un vendedor de atender una empresa o obligación de derivar al vendedor designado. En consecuencia, en la práctica, todos los vendedores atienden a las empresas y el vendedor identificado “de flotas” termina siendo un experto que transmite sus conocimientos a sus compañeros. Los vendedores buscan crear un vínculo con sus clientes para no correr el riesgo de perderlos. Es común que los clientes Pymes se contactan con el mismo vendedor a lo largo de los años para renovar sus vehículos. El riesgo que corre el Concesionario es ser dependiente de unos vendedores y perder sus clientes cuando el vendedor se vaya de la compañía. Pero, sobre todo, esta forma de trabajar no ofrece al Concesionario la visibilidad necesaria para definir e implementar una estrategia hacia este tipo de clientes. Existe una oportunidad para la red de Concesionario de aumentar sus ventas, y por ende para Ford, al implementar un vendedor especializado y dedicado un 100% a la venta de flotas.

El análisis de los Estados Financieros de la red de Concesionarios de Ford nos enseña que el margen operacional promedio fue de un 3.1% en 2017. El margen variable es de un 10,8%, lo que significa que los costos fijos de un Concesionario se elevan a un 7,7% de sus ventas. La tabla 10 muestra la apertura del margen operacional por departamento.

Tabla 10 Análisis de los Estados Financieros de Concesionarios (% de ventas)

	Total	vehículos nuevos	Vehículos usados	Repuestos	Servicio
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Margen variable	10.8%	6.5%	8.7%	28.5%	72.9%
Costos fijos asignados	4.8%	3.1%	4.4%	11.7%	28.5%
Costos fijos distribuidos	2.9%	1.9%	2.6%	6.9%	17.0%
Margen Operacional	3.1%	1.5%	1.7%	9.9%	27.4%

Por un lado, sabemos que Ford asegura a sus Concesionarios un margen mínimo de 2% para los negocios de mayor volumen. Esto representa un 38% de los 6.5% de margen variable promedio de la actividad de vehículos nuevos. Si le sumamos el costo financiero del stock inmovilizado (0.025% del precio de compra diario), el riesgo financiero del Concesionario es alto. Por otro lado, el 50% de los clientes indicaron en el estudio de mercado que realizan las mantenciones y las reparaciones de sus vehículos en los talleres de marcas. Al mirar el negocio en su globalidad, las ventas de flotas aseguran un flujo de clientes en el Servicio del Concesionario, el cual entrega un mayor margen. Existe entonces una oportunidad para los Concesionarios a invertir para hacer crecer su venta de flotas y así asegurar el máximo uso de sus talleres.

Por ultimo, los Concesionarios participan al esfuerzo comunicacional de Ford. La marca les asigna un presupuesto mensualmente que depende de sus volúmenes de ventas y el Concesionario propone acciones a realizar. Ford valida que estén dentro de las normas de la empresa y corresponden a la táctica comercial del momento. Así los Concesionarios publican en diarios regionales o nacionales, participan a ferias e implementan animaciones en sus locales. Sin embargo, no tienen la obligación de presentar y validar su estrategia de marketing con la marca, lo que permitiría tener una comunicación coordinada a lo largo del país. Además, no tiene un plan de marketing dedicado al mercado de ventas flotistas.

5.5.2. Los Leasing Operativos y Renta a Car

Los Leasing Operativos (LOP) y los Renta a Car (RAC) son actores relevantes en la industria por ser al mismo tiempo clientes y un canal de venta, y por el volumen de unidades que maneja en su stock.

Tabla 11 Mercado de LOP y RAC (unidades)

	RAC	LOP	Total
Hertz	8.000	8.000	16.000
Relsa		9.200	9.200
Tattersall	5.000	4.400	9.400
Salfa	5.000	2.000	7.000
Econorent	3.000	1.000	4.000
First	1.000	3.000	4.000
Alamo	0	3.000	3.000
AVIS	0	2.000	2.000
Piamonte	1.500	720	2.220
Charriot	0	1.500	1.500
Gama Leasing	0	1.200	1.200
Grand Leasing	288	480	768
Otros	180	400	580
Total	23.968	36.900	60.868

	RAC	Total
Hertz	8.000	33%
Tattersall	5.000	21%
Salfa	5.000	21%
Econorent	3.000	13%
First	1.000	4%
Piamonte	1.500	6%
Grand Leasing	288	1%
Otros	180	1%
Total	23.968	100%

Fuente: Empresas de LOP y Concesionarios. Estudio interno Ford Chile

Son un canal de venta porque son los intermediarios de numerosas empresas que usan vehículos para su operación. Dentro de los beneficios que entregan se destacan la liberación del capital al no tener el stock de vehículos dentro de los activos de la compañía, la flexibilidad de tener disponibles vehículos cuando los necesite realmente, la simplicidad de pagar una cuota que incluya el precio del vehículo, el seguro, las mantenciones y otros servicios, y por fin la expertise del proveedor al momento de elegir el vehículo adecuado al trabajo a realizar.

Son clientes porque son los interlocutores de las marcas y de los Concesionarios en el proceso de compra de los vehículos. Además, los RAC compran vehículos para arriendos por periodos cortos que no necesitan un plan de financiamiento elaborado como para un LOP. Por ejemplo, un particular que arriendo un vehículo para sus vacaciones o un empresario que arrienda un vehículo en una ciudad donde fue a hacer negocio. Este tipo de arriendo necesita tener un stock propio de vehículo cuya compra no está definida por el cliente final. En estos casos, el RAC es el cliente final de la compra y toma en cuenta sus propios criterios de compra.

Relsa-Arval presenta su propuesta de valor como una externalización de los riesgos y recursos de sus clientes para ahorrar tiempo y recursos y dedicarlos a su propio negocio. Los LOP/RAC se presentan como el interlocutor único entre la empresa que usa los vehículos y los proveedores que intervienen durante su ciclo de vida. Eso significa que un LOP/RAC es un representante de los clientes cuando interactúa con la marca automotriz y que el vehículo es el pretexto para cobrar los servicios anexos y no el generador de la rentabilidad.

Ilustración 16 Propuesta de valor de Relsa-Arval



El LOP cobra al cliente final una mensualidad única que cubre a mínima los siguientes costos:

- Costo del vehículo
- Costo de inscripción
- Costo de financiamiento
- Costo de mantención
- Costo del seguro automotriz
- Costo de administración
- Costos pueden ser incluidos por servicios adicionales

Para proponer una mensualidad competitiva el LOP/RAC se focaliza en optimizar los costos que no le generan ganancia. El financiamiento y la administración son el core-business del LOP/RAC, son las actividades que generan los ingresos y las ganancias. El business model del LOP/RAC no considera cobrar un margen adicional a sus clientes sobre el costo del vehículo o sobre el seguro automotriz. Debe entonces buscar las mejores ofertas que están en el mercado para ser competitivo. Si bien para optimizar el costo del seguro automotriz el LOP puede asociarse con uno o varios proveedores, tal alianza no se puede generar con las marcas automotrices. No conviene a un LOP/RAC asociarse con un número limitado de marcas. Primero, perdería las ventas de los clientes fieles a las marcas que no tiene en su catálogo, estaría dependiente del stock disponible de estas marcas y compartiría con las marcas el riesgo de falla de sus vehículos.

Al contrario de un Concesionario cuya rentabilidad depende del precio final de venta, la rentabilidad de un LOP/RAC es independiente del precio del vehículo. El precio de venta influye en el monto de la mensualidad a cobrar al cliente final pero no en la rentabilidad de su negocio. O sea el precio de venta es un factor primordial de la competitividad del

LOP/RAC sin aportar a su resultado financiero. Por lo cual, el LOP/RAC buscará obtener el menor precio de compra.

Ciertos clientes de leasing operativos, como algunas minas, condicionan su contrato a la instalación de un taller en su faena. La mina Candelaria funciona de esta forma con su proveedor. Si bien gestionar talleres no es el core-business de los LOP/RAC, entraron al rubro por solicitud de sus clientes. Ciertos se limitan a mantener talleres en faenas a solicitud de sus clientes como Relsa-Arval, otros, como Europcar-Tattersall en Santiago, instalaron talleres propios en ciudades donde tienen un volumen de cliente importante. Es un mercado relevante para las marcas automotrices si consideramos que solo Europcar-Tattersall tiene una flota de 9.400 unidades. Además, las empresas clientes hacen un uso más intenso de los vehículos que un particular y los talleres son más optimizados (turnos de noches en faenas y procesos estandarizados). Eso se refleja en el número de Ordenes de Trabajo (tareas realizadas) que pasa de 400 unidades en un taller de ciudad a 700 unidades en faena (caso Candelaria), o en el número de autos atendidos por puesto de trabajo que sube de 1,5 autos al día en un taller Ford a 3,5 autos al día en un taller de LOP/RAC. Los LOP/RAC optimizan sus costos usando repuestos alternativos y no los repuestos de marca. Eso se explica por el diferencial de precio de catálogo que puede llegar a un 30% entre un repuesto original y el alternativo. Estudiamos el caso de Peugeot que trabajó este mercado y vende ahora directamente a los LOP/RAC sus repuestos originales. Existe una oportunidad para las marcas que quieran trabajar el mercado.

El gerente de compras de Relsa-Arval indica que los costos fijos de un taller impactan fuertemente su negocio, a pesar de no ser el centro de su negocio. Construir un taller de unos 800_m² para 8 puestos de trabajo, espacio de desahogo, con oficinas y equipamiento de taller, con un estándar adecuado para atender flotas, vale aproximadamente \$200 millones de pesos sin considerar el valor del terreno¹. Dado que el negocio de los LOP/RAC es financiar a sus clientes, empiezan a cuestionar la oportunidad de tener tanto capital inmovilizado.

Hoy en día, los talleres de las marcas están diseñados para atender los clientes personas naturales o las Pymes. No existe la capacidad para procesar el flujo del volumen de los LOP/RAC. Por consiguiente, existe una oportunidad a mediano plazo para las marcas automotrices o otros actores que estén dispuestos a invertir en talleres y proveer el servicio a los LOP/RAC.

5.6. Benchmarking internacional

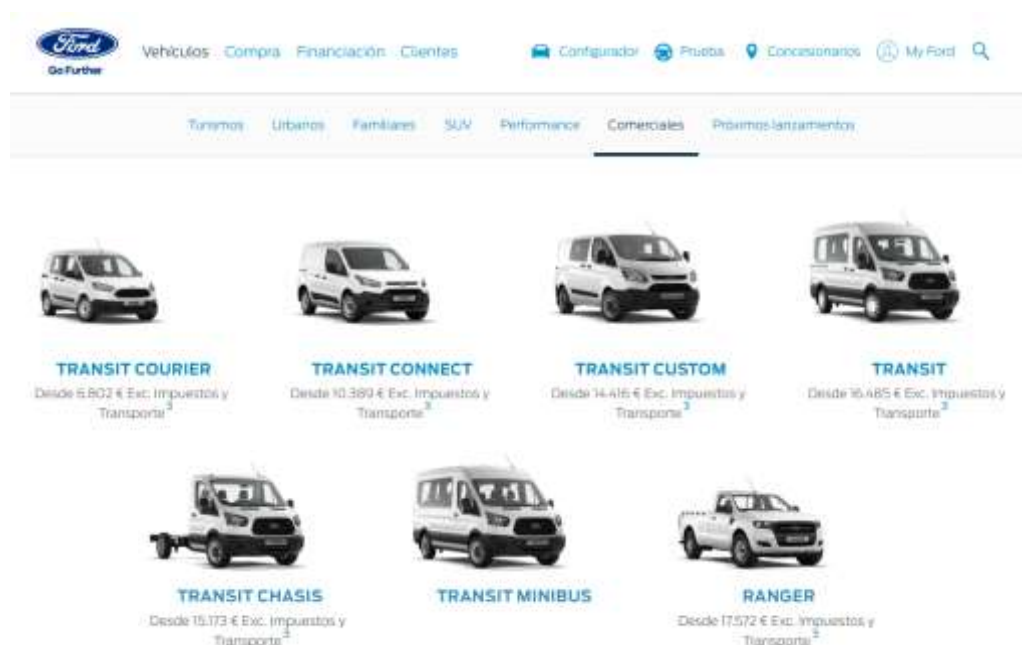
Ford Chile esta integrada a la corporación Ford Motor Company, sin embargo, por su historia, las necesidades y las particularidades del mercado, Ford Chile desarrolló una oferta de productos y servicios específica. Su organización también es un resultado de estos factores. A continuación, se revisarán unos mercados extranjeros para identificar los productos o servicios, así como la organización interna, que existen en estos mercados y son eventuales ventajas competitivas al introducirlas en el mercado chileno.

¹ Estimación equipo FCSD Ford Chile

En 2017, el mercado europeo de vehículos comerciales ligeros creció un 3.9%, se vendieron alrededor de dos millones de unidades.² Francia y España lideran el crecimiento con un 15.5% y 7.1% respectivamente. Se analizará entonces la oferta de productos y servicios de estos dos mercados. En una tercera parte se analizará la organización y el proceso de venta de flotas en Ford Argentina.

La oferta de vehículos en Europa es muy variada en cuanto a modelos disponibles y a las versiones de aquellos modelos. Las marcas automotrices buscan ofrecer el modelo el más adaptado a las necesidades de cada cliente.

Ilustración 17 Gama de vehículos comerciales, Ford España³



Ford España ofrece siete modelos destinados a un uso profesional. Cada modelo está enfocado a una necesidad de movilidad específica y se puede configurar según los requisitos del cliente.

Los Transit Courier y Connect están enfocados en un uso urbano para la entrega de carga pequeña a un local en el medio de la ciudad donde tiene que moverse dentro del tráfico. El Transit Custom ofrece una mayor capacidad de carga con un tamaño que aún permite una buena maniobra dentro de la ciudad. Además, la marca permite configurar el vehículo eligiendo una mayor longitud o mayor altura si es que fuera necesario. Además, Transit tiene una versión minibús por el transporte de pasajero (tres configuraciones desde once hasta trece pasajeros), una versión Van de transporte de carga (hasta ocho configuraciones de carrocería disponibles) y una versión chasis que permite al cliente

² <https://www.transporteprofesional.es/ultimas-noticias/item/8381-mercado-europeo-vehiculos-comerciales-crecio-3-porciento-en-2017>

³ <https://www.ford.es>

instalar en la parte trasera las herramientas que necesite (dos versiones desde tres hasta seis pasajeros).

Además de poder elegir en un portafolio de productos variado por tamaño y capacidades el cliente tiene la posibilidad de elegir el motor, color, las terminaciones y los opcionales a instalar en su vehículo.

La oferta de vehículos diseñados por las marcas desde su fábrica se completa con la posibilidad de personalizar los vehículos o instalar las herramientas útiles para la actividad del cliente.

Ilustración 18 Transformaciones de vehículos, Nissan España⁴

TRANSFORMACIÓN DE CARROCERÍAS NISSAN*

FÁBRICA + PROVEEDOR SELECCIONADO → CONCESIONARIO → CLIENTE

- Vehículo base + carrozado: garantía con cobertura Nissan de 5 años/160 000 km*

Las transformaciones de carrocerías Nissan son nuestros carrozados más populares, diseñados y **instalados por Nissan, manufacturados en fábrica y listos para usar**. Con plazos de entrega cortos y **garantía con cobertura Nissan completa durante 5 años/160 000 km***, es muy fácil encargarnos en tu concesionario local con el programa Nissan Business Ready. Allí te guiarán durante todo el proceso.

EMPRESAS COLABORADORAS DE CARROZADOS AUTORIZADOS*

FÁBRICA → CONCESIONARIO → PROVEEDOR SELECCIONADO → CLIENTE

- Vehículo base: garantía con cobertura Nissan de 5 años/160 000 km*

- Carrozado: **garantía de cobertura de nuestro fabricante de carrozados**.

Nissan dispone de una variedad de colaboraciones ágiles y autorizadas con la capacidad y la experiencia necesarias para transformar carrocerías duraderas hechas a medida que se adaptan exactamente a tus necesidades y a nuestros estándares estándares técnicos y de calidad. Diferénciate de:

- Nissan y el fabricante de carrozados lo hacen todo más simple.
- Calidad y fiabilidad homologadas.
- Garantía del carrozado proporcionado por socios autorizados, con la base del vehículo cubierta bajo la garantía Nissan de 5 años/160 000 km.*

ISOTERMO / FRIGORÍFICO

Disponible para e-NV200, NV300, NV400, NV500 y NV700.

VEHÍCULO TALLER

Disponible para e-NV200, NV200, NV300, NV400 y NV500.

AMBULANCIA

Disponible para NV200.

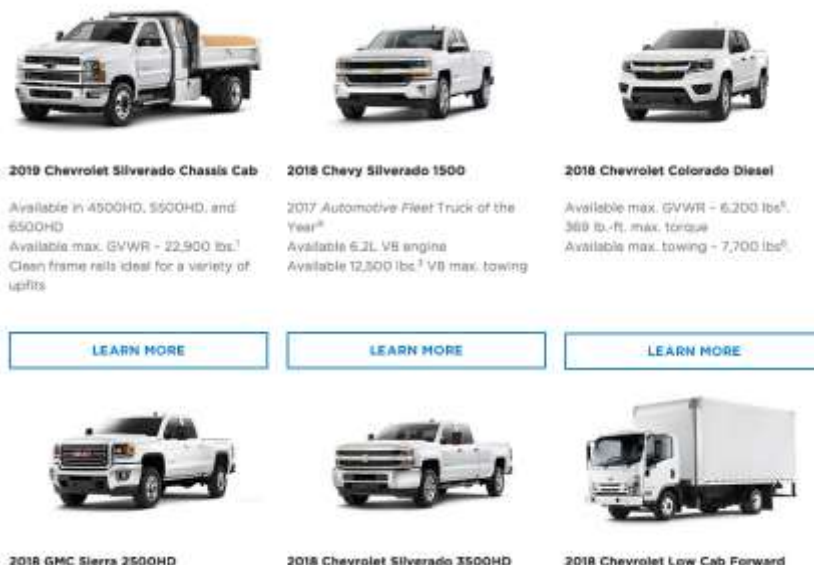
Como lo observamos con la oferta de Nissan España, la oferta es amplia y permite responder a las necesidades de clientes que no están cumplidas con las versiones que salen directamente de fábrica. Como lo ilustra la Ilustración 18, la oferta de vehículos transformados con empresas de carrozados se acompaña con la mantención de la garantía de fábrica.

