



PLAN DE MARKETING: PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN EL RUBRO AUTOMOTRIZ

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

Alumno: Sebastian David Troncoso Garcia

Profesor Guía: Cristobal Barra

Santiago, Noviembre 2016

Indice de Temas

1.- Resumen ejecutivo.....	5
2.- Introducción y Descripción del Proyecto.....	6
3.- Definición de la Categoría.....	7
4.- Análisis Situacional.....	8
4.1 Análisis Interno.....	8
4.2 Análisis del Entorno.....	13
4.3 Análisis de la Competencia.....	17
4.4 Análisis de la Industria.....	20
4.5 Análisis del Cliente.....	22
5.- Analisis FODA.....	28
6.- Plan de Marketing.....	30
7.- Descripción de la idea.....	31
8.- Propuesta de Valor.....	32
9.- Objetivos del Plan de Marketing.....	33
10.- Como lograr los objetivos?.....	33
11.- Mercado Objetivo.....	34
12.- Estimación de la Demanda.....	35
13.- Estrategia de Posicionamiento.....	37
14.- Propuesta de las 4P.....	38
15.- Presupuesto y Carta de Actividades.....	51

16.- Costos del plan.....	51
17.- Implementación y Control.....	52
18.- Referencias y Bibliografía.....	53
19.- Anexos.....	54

Índice de Figuras y Tablas

1.- Perfil Profesionales Consultora.....	9
2.- Análisis VRIO.....	12
3.- Indicadores Macro Económicos clave en la industria Automotriz.....	15
4.- Participación de mercado consultoras.....	17
5.- Market share breakdown por rubro de consultoría.....	19
6.- Índice de precio por hora por consultora.....	20
7.- Comparativa de análisis de reemplazo por consultora.....	22
8.- Resultado Pregunta N°1 Análisis en Profundidad.....	24
9.- Resultado Pregunta N° 2 Análisis en Profundidad.....	24
10.- Resultado Pregunta N° 3 y 4 Análisis en Profundidad.....	24
11.- Resultado Pregunta N° 5 Análisis en Profundidad.....	25
12.- Resultado Pregunta N° 6 Análisis en Profundidad.....	25
13.- Modelo de negocio Automotriz en Chile.....	26
14.- Parque Automotriz en Chile.....	26
15.- Principales tareas dentro de un Distribuidor de Vehículos.....	35
16.- Fabricación de Pricing Blocks para la consultora.....	43
17.- Logo de Gray Matter Consultores.....	47
18.- Propuesta Gráfica de Gray Matter Consultores.....	48
19.- Análisis de Medios de impacto.....	48
20.- Gantt y Costos de propuesta.....	51

Resumen Ejecutivo

En los últimos años, la industria automotriz ha experimentado un crecimiento importante en ventas en Chile, dado principalmente por factores de mejor condición económica, mayor y mejor empleo y mas acceso a créditos bancarios por parte de la población.

Esto se ha traducido en un creciente aumento del mercado automotriz, impulsado tanto por un incremento en las importaciones (Chile no posee producción local de vehículos, son todos importados), y también por la irrupción de nuevos actores, asociado con la gran apertura económica que tiene Chile con todas las mayores economías mundiales. Como resultado, existe un mercado altamente competitivo, con mas de 60 marcas compitiendo todas en condiciones iguales.

Hoy en día, en donde la economía Chilena se ha visto afectada por las crecientes bajas en el precio de su principal exportación (el Cobre), y donde el tipo de cambio es un factor importante en la condición de salud de cada una de las empresas importadoras y sus redes de distribución, es importante poder ser estratégico y tener a la mano la mayor cantidad de conocimiento del mercado, para poder hacer frente a las variabilidades del mercado.

Es por lo anterior, que en este trabajo se expone la idea de poder emerger con una idea de hacer un soporte estratégico a las empresas, en donde el conocer el negocio de forma integral, pasara a ser parte de las ventajas competitivas mas fuertes que una empresa del rubro pueda tener, todo en pos de sacarle el mayor provecho a las condiciones actuales del mercado.

Este trabajo, contempla la realización de un plan de marketing, que estudiara a fondo, todos los factores relevantes para impulsar la idea de un negocio de consultoría especializada en el sector automotriz, que permita a los principales actores de esta industria, poder capitalizar de mejor manera sus ventajas como empresa, sus relaciones con los fabricantes en el extranjero, y eficientizar sus procesos de ventas, marketing y corporativos en pos de mejorar sus resultados.

Introducción y descripción del proyecto

Introducción:

El presente proyecto tiene como finalidad el desarrollar el plan de marketing para una consultora especializada en el sector automotriz. El objetivo de la consultoría no es solo el dar soporte en temas de gestión triviales en una empresa, sino que dar valor agregado que actualmente es necesario en la industria Chilena por su condición de importador.

En el primer capítulo de este estudio, se presenta el análisis situacional, el cual revelará la actual condición tanto del mercado de consultorías en Chile, como el mercado automotor y sus condiciones actuales, como trabajan, sus limitantes y sus mayores fortalezas.

En el segundo capítulo se hará el análisis competitivo de FODA y así poder determinar cuales son las ventajas competitivas de la empresa que se quiere formar, comparándola con la actual industria de consultorías regulares existentes en el país.

En el tercer capítulo, se expone la propuesta, la cual describe el objetivo del plan de marketing, análisis de segmentación, estrategia competitiva, así como también todo lo relacionado a la valorización de la estrategia de marketing. Finalmente se exponen cuales serían los KPI que ayudaran al correcto seguimiento del performance de este plan.

En el capítulo 4, se expondrá como se planificará el proyecto, en orden de poder dejar estipulado los plazos y el plan de trabajo, tanto para los Accionistas como para la plana ejecutiva de la empresa a conformarse, así como también el correcto diseño de las actividades de marketing que serán desarrolladas en este plan.

Definición de la categoría

La categoría a la que pertenece el producto del cual este proyecto trata, es a la de consultoría de negocio, marketing y estrategia corporativa.

En lo respectivo a la categoría específica del producto, este se encuentra encasillado en la consultoría para la industria automotriz del mercado Chileno.

La industria automotriz en Chile, es bastante peculiar, ya que tiene las siguientes características:

- Mercado Altamente competitivo, mas de 60 marcas en el mercado
- Mercado solo de importación de vehículos, no hay manufactura local, ni ensamblaje
- Mercado abierto globalmente, dado los tratados de libre comercio de Chile con los principales países productores del bien.
- Condiciones de venta del vehículo son mas bien idénticas para todos los competidores, dependiendo altamente de su poder de negociación con cada fabrica, ya que el vehículo una vez arribado a Chile, la flexibilidad es poca.

En la industria de la consultoría, actualmente los mayores competidores son pertenecientes a los "big 4":

- PwC
- Deloitte
- E&Y
- Accenture

Estas empresas, ocupan aproximadamente el 80% del mercado de la consultoría corporativa en Chile y tienen alto reconocimiento por parte de sus pares y clientes.

Específicamente hablando de la industria automotriz, actualmente no hay una firma de consultoría 100% enfocada en la industria, lo que vuelve la propuesta, una oportunidad latente, que responde básicamente a una necesidad de los clientes, para entregar un mejor servicio a sus clientes finales, los compradores de vehículos.

Esta categoría es 100% B2B, orientada a poder suplir de ayuda estratégica y de negocios a los clientes que son básicamente empresas, importadoras del bien en nuestro país.

Análisis Situacional

Análisis Interno

Dentro del rubro, es importante destacar que la empresa debiera cumplir con ciertas expectativas para poder ingresar al mercado, basado netamente en sus recursos y en sus capacidades para poder dar respuesta certera a sus clientes en tiempo y forma.

Básicamente se utilizara un análisis VRIO para poder ver cual es la posición competitiva de la empresa, la cual se base en los siguientes puntos

- Valor: ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿Las empresas que no cuentan con el recurso estan en desventaja?
- Organización: ¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Factores clave de análisis

Los principales factores que se consideraron para el análisis, están mas bien orientados a poder evaluar en 360 grados las principales capacidades productivas de una empresa del sector.

Capital humano:

En una empresa de consultoría, la premisa está en tener un excelente capital humano que permita entregar buena percepción de capacidad, así como también confianza al cliente, dado que es un factor indispensable del negocio en el largo plazo.

En el caso de la empresa que se esta proponiendo, el capital humano estará compuesto de 4 profesionales, los cuales tiene basta experiencia en procesos, Finanzas, Recursos Humanos y lo mas importante, experiencia internacional en el mayor fabricante de vehículos del mundo, en su casa matriz, con basta experiencia en la relación con distintas operaciones de Latinoamérica, y el desarrollo de estrategias de marketing que permitan avanzar y penetrar el mercado.

Lo más relevante del equipo de trabajo, es que la experiencia que tiene es única, y muy difícil de encontrar en el mercado, debido a la escasez de preparación específica y del

manejo de la cadena de valor desde el fabricante al distribuidor en cada país, tema fundamental que es bastante olvidado al momento de generar estrategias comerciales y de marketing para cada territorio.