El mercado europeo es un mercado maduro donde domina la venta de furgones sobre los pick-ups. Al estudiar los mercados suramericanos (Brasil, Argentina, Colombia y Perú), la oferta de productos cambia drásticamente hacia mayor venta de camionetas. Los furgones no presentan la misma variedad o desaparecen del mercado. Ford no vende furgones en Colombia, tampoco Nissan en Argentina. Sólo Peugeot, Mercedes y GM

⁴ <http://corporate-sales.nissan.es/ES/es/fleet-cars/services/lcv-conversions.html>

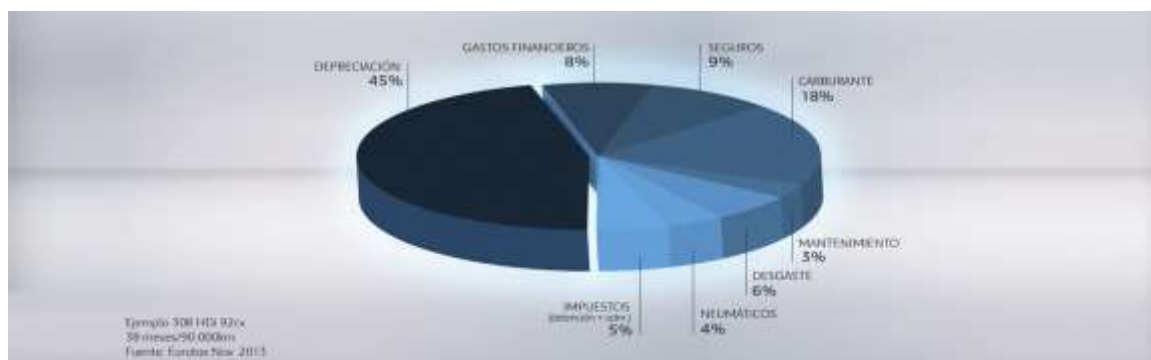
proponen una oferta amplia de furgones en Argentina y Brasil⁵. La variedad de versiones y configuraciones de camionetas se asemeja a la variedad de furgones en Europa, como lo ilustra la ilustración 19.

Ilustración 19 Gama de camionetas de Chevrolet Brasil⁶



El análisis de los mercados extranjeros muestra que además de tener una oferta amplia de productos, las marcas automotrices tienen un amplio catálogo de servicios concentrado en dos categorías, el financiamiento y el servicio postventa. Los dos pueden estar combinados en una sola oferta.

Ilustración 20 Costo de utilización de un vehículo⁷



Como lo ilustra la ilustración 20, los mayores puestos de gastos de un vehículo después de la depreciación y el combustible son los gastos financieros y de seguro. Los gastos financieros están vinculados principalmente con el costo de la unidad, que sea el dividendo de un crédito, el fee de un leasing o el costo del capital inmovilizado si el auto

⁵ <https://www.gmfleet.com/overview/vans.html> <https://www.mercedes-benz.com.br/vans/modelos#chassi>
<http://www.peugeot.com.ar/profesionales/descubri-nuestras-gamas/vehiculos-utilitarios.html>

⁶ <https://www.gmfleet.com/overview/trucks.html>

⁷ <http://empresas.peugeot.es/tco-coste-total-propiedad.html>

fue comprado al contado. El análisis de los mercados internacionales muestra que las marcas automotrices ingresaron al mercado financiero para captar una parte de las ganancias generadas por estos gastos financieros y llegar frente al cliente con una oferta global que responda a gran parte de sus necesidades. De la misma manera participan a la venta de seguros automotrices.

La oferta de servicios financieros por parte de las marcas automotrices en Suramérica se está desarrollando. Aunque consiste su mayoría en ofertas de financiamiento del vehículo (<https://www.ford.com.ar/ford-credit/>) ciertas marcas desarrollan ofertas que las diferencian. Buscan distinguirse de las otras marcas automotrices y también de los bancos. Así Peugeot Argentina vende una solución de financiamiento que incluye en la cuota el costo del seguro, de las mantenciones y hasta una garantía extendida.

Ilustración 21 Oferta de financiamiento Peugeot Argentina⁸



Al buscar responder a las necesidades de sus clientes las marcas desarrollan productos tan específicos. Nissan Australia ofrece líneas de crédito a empresas o, para llegar al cliente particular, ofrece un producto que permite a la empresa descontar directamente del sueldo de sus empleados las mensualidades del crédito; el producto se llama “Novated Lease”. Vemos en este ultimo ejemplo que la oferta de financiamiento permite llegar a clientes nuevos a través de convenios con empresas.

Las ofertas de financiamiento se dividen en tres categorías como presenta Peugeot España⁹:

El crédito clásico: el cliente es propietario del vehículo desde el principio. La ventaja del crédito es la posibilidad de tener un plazo de pago más largo y constante, de controlar el presupuesto de su empresa al no tener una cuota grande que pagar a final del ciclo. Está enfocado en los clientes que hacen pocos kilómetros y quieren guardar el vehículo al final del periodo de financiación.

El Leasing: el cliente arrienda el vehículo con una opción de compra a final del periodo o con la posibilidad de renovar el vehículo. Las ventajas son que la empresa no inmoviliza un monto grande de capital con una prima cuota o pie alto, y al final del periodo la

⁸ <https://psafinanceargentinapeugeot.com.ar/pgt/Client-Portal/leasing.jsp>

⁹ <http://empresas.peugeot.es/soluciones-de-financiacion.html>

empresa tiene la posibilidad de no compra si no necesita más el vehículo o puede renovar sus vehículos. Además, según los países existen ventajas fiscales. Este producto se enfoca en los clientes que desean renovar sus vehículos regularmente y quieren invertir su capital en otras actividades de su negocio.

El Renting: el cliente paga un fee mensual tanto el vehículo como para los servicios del fabricante. El pago mensual incluye las mantenciones, reparaciones, asistencia en ruta, tramites legales. Este producto está enfocado en clientes que buscan una cuota invariable y que se quieren deshacer de los aspectos técnicos de la tenencia de un vehículo. Sólo se preocupan de poner el combustible.

La oferta de financiamiento, como lo indica la ilustración 22, están creadas gracias a alianzas entre las automotrices y entidades financieras.

Ilustración 22 Oferta Free2Move Lease , Peugeot España

FREE2MOVE LEASE



FREE2
MOVE
LEASE

El Grupo PSA, siempre atento a los cambios que se producen en el mercado, ha creado el Free2Move Lease, una entidad destinada a desarrollar ofertas de alquiler de larga duración adaptadas a las expectativas y necesidades de los profesionales.

Free2Move Lease es una organización constituida por diversos profesionales del sector del alquiler de larga duración para responder a tus necesidades y proponerte provechosas ofertas que te garantizarán mayor flexibilidad, libertad y movilidad.

Mercedes llevó la propuesta de producto global a otro nivel con “Mercedes Pro”, un servicio que permite monitorear toda la flota de sus clientes y entrega información relevante como el estado del vehículo, las intervenciones técnicas que se hicieron al vehículo y el agendamiento de revisiones cuando sea necesario. Gracias al monitoreo, la empresa cliente puede planificar los tiempos de inmovilización de sus vehículos y Mercedes puede planificar los trabajos en sus talleres para tener la gente necesaria disponible oportunamente y conocer el historial del vehículo. Además, el servicio provee consejos y análisis de conducción para un menor consumo de combustible y desgaste de las piezas.

Las marcas ofrecen también productos más específicos enfocados en el pago de una garantía extendida, un servicio de asistencia 24/7.

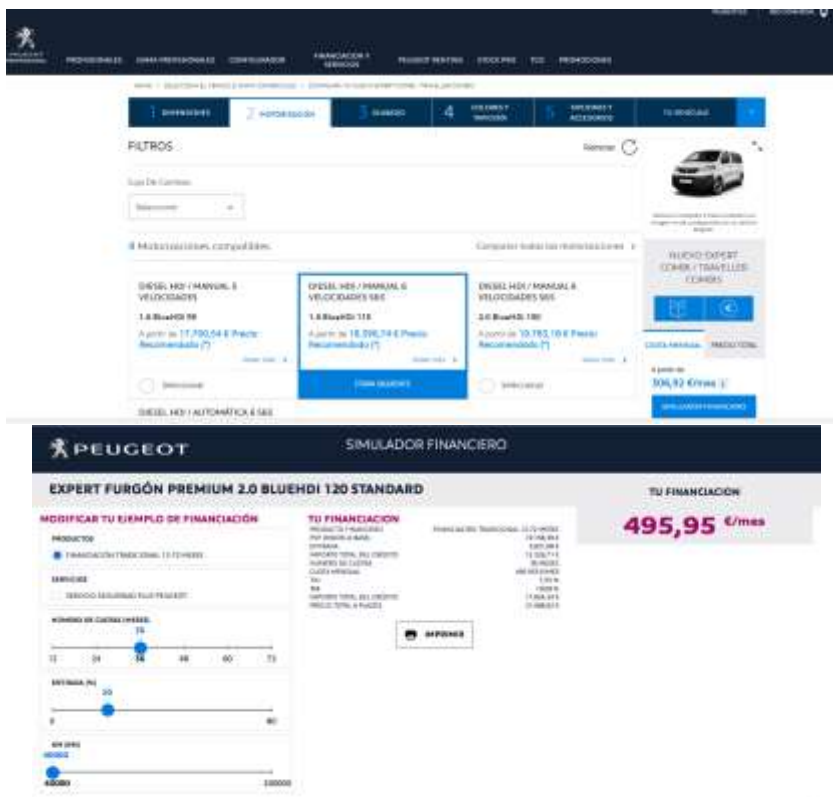
Es destacable que las marcas estudiadas (Nissan, Peugeot, Mercedes) tienen sitios web dedicados a los negocios de flotas. Peugeot creó la marca “Peugeot Profesional” con la cual ofrece tanto sus productos como los servicios de financiamiento¹⁰. En su minisitio dedicado a los van, Mercedes ofrece sus vehículos, sus servicios de postventa y

¹⁰ <http://empresas.peugeot.es/inicio.html>

http://www.peugeot.com.ar/profesionales.html#_ga=2.117931264.827453235.1521391439-570278680.1521159446

soluciones de financiamiento¹¹ Es posible también personalizar los vehículos y simular el financiamiento del vehículo (ilustración 23).

Ilustración 23 Personalización de vehículos y simulación de financiamiento



El sitio web de las marcas es entonces una herramienta potente para permitir al cliente identificar el producto que más le conviene y estimar su costo total. Sin embargo, no se puede comprar los vehículos en el sitio web. Después de las simulaciones, las marcas reenvían los clientes a sus concesionarios para ir a cerrar los negocios.

En el ámbito de los servicios de postventa, Nissan Australia se destaca por publicar en su sitio web los costos de las diferentes mantenciones (anexo 3). Dos conclusiones se pueden sacar. Primero los precios de las mantenciones de Nissan Australia están armonizados en toda su red de talleres, segundo Nissan es transparente con sus precios. Entonces el cliente Nissan puede estimar sus gastos futuros por el concepto de mantenciones y así estimar con más certeza el costo total de la adquisición de un vehículo.

Después del estudio de los mercados internacionales, se revisa la organización y el proceso de Ford Argentina para la venta de flotas. Ford Argentina identificó la venta de flotas como un foco potente de ventas incrementales para la marca en su mercado.

¹¹ https://www.mercedes-benz.com.ar/content/argentina/mpc/mpc_argentina_website/es/home_mpc/van.html#_int_passengercars:home:product-worlds:van

Ford Argentina tiene un equipo específico enfocado a la venta de flotas, llamado Ford Grandes Clientes. La marca especificó el papel de cada actor del proceso de venta. Primero, todos los negocios se realizan a través de Concesionarios cuyas responsabilidades son prospectar nuevos clientes, atender y asesorar los clientes actuales o potenciales, gestionar el proceso de venta y realizar la entrega de los vehículos. El segundo actor es Ford Grandes cliente cuyo papel es definir las condiciones de ventas (precios, descuentos, plazos de vigencia), asesorar a los concesionarios sobre la gestión de negocios, realizar cotizaciones especiales, controlar el stock disponible para asegurar las entregas, monitorear y controlar el negocio en su globalidad. Luego participan tres equipos de soporte de Ford. El equipo de Pricing para revisar la rentabilidad de la lista de descuentos o de cada negocio especial. El equipo de Impuestos para identificar y presentar a los clientes los beneficios que pueden sacar de su compra, además de revisar la parte legal de los negocios. Por fin Cuentas por pagar que emite las facturas de las unidades y paga los incentivos a los Concesionarios que cerraron los negocios.

El equipo argentino ordena sus clientes entre personas jurídicas y personas físicas. Las personas jurídicas son empresas que compran más de dos unidades o, si compran una sola unidad, acreditan tener más de una unidad al nombre de la empresa o en leasing para la empresa. Se suman también las empresas de leasing y las compañías de seguro por los casos de reposición de un vehículo tras un siniestro. Las personas físicas son gerentes de socios estratégicas como proveedores, Concesionarios, VIP o referidos. Ford Argentina apunta también a ciertos sectores de la sociedad con los cuales tiene una relación preferencial como puedes ser la Asociación de Cooperativas Argentinas, los Agricultores Federados Argentinos o ciertos grados de mando de los cultos religiosos como cardenales o obispos.

Cada tipo de cliente beneficia de un descuento preestablecido y aprobado anualmente con el equipo de Finanzas de Ford Argentina. Sin embargo, si un negocio específico necesita un descuento adicional, el equipo de Ford Grandes Clientes debe solicitar la aprobación del equipo de Finanzas para asegurar la rentabilidad del negocio.

5.7. Análisis macro entorno

5.7.1. Funcionamiento de Chile Compra/Chile Proveedores

En Chile, el portal Chile Compra fue creado para dar más transparencia al proceso de compra de las entidades públicas. Revisemos su funcionamiento y conocer las normas que lo rigen¹².

Chile Compra se sustenta sobre el registro Chile Proveedores. Es el registro electrónico Oficial de proveedores del Estado. Propone a las empresas economizar tiempo y trámites para participar como oferentes en las adquisiciones públicas. Además, les abre una vitrina para mostrar sus productos y servicios. Este registro junta toda la información de los proveedores en formato digital y de manera acreditada, para facilitar la más expedita participación en las licitaciones. De esta forma, los proveedores ahorran la tramites al no

¹² https://www.mercadopublico.cl/portal/MP2/descargables/manual_proveedores.pdf

tener que llevar papeles o certificados de un organismo al otro, y las entidades públicas toman decisiones de manera más ágil y certera.

Chile Proveedores se apoya en una plataforma tecnológica integrada al Mercado Público, que provee a los organismos públicos la información que necesitan de las empresas, facultándoles así comprobar los antecedentes de las compañías en línea y acceder a la certificación sobre su calidad de proveedores del Estado. Pueden inscribirse en Chile Proveedores todas las personas natural o jurídica, chilenas o extranjeras. Deben acreditar su situación financiera e idoneidad técnica, que estén habilitadas para participar en licitaciones para la contratación o compra de bienes o servicios necesarios a los organismos públicos. El Estado actualiza los datos de las empresas inscritas diariamente por vía electrónica, consolidando la información de diversas fuentes oficiales.

Los proveedores inscritos pueden participar a los Convenio marco. Los cuales son una modalidad de compra que busca generar ahorros en la gestión de manera que aquellos bienes que figuran en el catálogo ChileCompra Express, que ya han sido adjudicados en una licitación, no deban ser licitados nuevamente cada vez que un organismo público lo requiera, sino que sean adquiridos fácil y directamente a través del catálogo”¹³. La ventaja del convenio marco para los proveedores es que los organismos publico deben revisar ChileCompra Express antes de lanzar una licitación. Ósea, si un proveedor tiene sus productos o servicios disponibles en el catalogo de ChileCompra Express se considera como un proveedor preferente del Estado. El Convenio marco da la posibilidad entonces acceso a un nuevo canal de venta para acceder a las distintas entidades publicas de Chile.

5.7.2. Normas de emisiones

Es esta sección destacamos la importancia de las leyes y normas de contaminación automovilística que giren en Chile. Desde el decreto 211-91, Chile regulariza las emisiones de gases de los vehículos y actualiza periódicamente los límites autorizados. En 2020 entrará en vigor la norma Euro 6 que reducirá un 56% de la emisión de óxidos de nitrógeno en los motores diésel, en comparación con la norma Euro 5, y eliminará también partículas ultra finas de material particulado. La implementación de esta nueva norma no sólo aumenta el costo de producción de los productos sino también exige a las marcas importar de mercados que tienen la tecnología adecuada. Será un desafío para las marcas que importan de países donde la norma se aplicará posteriormente a Chile. Hoy día la norma aplica en los Estados Unidos, Europa y Canadá.

5.7.3. Normas de seguridad

El estado chileno definió en varios decretos complementarios las normas legales de seguridad. Todos los vehículos nuevos deben ser revisados y validados por el Centro de Control y Certificación Vehicular. Lo cual se debe planificar con anticipación visto que el tiempo de espera para obtener una hora de revisión es de 3 meses.

¹³ <https://www.mercadopublico.cl/portal/mp2/secciones/como-vender/licitaciones-convenio-marco.html#uno>

Por ejemplo, el decreto Decreto 26/2015¹⁴ estipula que un vehículo liviano debe llevar por los menos los siguientes equipamientos:

- Cinturones de seguridad con pretensor y regulador de tensión
- Vidrio de seguridad para parabrisas
- Desempañador de luneta trasera
- Apoyacabeza
- Espejo retrovisor interior con ajuste día/noche
- Columna de dirección retráctil: en caso de impacto de un vehículo, tiene condiciones para retraerse con el fin de no agredir al conductor;
- Sistema de Bolsa de Aire (Air Bag):
- Sistema antibloqueo de frenos (ABS) y Programa electrónico de estabilidad (ESP)
- Sistema de protección al ocupante o jaula de contención
- Espejo retrovisor abatible

Además de las normas estatales, el rubro de la minería, que representa el 35% de las ventas, promulga sus propias normas. Revisamos a continuación las normas del proyecto Chuquicamata subterránea¹⁵, ordenando en dos categorías los requisitos: especificaciones del vehículos y equipamiento de seguridad.

El primer criterio definido por Codelco es la antigüedad de los vehículos permitidos en la mina. Los vehículos deben tener no más de 5 años o 150.000 Km. -lo que se cumpla primero- a contar de la fecha de compra del vehículo nuevo, ampliable hasta 200.000 Km. y/o 7 años, o para buses, minibuses y camiones, antigüedad no superior a 5 años o 400.000 kilómetros, ampliable hasta 10 años o 600.000 km, previa certificación anual. Con esta información podemos definir el ciclo de vida de los vehículos en la minería y planificar los periodos de renovación para tener el stock disponible. Las camionetas deben tener un motor de mínimo 2.200 c.c. ó 2.000 c.c. si su potencia es mayor a 135 HP. Es un criterio relevante dado que las marcas automotrices están trabajando en la disminución del tamaño de sus motores (downsizing) para cumplir las normas de emisión. Los vehículos doble tracción (4x4) solamente se usan en aquellas áreas o lugares de la faena en que una evaluación de riesgos así lo defina. Para los vehículos que entran en la zona productiva de la mina, el combustible requerido es el diésel y un color de alta visibilidad y de contraste es exigido. Aunque es posible pintar los vehículos una vez arribado en Chile, es más económico pintar el vehículo al color correspondiente en la fabrica. Un desafío de las marcas automotrices es tener un inventario de unidades con el color solicitado ajustado a la demanda.

En un segundo tiempo Codelco define los equipamientos de seguridad necesarios. Ciertos equipamientos se pueden instalar de fabrica como el aire acondicionado o climatizador, los airbags frontales para el conductor y copiloto, la barrera dura o sistema de protección ante el potencial impacto de la carga hacia la cabina del vehículo, las barras internas y externas y/o jaulas ROPS - por sus siglas en inglés (Roll Over Protection Structure), de protección contra volcamiento. Otros equipamientos se tienen que instalar localmente como las cuñas antideslizantes para bloqueo de ruedas, el sistema de monitoreo de velocidad y, para los vehículos que entran en la mina, una pértiga con luz

¹⁴ Decreto 26, 24/04/2000, Ministerio del transporte (www.anac.cl)

¹⁵ ESTANDAR CONTROL DE FATALIDAD N° 4 INGRESO DE VEHICULOS LIVIANOS A DIVISION ANDINA

intermitente roja, con banderola color rojo o naranja de alta visibilidad, balizas y accesorios anti fuego (corta-corriente y extintores portátiles).

El análisis de los requisitos de Codelco por el proyecto Chuquicamata subterránea sumado a al estudio de mercado que señala que los proveedores del rubro minero siguen los reglamentos de sus clientes nos lleva a la conclusión que una marca que quisiera competir en el segmento de la minería necesita monitorear precisamente la evolución de los reglamentos y las normas dictadas por las empresas mineras y requiere asociarse con empresas transformadoras o carroceras que tengan la capacidad de equipar sus vehículos.

5.7.4. Acuerdos de libre comercio vigentes

Chile firmó acuerdos de libre comercio con más del 80% de los mercados mundiales como lo ilustra la ilustración 24 1.

Ilustración 24 *Acuerdo comerciales suscritos por Chile*

<u>Siglo XX</u>			<u>Siglo XXI</u>		
País	Año	Tipo	País	Año	Tipo
Argentina	1991	ACE	EEUU	2003	TLC
México	1991	ACE	Corea del Sur	2003	TLC
Venezuela	1993	ACE	EU	2002	AA
Colombia	1993	ACE	EFTA ²	2003	TLC
Bolivia	1993	ACE	China	2005	TLC
Ecuador	1994	ACE	P-4 ³	2005	TLC
MERCOSUR	1996	ACE	India	2006	AAP
Canadá	1996	TLC	Colombia	2006	ALC
Perú	1998	ACE	Perú	2006	ALC
México	1999	TLC	Panamá	2006	TLC
Centroamérica ¹	1999	TLC	Japón	2007	TLC
Cuba	1999	ACE	Australia	2009	TLC
			Turquía	2009	TLC
			Malasia	2010	TLC

Fuente: DIRECOV

¹ Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua; ² Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza; ³ Chile, Nueva Zelanda, Singapur y Brunel Darussalam

AA: Acuerdo de Asociación; AAP: Acuerdo de Asociación Parcial; ACE: Acuerdo de Complementación Económica; ALC: Acuerdo de Libre Comercio; TLC: Tratado de Libre Comercio

Fuente: Integración Chilena a la economía global, Patricio Meller, 2017, U de Chile

La industria automotriz chilena no produce vehículos en el país. Los acuerdos y tratados de libre comercio son primordiales para decidir de dónde importar un vehículo que se venderá en el mercado chileno. La elección del país de producción es entonces una decisión que influye en la competitividad por costo del vehículo.

Si un vehículo es importado de un país sin acuerdo comercial o si no cumple con los criterios definidos en los acuerdos comerciales, la aduana de Chile cobrará un impuesto del 6% sobre su precio CIF (precio de compra del vehículo + costo del transporte). Considerando la alta competitividad del mercado chileno y los márgenes ajustados del mercado, tener que pagar un impuesto del 6% puede influir en la continuidad de un vehículo en el mercado. Que sea porque al mantener los precios de venta el margen

disminuye hasta un nivel no aceptable por la marca, o porque al pasar el impuesto al precio el vehículo pierde competitividad y sus volúmenes de ventas se ven afectados.

Los acuerdos comerciales fijan criterios a cumplir para aprovechar del descuento de impuesto a la importación. Estos criterios se basan en la proporción de piezas del vehículo que tienen origen en la zona con la cual Chile tiene el acuerdo comercial. La tabla 12 muestra las reglas de origen que se deben cumplir para obtener un certificado de origen, el documento oficial que certifica que la empresa importadora no paga impuesto.

Tabla 12 Reglas de origen por zona de producción

País	Regla de origen
México	32% del valor de transacción
Unión Europea + Turquía	60% del valor agregado
Argentina	60% del valor agregado
Canadá	35% del valor de transacción
USA	30% del valor de transacción
Corea del Sur	45% del valor de transacción
China	60% del valor FOB
MERCOSUR	60% del valor FOB
Tailandia	40% del valor de transacción
Japón	45% del valor de transacción
China	40% o 50% del valor de transacción según el tipo de vehículo

La regla puede definir la competitividad de un país de producción. La unión europea y México tienen reglas muy distintas, la primera con un alto nivel de piezas de origen (60%) y México con un nivel de exigencia más bajo (32%). El criterio de 60% de piezas de origen sugiere que la UE busca fomentar y proteger la producción automotriz en su zona geográfica desde las piezas hasta el armado final de los vehículos. México se enfoca en el armado final de los vehículos. Ósea importa la mayoría de las piezas de los vehículos que arma en su territorio. Si se considera que la mano de obra europea es más cara que la mano de obra mexicana y que las empresas automotrices optimizan el costo de las piezas importadas a México al elegir los países de producción más baratos, se puede concluir que un vehículo importado desde México es propenso a ser más barato que un producto importado desde la Unión Europea.

De esta manera los acuerdos y tratados comerciales que Chile tiene vigente son una variable al momento de definir la estrategia. El producto vendido debe ser importado desde un país que permita tener costos competitivos en el mercado. La elección del país de origen puede entregar una ventaja competitiva.

5.7.5. Factores económicos

Los indicadores económicos que el rubro automotriz monitorea son el dinamismo de la economía china, el precio del precio del cobre y sus repercusiones en la evolución del tipo de cambio del dólar.

El precio del cobre representa el 50% de las exportaciones chilenas¹⁶, la evolución de su precio es un indicador del dinamismo a mediano plazo de la economía chilena. La minería es el primer cliente de los vehículos comerciales, por lo tanto, el precio del cobre influye en las inversiones que realiza y en consecuencia en los volúmenes de compra de vehículos. El dinamismo del sector minero repercute en toda la economía chilena generando demanda de servicios y productos y genera inversiones. El banco BCI en una conferencia con Ford Chile proyectó un alza del precio del cobre hasta llegar alrededor de USD \$3 la libra.

Como lo señala el representante de ProChile en Beijing durante una reunión con estudiantes del MBA de la Universidad de Chile en septiembre 2018, China es el primer socio comercial de Chile y los intercambios entre los dos países duplican los intercambios entre Chile y Estados Unidos, su segundo socio comercial. El dinamismo de la economía china es entonces un indicador del desempeño a mediano plazo de la economía chilena.

El dato que más monitorean los ejecutivos del rubro automotriz es la evolución del tipo de cambio del peso chileno contra el dólar US. Debido a la importación de la totalidad de los vehículos vendidos en el mercado, el tipo de cambio determina el precio de ventas. El banco BCI proyectó un tipo de cambio a \$670 por dólar a fines de 2018 y \$640 en 2019 por la moderación de los riesgos internacionales, la disminución de la aversión al riesgo de los inversionistas y el aumento de la Tasa de Política Monetaria del Banco Central chileno.

Un indicador secundario que revisa el rubro automotriz es el nivel de endeudamiento de los chilenos, que refleja su capacidad a consumir. En 2018, se suma el monitoreo de la guerra comercial entre China y los EEUU que impacta el precio del acero y en consecuencia el costo de producción de los vehículos.

5.8. Análisis Interno

5.8.1. Estructura corporativa

Ford Chile es la filial de la empresa Ford Motor Company, presente en Chile desde 1999. La empresa se dedica a la importación y venta de vehículos nuevos, piezas y accesorios y a la gestión de los servicios técnicos entregados en los talleres de sus representantes a lo largo del país. La marca está representada por diez Concesionarios presentes en las diferentes regiones chilenas desde Calama hasta Punta Arenas, en cuarenta y dos locales de ventas o servicio.

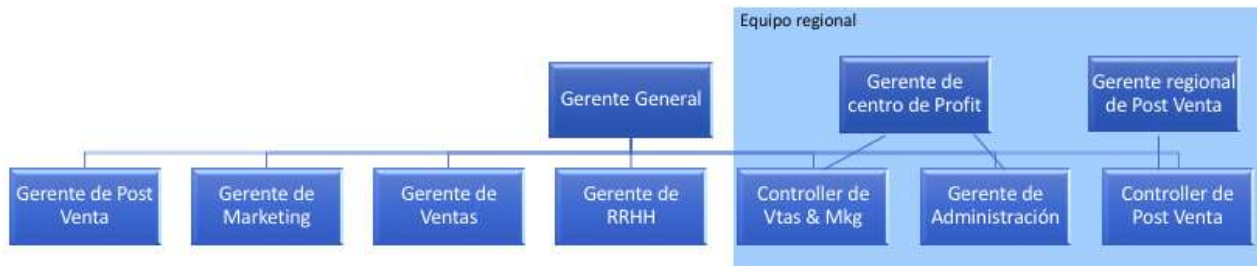
La operación chilena depende desde su origen de la dirección regional intermediaria que se encuentra en Argentina y de la dirección latino-americana ubicada en Brasil. Dentro de una estrategia corporativa regional implementada a partir de 2016, Ford agrupó puestos de decisiones de los mercados de menor tamaño en sus centros de decisión regionales. En consecuencia, Ford Chile fue incorporada dentro de la región Grupo Sur

¹⁶ **INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR Segundo trimestre 2018**, Banco Central

que agrupa Argentina, Chile, Colombia y Perú. En cada país quedaron las direcciones operativas y las direcciones de control y soporte fueron centralizadas en Argentina.

Aunque la dirección comercial de Ford Chile sigue ubicada en Chile, el equipo de Controller que aprueban las acciones comerciales implementadas se encuentra en Argentina. A continuación, se analiza los límites y las ventajas de tener este equipo ubicado en fuera del país y lejos de la operación, pero cerca de los centros de decisión corporativos.

Ilustración 25 Estructura gerencial de Ford Chile



5.8.2. Estructura del negocio de flotas

5.8.2.1. El personal

El equipo comercial que gestiona el negocio de flotas depende directamente del gerente de Ventas y está dividido en dos grupos.

El primer involucrado es el gerente de flotas de vehículos livianos que dedica el 100% de su tiempo a prospectar clientes nuevos, visitar los clientes de grandes volúmenes actuales para reforzar sus vínculos con la marca y presentarles los nuevos productos de la marca, y coordinar con los Concesionarios los negocios que se están discutiendo en los locales de venta. Él es responsable de definir los descuentos que se entregarán durante del mes y de validar los descuentos adicionales a entregar a negocios puntales con la gerencia y los Controllers. Está además a cargo de definir e implementar la táctica de marketing de las flotas de liviano, con la ayuda del equipo de comunicaciones. Cabe destacar que la figura del gerente de flotas fue creada en 2016 y se dedicó durante los primeros dieciocho meses a organizar y coordinar el trabajo que realizaban los Concesionarios para una mejorar eficacia. Una vez el trabajo realizado, el gerente de flota tiene ahora la posibilidad de plantear la estrategia de crecimiento del negocio.

El segundo equipo está constituido de un gerente de camiones y un asistente. Ambos se dedican a la venta de detalle (retail) y a la venta de flotas de camiones. Sin embargo, la venta de camiones es principalmente una venta B2B, 80% de camiones vendidos con descuento de flotas.

Aunque definimos que los camiones no entraban en el alcance del estudio, este equipo está a cargo de la venta del modelo Transit. La decisión de entregar a este equipo el manejo de Transit fue tomada un año después de su lanzamiento al observar que los clientes de Transit son los mismos o tienen perfiles parecidos a los clientes de camiones.

El equipo comercial está apoyado por un analista técnico dedicado al negocio de flotas. Su papel es, primero, controlar los talleres certificados de los Leasings Operativos o Rent-a-Car. Luego entregar una asesoría técnica al equipo comercial en las negociaciones para evaluar las condiciones de uso de vehículo y proponer los ajustes y cuidados por un uso óptimo. Después de la venta está a cargo de revisar y analizar los problemas técnicos de los clientes para proponer soluciones y, por fin, capacita a los técnicos de los Concesionarios y de los LOP/RAC.

El equipo de Marketing replica la estructura que se observa en Ventas. Un Brand manager tiene a cargo Transit y los camiones y otro Brand manager tiene a cargo Ranger. El segundo Brand manager tiene también dentro de su portfolío F-150.

El ultimo equipo que participa del negocio de flotas es el equipo de Controllers financieros. Está constituido de un Controller ubicado en Chile que revisa las matemáticas y la argumentación de las propuestas de negocios y de un Controller ubicado en Argentina que revisa y aprueba las propuestas enviadas. Los papeles de ambos Controller se dividen entre una visión operacional del Controller local cuyo objetivo es comprobar la rentabilidad y la oportunidad del negocio para la operación local, y un control corporativo del Controller regional que asegura que los negocios entran dentro de la estrategia de la empresa.

Por fin, el Gerente de Ventas y el Gerente General de Chile están involucrados en la aprobación de los descuentos. En ciertos casos la Gerencia de centro de Profit y la Gerencia de Finanzas regional participan al proceso de validación. A continuación, se detallan los distintos procesos internos.

El costo anual de la estructura dedicada el negocio de flota representa CLP \$107.420.000 anual, se detallan a continuación:

Tabla 13 Estructura de Flotas – Ford Chile

Cargos	Renta liquida mensual	% tiempo dedicado a flotas	Costo total anual
Gerente de Flotas	2 500 000	100%	30 000 000
Analista técnico	1 500 000	100%	18 000 000
Gerente de Camiones	2 800 000	60%	20 160 000
Analista de Camiones	2 300 000	70%	19 320 000
Brand Manager Ranger	3 300 000	20%	7 920 000
Brand Manager Transit y Camiones	2 500 000	40%	12 000 000
Total			107 420 000

Fuente: elaboración propia

5.8.2.2. Definición y aprobación de los descuentos

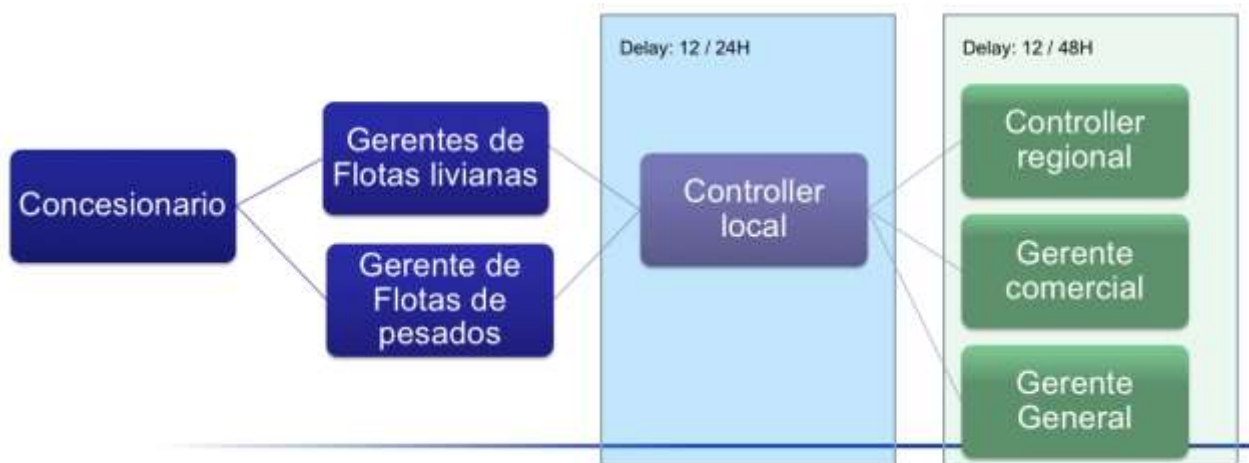
Ford maneja los descuentos a clientes flotistas con una lista de precios de flota que se define mensualmente y se publica a los Concesionarios. Dicha lista indica cuales son los vehículos sujetos a un descuento de flota y el monto de dicho descuento según el

volumen de vehículos comprados. La lista está vigente durante un mes y debe ser renovada cada mes.

El equipo de ventas arma la propuesta de descuentos de acuerdo con los objetivos de ventas, los catálogos disponibles y sus márgenes. La lista muestra los precios a los cuales los clientes pueden adquirir un vehículo y reparte el costo del incentivo entre el Concesionario y la marca. La lista de descuentos está enviada al Controller local que revisa que la lista este correctamente calculada y valida que la propuesta no supere el presupuesto asignado. Una vez la lista validada por el Controller local, el equipo de ventas debe solicitar las firmas del Gerente de Ventas, el Controller regional y el Gerente General. Este proceso se demora en promedio medio día, pero puede demorarse hasta dos días según la disponibilidad de los involucrados.

Aunque exista la lista de descuentos, ciertos negocios necesitan un esfuerzo adicional, que sea porque un competidor hizo una oferta más competitiva o porque un volumen de venta fuera de lo normal lo exige. En este caso el equipo de Ventas debe realizar un nuevo documento de aprobación en el cual define el nuevo precio y calcula el nuevo margen. El documento de nuevo debe ser validado por el Controller local y firmado por el Gerente de Ventas, el Controller regional y el Gerente General. El documento tiene validez hasta el final del mes en curso. El proceso se demora entre uno y cinco días.