Know How

Como se explicaba en el punto anterior, el know how es un pilar fundamental del negocio y del valor que se quiere entregar de parte de la empresa a sus clientes.

En el caso de la empresa propuesta, el know how viene principalmente dado por los principales factores clave de diferenciación:

1. Especialización de sus integrantes en cada área estratégica de negocio (Sales & Marketing, finanzas, procesos y recursos humanos)
2. Fuerte especialización internacional en grandes empresas del rubro, trabajando principalmente en el punto fabricante-distribuidor, lo que hace mas fácil poder entender el negocio de otro ángulo.
3. Fuerte especialización en finanzas, lo que es muy útil para poder entregar propuestas de negocio y mejora a nuestros clientes con una mirada global, midiendo cada uno de los impactos en el negocio.
4. Especialización en eficiencia de procesos, lo que en tiempos de economía a la baja, puede resultar muy útil, dado el grado de urgencia que tiene el ser mas eficiente que antes para poder generar mayores beneficios con menores recursos.

Este recurso es unico, ya que es difícil de encontrar en el mercado un equipo con este nivel de especialización.

De una búsqueda en LinkedIn de profesionales de la consultoría, de 100 profesionales que trabajan haciendo consultoría en empresas del rubro, los principales atributos son:

	Busqueda en segmento consultoria (n=100)	Perfil Empresa Propuesta
Edad	30 años	30 años
Especializacion/Estudios	Consumo Masivo, MBA-Ms	Consumo Masivo, MBA-Ms
Experiencia Previa en el rubro	Poca (Menor a 1 año)	Alta especializacion
Experiencia con Fabricantes OEM	Nula	Alta

Fig 1: Perfil Profesionales Consultoria

De acuerdo a la imitabilidad, esta es baja, ya que la propuesta de valor de nuestra empresa es entregar un servicio diferenciado y 100% orientado al valor que se puede obtener a nuestra experiencia en el rubro y en la experiencia internacional.

En términos de si la organización esta preparada para utilizar el recurso, esto es efectivo ya que el know how es algo que esta adquirido en cada uno de sus integrantes.

Business Oriented

En el caso del negocio automotriz, este es un negocio bastante volátil, que responde con mucha rapidez a los cambios en el entorno económico, y por ende, sus expectativas y proyecciones cambian con mucha velocidad, por lo que el estar alineado con su realidad de negocio es fundamental.

Otro punto importante es el nivel de desarrollo que tienen las empresas distribuidoras del país, el cual es bastante bajo, dado que por lo general siguen los lineamientos de una política o guía de marca y procedimientos desde la casa matriz de cada marca, el cual es seguido por los locales sin mucho cuestionamiento, lo que conlleva a tener errores de implementación y de encaje con la realidad local.

Es por lo anterior que se considera una ventaja competitiva el tener experiencia en el lado de la casa matriz, puede dar mayor y mejor guía que un consultor normal del mercado, y que con los consejos que se puedan obtener, poder tomar mejores decisiones que permitan acercar la marca de mejor manera tanto a su red de distribución local, como a sus clientes.

Recursos Financieros

En el lado financiero, siendo que es un recurso fundamental de la compañía para poder desarrollarse, en su etapa inicial, no considera grandes movimientos de capital ni inyecciones de este, por lo que es una desventaja competitiva, ya que se contará con poca capacidad de crédito, no considerará oficinas físicas en su etapa inicial.

Su primera inyección de capital vendrá dada por decisión de los socios una vez se obtenga el primer proyecto, cuyas rentas serían reinvertidas para darle el puntapié inicial al desarrollo financiero y de infraestructura de la compañía.

Capacidad de Respuesta

La capacidad de respuesta es una de las cualidades mas buscadas en los ejecutivos del rubro de la consultoría, ser rápido, certero, y con bajo leadtime de comunicación son solo algunos de los factores que son relevantes al momento de seleccionar una empresa para que preste asesorías.

En el caso de la empresa que se esta proponiendo en este plan, este atributo es uno de sus puntos fuertes, y que más agregan valor, básicamente por las siguientes razones:

1. Disponibilidad absoluta de sus miembros al negocio
2. Conexión completa a todos los canales de comunicación disponibles por parte del equipo
3. Metodología de trabajo Mono cliente, para brindar el mejor servicio, este va a poner foco en tener un ejecutivo de la compañía el tiempo completo de la jornada laboral del cliente si este lo requiere.

Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos usados por la empresa serán los convencionales, no habrá inversión de capital inicial en herramientas de alta tecnología, dado que es difícil poder contar con el financiamiento al iniciar el proyecto, por lo que se optará la estrategia de sub contratar los servicios tecnológicos, pues no presenta una ventaja competitiva ya que esa dentro del promedio de la industria.

Distribución Física

La distribución física será baja, ya que no se contará con una oficina física al momento del lanzamiento de la empresa, y se concentrará principalmente en reuniones en las oficinas de las empresas clientes.

Se propone en un plazo no mayor a un año, con el capital re invertido de las utilidades de la empresa, poder dar un paso adelante y así poder hacer la propia inauguración de oficinas que permitan también a nuestro clientes visitarnos en nuestras propias dependencias.

	Valor	Raro	Imitable	Organizacional	V. Comp
Capital Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	VC
Know How	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	VC
Business Oriented	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	VC
Capacidad de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	VC
Recursos Financieros	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	DV
Recurso Tecnológico	<input type="radio"/>				DV
Distribución física	<input type="radio"/>				DV

Fig 2: Análisis VRIO

Análisis del Entorno

Para poder realizar un análisis del entorno efectivo, y sin perder eficacia en éste, primero hay que mencionar que para que la empresa propuesta tenga éxito, claramente esta depende de dos factores:

- Necesidades de la empresa cliente
- Momento Económico, el cual afecta fuertemente el sector Automotriz

Para poder analizar lo anterior, se hará una metodología PESTEL, para llevar a cabo el desglose punto por punto.

Análisis Político

El tema político es un ítem que si bien no le pega directo a la empresa en temas relacionados con la operación, es sin duda algo que afecta a la planificación de las grandes empresas, que por su realidad, son menos flexibles dada su gran escala de operación.

Temas como la agenda de reactivación económica, o la relación bilateral con ciertos países, negociaciones de tratados, son sin duda temas relevantes para un importador (en este caso, la realidad de todos los que distribuyen vehículos en Chile), por lo que indirectamente impacta en nuestra empresa y sus resultados esperados.

Actualmente, el tema esta bastante resuelto, es decir, las empresas automotrices ven con buenos ojos como Chile ha podido evolucionar en su apertura económica tanto con países de la misma región, como también en los 5 continentes.

Existe solo un tema que pega indirectamente en el escenario actual, y es cual será la discusión que hará el gobierno sobre la ley reservada del cobre.

El punto detrás de este comentario, es que la actividad minera esta representada principalmente por Codelco, así que cualquier cosa que beneficie o des beneficie a la empresa esta en directa relación con lo que podamos esperar del segmento automotriz o bien, de la empresa propuesta.

La ley reservada del cobre, daría mayor capitalización de trabajo y mayor flexibilidad financiera a la empresa, lo que permitiría que no fuese tan estricta en sus métodos de corte de costos.

Dentro del desglose de su corte de costos, hay varios ítems, como por ejemplo:

- Eficiencia de sus procesos productivos, logrando disminuir sus costos de producción Unitarios.
- Plana ejecutiva, solo dejando lo estrictamente necesario para poder operar
- Maquinaria, con renovaciones mas lentas, dandole mayor vida útil a sus activos vs los pasados 10 años.
- Proceso Operativo (aquí es donde mas impacta al sector automotriz), donde Codelco es el principal cliente de Hertz (empresa de leasing operativo de camionetas de faena), empresa que se ha visto afectada en el ultimo tiempo principalmente debido a que la empresa ha decidido no renovar sus operaciones con vehículos de faena, o bien reemplazarlos con vehículos de la misma categoría, pero reduciendo sus costos, lo que implica un corte en las unidades de pedido, o su calidad (que esta directamente relacionada al precio).

Es por lo anterior, que la empresa propuesta se vería beneficiada o no dependiendo de las decisiones que tome el poder ejecutivo, lo cual dictara el curso de nuestra proyección como empresa.