Ilustración 26 Proceso de aprobación de las listas de precios y de los descuentos



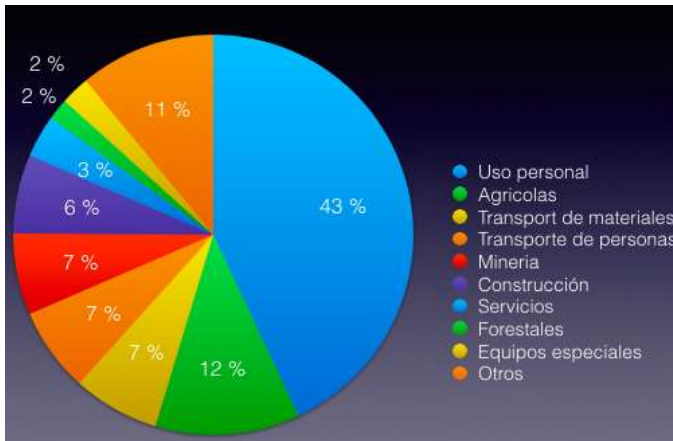
El estudio de mercado indica que los clientes se demoran por lo menos dos meses para cerrar un negocio si compran más de cinco unidades. Por lo cual el proceso de validación permite cumplir el plazo.

5.8.2.3. Los clientes

El estudio de los registros de clientes Ford y un análisis conjunto con los Concesionarios nos indica que cerca de la mitad de los compradores de vehículos comerciales Ford (Ranger, F-150 y Transit) son clientes particulares. Al comparar con la apertura por rubro del mercado potencial destacamos que el mix de clientes está desfasado con la industria. La minería que representa un 35% de las ventas sólo es el 7% de los clientes de Ford, los servicios son un 14% del mercado y sólo el un 3% para Ford. Al contrario, las

empresas agrícolas crecen de un 5% de participación de mercado a un 12% del mix de clientes de Ford.

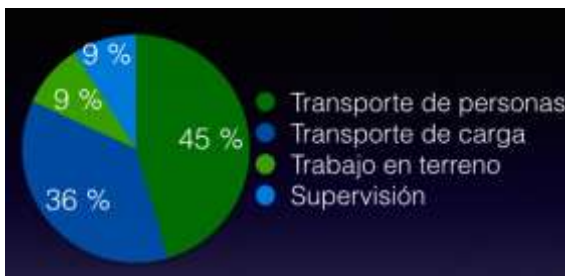
Ilustración 27 Clasificación de los clientes Ford por rubro



Par que Ford aumente su participación de mercado, tiene que apuntar los rubros mineros y de servicios que representan el 49% del mercado. Sin estrategia comercial hacia ellos, Ford estará limitada a nichos del mercado.

Los clientes usan sus vehículos para mover sus equipos o mover carga. El trabajo en terreno y la supervisión de obras son usos marginales.

Ilustración 28 Clasificación de los clientes Ford por uso



Como en la industria, la mitad de los clientes Ford tienen entre tres y diez vehículos. Notamos que Ford tiene mas clientes con veinte a cincuenta unidades en su stock que la industria, pero menos de los clientes con más de 500 unidades. Dado el volumen que manejan estos clientes, existe una oportunidad de crecimiento si Ford enfoca parte de su estrategia comercial hacia aquellos.

Ilustración 29 Volumen de las flotas de los Clientes Ford



Si el porcentaje de camionetas en las flotas de los clientes Ford está coherente con el mercado (86% vs 89%) es destacable que los furgones representan un 20% de sus flotas comparado al mercado (64% vs 44%). Ford tiene el 3% del segmento de los furgones. Eso significa que la casi totalidad de los clientes que poseen un vehículo Ford y necesitan un furgón, no compran un furgón Ford. Por un lado, eso demuestra que la marca no tiene el producto que responda a las necesidades de estos clientes. Por otro lado, la marca posee una base de prospectos que la conocen y sus dispuestos a comprar Ford si se les ofrece el producto adecuado.

Ilustración 30 Tipo de vehículos en la flota de los clientes Ford



5.8.2.4. Los productos

La gama de vehículos comerciales de Ford consiste en los modelos Ranger, F-150 y Transit. Cada producto apunta a un segmento específico del mercado. Ranger responde a las necesidades de clientes que buscan un vehículo robusto, seguro y económico para uso personal o profesional. F-150 ofrece además performance, comodidad de alta gama, tecnología y diseño. A su vez, Transit entrega seguridad, versatilidad y capacidad de carga o de transporte de pasajero para usos profesionales.

En 2017, Ranger representó el 58% de las ventas, F-150 el 33% y Transit el 9%. Sumados los tres modelos suman el 54% de las ventas de Ford del mismo año. El mercado de vehículos comerciales es entonces el mayor mercado de venta para la marca Ford. Por ende, la marca debe definir una estrategia clara para abordarlo. F-150 es el 5% de las ventas de camionetas, pero es líder de su segmento de pick-ups “highend” con el 56% del segmento. Ranger tiene el 8% de las ventas de pickups en 2017. A su vez, Transit representa únicamente el 3% de las ventas de furgones. El potencial de crecimiento se encuentra en los productos Transit y Ranger.

Los precios Ford son definidos según el modelo de Price position. El modelo consiste en definir el precio de cada producto comparándolo con sus competidores más relevantes a nivel de precios y de equipamiento. El método de ajuste de equipo permite igualar los vehículos al netear las diferencias de equipo y de esta forma comparar los precios ajustados del modelo Ford y de su competidor. La diferencia de precios se presenta en porcentaje, lo cual se llama “Price position”. Ranger tiene un Price position de 0%, F-150 de 5% y Transit de 0%. Una vez definido el precio de venta público (o precio retail) por el método del Price position, se calcula el precio de venta wholesale a partir del precio retail descontando el margen del concesionario y varios costos financieros. El precio wholesale es el ingreso de la empresa Ford. Los precios parten de \$14 hasta \$37 millones para las versiones más equipadas de F-150. Con estos precios, los productos abarcan el 88% del mercado.

Ford Ranger está producido en Argentina en la fábrica de Pacheco, en las afueras de Buenos Aires. La cercanía al mercado chileno permite tener costos logísticos más bajos que los competidores que producen fuera de Sur América. Además, la fábrica tiene la flexibilidad de adaptar los equipamientos de los vehículos en un plazo de 3 meses desde la toma de decisión. Chile y Argentina firmaron un acuerdo de libre comercio que permite importar sin impuestos los vehículos que cumplen con el certificado de origen argentino. El riesgo de producir en Argentina es la volatilidad del tipo de cambio. Por ejemplos, el peso argentino devaluó 33% entre el 01 y el 31 de agosto. El efecto inmediato es una baja del precio de compra de los vehículos en dólares. A mediano plazo, el costo de las piezas importadas aumenta y sube entonces su porcentaje dentro del costo total del vehículo. Lo cual pone en riesgo el cumplimiento de los criterios del certificado de origen.

Ranger se caracteriza por tener una cabina doble en todas sus versiones que permita transportar cargas y personas al mismo tiempo. Los competidores venden también versiones con cabina simple cuya parte trasera de la cabina no puede recibir un adulto. Las diferencias adicionales con los competidores son equipos de seguridad (ESP en todas las versiones, airbags de cortina en las versiones más equipadas), de almacenaje (cubre pick-up en todas las versiones). Los clientes del rubro minero deben enviar sus vehículos a un carroceros con el fin de instalar los equipamientos de seguridad necesarios al cumplimiento de las normas de su industria. La instalación de dichos elementos puede variar entre dos semanas a dos meses dependiendo en la disponibilidad de los carroceros y al volumen de la compra. Una debilidad del Ford Ranger es su sistema de filtro de partículas (DPF en sus siglas inglesas), el cual necesita limpiarse regularmente. La limpieza se realiza quemando las partículas prisioneras del filtro cuando el motor llegue a cierta temperatura. Para llegar a la temperatura necesaria, el vehículo debe andar a una velocidad de mínimo 90 km/h a una altitud inferior a 3.000 metros. Es una limitación para los clientes del rubro minero que andan en velocidades reducidas en faena a grandes alturas. Los usuarios deben bajar de la mina y andar en rutas asfaltadas para limpiar el DPF y mantener su buen funcionamiento.

El precio de Ranger XL 4x2, que compite con los líderes del segmento Nissan NP300 y Mitsubishi L200, es de \$.16.410.000 para la versión 4x2 y \$19.147.100 para la versión 4x4. Estos precios son menores a los precios de Nissan NP300 (\$17 838 100 en 4x2 y \$19 742 100 en 4x4) y mayores a Mitsubishi L200 (\$15.458.100 en 4x2 y \$18.314.100 en 4x4). El Price position definido para Ranger es de un 0% contra sus competidores relevantes.

Transit está producido en Turquía, país acogido en el acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Chile, a pesar de no ser parte de la Unión Europea. El lugar de producción permite a Ford Chile beneficiar de un costo de mano de obra más barato que vehículos de marcas europeas producidos dentro de la Unión Europea, y de la economía de escala que genera la fábrica que atiende al mercado europeo (mayor mercado de furgones en el mundo). Además, la planta turca produce una gran variedad de tamaño y de capacidad de Transit: Transit Courier, Transit Connect, Transit Custom y Transit. Los riesgos de la producción turca son la volatilidad de la lira turca que aumentó en los últimos dos años y la distancia que aumenta el costo de transporte. La línea de productos Transit en Chile está limitada en el modelo con una capacidad de 9 m³. Sin embargo, los furgones con capacidad de 3m³ o equivalentes representan el 52% del mercado. Ford se encuentra

fuera de la mitad del mercado de furgones. Si Ford quiere crecer, debe proponer a sus clientes un producto con una capacidad de 3m³.

5.8.2.5. Los servicios de Post Venta

Los talleres de revisión y reparación de los vehículos son manejados por los Concesionarios de la marca Ford. La marca no maneja directamente los talleres que atienden a los clientes. Para asegurarse de la calidad del servicio entregado cuanto a la atención de los clientes y a la parte técnica Ford implementó procedimientos a aplicar en sus talleres. El cliente flotista debe entonces coordinar con su concesionario las revisiones técnicas y las reparaciones a realizar. Los clientes flotistas no tienen trato privilegiado en los talleres de Ford. Los tratos especiales dependen de las políticas comerciales de cada Concesionario.

Los precios de las operaciones de taller se componen de dos variables: el precio de la mano de obra y el precio del material. El precio de la mano de obra está definido por cada concesionario de manera independiente, mientras que el precio del material está definido por Ford. De la misma manera que para los vehículos, la marca determina el precio de venta retail y le descuenta el margen del Concesionario y los gastos financieros para calcular sus ingresos. Consideraremos en este análisis que el margen del Concesionario es del 20%.

Los leasings operativos o Rent-a-Car expresaron la necesidad de realizar las revisiones y reparaciones menores en sus propios talleres sin perder el uso de la garantía de los vehículos. Otras marcas lo permiten. Ford aprobó la propuesta, condicionándola a una certificación anual de la infraestructura, a tener el personal calificado, y a la tenencia de ciertas herramientas técnicas propias a la marca que aseguran la buena realización de los trabajos. El beneficio para los LOP/RAC fue la rapidez del servicio, al manejar ellos mismos la disponibilidad y la planificación de las intervenciones en sus propios talleres.

Ahora que ciertos Leasings Operativos o Rent-a-Car formularon su deseo de salir del negocio de gestión de talleres, existe una oportunidad para aumentar el número de unidades atendidas en los talleres de la marca. Sin embargo, la capacidad instalada actual no es suficiente para tratar el aumento de la demanda. Si extrapolamos el 3.7% de unidades Ford en el stock de Relsa-Arval al rubro total de LOP que gestiona 60.868 unidades, el potencial aumento de la demanda es de 2.252 unidades al año. Para mantener vigente la garantía, los LOP/RAC deben realizar las mantenciones en los talleres de las marcas. Si consideramos el kilometraje anual informado por Relsa-Arval de 55.000 km y que las revisiones se ejecutan cada 10.000 km, cada unidad debe pasar cinco veces al año al taller. Comentamos anteriormente que se procesa 1,5 autos al día por puesto de trabajo. Entonces la entrada de 2.252 unidades que pasan 5 veces al año al taller, representa 7.507 días de trabajo o 26 puestos de trabajo adicionales (con una apertura del taller seis días a la semana). Por supuesto el volumen total de la flota de los LOP/RAC no entrará de un día al otro en los talleres de las marcas. Este ejercicio nos permite visualizar el impacto que podrá tener el cierre de los talleres de un leasing operativo en la demanda de puestos de trabajo. Ford debe prepararse al cambio.

5.8.2.6. El Plan de comunicación y promoción

La comunicación implementada para promover los vehículos comerciales tiene un enfoque hacia los actores de dimensión nacionales, gestionado por la marca, y hacia los actores regionales, gestionado por los Concesionarios. Cabe destacar que no existe un presupuesto dedicado a un plan de marketing de vehículos comerciales. Los montos necesarios a las publicaciones y los eventos están sacados del presupuesto de marketing caso a caso. Por eso hablamos de un plan de comunicación y de promoción que incluye acciones tácticas enfocada en publicaciones y frase radiales en medios especializados. Recordemos que ciertas versiones de Ranger y F-150 son de uso personal y están incluidas en el plan de marketing de la marca. Para clarificar su mensaje hacia los profesionales, Ford debe definir un plan de marketing específico.

5.8.2.7. Análisis de negocios perdidos

Analizaremos a continuación dos casos de cotizaciones perdidas de Ranger para entender la competitividad del modelo:

- Caso empresa A: rubro minero, 34 unidades, marca ganadora Nissan, modelo NP 300 4x2

El precio de lista del modelo NP300 4x2 es de \$17.838.100 o \$14.990.000 + IVA, es superior al precio de lista de Ford Ranger XL 4x2 (\$16.610.000 o \$13.789.916 + IVA) que se presentó para competir en el negocio. Sin embargo, el precio final de venta de Nissan fue de \$10.490.000 +IVA con un 30% sobre el precio de lista, \$300.000 menor que la oferta de Ford a \$10.790.000 + IVA.

El consumo de Nissan NP300 es de 15,2 km/l, un rendimiento superior a Ford Ranger con 12,4 km/l. Si estimamos que una camioneta recorre 80.000 km por año, el ahorro en combustible es de \$774.873.

En total la oferta de Nissan en un año es \$1.074.873 más barata a la oferta presentada por Ford. Lo cual justifica la elección final del cliente.

- Caso empresa B: agricultura, 5 unidades, marca ganadora Mitsubishi L200 4x4

El precio de lista del modelo L200 4x4 es de \$18.314.100 o \$15.390.000 + IVA, inferior al precio de lista de Ford Ranger XL 4x4 (\$19.147.100 o \$16.090.000 + IVA) que se presentó para competir en el negocio. Mitsubishi mantuvo un precio final de venta menor a la propuesta de Ford (\$11.990.000 + IVA vs \$12.390.000 + IVA) por \$400.000.

Ranger tiene también un consumo mayor a L200, 12,4 km/l vs 13,5 km/l, lo cual representa \$342.748 de diferencia en un año.

En total la oferta de Mitsubishi genera un ahorro de \$742.748 en el primer año de uso.

El análisis de los dos casos ilustra las debilidades de Ford frente a su competencia: mayor precio de venta por unidad y mayor gasto por consumo de combustible. La marca debe

revisar su oferta para disminuir estas diferencias o para compensarlas con servicios adicionales.

6. Síntesis de diagnóstico

Ford fue la tercera marca del mercado por venta de vehículos comerciales en 2017. Hace parte de las marcas Top of mind de los clientes. Es reconocida como la marca líder en equipamiento y seguridad. Sin embargo, la marca es débil en los tres primeros criterios de compra que son Precio, Bajo consumo y Mejor servicio. Además, la marca es un actor menor de los segmentos mineros y de servicios que representan respectivamente 35% y 14% del mercado total.

Dado las características de estos segmentos, realizaremos un diagnóstico específico para cada uno.

6.1. El rubro Minero

El rubro minero está compuesto de las empresas que tienen actividades de producción o procesamiento de material minero y de sus proveedores. Estos clientes representan el 35% del mercado y Ford posee un 1.5% del segmento.

El 100% de las empresas encuestadas usan sus vehículos para el transporte de personas y el 83% por el transporte de carga. Como lo vimos en el análisis de clientes, para estos segmentos los primeros cinco criterios de decisión de compra son Precio, Consumo de combustible, Mejor Servicio, Equipamiento y Seguridad. Además, los vehículos son usados tanto en faenas, caminos rurales o no asfaltados y en rutas interurbanas. Destacamos que para el transporte de carga las Pymes indicaron que sus clientes mineros son los que definen las características del vehículo a comprar.

Al analizar el uso de los vehículos y los criterios de decisión de compra, identificamos el siguiente insight para los clientes del rubro minero: “Necesito un vehículo para movilizar hasta los lugares de trabajo los equipos y el material con seguridad en rutas irregulares manteniendo el control de mis costos”. Los beneficios funcionales que buscan son la seguridad y el menor costo. Un beneficio emocional que expusieron las entrevistas personales es la tranquilidad que entrega la gestión de los vehículos por un experto como puede serlo un Leasing Operativo. Permite a la empresa enfocarse en su core-business y no gastar tiempos y recursos en la gestión de sus vehículos. La encuesta ilustra esta necesidad: el 50% de los clientes mineros cotizan sus vehículos directamente a los Leasing Operativos o Rent-a-Car.

Los atributos diferenciadores para ser competitivo en el segmento minero son:

- Los equipamientos de seguridad
- Un bajos costo de uso (mantenciones, consumo de combustible)
- La capacidad de carga y la potencia, como lo vimos en el caso de la mina Chuquicamata
- La tercerización de la gestión de la flota

- Estar presente en la flota actual del cliente (influye en la decisión de compra para 50% de los clientes que transportan personas y para un 30% de los que transportan cargas)

El entorno es muy competitivo con siete marcas que disponen en su portafolio de camionetas que responden a las características de los clientes. Además, los importadores chilenos tienen la flexibilidad de producir en las fábricas más competitivas de su marca. Por fin, las empresas de carrocería que adaptan las camionetas instalando el equipamiento específico para la minería trabajan por todas las marcas del mercado. Por lo cual no son un elemento diferenciador.

6.1.1. Fortalezas

En Chile Ford pertenece a las marcas Top of mind para los clientes de vehículos comerciales. La marca es la mejor evaluada para los criterios de seguridad, cilindrada (potencia) y capacidad de carga. Al ser una marca reconocida, no será necesario gastar el presupuesto de marketing en aumentar la familiaridad con la marca sino en potenciar la consideración y la intención de compra de los clientes. Eso significa enfocar la estrategia de marketing en la comunicación de las características del producto y en potenciar los puntos de ventas

Ford Chile posee una red de Concesionarios a lo largo del país con locales de venta y talleres, y específicamente en las regiones mineras que le permite acceder a las empresas locales y recibir el flujo actual de clientes de postventa. El alcance de los talleres es de nivel nacional.

Los procesos internos de Ford entregan la reactividad suficiente para responder a las solicitudes de cotizaciones. Por fin, la cercanía de la fábrica de Pacheco y su reactividad para poder sacar un nuevo producto en 3 meses facilitan la puesta en el mercado de un vehículo adaptado a los requisitos de los clientes en un tiempo acotado.

Por fin, Ford está presente en los portafolios de los LOP/RAC y tiene relaciones comerciales duraderas con ellos. Dado la importancia de este canal de venta, es una fortaleza para Ford ya tener creado esta relación entre socios comerciales.

6.1.2. Debilidades

La primera debilidad de Ford es su baja participación de mercado. Considerando que el hecho de tener un vehículo en su flota es un criterio determinante al momento de tomar la decisión de compra, Ford parte con una desventaja frente a los líderes del mercado. La segunda debilidad de Ford se encuentra en su posicionamiento. Sus precios no son competitivos, el consumo de Ranger es mayor a la competencia y sus vehículos se diferencian de los competidores principalmente por la seguridad y la potencia, criterios secundarios en la decisión de compra. A eso se suma el funcionamiento del filtro DPF que necesita bajar de las faenas para proceder a su regeneración. La oferta entregada a los clientes no contempla juntar en un solo negocio la venta y la postventa. Como la postventa no está vinculada con el negocio de flotas, los precios de las prestaciones de servicio varían entre Concesionarios. El cliente no tiene claridad de los costos que incurrirá a futuro.

La formación de los equipos de ventas de los Concesionarios es también una debilidad. Reciben información sobre los vehículos de pasajeros a lo largo del año, sin embargo, para los vehículos comerciales el traspaso de información se realiza en los lanzamientos con poca animación e inducción posterior. Por fin, Ford no posee una estrategia de marketing clara para el mercado de vehículos comerciales.

El bajo nivel de diferenciación en equipamiento de los vehículos Ford actuales debilitan a la marca al momento de competir en un segmento de más de catorce marcas, dentro de las cuales diez tienen camionetas en su portafolio de productos. En efecto, el segmento es maduro y las necesidades están claramente identificadas. Además, Mercedes ingresa al segmento con el modelo Clase X lanzado a mitad de 2018. Si bien su posicionamiento se enfoca a clientes particulares, la marca puede desarrollar una versión comercial basándose en su amplia red de local de venta y su conocimiento del mercado flotas gracias a su negocio de furgones y camiones.

El posicionamiento de precios de Ford con su estrategia comercial actual es una fragilidad. Como lo vimos en el análisis del caso A, Ford publica precios de venta a público menores que ciertos competidores, pero el precio final de venta de sus unidades a clientes flotistas es mayor a sus competidores. La marca tampoco compensa esta debilidad por una oferta de servicios anexos que podrían generar valor al negocio tanto por el cliente como por la marca.

6.1.3. Oportunidades

El banco BCI en una conferencia con los directivos de Ford Chile destacó que el crecimiento de la economía chilena estará estable alrededor de 3% a 3,5% ligado a un aumento de la inversión (efecto esperado de la reforma tributaria) y del consumo. La inversión se enfocaría en las industrias de servicios (Salud, Educación) y minería. Eso significa un aumento en la demanda de insumos, maquinas y herramientas dentro de las cuales están los vehículos comerciales.

La devaluación de la moneda argentina frente al dólar es mayor a la devaluación de las monedas asiáticas. Mientras la devaluación este contenida, Ranger gana en competitividad de costo frente a los vehículos de Nissan, Toyota y Mitsubishi que producen en Asia.

Por fin, ciertos LOP/RAC expresaron el deseo de salir del negocio de gestión de talleres para sus clientes para enfocarse en la gestión y el financiamiento de flota. Eso significa que nuevas unidades entran al parque automotriz al cual debe atender los talleres Ford. El universo de los clientes aumenta. Además, los clientes de los LOP/RAC mantienen la garantía de sus vehículos, lo cual significa que deben realizar los trabajos de postventa en talleres certificados con repuestos originales. Son clientes cautivos hasta que se cumplan el plazo o el kilometraje limite de la garantía.

6.1.4. Amenazas

El peso de los Leasing Operativos o Rent-a-Car en el segmento es una amenaza. El 50% de los clientes mineros indica que pasa por ellos para cotizar nuevos vehículos. Eso significa que la marca no tiene contacto con los clientes y depende en parte del los LOP/RAC para llegar a ellos.

Por fin, existen amenazas externas al rubro automotriz. La primera es la evolución de las monedas frente al dólar, tanto del peso chileno como de las monedas de los países productores. Luego, el dinamismo de la economía China impacta la economía chilena. China es el primer socio comercial de Chile, duplicando los intercambios que tiene Chile con los EEUU. Si el dinamismo chino desacelera, la demanda de cobre también, lo cual se reciente en el dinamismo chileno a mediano plazo.

6.2. El rubro de los servicios

El rubro está compuesto de empresas y subcontratistas de servicios y de entidades publicas que tienen operaciones en terreno para las cuales necesitan vehículos. La diversidad de los clientes va de las empresas telefónicas para enviar técnicos a casa de sus clientes hasta universidad que deben trasladar sus profesores o realizar trabajos de investigación. Estos clientes representan el 14% del mercado de vehículos comerciales.

Los dos tercios de los clientes encuestado indican que usan sus vehículos para realizar trabajos en terreno transportando las herramientas necesarias a la realización de los trabajos y para supervisar las obras que se están realizando. Los primeros criterios de compra de las empresas que realizan trabajo en terreno son Poseer una unidad en su flota, Seguridad, Bajo consumo, Precio y Mejor Servicio. Los clientes buscan un vehículo en el cual confían (poseer una unidad), seguro y económico. El segmento de trabajo en terreno es el que más uso hace de furgones (60% de los clientes encuestados poseen furgones contra 44% en la industria total). Ford representó el 5% de las ventas de furgones en 2017. En ese segmento el 75% de los clientes compran vía una licitación, para los clientes que realizan trabajos de supervisión, el 50% compran a través de un Leasing operativo o Rent-a-Car, o abren una licitación para cotizar. Los caminos rurales predominan para los clientes que realizan trabajos en terreno, los supervisores de obras se movilizan indistintamente en camino rurales o urbanos.

El análisis de las características del segmento permite identificar el siguiente insight para los clientes: “Necesito un vehículo fiable para movilizar mis técnicos y su material para realizar operaciones en terreno de manera segura y económica”. Los beneficios funcionales solicitados son la seguridad, el menor costo de uso y la disponibilidad del vehículo. El vehículo debe generar confianza a su usuario (beneficio emocional) y tranquilidad. Encontramos acá el mismo beneficio que buscaban los clientes mineros: la tranquilidad que entrega la gestión de los vehículos por un experto como puede serlo un Leasing Operativo o Rent-a-Car. Por eso la mitad de los procesos de compra pasan por los LOP/RAC.

El rubro es el que más usa furgones. Ocho marcas ofrecen furgones en el mercado, Peugeot siendo la marca líder con el 26% del share. Vale destacar que el 52% de los furgones vendidos en 2017 tenían una capacidad de 3m³. Aunque los encuestados no

indicaron que la capacidad de carga era determinante en su decisión de compra, es razonable considerar que es primordial tener un furgón de esta capacidad para ser competitivo en el segmento.

Los atributos diferenciadores para ser competitivo en el rubro de servicios son:

- Los equipamientos de seguridad
- Un bajos costo de uso (mantenciones, consumo de combustible)
- La tercerización de la gestión de la flota
- Estar presente en la flota actual del cliente (primer criterio de compra para personas que realizan trabajo en terreno)
- La capacidad de carga adaptada a las necesidades del segmento (3 m³)

6.2.1. Fortalezas

En Chile Ford pertenece a las marcas Top of mind para los clientes de vehículos comerciales. La marca es la mejor evaluada para los criterios de seguridad y capacidad de carga. Como para los clientes del rubro minero, al ser una marca reconocida, no será necesario gastar el presupuesto de marketing en aumentar la familiaridad con la marca sino en potenciar la consideración y la intención de compra de los clientes. Eso significa enfocar la estrategia de marketing en la comunicación de las características del producto y en potenciar los puntos de ventas.

Ford Chile posee una red de Concesionarios a lo largo del país con locales de venta y talleres que le permite acceder a las empresas locales y recibir el flujo actual de clientes de postventa.

Los procesos internos de Ford entregan la reactividad suficiente para responder a las solicitudes de cotizaciones. Por fin, la fábrica turca de Transit posee un portafolio de producto amplio en el cual Ford Chile puede elegir el que más conviene a sus clientes sin necesitar un gasto mayor de investigación y desarrollo.

Por fin, Ford está presente en los portafolios de les LOP/RAC y tiene relaciones comerciales duraderas con ellos. Dado la importancia de este canal de venta, es una fortaleza para Ford ya tener creado esta relación entre socios comerciales.

6.2.2. Debilidades

De nuevo, la primera debilidad de Ford es su baja participación de mercado. Considerando que el hecho de tener un vehículo en su flota es un criterio determinante al momento de tomar la decisión de compra, Ford parte con una desventaja frente a los líderes del mercado. La segunda debilidad de Ford se encuentra en su portafolio de productos que incluye un Transit Bus y un furgón de 9 m³. La marca se encuentra fuera de más de la mitad del segmento al no tener el producto apropiado. Se repite la falta de una propuesta global que junte la actividad de postventa con el negocio de flotas. Por lo cual los precios de las prestaciones de servicio varían entre Concesionario. Cada uno tiene su política de precios y descuentos. El cliente no posee una clara visibilidad de sus costos futuros.

La formación de los equipos de ventas de los Concesionarios es también una debilidad. Reciben información sobre los vehículos de pasajeros a lo largo del año, sin embargo, para los vehículos comerciales el traspaso de información se realiza en los lanzamientos con poca animación e inducción posterior. Por fin, Ford no posee una estrategia de marketing clara para el mercado de vehículos comerciales.

El bajo nivel de diferenciación en equipamiento de los vehículos Ford actuales debilitan a la marca al momento de competir en un segmento de más de catorce marcas, dentro de las cuales diez tienen camionetas en su portafolio de productos. En efecto, el segmento es maduro y las necesidades están claramente identificadas. Además, Mercedes ingresa al segmento con el modelo Clase X lanzado a mitad de 2018. Si bien su posicionamiento se enfoca a clientes particulares, la marca puede desarrollar una versión comercial basándose en su amplia red de local de venta y su conocimiento del mercado flotas gracias a su negocio de furgones y camiones.

Por fin, la oferta de producto no está complementada por una oferta de servicios diferenciadores que aporten valor tanto al cliente como a la marca.

6.2.3. Oportunidades

Se repiten las oportunidades que identificamos al analizar el rubro minero. Un crecimiento de 3% a 3,5% ligado con un aumento de la inversión, la cual se dirigirá a los sectores mineros y de servicios. Eso generará un aumento de la demanda a mediano plazo.

La devaluación de la lira turca durante 2018 (TRY \$3,79 el dólar el 01/01/2018 a TRY \$6,54 el 31/08/2018¹⁷) aumentó la competitividad de costo de Transit. Peugeot Partner por ejemplo está producido en España con costo en Euro, el cual se fortaleció contra el dólar US¹⁸.

Por fin, ciertos LOP/RAC expresaron el deseo de salir del negocio de gestión de talleres para sus clientes para enfocarse en la gestión y el financiamiento de flota. Eso significa que nuevas unidades entran al parque automotriz al cual debe atender los talleres Ford. El universo de los clientes aumenta. Además, los clientes de los LOP/RAC mantienen la garantía de sus vehículos, lo cual significa que deben realizar los trabajos de postventa en talleres certificados con repuestos originales. Son clientes cautivos hasta que se cumplan el plazo o el kilometraje límite de la garantía.

6.2.4. Amenazas

La primera amenaza es la competencia en el segmento. Peugeot, Citroën y Fiat representan el 45% de la venta de furgones con vehículos similares concebidos en conjunto y fabricados en las mismas fabricas para las marcas francesas. Peugeot sólo representa el 26% de las ventas. En la encuesta de mercado, una respuesta a la pregunta “Nombre los vehículos Ford que consideraría para su flota” ilustra el dominio de la marca

¹⁷ <https://www.bloomberg.com/quote/USDTRY:CUR>

¹⁸ <https://www.bloomberg.com/quote/EURUSD:CUR>

francesa: “La versión de Partner en Ford”. Peugeot se diferenci6 de sus marcas hermanas al proponer a sus clientes una oferta global que incluya el producto, los servicios postventa y la venta de repuestos.

Se repite la amenaza que representa el peso de los Leasing Operativos o Rent-a-Car ya que el 50% de los clientes pasa por ellos para adquirir nuevos veh6culos. Eso significa que la marca no tiene contacto con estos clientes durante el proceso de venta y depende en parte de los LOP/RAC para llegar a ellos.

Por fin, se reproducen las amenazas externas al rubro automotriz: la evoluci6n de las monedas frente al d6lar, tanto del peso chileno como de las monedas de los pa6ses productores y el dinamismo de la econom6a China. Si el dinamismo chino desacelera, la demanda de cobre tambi6n, lo cual se reciente en la demanda de bienes y servicios a mediano plazo.

7. Estrategia propuesta

Identificamos que los rubros mineros y de servicios representan el 49% del mercado de veh6culos comerciales, o CLP \$525.000 millones de pesos al a6o. Ford es un actor menor en estos segmentos hoy en d6a, lo cual se explica por un portafolio de productos inadecuados a las necesidades de los clientes o poco competitivo, y la falta de una estrategia de comercial especifica hacia un mercado de veh6culos comerciales con un gran numero de competidores y con competidores reconocidos cuyo posicionamiento en el mercado est6 consolidado. Sin embargo, Ford posee capacidades internas que le permite poder reforzar su competitividad (su red de Concesionarios a lo largo del pa6s, su capacidad a lanzar en el mercado nuevos productos) apoy6ndose en la familiaridad que tienen los clientes de su propuesta de valor (seguridad, capacidad de carga, potencia).

Los clientes expresaron que su necesidad es tener una herramienta disponible que le permita movilizar a sus equipos o carga. Proponemos entonces que, para lograr el objetivo corporativo de 15% de participaci6n de mercado en un horizonte de 2 a6os, Ford Chile entregue a sus clientes una oferta de movilidad completa a las empresas de los rubros mineros y de servicios. Tal oferta incluye un producto adaptado a sus necesidades y una oferta de servicio especifica, puede incluir servicios adicionales cuando sea requerido (financiamiento, seguros...).

Revisaremos a continuaci6n como implementar la estrategia en cada uno de los segmentos objetivos.

7.1. El rubro minero

7.1.1. estrategia de productos y servicios

Hoy en d6a, Ford compite en el segmento minero con dos versiones de Ranger: Ranger XL 4x2 y Ranger XL 4x4. Se diferencian por la tracci6n dos o cuatro ruedas motrices. Su mayor debilidad frente a su competencia es el consumo. El rendimiento de Ranger es de 12,4 km/l mientras que Nissan NP300 tiene un rendimiento de 15,2 km/l y Mitsubishi L200

13,5 km/l. El Ranger actualmente vendido en Chile tiene un motor 3,2l de 200HP con más de 10 años de antigüedad. Para revertir esta debilidad, Ford tiene a disposición un nuevo motor de 2.2l y 150HP cuyo rendimiento sube a 13,5 km/l, equivalente al rendimiento de Mitsubishi L200. Reemplazar el motor actual por el motor 2,2l permite mejorar el rendimiento y la competitividad de Ranger sin que la baja de potencia de 200HP a 150HP sea un inconveniente ya que la potencia mínima exigida es de 135HP. Además, el nuevo motor está combinado con un DPF más eficiente que quema las partículas filtradas a partir de 40 km/h. Funciona entonces dentro de las faenas.

Las versiones Ranger XL están diseñadas para responder a las necesidades de varios segmentos. Por lo cual el nivel de seguridad y de equipamiento no corresponde a los requisitos específicos de la minería. Las unidades vendidas deben ser adaptadas por empresas de carrocería que les instalan una barrera de protección o filtros de aire adicionales, una pértiga y focos Faeneros entre otros equipamientos¹⁹. Instalar estos equipamientos se demora entre dos semanas y dos meses dependiendo de la disponibilidad del carrocerero y del equipamiento instalado de fábrica. La fábrica de Pacheco tiene la capacidad de instalar estos equipos específicos a la minería en su línea de producción. La instalación del equipo aumenta el precio del vehículo hasta CLP \$1.645.107 para la versión 4x4.

Planteamos entonces integrar al portafolio de producto una versión de Ranger adicional con equipos específicos para el rubro minero. El cambio de motor ofrece una baja del costo del combustible al cliente, la instalación de fábrica de los equipamientos permite tener el auto disponible más rápido y asegura la integridad del vehículo al no tener un tercero que lo modifique.

Complementaremos el cambio del producto con una estrategia de servicio articulada en tres ejes: desarrollar un canal de atención dedicado, crear planes de servicios y aumentar la capacidad de los talleres.

Vimos que ciertos LOP/RAC planifican salir de la gestión de talleres para sus clientes. Además, la implementación de la estrategia generará un aumento del parque de vehículos Ford en las regiones mineras. Por lo cual es necesario planificar un aumento de los puestos de trabajo en los talleres de Calama, Antofagasta, Copiapó y Rancagua. Estimamos la necesidad de aumento a un puesto de trabajo por taller en 2019 y otro adicional en 2020. Dado el aumento de la demanda y el beneficio que generan estos puestos de trabajo (27,4% de margen operacional) los Concesionarios asumirán el costo. Estos puestos de trabajo adicionales permitirán al Concesionario tener un puesto de trabajo reservado a los clientes flotistas. Esto significa que tendrá una carga de trabajo asignada menor a los puestos de trabajo tradicionales para poder atender los vehículos de clientes flotistas en un tiempo reducido. Por fin, los Concesionarios deberán identificar un recepcionista encargado de la atención de los clientes flotistas. Su trabajo es ser el referente de los clientes flotistas para el seguimiento de los vehículos que se encuentran en el taller.