Análisis Económico

Para nuestro cliente, los factores económicos son clave, dentro de los que mas afectan el negocio están los siguientes indicadores:

- Tipo de cambio
- Tasa de importación, la cual depende del Origen del Producto.
- Tasa impositiva en el país de distribución (IVA)
- Precio del Cobre (derechamente relacionado con el tipo de cambio).
- Tasa de Interes
- Penetracion crediticia
- Tasa de Inflación

A continuación se presenta un cuadro evolutivo desde el año 2010, sobre como ha evolucionado los principales indicadores económicos para el rubro.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (*)
FX (CLP/USD)	510	483	486	495	570	654	660
IVA	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Cobre BML (cUSD/lb)	341,9	399,6	360,5	332,1	311,2	249,2	215,8
Tasa I	1,43%	4,67%	5,01%	4,92%	3,75%	3,06%	3,5%
Credit Share (*)	35%	31%	29%	25%	29%	32%	37%
Inflation rate (vs AA)	3%	4,4%	1,5%	3%	4,6%	4,4%	

Fig 3: Indicadores Macro Económicos clave de la industria Automotriz

En el cuadro expuesto, se pueden apreciar los siguientes fenómenos:

- El tipo de cambio actualmente es el mas alto de los últimos 6 años, lo que indica que los costos de importación se han encarecido bastante si se compara con años anteriores. Esto tiene una implicancia directa en el precio retail que se venden los vehículos, o por el contrario, en el caso que se quiera mantener una cierta cuota de mercado, los márgenes de cada uno de los Distribuidores.
- La tasa de crecimiento de la penetracion del crédito es importante, esto se debe básicamente a las tasas de interés y también a la poca factibilidad de pagar en contado o con un pie mas grande, dado el importante incremento en la inflación, dejando menos capital disponible para la compra de bienes de consumo no primarios.
- La tasa de impuesto al consumo es algo que no ha variado, por lo que no tiene impacto comparado con años anteriores.

Análisis Socio-Culturales

Dentro de los factores socioculturales que existen y que afectan para bien o para mal el desempeño de la industria automotriz, son los siguientes:

1. Definición de uso del vehículo e influencias de uso de otros lugares (Dada la inmigración)
2. Existe un cliente que es extranjero, y forzosamente habrá que adecuar la oferta a un cliente que está emergiendo, y que trae consigo culturalmente otros gustos y otras costumbres.
3. Es importante considerar que por mas que haya alguna marca que en el corto plazo no realice ningún cambio en su estrategia de negocio de acuerdo a este

factor, en el largo plazo no habrá otra salida y deberá converger si o si a la fuerza Multicultural que Chile tendrá en los siguientes 50 años.

Por el lado de los locales y sus gustos, la demanda esta bien estructurada, y la oferta ha sabido hacer un encaje razonable con este número.

Análisis Tecnológico

La tecnología en la empresa que se esta proponiendo, no es un factor preponderante.

De todas maneras, hay factores en los cuales si habría que considerar bien los cambios tecnológicos, sobre todos los futuros, ya que podrán impactar a las empresas y los productos que estos ofrecen, así como también a sus estrategias competitivas.

En el caso de las marcas con alto indice de inversión en I+D, esto no seria problema, ya que en el rubro ellas son las que mueven la tecnología hacia adelante, pero en cambio hay otro sector, de marcas que no tienen mucha inversión en I+D, que podrían correr riesgo, si no se adaptan fácilmente a los cambios que la industria pueda tener.

Análisis Ecológico

Como consultora, el tema ambiental no presenta grandes influencias.

En el ambiente de la industria automotriz, hay que tener muy claro que en Chile, existen cada día mas restricciones a las emisiones y seguirán existiendo por el resto de nuestra historia.

Actualmente rige la ley de emisiones Euro V, que significa que Chile esta en el nivel mas estricto de emisiones de CO2 de la región de Latinoamérica.

Para que la industria pueda vender sus vehículos, es necesario que esto este muy claro y dentro de sus proyecciones, ya que un error en la proyección implica automáticamente un sobre stock de unidades que no pueden ser comercializadas, y por ende un riesgo financiero severo.

Análisis Legal

Desde el análisis legal, lo único que hay que tener mucho cuidado, y ser explícito al momento de conversar con cualquiera de las marcas, es sobre la confidencialidad de la información estratégica de la empresa.

Dada la alta competitividad de la industria, es importante considerar la cantidad de secretos comerciales que están involucrados en el trato con estas empresas, por lo que es muy requerido un alto estándar de seguridad en el manejo de la información.

Análisis de la Competencia

La empresa propuesta participara dentro del segmento de la Consultoría y Auditoría en el mercado Chileno, categoría que presenta las siguientes características:

- Industria altamente condensada en solo unos pocos actores
- Industria altamente diversificada, realizan servicios para prácticamente todas las unidades de negocio de una empresa
- Dado que solo unos pocos dominan la industria, el precio de mercado esta de alguna forma definido por estas empresas.
- Estos actores tienen un alto grado de capital humano y de capital de infraestructura.
- Existe un abismal margen de diferencia entre la imagen de marca de los principales y los otros (En la entrevista en profundidad, se hicieron preguntas de imagen, en la cual es altamente reconocible el dominio en el top of mind de los principales tomadores de decisión).

De acuerdo a información disponible en la SuperIntendencia de Valores y Seguros de Chile, el mercado en términos de participación de mercado de valor, es como sigue:

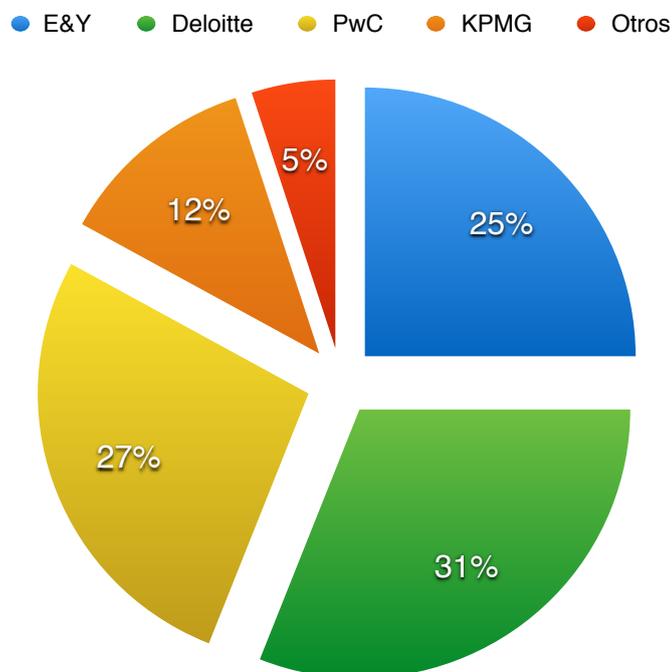


Fig 4: Participación de mercado consultoras

De acuerdo a este gráfico, existe una dominancia de las empresas llamadas “Big 4”, que ocupan el 95% del mercado de consultoría corporativa, que engloba los siguientes conceptos (pilares principales)

- Tecnologías de la información
- Finanzas y Contabilidad
- Marketing & Negocios/Procesos
- Leyes

El area de Recursos Humanos esta excluida de este análisis, la razón es que es una consultoría mas bien operativa y no estratégica, y la propuesta de esta tesis, esta orientada a generar un negocio de consultoría que haga hincapié en lo estratégico por sobre lo funcional.

No ha sido posible conseguir data sobre el mix de ventas por cada una de las consultoras de la industria, por lo que para simplificar el análisis y tener una visión mas pareja, se asumirá porcentajes iguales de distribución del mix para cada una de las categorías (25%).

KPMG	Mix de ventas	Share	Ponderado
T. de la información	25%	12%	3%
Finanzas y Contabilidad	25%		3%
Marketing y Negocios	25%		3%
Leyes	25%		3%

Deloitte	Mix de ventas	Share	Ponderado
T. de la información	25%	31%	7,75%
Finanzas y Contabilidad	25%		7,75%
Marketing y Negocios	25%		7,75%
Leyes	25%		7,75%

PwC	Mix de ventas	Share	Ponderado
T. de la información	25%	27%	6,75%
Finanzas y Contabilidad	25%		6,75%
Marketing y Negocios	25%		6,75%
Leyes	25%		6,75%

E&Y	Mix de ventas	Share	Ponderado
T. de la información	25%	25%	6,25%
Finanzas y Contabilidad	25%		6,25%
Marketing y Negocios	25%		6,25%
Leyes	25%		6,25%

Fig 5: Market share breakdown por rubro de consultoria

Dentro de la industria, no existe empresa que se especialice en la Consultoría de Negocios y Marketing para la industria automotriz, pero dado que es necesario establecer una competencia y un mercado en el cual competir (Battlefield), es necesario establecer que a priori, estamos en condiciones de competir en el 23,75% del mercado (Sub segmento Marketing y Negocios), el cual esta compuesto por el factor mix share de los principales competidores de la industria.

Ahora bien, analizando en profundidad, es importante poder describir como es la participación de mercado dentro del la industria automotriz, como sigue:

- Deloitte 33%
- E&Y 28%
- PwC: 19%
- KPMG: 12%
- Otros: 8%

Fuente: Consulta a ejecutivos tanto de la industria automotriz, como de grandes consultoras (cross data check).