¹⁹ <http://www.sporthome.cl/equipamiento-minero/>

7.1.2. Estrategia de precios

Los precios actuales de Ranger XL son \$16.410.000 para la versión 4x2 y \$19.147.100 para la versión 4x4. Fueron definidos para tener un Price position de 0% contra la competencia. Los clientes indicaron que tener un vehículo en su propia flota es un criterio de decisión de compra y Ranger tiene sólo el 1,5% de share en el segmento. Para compensar esta debilidad, proponemos bajar el Price Position a (1,5%) para los dos primeros años de venta del vehículo (2019 y 2020) y luego subir a (0,5%) en 2021 y 0% en 2022 cuando la versión minera este consolidada.

Los precios de lanzamiento de la versión minera de Ranger suman entonces a los precios de las versiones XL actuales el costo del equipamiento minero (\$1.457.710 para la versión 4x2 y \$1.645.107 para la versión 4x4) y descuentan un 1,5% por la baja del Price position:

- Ranger XL minera 4x2: \$17.600.100 (o \$14.790.000 + IVA)
- Ranger XL minera 4x4: \$20.456.100 (o \$17.190.000 + IVA)

Una vez definido el posicionamiento de precios, la compañía definió como objetivo de política de descuentos mantener un margen mínimo de USD \$800 por unidad vendida. Los descuentos serán entonces definidos considerando esta directiva dependiendo en la evolución de los costos y del tipo de cambio.

El precio de las actividades de postventa está determinado por el precio de la mano de obra y el precio de los materiales. La mano de obra depende del Concesionario y Ford no puede influir en su precio. Para aumentar su competitividad Ford debe entonces modificar los precios de sus materiales. Proponemos que Ford asegure a sus clientes flotistas un descuento del 25% sobre el costo del material en todos sus talleres. El 25% de descuento representa un ahorro de \$347.258 en un año si consideramos que una camioneta recorre 80.000 km al año y realiza todas las mantenciones cada 10.000 km. Es un 2% del precio de lista de un Ranger 4x2. Ford también definirá con los Concesionarios de Calama, Antofagasta, Copiapó y Rancagua un descuento en la mano de obra. Es factible en regiones porque existe un solo Concesionario Ford por ciudad. Si bien, Ford no puede ofrecer un monto fijo de prestaciones a lo largo del país, esta estrategia de precios le permite asegurar a sus clientes un precio atractivo y convenido en cada ciudad donde usan sus vehículos. El cliente tiene así una mejor visibilidad de sus costos.

7.1.3. Estrategia de canales

Hoy en día, el 100% de las ventas de Ford pasan por sus Concesionarios. El 50% de los clientes realizan su compra a través de un Leasing Operativo o Rent-a-Car. Cada intermediario saca un margen. Si consideramos que los Concesionarios en promedio sacan un margen del 5% de los negocios de flotas, eso significa que frente al cliente el vehículo Ford tiene el riesgo de ser un 5% más caro que un vehículo equivalente cuando la competencia lo vende directamente.

Tomemos el ejemplo del caso A de venta de 34 unidades a una empresa minera. El diferencial de precios entre Nissan y Ford era de \$1.074.873 o un 10% del precio presentado por Ford. Con el consumo del motor 2.2l el diferencial de precio baja a

\$732.125, lo cual representa un 6,8% del precio presentado por Ford. Si Ford hubiera realizado la venta directamente, sin el 5% de margen del Concesionario, el diferencial de precio baja a un 1,8%. Lo cual es cual es compensado por el 2% de ahorro que significa el descuento en el costo de las mantenciones. Ford Ranger se posiciona entonces en un lugar mas competitivo en el mercado. Es la primera razón por la cual proponemos realizar las ventas de vehículos al segmento flotista directamente, sin pasar por los Concesionarios.

No obstante, el equipo comercial de Ford dedicado a la venta de vehículos comerciales es limitado, la marca necesita un socio que la pueda apoyar. Los Leasing operativos o Rent-a-Car corresponden a lo que necesita Ford. Su negocio no es la venta de un vehículo sino la venta de prestaciones y servicios adicionales. Entonces, un LOP/RAC busca tener el precio más competitivo y no trata de maximizar su margen en la facturación de una unidad. Dentro de las prestaciones adicionales, el LOP ofrece la gestión de las flotas de sus clientes. Lo cual responde a una necesidad. El LOP/RAC además cobra a sus clientes un fee mensual por unidad que cubre todas las prestaciones que le ofrece: costo del vehículo, gestión de flota, mantenciones, seguro, financiamiento... De esta manera responde a la necesidad del cliente de tener una visión clara de sus gastos futuros. Por fin, el leasing operativo posee una fuerza de venta presente a lo largo del país, especializada en los grandes clientes de flota, ósea con un conocimiento mayor y un mejor acceso a aquellos de lo que posee Ford.

Apoyándose en la fuerza de venta de los LOP/RAC y su capacidad de gestión, Ford debe enfocar su estrategia en crear una oferta estandarizada en conjunto con los LOP/RAC. Lo cual significa tener definido el precio de venta de los vehículos, el precio de las mantenciones (precio definido con los Concesionario o descuento en los materiales para los talleres de los LOP/RAC) y los precios de las prestaciones específicas del LOP/RAC. Dentro de dichas prestaciones, se debe incluir un seguimiento personalizado de los vehículos, que incluye el aviso y la organización con el cliente final de las mantenciones a realizar. El objetivo es personalizar la atención del servicio. El LOP/RAC debe monitorear el desempeño y el estado de los vehículos. Esto aumenta la tranquilidad y despreocupación que buscan los clientes en el manejo de su flota. El diseño de tal oferta se debe acompañar de un plan de comunicación conjunto en el cual los costos se comparten entre el LOP/RAC y Ford.

El costo para la marca de vender el 100% de los vehículos mineros vía los Leasing Operativos o Rent-a-Car son el nivel de descuento en el precio del vehículo, el costo de certificación de talleres (el cual no es incremental ya que Ford desde 2016 implementó esta certificación), el descuento en el costo de los repuestos (25%) y la participación a actividades de animación de los vendedores del propio LOP/RAC (financiamiento de concursos, Gift Cards...). A eso se suman acciones de fidelización de los LOP/RAC, como invitar a los directivos a eventos auspiciados por Ford (box VIP en el Movistar Arena) o a ferias y salones internacionales. Por fin, Ford implementará sesiones de formación a los vendedores de los LOP/RAC para mantenerlos al día con la tecnología de sus vehículos.

7.2. El rubro de los servicios

7.2.1. Estrategia de productos y servicios

Ford se encuentra fuera de la mitad del segmento del rubro de los servicios al no tener en su portafolio en Chile un vehículo con una capacidad de 3 m³. La estrategia para abordar el segmento es entonces de traer al mercado chileno la versión Transit Connect que ofrece una capacidad de carga de 3,03 m³.

Para cumplir con los requisitos de consumo, traeremos el motor diésel Duratorq TDCi de 1,5 litros (100CV) equipado del sistema Stop & Start, con un rendimiento de 3,8 l/100 km y 88g/km de CO₂. En comparación, el líder del mercado, Peugeot Partner, propone un consumo mínimo de 5 l/100 km. El vehículo estará equipado con los sistemas de seguridad tradicionales de Ford que son el airbag conductor, los cinturones de seguridad con pretensiones y licitadores de peso, el aire acondicionado, los sistemas de frenado y estabilización ESP/ABS, las barras de protección de desplazamiento de carga y el sistema de conectividad SYNC 3 que permite replicar en la consola central la pantalla del teléfono del conductor.

Complementaremos la oferta de producto con una oferta de servicio replicada de lo que definimos con el rubro minero: desarrollar un canal de atención dedicado, crear planes de servicios y aumentar la capacidad de los talleres.

7.2.2. Estrategia de precios

Dado la poca participación que tiene Transit en el segmento de los furgones, lanzaremos la Transit Connect con un Price posición de (1.5%), el cual mantendremos los dos primeros años de venta del vehículo (2019 y 2020) para luego subir a (0,5%) en 2021 y 0% en 2022 cuando la versión este consolidada.

El precio de lanzamiento de Transit Connect es entonces de \$12.490.000.

Para tener una estrategia de precios de postventa consistente en toda la línea de vehículos comerciales, mantendremos la estrategia de entregar un 25% de descuento en el costo del material en todos los talleres para los clientes flotistas y definiremos un descuento por mano de obra en las ciudades de regiones. En Santiago, no podremos alinear los precios de la mano de obra dado la presencia de varios Concesionarios en la ciudad. Sin embargo, eso genera competencia entre los Concesionarios que hace bajar el costo de la mano de obra.

7.2.3. Estrategia de canales

El modelo Transit 9 m³ se comercializa por la red de Concesionario y entrega un 15% de margen cumpliendo con sus objetivos de ventas. En este caso, realizar las ventas con lo Concesionarios no es un freno a la competitividad del producto. Además, Transit Connect no es un producto tan específico para un rubro como lo es la Ranger XL minera. El Concesionario tiene clientes potenciales más variados. Existe entonces un riesgo alto de un impacto negativo sobre la relación entre Ford y sus Concesionarios si lo bypaseamos.

Por lo cual, comercializaremos Transit Connect con los Concesionario junto a Transit 9 m³ actual.

Como el 40% de los clientes realizan su compra a través de un Leasing Operativo Rent-a-Car, es relevante para Ford crear ofertas globales con los LOP/RAC de la misma manera que lo describimos para el rubro minero. Con el fin de cuidar su red de Concesionarios y aprovechar la fuerza de los LOP/RAC, Ford debe combinar ambos canales. Toda la facturación se realizará vía los Concesionarios y se armarán ofertas globales de movilidad con los LOP para presentarlos a los clientes finales.

Resumimos a continuación el valor que agrega la estrategia propuesta enfocándonos en los tres primeros criterios de compra que identificamos.

Tabla 14 Comparativo oferta actual contra nueva oferta

	<u>Oferta inicial</u>		<u>Nueva Oferta</u>	
	Minería (Ranger)	Servicios (Transit Connect)	Minería (Ranger)	Servicios (Transit Connect)
Precio de Compra	Price Position de 0%	N/A	Price Position de (1,5%) Oferta global que incluye los vehículos, el financiamiento y servicios anexos en conjunto con LOP/RAC	Price Position de (1,5%)
Bajo Consumo	12,4 km/l	N/A	13,5 km/l	26,3 km/l
Mejor Servicio	La relación comercial depende de cada Concesionario (descuentos, canal de atención específico, seguimiento...) Certificación de servicios de LOP/RAC para realizar ahí las mantenciones		25% de descuento en costo de repuestos Descuentos en mano de obra en ciudades de región Servicio personalizado: Plan de mantenciones con precios asegurados, seguimiento personalizado de los vehículos, planificación de las mantenciones y reparaciones, puesto de trabajo dedicado a los clientes flotista	

7.3. Estrategia de comunicacional y posicionamiento

Detallaremos a continuación la estrategia comunicación a implementar para el cumplimiento del objetivo de la estrategia. La estrategia es común a los dos segmentos objetivos pero los mensajes y los grupos objetivos son propios a cada uno.

Para potenciar su comunicación Ford implementará una pagina web dedicada a la venta de vehículos profesionales en su sitio web que presente en detalle los productos, los servicios y las ofertas globales de propondrá Ford.

7.3.1. **Objetivos comunicacionales**

Ford es una de las marcas Top of mind de los clientes del mercado de vehículos comerciales. Por lo cual, la marca no necesita invertir en aumentar el conocimiento que tienen de ella los clientes. Ellos reconocen también que los vehículos Ford son vehículos seguros, potentes y con una mayor capacidad de carga de sus competidores. En cambio, evalúan mal la marca en los tres primeros criterios de compra que son Precio, Consumo y Mejor Servicio. Ford debe entonces aumentar el conocimiento por parte de los clientes del bajo consumo de los nuevos vehículos, del precio atractivo de sus ofertas globales y del servicio personalizado que ofrece. Comunicar sobre las características de sus productos y el precio de las ofertas globales aumentará también la consideración y la intención de compra de los clientes.

7.3.2. **Grupos objetivos**

Los grupos objetivos son los tomadores de decisión y los influenciadores. Los influenciadores son el usuario final y las gerencias de Operaciones y Compras. Los tomadores de decisión son las mismas gerencias a las cuales se suman las direcciones generales.

7.3.3. **Plan de Marketing**

Distinguiremos dos planes de marketing distintos. Uno por la fase de lanzamiento de los vehículos y luego el plan de mantenimiento. Estimamos un gasto de 1,1% de los ingresos alineado con lo definido en la compañía, con gastos adicionales en los momentos de lanzamiento y de face-out (fin de vida de un modelo).

- **Plan de lanzamiento**

TIPO DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	% DEL PRESUPUESTO
EVENTOS	Lanzamiento con clientes Cross y up selling	15%
DIGITAL	Medias de tomadores de decisión Compra de AdWords relacionados a los rubros minero y servicios Compra Workable Leads LinkedIn inmail para dirigir la comunicación a cliente de rubros relevantes Creación de una pagina dedicada a ventas profesionales en el sitio web Ford.cl	50%
PUBLIC RELATION (PR)	Notas de prensa en medios de los tomadores de decisión	15%

RADIO Y PRENSA	Frases radiales en las radios de los tomadores de decisión en horarios matinales o de salida de la oficina Publicidad en la prensa leída por los tomadores de decisión	20%
-----------------------	---	-----

- **Plan de mantención**

TIPO DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	% DEL PRESUPUESTO
EVENTOS	Ferias y eventos B2B Expo Mine / Expo FEMER	20%
DIGITAL	Workable Leads B2B AdWords relacionados con flotas y rubros minero y servicios Displays y Banners en sitios relacionados Publicación de contenido y noticias en pagina dedica a ventas a profesionales	50%
PUBLIC RELATION (PR)	Notas de prensa en medios de los tomadores de decisión Alianza B2B con proveedores relacionados (tarjeta de gasolina)	20%
RADIO Y PRENSA	Frases radiales en las radios de los tomadores de decisión en horarios matinales o de salida de la oficina Publicidad en la prensa leída por los tomadores de decisión	10%

7.4. Líneas de acción internas y recursos requeridos

Se detalla a continuación las acciones a realizar para lograr la implementación correcta de la estrategia. En el caso de acciones recurrentes como las acciones de marketing se indica el presupuesto al momento del lanzamiento.

Tabla 15 Líneas de acción y recursos requeridos

	Acción	Detalle	Costo
Nov 2018	Aprobación de los Business Case	Presentación de la configuración y el posicionamiento de Ranger Minera y Transit Connect a los directivos de Ford	\$0
Dic 2018	Cargar la producción	Planificar la producción de los vehículos en los sistemas corporativos	\$0
Ene 2019	Lanzamiento trabajo de workable Leads	Búsqueda y generación de prospectos específico al mercado	\$5.948.100 el primer mes + \$1.982.621 mensual
	Creación Ford Profesionales	Desarrollo de la pagina web dedicada a los vehículos comerciales	Incluido en fee de la agencia
Abr 2019	Homologación de la primera producción	Testeo por el Centro de Control y Certificación Vehicular de las primeras unidades	\$5.0000/ unidad vendida
	Lanzamiento de la campaña de PR	Notas de prensa en medios relacionados con los tomadores de decisión	\$11.000.000 los 3 primeros meses
May 2019	Lanzamiento campaña digital	Publicaciones en medios	\$68.000.000 enero - Agosto
Jun 2019	Formación 1	Formación a los vendedores de la red de Concesionarios	\$10.000.000
	Activación de la flota de Test Car	3 Ranger y 2 Transit	\$65.755.612
Jul 2019	Lanzamiento	Evento de lanzamiento con la prensa, los Concesionarios, los LOP	\$50.000.000
	Formación 2	Formación a los equipos de ventas de los LOP	\$10.000.000
	Lanzamiento campaña radio y prensa		\$40.000.000. Julio - Agosto
Jul 2020	Crecimiento del equipo de ventas	Contratación de un junior y un KAM adicional	\$ 350.000 - \$1.100.000 líquidos / mes

7.5. Evaluación económica del negocio

Para la evaluación económica del negocio planteamos los siguientes supuestos:

Tabla 16 Supuestos de la evaluación económica- escenario base

	2019	2020	2021	2022	2023
Industria (ú)	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Share Ford*	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Veh comerciales (ú)	101.200	101.200	101.200	101.200	101.200
Canal Ranger minera (% vta directa)	100%	100%	100%	100%	100%
Exrate USD	661	671	667	666	668

*Share 2018

7.5.1. Ingresos

Diferenciamos tres fuentes de ingresos: la venta de las unidades Ranger XL mineras, la venta de las unidades de Transit Connect y la venta repuestos vinculados a mantenencias. Por cada una de las fuentes, calculamos el ingreso neto (Net Revenue) que descuenta los incentivos entregados a la venta (bonos o descuentos de flota).

Determinamos el nivel de incentivos de flotas para Ranger minera basándonos en el caso A de los negocios perdidos:

- Precio propuesto en el caso A:
 - Precio: \$10.790.000 + IVA
 - Descuento: 22%
- Descontamos el 5% de margen de Concesionario que no es necesario ser una venta directa:
 - Precio: \$10.100.502
 - Descuento: 27%
- Sumamos el costo de los equipamientos mineros instalados en la fabrica por un valor de \$ 1.457.710
 - Precio: \$11.325.471
 - Descuento: 23% sobre el precio de lisa de \$14.790.000 +IVA

Para Transit Connect, consideramos mantener los mismos niveles de incentivos que aplican hoy en Transit 9 m³: 16%.

La siguiente tabla indica los ingresos anuales abiertos por fuentes.

Tabla 17 Ingresos anuales por fuente (mils USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ranger	18,82	53,26	61,50	69,41	70,00
Transit	4,82	13,59	15,55	17,47	17,62
Servicio	0,62	0,46	0,59	0,67	0,74
Total	24,3	67,3	77,6	87,6	88,4

7.5.2. Costos

Abrimos los costos por conceptos para la venta de vehículos: costo de material, costo de flete y otros costos (principalmente costo financiero). Mantuvimos consolidados los costos de material y de flete de la actividad de Servicio dado sus menores montos.

Tabla 18 Costos anuales (mils USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Material	(20,62)	(60,14)	(68,16)	(76,26)	(76,88)
Flete	(0,83)	(2,42)	(2,80)	(3,21)	(3,31)
Otros	(1,08)	(3,14)	(3,62)	(4,14)	(4,24)
Servicio	(0,50)	(0,27)	(0,34)	(0,39)	(0,43)
Total	(23,02)	(65,97)	(74,93)	(84,00)	(84,86)

7.5.3. Gastos

Los gastos incluyen los gastos de mantenimiento de la flota de Test Car, el presupuesto dedicado al personal, el costo financiero de mantener 3 meses de stock, los gastos en formación (considerando dos formaciones para los vendedores de Concesionarios y dos formaciones para los vendedores de LOP al año) y, la principal fuente de gastos, los gastos de marketing.

Tabla 19 Gastos anuales (mils USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Flota Test Car	(0,12)	(0,09)	(0,10)	(0,11)	(0,11)
Personal	(0,01)	(0,06)	(0,07)	(0,08)	(0,08)
Stock	(0,05)	(0,04)	(0,04)	(0,05)	(0,05)
Formación	(0,04)	(0,03)	(0,03)	(0,03)	(0,03)
Marketing	(0,62)	(0,94)	(0,89)	(1,23)	(1,35)
Total	(0,84)	(1,15)	(1,13)	(1,49)	(1,61)

7.5.4. Flujo mensual año 2019 y flujo anual a 2023

Los flujos de caja estimados son los siguientes:

Tabla 20 *Tabla 19: Flujo de caja 2019 (USD)*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	2019		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	-	-	-	-	-	-	3 259 199	Julio	4 903 696	2 484 004	3 348 168	5 031 981	5 237 447
Costos de venta	-	-	-	-	-	-	(3 106 795)	Agosto	(4 675 930)	(2 369 467)	(3 194 031)	(4 781 006)	(4 896 116)
Margen de contribucion	-	-	-	-	-	-	152 404	Septiembre	227 766	114 538	154 137	250 974	341 331
Activacion flota	-	-	-	-	-	(102 258)	-	Octubre	-	-	-	-	-
Depreciacion flota	-	-	-	-	-	(2 386)	(2 386)	Noviembre	(2 386)	(2 386)	(2 386)	(2 386)	(2 386)
Valor desecho	-	-	-	-	-	-	-	Diciembre	-	-	-	-	-
Venta flota	-	-	-	-	-	-	-	Activacion flota	-	-	-	-	-
Mantencion flota	-	-	-	-	-	-	-	Depreciacion flota	(739)	-	(842)	-	-
Personal	(887)	(887)	(887)	(887)	(887)	(887)	(887)	Valor desecho	(886)	(886)	(886)	(886)	(886)
Costo del stock	-	-	-	-	-	(4 353)	(3 918)	Venta flota	(6 973)	(8 209)	(8 575)	(8 931)	(8 931)
Formaciones	-	-	-	-	-	(15 131)	(15 130)	Mantencion flota	-	(6 050)	-	-	-
Gastos de Marketing	(9 000)	(3 000)	(3 000)	(10 567)	(12 080)	(15 105)	(217 844)	Personal	(55 874)	(65 190)	(58 120)	(46 014)	(46 014)
Utilidad antes de impuestos	(9 887)	(3 887)	(3 887)	(11 453)	(12 967)	(140 120)	(87 761)	Costo del stock	91 059	48 419	70 573	181 007	283 114
Impuesto (25%)	0	0	0	0	0	0	0	Formaciones	(12 105)	(17 643)	(45 252)	(70 779)	(70 779)
Utilidad despues de impuestos	(9 887)	(3 887)	(3 887)	(11 453)	(12 967)	(140 120)	(87 761)	Gastos de Marketing	68 294	36 314	52 930	135 755	212 336

Tabla 21 *Flujo de caja anual 2019-2023 (USD)*

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	24 264 495	67 315 642	77 643 446	87 551 410	88 360 128
Costos de venta	(23 023 345)	(65 970 581)	(74 925 932)	(83 999 411)	(84 857 286)
Margen de contribucion	1 241 150	1 345 060	2 717 514	3 552 000	3 502 843
Activacion flota	(102 258)	(102 199)	(129 805)	(131 721)	(132 836)
Depreciacion flota	(16 702)	(23 850)	(28 355)	(30 601)	(30 917)
Valor desecho	-	(28 632)	(28 616)	(36 345)	(36 882)
Venta flota	-	70 558	87 452	89 566	90 887
Mantencion flota	(1 581)	(2 365)	(2 395)	(2 414)	(2 425)
Personal	(10 637)	(55 504)	(73 388)	(75 737)	(78 009)
Costo del stock	(46 616)	(35 725)	(41 176)	(46 435)	(46 828)
Formaciones	(36 311)	(25 023)	(25 699)	(26 521)	(27 317)
Gastos de Marketing	(622 833)	(943 136)	(889 410)	(1 225 875)	(1 348 638)
Utilidad antes de impuestos	404 210	199 184	1 586 121	2 065 918	1 889 879
Impuesto (25%)	(168 543)	(49 796)	(396 530)	(516 479)	(472 470)
Utilidad despues de impuestos	235 668	149 388	1 189 591	1 549 438	1 417 409
Flujo descontado	201 398	109 100	742 441	826 406	646 054

El Valor Actual Neto del plan comercial es de USD \$2.525.398.

7.5.5. Calcula de la tasa de descuento

El plan comercial de crecimiento en el mercado de vehículos comerciales es un proyecto interno a Ford que no necesita mayor inversión de parte de la empresa. Por lo cual su financiamiento es 100% interno, no requiere deuda. Podríamos usar la metodología WACC con 0% de deuda para calcular la tasa de interés.

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

r_f = rendimiento de un activo libre de riesgo.

r_m = rendimiento del mercado.

β_{im} = Beta de la industria:

Si consideramos la variación del IPSA de los últimos 5 años (r_m), 21,33%, al la cual aplicaríamos el beta (β_{im}) de la industria automotriz²⁰, cuyo valor es 1,2, y la tasa de los bonos del banco central chileno a 10 años de 4,92²¹, entonces la tasa de descuento a usar sería de 24,6%.

Ford no evalúa los planes comerciales con dicho método. Además, la tasa obtenida está alejada de las tasas usualmente utilizadas para evaluar un proyecto. Usamos entonces la tasa de 15% convencionalmente utilizada en los ejercicios de evaluación financiera para reemplazar la tasa de crecimiento del IPSA. La tasa de descuento obtenida es entonces de 17,0%.

7.5.6. Sensibilización

Vimos en el análisis de los factores externos que la evolución del tipo de cambio de USD/CLP y el dinamismo de la economía china influyen el dinamismo del mercado y la rentabilidad de los vehículos. A continuación, analizaremos los efectos de estos factores en dos escenarios tomando modificando el volumen de ventas de la industria automotriz y la proyección del tipo de cambio. Alteraremos además la participación de mercado (Share) de Ford en la industria total en 2018 de +/- 1.0% para reflejar su posición competitiva.

- Escenario pesimista:

Tabla 22 Supuestos de la evaluación económica- escenario pesimista

	2019	2020	2021	2022	2023
Industria (ú)	380.000	370.000	350.000	350.000	350.000
Share Ford*	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Veh comerciales (ú)	96.140	93.610	88.550	88.550	88.550
Canal Ranger minera (% vta directa)	100%	100%	100%	100%	100%
Exrate USD	674	671	667	666	668

²⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

²¹ <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>

Tabla 23 Flujo de caja anual 2019-2023 (USD) – escenario pesimista

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	12 952 427	46 039 171	51 960 662	59 772 611	60 014 398
Costos de venta	(12 512 514)	(44 730 446)	(49 804 084)	(57 314 885)	(57 709 023)
Margen de contribucion	439 913	1 308 725	2 156 577	2 457 725	2 305 374
Activacion flota	(102 258)	(102 199)	(129 805)	(131 721)	(132 836)
Depreciacion flota	(16 702)	(23 850)	(28 355)	(30 601)	(30 917)
Valor desecho	-	(28 632)	(28 616)	(36 345)	(36 882)
Venta flota	-	70 558	87 452	89 566	90 887
Mantencion flota	(1 551)	(2 372)	(2 393)	(2 401)	(2 404)
Personal	(10 436)	(45 561)	(62 255)	(64 247)	(66 175)
Costo del stock	(24 229)	(21 966)	(24 758)	(28 485)	(28 584)
Formaciones	(35 617)	(24 562)	(25 225)	(26 032)	(26 813)
Gastos de Marketing	(611 131)	(943 136)	(889 410)	(1 225 875)	(1 348 638)
Utilidad antes de impuestos	(362 012)	187 005	1 053 211	1 001 584	723 013
Impuesto (25%)	(22 172)	(46 751)	(263 303)	(250 396)	(180 753)
Utilidad despues de impuestos	(384 184)	140 254	789 909	751 188	542 260
	(328 317)	102 429	492 993	400 652	247 162

El Valor Actual Neto del plan comercial es de USD \$914.919

Bajo este escenario, la participación de Ford en el mercado de vehículos comerciales obtenida es de 11,7%, menor al objetivo de 15% . Además, vale destacar que, en este escenario, el margen de contribución máximo de Transit durante el periodo es de USD \$429. El riesgo es alto de tener un margen negativo por la variación de un factor exterior (alza de costos mayor a lo planificado, variación de tipo de cambio o aumento del costo de flete).

- Escenario optimista:

Tabla 24 Supuestos de la evaluación económica - escenario optimista

	2019	2020	2021	2022	2023
Industria (ú)	420.000	430.000	450.000	450.000	450.000
Share Ford*	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%
Veh comerciales (ú)	106.260	108.790	113.850	113.850	113.850
Canal Ranger minera (% vta directa)	100%	100%	100%	100%	100%
Exrate USD	638	643	648	650	650

Tabla 25 Flujo de caja anual 2019-2023 (USD) – escenario optimista

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	31 669 077	105 081 652	122 419 319	133 982 035	134 458 835
Costos de venta	(26 550 114)	(90 351 216)	(104 957 464)	(115 259 081)	(115 784 407)
Margen de contribucion	5 118 963	14 730 436	17 461 855	18 722 954	18 674 428
Activacion flota	(102 258)	(102 199)	(129 805)	(131 721)	(132 836)
Depreciacion flota	(16 702)	(23 850)	(28 355)	(30 601)	(30 917)
Valor desecho	-	(28 632)	(28 616)	(36 345)	(36 882)
Venta flota	-	70 558	87 452	89 566	90 887
Mantencion flota	(1 637)	(2 471)	(2 469)	(2 471)	(2 475)
Personal	(11 017)	(47 559)	(64 985)	(67 065)	(69 077)
Costo del stock	(57 813)	(12 783)	(14 848)	(16 242)	(16 282)
Formaciones	(37 617)	(25 902)	(26 602)	(27 453)	(28 276)
Gastos de Marketing	(645 110)	(943 136)	(889 410)	(1 225 875)	(1 348 638)
Utilidad antes de impuestos	4 246 808	13 614 462	16 364 217	17 274 748	17 099 932
Impuesto (25%)	(1 108 056)	(3 403 616)	(4 091 054)	(4 318 687)	(4 274 983)
Utilidad despues de impuestos	3 138 752	10 210 847	12 273 163	12 956 061	12 824 949
	2 682 327	7 457 122	7 659 858	6 910 222	5 845 604

El Valor Actual Neto del plan comercial es de USD \$ 30 555 133.

Bajo este escenario, la participación de Ford en el mercado de vehículos comerciales obtenida es de 18,1%, mayor al objetivo de 15% . Los márgenes unitario obtenidos bajo este escenario permiten a Ford estar cubierto contra las variaciones de un factor exterior (alza de costos mayor a lo planificado, variación de tipo de cambio o aumento del costo de flete).

7.6. Conclusión

Una vez finalizado el desarrollo de los análisis, investigaciones y diseños de los elementos que constituyen el plan comercial propuesta para abarcar el mercado de vehículos comerciales, las conclusiones y recomendaciones finales abarcan un espectro amplio de áreas en el desarrollo del plan de negocio, afirmaciones que se describen a continuación:

- El mercado de los vehículos comerciales es un mercado atractivo ya que representó el 25,3% del mercado automotriz chileno en 2017 y las industrias clientes hacen parte de los rubros que lideraran el crecimiento de la economía chilena en 2019.
- Los segmentos objetivos identificados son las empresas del rubro minero y las empresas del rubro de los servicios por representar en conjunto el 49% del mercado.
- Las fortalezas que sobresalieron son la capacidad de Ford a poner en el mercado un vehículo adaptado a las necesidades del cliente en seis meses, la competitividad de sus fabricas y la red de talleres a lo largo del país.
- La inversión inicial para el desarrollo de producto es nula, la principal inversión en la cual incurrirá Ford es en la aplicación de la estrategia de marketing específica para los vehículos comerciales para posicionar sus nuevos productos.
- Las amenazas de competidores consolidados en el mercado y el peso de los Leasing Operativos / Rent-a-Car en el mercado refuerzan la necesidad de crear alianza con los Leasing Operativos / Rent-a-Car para ofrecer una oferta global diferenciadora que incluye desde el vehículo a la atención al taller pasando por el financiamiento, la gestión de flota y los servicios anexos.
- Las amenazas exteriores a monitorear son la evolución del tipo de cambio y el crecimiento de la economía chilena. De su evolución dependen los costos de los vehículos y tanto el volumen de unidades del mercado objetivo.
- El proyecto genera ganancias para la empresa desde el primer año con una VAN de USD \$2.690.661


Recomendamos entonces implementar el plan comercial presentado para aumentar la participación de Ford en este mercado. Además de estar atenta a las reacciones de sus competidores frente a su nueva propuesta global, la empresa deberá vigilar celosamente la evolución del tipo de cambio para asegurarse de mantener la rentabilidad del negocio.

8. Bibliografía

1. ASOCIACIÓN NACIONAL AUTOMOTRIZ DE CHILE, 2018, Informe del Mercado Automotor, RVM 2017,
2. CHILE COMPRA, 2010, Manual de Uso Proveedores [en línea], Santiago, Chile, <https://www.mercadopublico.cl/portal/MP2/descargables/manual_proveedores.pdf> [consulta: 07 octubre 2018]
3. CHILE COMPRA, 2010, ¿Cómo vender al Estado? [en línea], Santiago, Chile, <<https://www.mercadopublico.cl/portal/mp2/secciones/como-vender/licitaciones-convenio-marco.html#uno>> [consulta: 07 octubre 2018]
4. MORAGA E., 2017, Ventas a particulares impulsan a las camionetas a un crecimiento de 23,2% en lo que va del año [en línea], El Pulso, 14/09/2017. www.elpulso.cl [consulta: 18 marzo 2018]
5. CHILE, Ministerio del Transporte, 2000, Decreto 26, Establece elementos de seguridad aplicables a vehículos motorizados, marzo 2000
6. CODELCO ANDINA, 2017, Estándar control de fatalidad n° 4 ingreso de vehículos livianos a división andina, 3ª revisión, Santiago, Chile
7. BANCO CENTRAL DE CHILE, 2018, Indicadores de comercio exterior segundo trimestre 2018 [en línea], Santiago, Chile <<https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Informes/SE/COMEX/Indicadores.html>> [consulta: 07 octubre 2018]
8. STERN SCHOOL OF BUSINESS, 2018, Betas by Sector (US), [en línea], New York, USA, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [consulta: 28 agosto 2018]
9. FUSION MEDIA LIMITED, 2018, Rentabilidad del bono Chile 10 años, [en línea], Tortola, British Virgin Islands, <<https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>> [consulta: 28 agosto 2018]
10. BREALEY MYERS ALLEN, 2010, Principios de Finanzas Corporativas, Novena. México, Edición McGraw Hill.
11. CALKINS T., 2005, Writing Great Marketing Plans, USA, Kellogg Case Publishing

ANEXOS

1. Encuesta masiva



Flotas en Chile

1. Su empresa

**En esta sección buscamos conocer las características de su empresa
(página 1 de 6)**

* 1. ¿A qué tipo de industria pertenece su empresa?

- Leasing Operativo / Renta a Car
- Minería
- Servicios
- Forestal
- Agricultura
- Transporte de mercadería
- Transporte de personas
- Institución pública
- Universidad
- Otros (especificar)

* 2. Indique las características de su empresa

- PYME
- Gran empresa local
- Empresa internacional
- Institución pública
- Institución o empresa sin fin de lucro
- Otra (especificar)

* 3. ¿Cuál es su posición dentro de la empresa?

Dueño / Directo
 Gerente General
 Gerente de Operaciones / Administrador
 Estratega de Compra y adquisiciones
 Otro (especificar)

* 4. Indique el número de vehículos en la flota de su empresa

1-0
 1-10
 10-50
 50-100
 100-500
 más de 500

* 5. ¿Qué tipo de vehículos tiene su Flota (puede seleccionar varias alternativas)

Furgón
 Camión
 City Car / Sedan
 SUV
 Minibus
 Otro (especificar)

* 6. ¿En su empresa cuáles son las tareas para las cuales usan sus vehículos?

* 7. A qué rango de precios (con IVA) pertenecen los vehículos que su empresa adquirió

inferior a CLP \$10.000.000
 de \$10.000.000 a CLP \$15.000.000
 superior a CLP \$15.000.000

2

* 8. ¿Dónde usa su vehículo?

uso urbano
 uso suburbano
 uso rural o caminos no asfaltados
 uso en ferry
 Otro (especificar)

* 9. ¿En qué regiones usa su vehículo?

I de Tarapacá
 II de Antofagasta
 III de Atacama
 IV de Coquimbo
 V de Valparaíso
 VI de Libertador General Bernardo O'Higgins
 VII del Maipo
 VIII del Bío Bío
 IX de La Araucanía
 X de Los Ríos
 XI de Los Lagos
 XII en el General Carlos Mery del Cuzco
 XIII de Magallanes y Antártica Chilena
 Metropolitana de Santiago

3



Flotas en Chile

2. Su proceso de compra

En esta sección buscamos entender los criterios que considera en su proceso de compra (página 2 de 6)

* 10. Nombre las 2 a 5 primeras marcas de vehículos que consideraría para una próxima compra.