Análisis de Precio de la Competencia

Un análisis de precio de los principales competidores, obtenida en base a consulta telefónica con un ejecutivo por cada una, nos da el siguiente posicionamiento para cada una (Considera proyecto de duración aproximada de 3 meses, sobre participación en definición de estrategia corporativa y sus fundamentos en comité ejecutivo):

Unidades de Fomento	Precio/Hora	Headcount (pax)	Package Price (inicio fin)
KPMG	1,36	4	2.611
Deloitte	1,23	3	1.771
E&Y	1,48	4	2.842
PwC	1,4	4	2.688

Fig 6: Índice de precio por hora por consultora

Análisis de la Industria

Competidores

En la industria de consultoría, existe una alta densidad de competidores que generan valor a las operaciones a través de consejos prácticos en tanto niveles operacionales como de toma de decisiones.

Actualmente existen 4 competidores que son los que acaparan cerca del 95% del mercado, dejando el resto para otros varios números de empresas que se dedican entre otras cosas a la consultoría en temas mas específicos, los cuales dependen de cierta experiencia en el area, mas allá de tener conocimientos globales de negocios y marketing.

Específicamente en el área Automotriz, actualmente no existen competidores que generen valor mayor al de un empleado de esa empresa, ya que rara vez poseen experiencia dentro del sector, y menos desde una perspectiva como los dueños la tienen

Es por eso que pensando en el mercado objetivo en el que se esta pensando atacar, existen pocos consultores así de expertos, y es ahí donde se podría agregar mas valor que los competidores consultores comunes de la industria.

Compradores

Los compradores, en este caso las empresas distribuidoras de vehículos livianos en Chile, si bien son un numero bastante grande comparado con el resto de los mercados Latinoamericanos (especialmente por la entrada de las marcas Chinas), es un numero

que individualmente podrían tener un gran poder negociador, especialmente en los precios del servicio que contratan, es por eso que es importante considerar una competitiva estrategia en precio-calidad que permita penetrar el mercado considerando el poco awareness de nuestra marca al inicio de las operaciones.

Es probable que los clientes pidan como a varios otros proveedores, trabajar a éxito de cada proyecto, lo que implica que una vez que el éxito de la operación sea medible, el beneficio pagado a la consultora provenga de ese margen, antes de hacer pagos anticipados de los servicios.

Proveedores

En este ámbito, existe una variada opción de proveedores que dan servicio estándar a varias empresas consultoras por igual, por lo que no se necesita tener un proveedor específico para llevar a cabo nuestra estrategia de penetración, el know how está en la consultora, no en sus proveedores, que si bien tienen que cumplir con ciertos estándares de calidad, no agregarían más valor que solo el input del dato numérico necesario.

Nuevos Entrantes

A un nivel macro, es necesario reconocer que existen 4 competidores principales, y que son de gran envergadura, con gran poder y capacidad de producción mayor que empresas pequeñas, pero la empresa y servicio que se presenta en este proyecto, están en un segmento distinto, más orientado a aquellos clientes que buscan know how en vez de solo expertos en negocios.

En el caso futuro, puede existir competencia, por supuesto, en caso que se generen empresas con ex ejecutivos de empresas del rubro, ya que sería la única manera que se genere un valor agregado diferenciados para ofrecer estos servicios.

Amenaza de Productos sustitutos

Existe un alto índice de reemplazo entre el servicio que se ofrecería por parte de la empresa a partir de este proyecto y las Big 4, por potenciales razones como awareness, trayectoria, poder negociador, y capacidad productiva, que si bien no están en el mercado objetivo de este análisis, son una buena opción por la trayectoria histórica que

representan (sería opción B para las empresas, u opción A en caso que no haya empresas 100% dedicadas a la industria automotriz).

Al hacer un análisis categoría por categoría, la amenaza de reemplazo sería de la siguiente manera:

Empresa/ Categoría	Precio	Capacidad	Recursos	Reputación (*)	Especialización
KPMG	1,36	4	Capacidad de Negociación, Buenos proveedores, economías de escala, redes de contacto	4	Tax
Deloitte	1,23	3		1	Process/ Business
E&Y	1,48	4		2	
PwC	1,4	4		3	
Propuesta				No dispone	

Fig 7: Comparativa de análisis de reemplazo por consultora

En términos generales, lo sustitutivo que sea esta estrechamente relacionado con que atributo valore más el cliente, el que será analizado en la entrevista en profundidad que se hará de forma exploratoria.

Análisis del Cliente

Nuestro cliente principal, serán todas las empresas de importación y distribución de vehículos al territorio Chileno, que representan más de 60 marcas comerciales.

Estos clientes, se someten a constantes procesos de decisión, de acuerdo a sus necesidades que se generan en los constantes cambios del mercado.

No es suficiente tener solamente la visión de las matrices de decisión de los clientes, sino que es importante que exista un análisis exploratorio de ellos, por lo que se implementará una entrevista en profundidad con los clientes, principalmente Directores Comerciales, de las empresas automotrices más grandes de Chile.

Análisis Exploratorio - Entrevista en Profundidad

El Análisis Exploratorio, se realizó a un total de 10 Gerentes comerciales de las empresas más distinguidas en el rubro automotriz, entre el 5 y el 23 de Septiembre de 2016.

Por razones de tiempo, nos encontramos con la dificultad que el cliente contaba con solo 20 minutos de tiempo en sus reuniones en promedio, por lo que debimos realizar una entrevista concisa que logre obtener la mayor cantidad de data posible para explorar las necesidades.

Análisis Exploratorio - Preguntas Realizadas

1. Podría usted comentarnos cuales son las principales empresas de Consultoría en Negocios de Chile?.
2. De acuerdo a lo que ha visto en su trayectoria en la empresa, nos podría comentar cuáles son los principales problemas o exigencias que ustedes tienen , digamos las 3 principales.
3. Cuales son las 5 principales características que usted buscaría, en una empresa de consultoría para que pudiese adjudicarse un proyecto con ustedes?
4. De estas 5 características o atributos, podría usted comentarnos cuáles son los que usted más valora o más peso relativo tienen de acuerdo a las necesidades de su negocio?
5. Como evaluaría usted a las 4 grandes consultoras en base a estos puntos (1 es muy mala y 5 muy buena)?
6. Podría comentarnos como ha sido su experiencia con su actual consultora asociada? (Asociado a 3 niveles: bajo, regular y bueno)
7. Coméntenos por favor cuales serian los principales temas en los que usted necesitaría mas soporte, de la mano con una Consultora externa experta en sector automotriz

Resultados Preliminares

1.- De acuerdo a la primera pregunta, y haciendo un análisis simple de modas, se llega al siguiente resultado de orden mental de las marcas:

Orden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Final Score
Deloitte	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1
KPMG	3	4	2	4	3	3	2	3	4	4	3
E&Y	2	3	3	3	2	1	1	4	1	2	2
PwC	4	1	4	1	4	4	4	1	3	3	4

Fig 8: Resultado Pregunta 1 Análisis en Profundidad

Fuente: Elaboración Propia

2.- De acuerdo a los problemas que perciben los clientes en su actual consultora, los resultados son los siguientes:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retrasos	Precio	Retraso	Retraso	Poca Exp	Retraso	Poca Exp.	Retraso	Precio	Poca exp.
Atención	Disp.	Precio	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Atención	Poca Exp	Precio
Poco Aplicable	No hay Planning	Consider a poco Exp Local	Poco feedback	Alto leadtime	Mal Output	Precio	Precio	Poca Comm	Calidad

Fig 9: Resultado Pregunta 2 Análisis en Profundidad

Fuente: Elaboración Propia

3 y 4.- De acuerdo a las principales características que buscarían en una consultora, se pudo tabular de la siguiente manera los atributos y sus respectivos pesos relativos en base a su orden de mención:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exp	Trayectoria	Trayectoria	Historia	Exp.	Equipo	Exp.	Exp.	Precio	Exp.
Precio	Disp.	Precio	Precio	Locación	Integración	Vision	Atención	Exp.	Precio
Equipo	Inmersión	Global	Rapidez	Equipo	Rapidez	Involucra	Rapidez	Global	Rapidez
Locación	Cercana	Implem.	Involucra	Recursos	Global	Contactos	Involucra	Vision	Contactos
Rapidez	Global	Seniority	Proceso	Contactos	Análisis	Análisis	Proyección	Contactos	Global

Fig 10: Resultado Pregunta 3/4 Análisis en Profundidad

Fuente: Elaboración Propia

5.- De acuerdo a las respuestas obtenidas, se observa el siguiente comportamiento de evaluación de las consultoras

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio
Deloitte	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4,4
KPMG	3	3	5	4	4	5	3	3	5	5	4
E&Y	5	5	3	2	3	5	5	3	4	4	3,9
PwC	3	4	5	2	3	3	4	4	3	3	3,4

Fig 11: Resultado Pregunta 5 Análisis en Profundidad

Fuente: Elaboración Propia

6.- La experiencia de los clientes con sus respectivas consultoras ha sido evaluado como regular en términos generales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo										
Regular	X	X		X		X	X	X	X	
Bueno			X		X					X

Fig 12: Resultado Pregunta 6 Análisis en Profundidad

Fuente: Elaboración Propia

7.- Los principales temas citados, son los siguientes:

- Decisión de Precios de Wholesale a la red
- Decisión de MSRP al cliente
- Decisión de Supply and Demand, políticas de Stock.
- Decisión de campañas de marketing
- Definición de estrategias comerciales regionales
- Decisión de políticas comerciales con concesionarios
- Decisión de Cadenas logísticas
- Decisión sobre como negociar con casa matriz precios de importación
- Decisión y dirección de P&L de Distribuidor.
- Decisión de políticas contables (Forward, Pagos, Compras)
- Definición de políticas de control, KPI Management.