Marca 1: _____
 Marca 2: _____
 Marca 3: _____
 Marca 4: _____
 Marca 5: _____

* 11. Indique qué tan probable compraría un vehículo de las siguientes marcas (1 siendo nunca y 7 siempre)

	1	2	3	4	5	6	7
Chrysler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citroen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ford	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercedes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitsubishi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peugeot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toyota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

* 12. Ordene los siguientes criterios de compra por orden de importancia

2 Buy Back N/C
 3 Capacidad de Carga N/C
 4 Climatización N/C
 5 Emisiones de CO2 o otras emisiones contaminantes N/C
 6 Consumo del Combustible N/C
 7 Confort N/C
 8 Espasmos N/C
 9 Estética N/C
 10 Imagen de la marca N/C
 11 Posee una unidad del vehículo en su flota N/C
 12 Precio de compra o monto de la renta N/C
 13 Seguridad (equipos y resultados Latin NCAP) N/C
 14 Servicio al cliente (precio y calidad, Atención) N/C
 15 Tiempo de entrega N/C
 16 Ubicación del proveedor (Central, logística) N/C

* 13. De acuerdo con su experiencia, elija la marca que más representa cada criterio (máximamente un criterio)

	Chrysler	Citroen	Fiat	Ford	Honda	Kia	Mercedes	Mitsubishi	Peugeot	Toyota	Volkswagen
Buy Back	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de Carga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climatización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5



Fleets en Chile

3. El proceso Postventa

En esta sección buscamos entender sus necesidades de servicios de Postventa (página 3 de 6)

24. ¿Dónde realiza las mantenimientos de su vehículo?

- Taller propio certificado por la marca
- Taller propio no certificado
- Taller de la marca
- Taller independiente
- Taller del Leasing Operativo o Rent a Car
- Otro (especificar)

25. ¿Ordene los criterios que considera al momento de elegir un taller dónde llevar un vehículo?

- Calidad de los trabajos efectuados VC
- Limpieza VC
- Tiempo de inmovilización del vehículo VC
- Comunicación del servicio para informar del avance de la mantención o reparación VC
- Disponibilidad de los repuestos VC
- Cercanía geográfica VC
- Precio VC
- Disponibilidad del servicio VC

10

26. ¿Cuándo realiza una mantención, dispone de un vehículo de reemplazo?

Sí

No

27. ¿Cuándo realiza una reparación, dispone de un vehículo de reemplazo?

Sí

No

11



Fleets en Chile

4. Evalúa a Ford

En esta sección le pedimos compartir su percepción de la marca Ford (página 4 de 6)

28. Nombre los vehículos Ford que consideraría para su flota

modelo 1: _____

modelo 2: _____

modelo 3: _____

modelo 4: _____

modelo 5: _____

modelo 6: _____

29. Elija el modelo que más representa cada criterio de toma de decisión de su compra

	Fiesta	Focus	Transit
Buy Back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Carga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clasificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emisiones de CO2 o otros emisores contaminantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12

	Fiesta	Focus	Transit
Consumo del Combustible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conectividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen de la marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poseer una unidad del vehículo en su flota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio de compra o monto de la cuota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad (Historial y resultados Latin NCAP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio técnico (precio y calidad atención)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13

30. ¿Ha tenido un vehículo Ford en su flota?

Sí

No

31. Si respondió "Sí", ¿Cuál fue su nivel de satisfacción con el vehículo?

0 _____ 7

32. Si respondió "Sí", ¿Cuál fue su nivel de satisfacción con el proceso de venta?

0 _____ 7

33. Si respondió "Sí", ¿cuál fue su nivel de satisfacción con el servicio técnico en el caso de que usaron un taller de la red Ford?

0 _____ 7

34. Si respondió "Sí", ¿Recomendaría la adquisición de un vehículo Ford a una empresa que desambla las mismas tareas que la suya?

0 _____ 7

35. Si respondió "No", ¿Le interesaría recibir información sobre los vehículos Ford disponibles?

0 _____ 7

14



Fleets en Chile

E. Hipótesis de servicios

En esta sección le consultamos las mejoras que desearías en el negocio de flota en general (página 5 de 6)

36. ¿De qué servicios o productos que hoy no están disponibles o mejoras le interesaría disponer?

Cobertura nacional del proveedor de servicios

Precios en servicio autorizados y preferenciales en los talleres del proveedor a lo largo del país

Disponibilidad de repuestos

Tener un vehículo de reemplazo cuando se entregue el vehículo al taller

Otro (especificar)

15



Fleets en Chile

6. Muchas gracias!

Le agradecemos por el tiempo que dedicó a la encuesta. (página 6 de 6)

37. Si desea recibir más información de Ford, indique su email abajo

16

2. Mercedes Pro



Gestión eficiente de flotas

Tenga siempre bajo control el estado del vehículo y su ubicación.

La solución de conectividad y flotas Mercedes PRO connect apoya a su gestión de flotas en la «Gestión eficiente de flotas», ayudando a mantener la vista general y planificar los viajes de forma rápida y flexible. Gracias a esto, usted puede consultar en todo momento la ubicación del vehículo y el estado del vehículo. De esta manera, es posible realizar una planificación proactiva y flexible para optimizar el aprovechamiento de su parque móvil y por tanto aumentar la productividad de su empresa.

Resumen de las ventajas más importantes:

- ✓ **Vista general continua de los vehículos de la flota** y su estado, por ejemplo en cuanto al nivel del depósito.
- ✓ **Menor tiempo perdido**, ya que se facilita el trabajo administrativo.
- ✓ **Mejor aprovechamiento del parque móvil** gracias a una planificación proactiva y flexible.
- ✓ **Transmisión de pedidos más rápida** que permite también pedidos a corto plazo.
- ✓ **Protección antirrobo** gracias al aumento de la transparencia y la información activa.
- ✓ **Mayor productividad**, ya que la herramienta de gestión de vehículos puede ayudar a la planificación.
- ✓ **Ahorro de tiempo** gracias a una gestión efectiva de pedidos y una Planificación de rutas optimizada.
- ✓ **Información de reducción de gastos** mediante información en caso de supuesto robo del vehículo y uso incorrecto.

Análisis de estilo de conducción eficiente

Reducir costes de combustible y de averías de forma sostenible.

Con Mercedes PRO connect, recibirá notificaciones digitales que suministren a conductores¹ y gestores de flotas datos relevantes sobre el estilo de conducción, permitiendo un análisis de estilo de conducción eficiente. Con ayuda de esos datos, es posible optimizar el estilo de conducción respecto a consumo de combustible y desgaste. Resultado: usted ahorra costes y su parque móvil será más rentable.

¹ No está permitido utilizar la aplicación Mercedes PRO connect al volante del vehículo durante la marcha. De la pantalla, podrá salirse del tráfico y ponerse en peligro a sí mismo o a terceros. Tenga en cuenta también las disposiciones legales del país en que se encuentre.

Resumen de las ventajas más importantes:

- ✓ **Menor consumo de combustible** y costes de combustible más reducidos.
- ✓ **Potencial de ahorro de gastos** debido a menos reparaciones y tiempos de averías gracias a una mayor durabilidad de las piezas de desgaste.
- ✓ **Menor tiempo de trabajo sin aprovechar** debido a averías del vehículo gracias a un desgaste más reducido.
- ✓ **Mayor conciencia para una conducción económica y segura.**
- ✓ **Mayor fiabilidad del vehículo** debido a un menor desgaste.
- ✓ **Posible recompensa por uso de la flota más efectiva y más eficiente** en cuanto al consumo.

Asistencia optimizada

Ayuda a reducir costes y a ahorrar tiempo.


Mercedes PRO connect le ofrece «Asistencia optimizada» para rentabilizar aún más su vehículo. De este modo es posible planificar con tiempo y realizar los trabajos de servicio postventa con una mayor eficiencia. De este modo, usted se beneficiará de la máxima fiabilidad de servicio de su vehículo. En caso de necesitar asistencia en carretera, podrá obtener ayuda rápidamente.

Resumen de las ventajas más importantes:

- ✓ **Reducción del tiempo de inactividad** gracias a una mejor planificación de las visitas al taller y a que la extensión de los trabajos de servicio se conocen de antemano.
- ✓ **Ahorro de tiempo** gracias a la reducción del esfuerzo organizativo para las fechas de servicio en el taller.
- ✓ **Transparencia en las fechas y los costes** los trabajos de servicio postventa pendientes.
- ✓ **Ayuda rápida y precisa** en caso de accidente o avería.
- ✓ **Prevención de costes adicionales por avería del vehículo** gracias a la optimización de los procesos de reparación y mantenimiento.
- ✓ **Tiempos más cortos en el taller** gracias a procesos más eficientes.
- ✓ **Mayor seguridad durante la marcha** gracias a un vehículo con mantenimiento continuo.

3. Nissan Australia: costos de mantención del Navara D40.

myNissan
SERVICE
CERTAINTY
NAVARA D40
6 YEARS/120,000KM*



To keep your Nissan running smoothly and reliably, your vehicle must be serviced every 10,000km or 6 months, whichever occurs first. **Current prices effective from 1st October 2017 to 31st March 2018. Prices may change after this period.**

SCHEDULED SERVICE INTERVALS	V6 PETROL	V6 DIESEL	4 CYL. DIESEL (THAILAND)	4 CYL. DIESEL (SPAIN) PRE JUNE 2006	4 CYL. DIESEL (SPAIN) POST JUNE 2006	BRAKE FLUID
1 st service/ 10,000km	\$257	\$319	\$324	\$327	\$327	\$32 (in conjunction with applicable service) Brake fluid is scheduled to be replaced every 24 months or 40,000 kilometres, whichever occurs first. Your Nissan Dealership Service Advisor will make a recommendation as to which service this will occur on based on your driving patterns.
2 nd service/ 20,000km	\$427	\$489	\$510	\$497	\$497	
3 rd service/ 30,000km	\$257	\$319	\$324	\$327	\$327	
4 th service/ 40,000km	\$918	\$888	\$966	\$1,036	\$896	
5 th service/ 50,000km	\$257	\$319	\$324	\$327	\$327	
6 th service/ 60,000km	\$427	\$593	\$510	\$497	\$648	
7 th service/ 70,000km	\$257	\$319	\$324	\$327	\$327	
8 th service/ 80,000km	\$918	\$888	\$966	\$1,036	\$896	
9 th service/ 90,000km	\$257	\$319	\$324	\$327	\$327	
10 th service/ 100,000km	\$990	\$489	\$510	\$497	\$497	
11 th service/ 110,000km	\$257	\$319	\$324	\$327	\$327	
12 th service/ 120,000km	\$918	\$992	\$966	\$1,036	\$1,048	

Actual prices may vary from Dealer to Dealer, but rest assured the price applicable at the time of your Scheduled Service is the maximum you will pay at any Nissan Dealership. Contact your Nissan Dealer for a service quote. Visit nissan.com.au/service for full terms and conditions. *Applies to each of the first 12 x 10,000km Scheduled Service intervals for up to 6 years (from Manufacturer's warranty start date) or the first 120,000km (whichever occurs first) where vehicle is used in normal driving conditions. Applies to Normal Maintenance Services (only). Excludes maintenance for Severe Driving Conditions, Unscheduled Maintenance, General Maintenance and replacement of wear and tear items. Some exclusions apply. Your Nissan Service Advisor will be able to assist in determining your individual service requirements.

nissan.com.au



4. Estudio de Reglas de Origen para el sector automotriz, Ricardo Fuenzalida Polanco y Cía. Ltda.

“

1. A continuación, se presenta un Estudio que se ha preparado sobre las Reglas de Origen aplicables para el sector automotriz para los siguientes Acuerdos Comerciales suscritos por Chile:
 - a) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Canadá
 - b) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y México
 - c) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y China
 - d) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Estados Unidos
 - e) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Corea del Sur

- f) Acuerdo de Complementación Económica N°35 Chile – MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay)
 - g) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Tailandia
 - h) Acuerdo de Asociación Económica suscrito entre Chile y Japón
2. El ámbito de aplicación de este Estudio, comprende las siguientes partidas arancelarias del Sistema Armonizado:

87.03 Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para el transporte de personas (excepto los de la partida 87.02), incluidos los del tipo familiar (<<break>> o <<station wagon>> y los de carreras).

87.04 Vehículos automóviles para transporte de mercancías.

87.05 Vehículos automóviles para usos especiales, excepto los concebidos principalmente para transporte de personas o mercancías (por ejemplo: coches para reparaciones (auxilio mecánico), camiones grúa, camiones de bomberos, camiones hormigonera, coches barredera, coches esparcidores, coches taller, coches radiológicos).

3. Los Requisitos Específicos de Origen pactados para estos productos, son los siguientes:

a) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Canadá

8703.10 Un cambio a la subpartida 8703.10 de cualquier otra partida, cumpliendo un Valor de Contenido Regional no menor a:

- a) 35%, cuando se utilice el método de valor de transacción, o
- b) 25%, cuando se utilice el método de costo neto.

8703.21-8703.90 Un cambio a la subpartida 8703.21 a 9703.90 de cualquier otra partida, cumpliendo un contenido regional no mejor a 20% bajo el método de costo neto.

87.04-87.05 Un cambio a la partida 87.04 a 87.05 de cualquier otra partida, cumpliendo con un contenido regional no menor a 20% bajo el método de costo neto.

El método de Valor de Transacción es el siguiente:

$$VCR = \frac{VT - VMN}{VT} \times 100\%$$

VT: es el valor de transacción expresado en el FOB de exportación.

VMN: es el valor de los materiales no originarios expresados en el CIF de importación.

El método de Costo Neto es el siguiente:

$$VCR = \frac{CN - VMN}{CN} \times 100\%$$

CN: es el costo neto del bien.

VMN: es el valor de los materiales no originarios utilizados por el productor en la producción del bien.

b) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y México

87.03

No se requiere cambio de clasificación arancelaria a la partida 87.03, cumpliendo con un contenido regional no menor a:

- a) **32%, cuando se utilice el método de valor de transacción; o**
- b) **26%, cuando se utilice el método de costo neto**

87.04-87.05

No se requiere cambio de clasificación arancelaria a la partida 87.04 a 87.05, cumpliendo con un contenido regional no menor a:

- a) **32%, cuando se utilice el método de valor de transacción; o**
- b) **26%, cuando se utilice el método de costo neto**

El método de Valor de Transacción es el siguiente:

$$VCR = \frac{VT - VMN}{VT} \times 100\%$$

VT: es el valor de transacción expresado en el FOB de exportación.

VMN: es el valor de los materiales no originarios expresados en el CIF de importación.

El método de Costo Neto es el siguiente:

$$VCR = \frac{CN - VMN}{CN} \times 100\%$$

CN: es el costo neto del bien.

VMN: es el valor de los materiales no originarios utilizados por el productor en la producción del bien.

c) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y China

87.03 Cumplimiento de un Valor de Contenido Regional de 40%

87.04 Cumplimiento de un Valor de Contenido Regional de 50%

87.05 Cumplimiento de un Valor de Contenido Regional de 40%

El método para calcular el valor de contenido regional, es el siguiente:

$$VCR = \frac{FOB(\text{export.}) - CIF(\text{import.})}{FOB(\text{export.})} \times 100\%$$

d) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Estados Unidos

87.01-87.05

Un cambio a la partida 87.01 a 87.05 desde cualquier otra partida, incluyendo otra partida dentro de ese grupo, cumpliendo un valor de contenido regional no menor a:

- a) 30%, cuando el método de aumento es utilizado; o
- b) 50%, cuando el método de reducción es utilizado.

La fórmula para calcular el método de aumento, es la siguiente:

$$VCR = \frac{VMO}{VA} \times 100\%$$

VMO: es el valor de los materiales originarios.

VA: es el valor ajustado (valor de transacción o FOB).

La fórmula para calcular el método de reducción, es la siguiente:

$$VCR = \frac{VA - VMN}{VA} \times 100\%$$

VA: es el valor ajustado (valor de transacción o FOB).

VMN: es el valor de los materiales no originarios, expresados en el valor CIF.

e) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Corea del Sur

87.01- Valor de Contenido Regional no menor a 45% cuando se usa el método de reducción, o no menor a 30% cuando se usa el método de aumento. 87.05

La fórmula para calcular el método de reducción, es la siguiente: para

$$VCR = \frac{VA - VMN}{VA} \times 100\%$$

VA: es el valor ajustado (valor de transacción o FOB).

VMN: es el valor de los materiales no originarios, expresados en el valor CIF.

La fórmula para calcular el método de aumento, es la siguiente:

$$VCR = \frac{VMO}{VA} \times 100\%$$

VMO: son los materiales originarios utilizados por el productor en la producción del bien.

VA: es el valor ajustado (valor de transacción o FOB).

f) Acuerdo de Complementación económica N°35 Chile – MERCOCUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay)

Está sujeto a un Valor de Contenido Regional (VCR) de 60%. La fórmula para calcular el VCR, es la siguiente:

$$VCR = \frac{FOB (export.) - CIF(import.)}{FOB (export.)} \times 100\%$$

FOB (export.): es el valor indicado en la Factura Comercial que corresponde al valor de transacción o FOB.

CIF (import.): es el valor de la Declaración de Ingreso (DIN), de los insumos no originarios utilizados en la producción del bien. Se expresa en el CIF de importación.

g) Tratado de Libre Comercio suscrito entre Chile y Tailandia

Está sujeto a un Valor de Contenido Calificador (VCC) de 40%. La fórmula para calcular el VCC, es la siguiente:

$$VCC = \frac{V - VMN}{V} \times 100\%$$

V: es el valor indicado en la Factura Comercial, que corresponde al valor de transacción o valor FOB.

VMN: es el valor indicado en la Declaración de Ingreso (DIN) de los insumos no originarios utilizados en la fabricación del bien. Está expresado en el CIF de importación.

h) Acuerdo de Asociación Económica suscrito entre Chile y Japón

87.02-87.04

No se requiere un cambio de clasificación arancelaria a la partida 87.02 a 87.04, cumpliendo con un valor de contenido calificador no menor a 45%, cuando se usa el método de reducción, o no menor a 30% cuando se usa el método de aumento.

La fórmula para calcular el método de reducción, es la siguiente:

$$VCC = \frac{VT - VMN}{VT} \times 100\%$$

VT: es el valor de transacción expresado en el FOB de exportación.

VMN: es el valor de los materiales no originarios expresados en el CIF de importación.

La fórmula para calcular el método de aumento, es la siguiente:

$$VCC = \frac{VMO}{VT} \times 100\%$$

VMO: es el valor de los materiales originarios utilizados por el productor en la producción del bien.

VT: es el valor de transacción expresado en el FOB de exportación.