Análisis del Cliente - el Mercado Automotriz

El mercado automotriz en términos generales, ha ido creciendo constantemente, dado el aumento en la capacidad de los hogares chilenos, y dado también en sus necesidades de transporte.

Adicionalmente a eso, es necesario hacer hincapié en el modelo de negocio de la industria automotriz, el cual es un proceso constante de demanda y suministro.

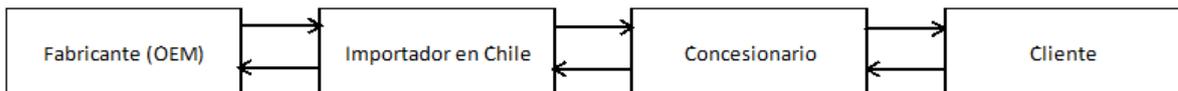


Fig 13: Modelo de Negocio Automotriz en Chile

Fuente: Elaboración propia

Dentro de otro de los puntos relevantes obtenidos en nuestra entrevista con los clientes, comentaban que existe aun una débil preparación en términos de como controlar el suministro y las ordenes de producción a fabrica, por el riesgo que significa financiero el mantener altos niveles de stock en caso que la economía cambie drásticamente (por ejemplo el tipo de cambio).

Adicionalmente a esto, existe otra variable muy relevante de nuestro potencial cliente, y esto es el ciclo de vida del producto. El producto dependiendo de la marca y su uso, tendría un tiempo de vida limitado, lo que al cabo de ciertos años, debiera ser renovado, lo que genera un circulo virtuoso de negocio.

Actualmente el parque vehicular es de aproximadamente 4,2 millones de vehículos en Chile, y se tiene una venta anual de 0,3 millones de vehículos.



Fig 14: Parque Automotriz en Chile

Análisis del Cliente - el Modelo de Negocio

El modelo de negocio se basa principalmente en demanda y suministro de vehículos, en una figura de importador.

El rol de cada una de las partes es como sigue (y que se noto claramente que los directores no manejan al 100% el modelo en algunos casos):

- **Fabricante:** Es quien fabrica el producto, establece lineamientos de venta en cada región a nivel global y establece los mecanismos de comercialización de acuerdo a su propia estrategia (incluidos los orígenes de fabricación mas apropiados aprovechando FTA, tasas de importación, o simplemente siguiendo normas internas de cada fabricante en su plan de expansión global). Ellos son también los que definen cual es el precio al cual van a vender el vehículo a su distribuidor (1 por país). El distribuidor puede ser una empresa constituida por capital de su misma casa matriz, o bien mediante un contrato de distribución con un tercero. De eso depende en gran parte como sea el trato de la casa matriz hacia el distribuidor (incluso en términos de profit y metas financieras y de ventas).
- **Distribuidor:** Es quien importa el vehículo y lo comercializa entre su red de concesionarios. Ellos son los que mediante diversas estrategias, deben hacer que casa matriz se adapte a la realidad local, tanto en el producto que ofrecen como también sus estrategias de marketing y ventas. Adicionalmente a lo anterior, son quienes deben traspasar esta metodología e implementación hacia su red de concesionarios (Este es el cliente de la empresa propuesta)
- **Concesionario:** Son los distribuidores a nivel local, no tienen mucha fuerza sobre los lineamientos de la marca y se adaptan mediante un contrato de distribución a lo que la marca diga en términos de implementación y estrategias.

Análisis FODA

Fortalezas

- Diferenciación del producto desde su origen, al ser la única empresa consultora con experiencia directa con fabricantes en casa matriz.
- Conocimiento a fondo de todos los procesos de la industria automotriz, desde la concepción y fabricación del vehículo, hasta su importación y distribución en el país o mercado objetivo.
- Importancia del valor agregado que se le añadirá a una simple consultoría, sabiendo con anterioridad cuales son los puntos relevantes al momento de establecer un plan de marketing, y como debiese ser concebido dada la realidad de la industria, tanto para distribuidores, y concesionarios, para cumplir con los lineamientos de marketing global de las marcas.
- Conocimiento completo de las redes de concesionarios, y como es que trabajan, dando así un valor agregado en términos de tiempo, adaptación y entrega de propuesta, que es básicamente el inicio de cada proyecto con cada consultora. Esta propuesta seria un “plug and play”.

Oportunidades

- Poder penetrar un mercado que a pesar de ser bastante cíclico, ofrece una oportunidad de largo plazo considerando que el ciclo de ventas de este producto es de dos tipos: las renovaciones de producto y la entrada de nuevos clientes a la red.
- Poder liderar este segmento, dada la nula inmersión de nuevos competidores en este nicho de mercado.
- Existen elementos que no agradan dentro del rubro automotriz, como son los tiempos y su poca experiencia en el rubro
- Las crisis son escenarios favorables para la propuesta de ideas de como hacer mas eficiente una operación.

Debilidades

- Muy bajo nivel de conocimiento de este tipo de empresas, ya que no existen.
- Poco nivel de confianza de parte de los proveedores, lo que puede influenciar en un alto nivel de reemplazo de ellos.
- Productividad limitada en su primera etapa, lo que también limitaría el tipo de negocios a realizar (tamaño), y por ende podría ser un filtro natural de que empresas atacar.

Amenazas

- La tasa de reemplazo contra empresas grandes de consultoría es siempre una amenaza.
- Las condiciones laborales actuales en el país van desfavorablemente en alza, lo que podría implicar que ejecutivos de grandes marcas sigan este camino y el segmento se genere muy competitivo.
- Capacidad negociadora de los competidores por reemplazo, puede ser mayor que la de esta propuesta por el background financiero.

Propuesta de Plan de Marketing

Descripción de la Idea

El producto que se va a ofrecer, es un producto orientado a la industria de servicios, y tiene que ver con la consultoría de negocios específicamente a la industria automotriz del mercado chileno.

Este producto orientado a la industria de los servicios profesionales, estaría presente en la generación de soluciones en las siguientes áreas del negocio:

- Soporte en la generación de planes de negocio, acordes a la realidad de cada cliente.
- Generación de estrategias de marketing, que permitan penetrar el mercado utilizando material local, y también soporte de casa matriz para poder lograr economías de escala.
- Establecer una red de comunicación eficiente, que permita eliminar todos los residuos del performance actual, y permitan la efectividad operacional en el Distribuidor.
- Poder soportar al distribuidor en todo lo referente a la cadena de suministro, y como manejar su distribución, así como la oferta, demanda y niveles de stock ideales
- Poder ayudar en el proceso estratégico de negociación de precios de importación con sus respectivas casas matrices, para poder lograr beneficios que impactan directamente en toda la red, es decir al fabricante (PxQ), Distribuidor (Márgenes), Concesionario (PxQ, Margen) y finalmente a nuestros clientes, ya que la mejor manera de generar awareness para las marcas es teniendo vehículos en la calle.
- Poder soportar en la elaboración de estrategias de desarrollo de concesionarios, que permita aumentar las ventas de los distribuidores y por ende sus beneficios
- Poder hacer consultoría legal, en todo el espectro comercial, marketing y corporativo.

El producto, estará enfocado 100% en el cliente Distribuidor, quien es el que importa y distribuye en Chile los productos de su respectiva marca. Estos son modelos de negocio que son muy dependientes de sus casas matrices, los precios de importación, así como también a las fluctuaciones económicas locales, lo que los hace empresas muy sensibles.

Por otra parte, el producto ofrece el valor de la exclusividad, eso quiere decir que mientras se desarrolle un proyecto, se trabajará exclusivamente para ese cliente, para brindarle el mejor servicio posible, de forma tal de poder cumplir a cabalidad con los tiempos que se comprometen al inicio de cada propuesta.

Propuesta de Valor

El producto, dentro de sus fundamentos, busca poder entregar valor a las empresas del sector automotriz a partir de ser eficiente en sus procesos, ser competitivos en costos y adicionalmente tener un conocimiento profundo de la industria por parte de sus gestores.

Sin duda, y respondiendo al análisis exploratorio que se hizo con los principales ejecutivos, el hecho de que una consultora sea experta en el sector automotriz es sin duda el valor mas grande que puede tener, ya que se puede, gracias a ese factor dar:

- Decisiones mas certeras respecto a los procesos
- Soporte e ideas de mejora en procesos internos del distribuidor
- Mayor correspondencia con el proceso de importación, quizá proponiendo mejores practicas que hayan sido vista por los ejecutivos de la consultora, que pudiesen ser aplicables en el proceso del cliente.
- Ayuda en temas de marketing, contribuyendo a definir correctamente como es que debiese funcionar de forma correcta la comunicación con casa matriz para localizar de mejor manera y "aterrizar" las campañas a la realidad local, en vez de solo traer o importar campañas hechas en otros países que son poco efectivas.
- Soporte en temas de cadena de suministro ayudando a incrementar los poderes de negociación sobre disponibilidad de unidades, aumentos de producción y mejora en los procesos del Pipeline en toda la red de concesionarios.

Otro de los factores que da valor en la gestión de la empresa propuesta, es el que los consultores, en conjunto poseen expertiz también en temas legales, operaciones y retail, lo que hace que las propuestas que se hagan, sean analizadas desde mas de un ángulo, y que sean lo suficientemente sustentable para las empresas clientes, que en tiempos de crisis o economía a la baja, es lo que más buscan, eficiencia operativa.

Objetivo del plan de Marketing

Los objetivos del plan estarían totalmente orientados a poder cumplir a cabalidad los descubrimientos hechos a través de esta investigación, con el fin último de poder posicionar la marca propuesta dentro del segmento de las consultorías especializadas en el sector automotriz.

Objetivos generales

Cualitativos

- 1.- Posicionar la empresa en el top of mind (top 3) de las principales marcas automotrices del país.
- 2.- Poder ser reconocida como la empresa más reconocida en la industria automotriz por la calidad de servicio.

Cuantitativos:

- 1.- Poder tener una participación de mercado que permita a la empresa permanecer y ser sustentable. Meta = 10% de participación de mercado en el primer año de operación (meta en base a proyectos ganados vs total de proyectos en oferta)
- 2.- Poder dar a la empresa un nivel de ventas mínimo de 4 proyectos al año, bajo la premisa de al menos cubrir los costos básicos de operación en su inicio.
- 3.- Obtener una utilidad operacional por sobre 0 en su inicio de operación.
- 4.- Aumentar el nivel de conocimiento en los primeros 3 años de operación, pasando de una empresa nueva, a la más reconocida a nivel nacional.

Como lograr los objetivos del plan de marketing?

Para poder desarrollar y llevar a cabo actividades que permitan lograr los objetivos antes mencionados, será necesario hacer un plan de actividades acorde para poder llegar a hacer este plan alcanzable.

Respondiendo a cada uno de los objetivos específicos, se irían explicando una a una las actividades que se harían para poder lograr los objetivos descritos:

Mercado Objetivo

La primera parte, antes de definir planes tácticos concretos, es definir cual es el segmento objetivo de la empresa propuesta. Bajo este ángulo, y según lo señalado anteriormente en la descripción de la industria, el segmento objetivo serían todas las empresas automotores que importan y distribuyen vehículos en el territorio de Chile, pero haciendo un zoom, la empresa propuesta se enfoca principalmente en 2 segmentos:

1.- Segmento de Marcas con el top 3 de ventas a nivel nacional, con basta presencia internacional y de reconocida trayectoria (Hyundai, Kia y Chevrolet)

El rol de esta segmentación esta explicado a continuación:

a.- Poder tener un background de confiabilidad al haber trabajado con empresas de gran envergadura a nivel nacional e internacional.

b.- Poder sostener una experiencia con empresas complejas, que a la larga permitan tener toda la visualización del mercado.

c.- Poder obtener alta rentabilidad dado sus altos niveles de ingreso unitario por venta (>10% unitarios)

2.- Segmento de Marcas Mainstream: Que tengan entre un 8% y un 5% de market share (Nissan, Toyota y Peugeot).

Estos clientes, serían los que a la empresa propuesta le darían una mezcla perfecta entre volumen y rentabilidad, dado que manejan buenos indices de participación y venta en el mercado automotriz, y por otro lado manejan buenos indices financieros (entre 5% y 9% PAT Unitario).

Dentro del segmento de marcas que están dentro del subconjunto < a 5% de participación de mercado, no nos enfocaremos en esta primera etapa por la siguiente razon:

a.- Poder construir un balance entre profit y volumen, no cayendo aun en la categoría de volumen dado que no se cuenta aún con capacidad productiva.

Estimación de la Demanda

Según datos recabados de los principales actores de la industria, por lo general existen distintas areas de proceso que requieren inteligencia de negocio al menos 3 veces al año, y que son comunes dentro de la industria, dada la naturaleza del negocio, estas son:

1. 3YP: Proceso en el cual se discute y se acuerda con casa matriz los lineamientos para los siguientes 3 años en términos de venta, participación de mercado, nuevos lanzamientos, y metodologías de origen (sourcing management)
2. Proceso de creación del plan comercial de la empresa con sus concesionarios, en el cual se hace la bajada completa del plan acordado con casa matriz, y se negocia un acuerdo respecto a los volúmenes de venta.
3. Proceso de creación de actividades de soporte para el plan comercial: El cual tiene como finalidad poder generar actividades tanto de marketing como comerciales (políticas de logística, descuentos, stock aging management) para poder ayudar a legar a las metas propuestas anteriormente
4. Proceso de negociación de precios (FOB/CIF/C&F): Proceso en el cual el Distribuidor y casa matriz negocian los precios de importación de los vehículos, para la posterior distribución en el país.

Estos procesos están estructuralmente diseñados con la siguiente periodicidad dentro del año, como sigue:

Proceso esencial de un distribuidor anualmente		1Q	2Q	3Q	4Q	Relevancia
Pilares de gestion	3YP		X		X	30%
	Plan comercial	X		X		20%
	Actividades de Soporte	X		X		15%
	Negociacion de precios	X	X	X	X	35%

Fig 15: Principales tareas dentro de un distribuidor de vehículos
Fuente: Elaboración propia

De estos procesos, la empresa esta estimando poder participar al menos en los procesos que le reportarían directo beneficio a la empresa cliente, los cuales radican en el 65% de la relevancia del negocio, estos son:

- 3YP
- Negociación de Precios

Eso nos da aproximadamente 4 proyectos anuales en términos de negociación de precio, y 2 proyectos anuales en términos de 3YP, con un total de 6 proyectos anuales.

Dado que son 6 marcas las target, el potencial de venta seria de 36 proyectos anuales.

El Target de la empresa es poder acceder a un 10% de estos proyectos, es decir 4 proyectos al año.

Estrategia de posicionamiento

De todos los factores que componen la industria de la consultoría, en este plan de marketing y en conjunto con el plan exploratorio, se ha podido descubrir que la industria esta muy concentrada en 4 grandes actores, y que cualquier esfuerzo para poder competir tiene que ser orientado a reforzar aquellos atributos en los cuales la competencia no esta siendo buena.

De acuerdo a lo expuesto por las entrevistas, existen muchas ganas de parte de los directivos de las empresas de que exista una consultora que tenga al menos 3 atributos:

1. Que tenga 100% conocimiento de la industria automotriz
2. Que sea puntual con los tiempos de entrega
3. Que sea cercana y con contacto directo entre consultor y personas de nivel operativo de la empresa de forma de darle mas rapidez a la solución.

Dentro de otros factores mas macro como Awareness o precio, a pesar que no fueron mencionadas por los encuestados, es un factor relevante al momento de proponer económicamente un proyecto.

Finalmente, el posicionamiento que busca la empresa en el mercado es:

- A. Separarse del mercado de las Big 4, y generar un nicho de consultoría especializada en Rubro Automotriz
- B. Posicionamiento basado en bajo costo de operación, lo que se traduce en menores precios de retail hacia el cliente.
- C. Ser un servicio que se posiciona al mismo nivel de **calidad** que los competidores.
- D. Que se posicione como **excelente en servicio**.
- E. Estructura de marca orientada a la inteligencia de negocio.

Propuesta de las 4P de Marketing

Estrategia de Producto:

El producto que se va a ofrecer de parte de la empresa propuesta, es un producto que cumplirá el rol de ser un actor fundamental dentro del proceso de negocio de las empresas automotrices, desde el punto de vista de su desarrollo de negocios como también en su desarrollo vertical hasta el punto de la manufactura.

El rol de la consultora es poder “simular” que cada uno de los clientes, funcionen como si fuesen dueños de la cadena de abastecimiento completa, partiendo desde la fabricación o concepción del producto, hasta la entrega del producto a cliente final, lo que implica bastantes ámbitos, descritos a continuación:

- Visualización del proceso comunicativo entre cada casa matriz (en el extranjero) y el Distribuidor, su red de concesionarios y clientes.
- Desarrollo de planes y actividades que estén completamente alineadas a los planes de negocio del cliente (Distribuidor), que muevan las motivaciones de clientes y también casa matriz.
- Coordinación de todas las actividades referentes a la generación de ingreso, venta y movimientos estratégicos, que impliquen apoyo por parte de casa matriz, como también de su red de concesionarios.
- Poner en el centro de la definición de las estrategias, al Distribuidor, quien tiene el rol principal para el mercado Chileno.

El producto a ofrecer tendrá características tales, de forma que se responda, por una parte a los requerimientos de los clientes, los que fueron develados en el análisis exploratorio, los cuales conllevan a que el producto sea orientado a la consultoría in house, que permita al cliente tener acceso directo a consultas durante su operación diaria. Dado que la mayor parte del modelo de negocio de un distribuidor esta ligado a la comunicación con su exterior, tanto con sus concesionarios en el día a día, como también con su casa matriz, en forma diaria.

Servicio a Ofrecer a los Clientes:

Dentro de las actividades específicas que se ofrecerán a los clientes, están las siguientes:

- Soporte en la definición de la estrategia del Distribuidor, y su correcta comunicación y acuerdo con sus respectivas casa matriz.

- Soporte en la estratificación de sus estrategias de precio, negociación con casa matriz, y también su precio de venta wholesale a Concesionario como Retail price a cliente final.
- Soporte en el desarrollo del plan de marketing del distribuidor, que conlleva varias sub-actividades:
 - Definición de las estrategias de marketing por región
 - Definición de los arquetipos de cliente que componen el potencial de venta
 - Creación y soporte en la creación de campañas que permitan en conjunto con casa matriz crear valor para el cliente, haciendo campañas especialmente dedicadas para el mercado.
 - Definir estrategias de suministro, que permitan tener disponibilidad completa de vehículos en los concesionarios, de forma de disminuir los lead times entre la compra y la entrega del producto.
 - Consultoría en estrategias comerciales, que estén ad hoc con la realidad de cada empresa y que les permita hacer principalmente 2 cosas:
 - Estar en línea con el presupuesto de la compañía y evitar tener pérdidas unitarias
 - Poder disminuir el efecto de concentración de mix, que es un síntoma muy visto en todas las marcas, las cuales concentran su volumen de ventas solo en un par de productos.
 - Soporte en estrategias financieras, que permitan obtener mayor valor de sus operaciones, por medio de estrategias que mitiguen los efectos del tipo de cambio, el cual tiende a poner en riesgo el modelo de negocio de un importador (Forward y manejo correcto de flujos de caja)
 - Consultoría a los Distribuidores en temas de estandarización de procesos de venta en su red de concesionarios, que permita a estos, poder ofrecer la misma experiencia de compra a lo largo de su red de distribución, agregando mas valor que solamente el precio o los atributos de producto.
 - Soporte en el desarrollo de producto, y la correcta comunicación con su fabrica, que permita tener el producto correcto en su mercado, mitigando la opción de que se inserten modelos aleatorios solo por decisión unilateral de sus fabricantes en vez de decisión mas orientada al mercado.

Principales Atributos del Producto

Dentro de los principales atributos de producto, la empresa contara con:

1. Rapidez de entrega de los proyectos, trabajando con un modelo de negocio exclusivo, lo cual es único en el mercado (Actualmente las consultoras trabajan paralelamente en mas de un proyecto).
2. Atención personalizada, la cual se caracteriza por tener linea directa entre consultor y cliente durante el total de su jornada laboral (in house en lo posible), de forma tal de hacer mas suave el proceso de generación de soluciones.
3. Expertos en modelo de negocio, lo cual es el punto mas fuerte de la propuesta. El equipo cuenta con experiencia basta en el terreno automotriz, trabajando a nivel local y global con una de las marcas mas importantes del mundo, lo que hace un efecto diferenciado importante (consultoras tradicionales tienen un referente en sus proyectos, pero es alguien ajeno a la practica y que no funciona en el dia a dia del desarrollo de las propuestas).
4. Equipo altamente calificado, todos con estudios de post grado, con calificaciones altamente tasadas en el mercado laboral, y con experiencia previa muy relevante, lo que los hace el activo mas grande de la compañía.

Oferta de valor del producto

Lo más importante al momento de ofrecer el producto, es poder de alguna manera convencer al cliente, que a pesar de ser una empresa nueva, esto no es para nada un elemento en contra, ya que se tiene elementos diferenciadores necesarios, que en conjunto con un buen marketing mix (como el precio, la comunicación y la forma en que se distribuye) hacen que el valor de la empresa se centre principalmente en sus atributos de producto, precisión e inteligencia en el negocio automotriz, cosa que actualmente no tienen los competidores.

Visión y estrategia de mediano y largo plazo del producto

La visión del producto, es poder ser el producto más innovador, y de mayor valor agregado a la industria automotriz, que permita sus sustentabilidad a largo plazo.

La estrategia de la compañía, estará basada en la diferenciación y bajo costo de operación, lo que dará una ventaja competitiva no solo en sus atributos versus los

principales competidores de la industria, sino que también tendrá costos bajos dado el bajo capital necesario para la operación.

A largo plazo, la estrategia de la empresa estará enfocada en la diversificación de su modelo e negocio, lo que implica no solo la asesoría a los distribuidores, sino que también a la cadena de concesionarios, lo que implicaría estar presente en un 75% de la operación de venta de vehículos en Chile. Adicionalmente a eso, el sueño de la empresa es poder convertirse en una compañía multinacional, que opere no solo a nivel Nacional sino que Latinoamericano.

Estrategia de Precio

El precio, cabe recordar, es solo un factor de muchos, que influirán en la decisión de compra del producto por parte del cliente. Existen variadas maneras de generar valor, pero en este apartado solo abordaremos el tema de precio como un hecho aislado, para luego ir haciendo el correcto match con las otras variables del marketing mix.

Como se propuso en la estrategia de producto, la empresa se quiere diferenciar, en parte, en costos, es decir, tener alto valor, a mínimo costo, para poder lograr mas margen unitario, o bien competir en precio versus la competencia.

La estructura de precio de la compañía vendrá dada de la siguiente manera o logica:

- Costo por Hora Hombre de acuerdo al valor de mercado actual de el recurso Humano
- Costo de Infraestructura
- Costo de Movilización
- Costo de proveedores

Por otra parte, se tiene factores competitivos que adhieren o rebajan factor precio, como son:

- Factor de exclusividad en el mercado del producto ofrecido (Suma Factor Precio)
- Factor de bajo Awareness, imperativo para la competitividad (Resta factor precio)

De acuerdo a los factores dichos anteriormente, es importante definir cual es la estrategia de precio que la empresa quiere tener, y si bien el sueño es poder ser los lideres de mercado, por otra parte, dado que este negocio es manejado básicamente por una

relación a largo plazo, en la cual se va generando confianza con los clientes a lo largo del tiempo, es importante definir que dado la fuerza laboral con la que la empresa cuenta en un inicio, es mejor definir una estrategia de match entre la oferta y la demanda. Dicho lo anterior, en un inicio no se sumará esto como adicional al factor precio.

En el caso de la infraestructura, la consultora contara con los siguientes activos:

- Sitio web corporativo (200 mil pesos mensuales de manutención)
- Teléfono móvil corporativo para cada consultor (200 mil pesos por el plan de 4 equipos)
- Computadores portátiles de los consultores (valorizado según depreciación acelerada en 83 mil pesos mensuales)

Para lo que es movilización, los costos son aproximadamente 10 mil pesos diarios (que incluye ir y venir a la dirección del cliente), lo que hace un total de 250 mil pesos mensuales (solo días hábiles).

El costo de proveedores, dado que es un costo variable y que dependerá también del poder de negociación de la empresa propuesta, se considerara por fuera del precio base.

Si se mensualiza cada uno de los factores antes expuesto, el costo de operar, seria aproximadamente:

Costo Operacional:

- Sitio Web: 200 mil pesos
- Telefono Movil: 200 Mil Pesos
- Computadores Portatiles: 83 mil pesos * 4 = 332 mil pesos
- Transporte: 250 mil pesos mensuales * 4 = 1 millon de pesos

- Total: 1.732.000 Pesos/mes
- Total: 10.825 pesos / Hora (40 horas semanales de trabajo)
- Total: 0,4 UF/hora

Finalmente, sin contar sueldos, la empresa necesitaría al menos 732 mil pesos mensuales para poder operar.

Premium por exclusividad:

El premium por exclusividad será la razón por sobre la competencia, que la empresa va a cargar a sus clientes, por el hecho de ser un servicio exclusivo, y mostrando seriedad profesional, y evitar así la venta por descuento.

Este premium será considerado por un 10% por sobre el valor del líder de mercado, en este caso, Deloitte, lo que representa 0,12 UF (10% de 1,23 UF la hora que ofrece Deloitte).

Factor de bajo Awareness

En datos no oficialmente publicados, se ha censado cuales son los niveles de descuento que hacen las empresas que no pertenecen al big 4, y aproximadamente ronda el 3% y el 5% del valor de lista de estas consultoras.

Aplicando eso al caso de la empresa propuesta, se maneja un margen de descuento para poder ganar negocios, que será del 5% del precio costo.

Participación por accionista

Dado que todos los consultores son socios en esta organización (inversionistas y trabajadores), el valor de sus remuneraciones será de acuerdo al resultado de los dividendos de la sociedad lo que corresponde a 25% a cada uno.

Análisis de Building block para pricing

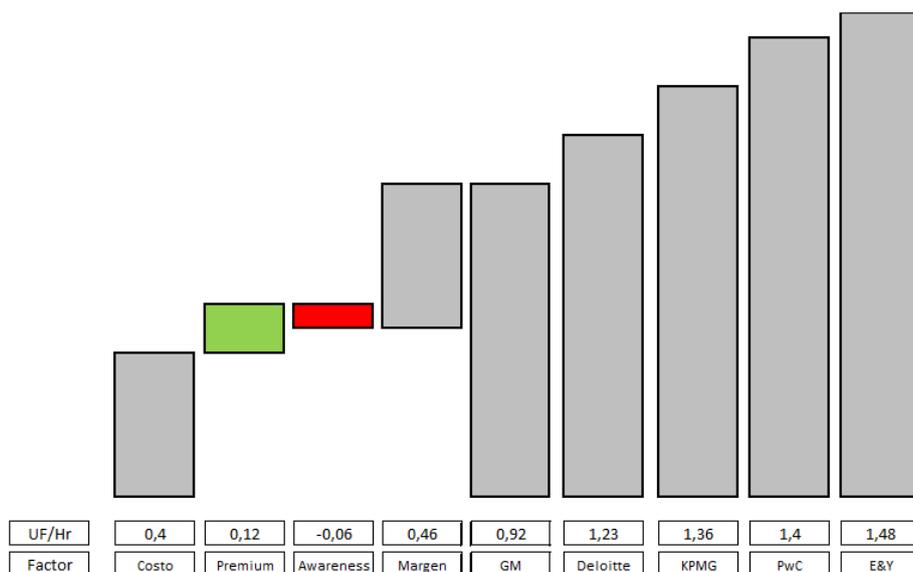


Fig 16: Fabricación de Pricing Blocks para la consultora

Background de precio:

Puesto que el precio esta construido en base al costo de mantener la operación, el margen, aun siendo el más barato del mercado, es bastante amplio, por dos razones: no ser tan baratos pues puede ensuciar la reputación de la marca nueva, y no ser más caro para poder competir versus el mercado objetivo target que se ha propuesto.

En el caso de otras industrias, como la minera, o la banca, existen consultorías que hacen servicios específicos, parecidos al que se quiere implementar con la industria Automotriz, y que sus precios también son base a una barrera psicológica de precio, lo que quiere decir, que no cobran excesivamente en vista que sus competidores son agresivos y con mejores recursos, pero tampoco excesivamente baratos, ya que las marcas estan aun en construcción, y es peligroso, por el solo hecho de ganar mercado, ensuciar la marca con una reputación de low cost, considerando que a largo plazo, el alza de precio podría significar un costo significativo para la empresa.

Estrategia de Plaza

En términos de la plaza y como será la distribución del producto, este no tendría una locación fija, y no contará de activos físicos de oficinas, sino que será mas bien orientado a trabajar in house con los clientes, debido a la alta inversión inicial que esto conlleva y a la poca rentabilidad que genera el trabajar en una oficina local.

Por otra parte, debido a la naturaleza del negocio de consultoría, por lo general lo que buscan los clientes es estar en contacto directo con sus consultores en todo momento, por lo que la estrategia de plaza debe ser mas orientada a trabajar físicamente con el cliente que cualquier otro factor.

En términos de tecnología, se trabajara con herramientas tanto web, como con correo corporativos que permitirán tener en todo momento directo contacto con los clientes.

En el mediano plazo, y considerando que probablemente es que se cuente con una cartera de clientes mayor, y haya más flujo de información, la infraestructura necesaria también deba aumentar, es por ello que en el mediano plazo, tener una operación física fija, será relevante frente a el hecho de tener distintos trabajos de back office en virtud del alto nivel de flujo de datos, y de análisis de información para poder cumplir con los tiempos que se le proponen al cliente.

Si bien el aspecto físico es importante en la definición de la plaza en el marketing mix, hay otro aspecto bajo el cual se quiere proponer la idea del “donde”, y esta es la dimensión online, ya que si bien no existe una oficina física, tanto en lo relevante a dirección de proyectos, comunicación y organización de labores, un ambiente online es perfectamente adaptable para las labores que deben realizarse.

Dentro de la pagina web, y los servicios que esta entregara, esta una nube encriptada, que permitirá que los documentos que se vayan trabajando por cliente esten directamente accesibles tanto para ellos como para los consultores, entre otras cosas.

Estrategia de Promoción

Dentro de las primeras definiciones que debe hacer la empresa sobre su partida, es tener definido un nombre para la marca, es decir, como vamos a denominar a esta empresa.

La marca debe ser lo suficientemente sugestiva, atractiva y que genere atracción hacia los clientes, por lo que se hizo un análisis de nombre para poder ver cual es el que mas se acomoda de acuerdo a lo que queremos mostrar.

El concepto de la marca, es inteligencia, dado el cliente objetivo. Es por ello que hemos designado el nombre de la marca como "Gray Matter", nombre denominativo que en ingles significa "Materia gris", haciendo alusión directa a la inteligencia y a la acertividad de las ideas propuestas.

Concepto Comunicacional

Gray Matter es una empresa pensada para dar una imagen innovadora de sustentabilidad e inteligencia de negocio al mercado automotriz.

Llegar al mercado automotriz es poco complejo, ya que ellos estan abiertos a poder escuchar (y a pagar por ello) recomendaciones que les permitan ver oportunidades de negocio, pero siempre y cuando esta venga de un experto en el tema.

Dentro de los valores que esperan, se pueden dividir en 3 categorías

- Valor Material Interno del distribuidor: Cuánto tengo - lo que podría tener
- Valor de la Experiencia de la consultora: Lo que hiciste - lo que has visto - lo que sabes

- Valor Social de la consultora: Lo que compartes - con quién te conectas - lo que conecta a la gente

Dentro del concepto comunicacional, a pesar de ser bastante directo y muy orientado al negocio, no se puede caer en la trampa de la frialdad, ya que cada vez son mas jóvenes los ejecutivos que toman decisiones , y esperan cosas distintas, como por ejemplo:

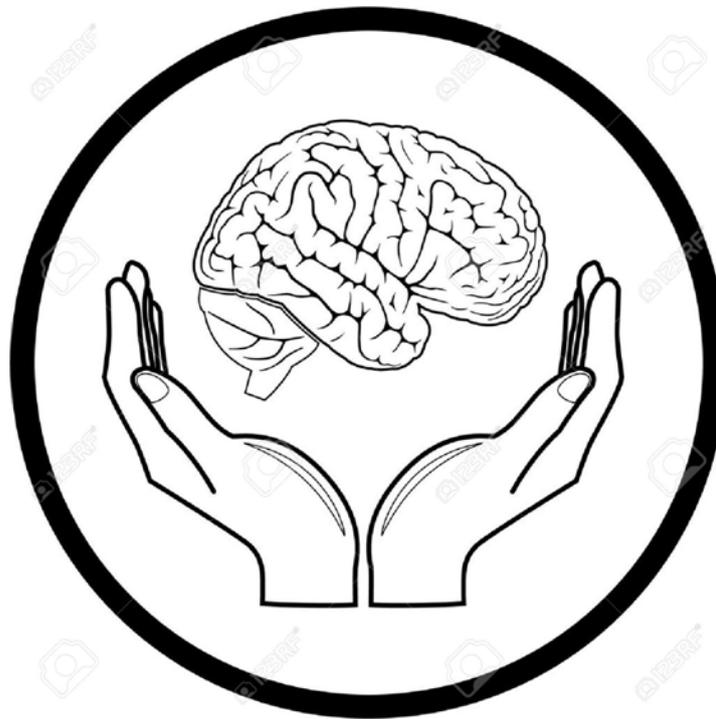
- Muy orientados al resultado, si no hay algo a cambio de la inversión, la reputación de la consultora se pone en juego, en un mercado muy pequeño.
- Esperan valor, no ruido.
- Quieren irrupción, que los sorprendan y les den nuevas ideas.
- Quieren lucirse, sentirse únicos en el mercado
- Quieren todo cuando ellos quieran.

Dado lo anterior, es que llegamos a la conclusión que aparte de mostrar una marca que denote inteligencia, debemos desarrollar un concepto creativo que haga sobresalir nuestros valores en el mercado, de una forma:

1. Seria
2. Orientada al Negocio
3. Innovadora
4. Experta
5. Exclusiva
6. Rápida/ ágil.

Se propone que el concepto que puede ser usado dentro de esta campaña esta el de "Se Optimo" o "Eficiencia", junto a elementos relacionados al conocimiento de la industria automotriz, el que da nota de que la empresa es muy orientada al logro, con alta eficiencia y da a la tercera persona, al que ve el mensaje, la titularidad en los roles.

Logo y propuesta gráfica



GRAY MATTER
CONSULTORÍA DE NEGOCIO AUTOMOTRIZ

Fig 17: Logo de Gray Matter Consultores

El logo de la empresa, estará diseñado representando un cerebro, que es lo que es la esencia de esta empresa, inteligencia, productividad y eficiencia.

Dentro de las propuestas gráficas se encuentran

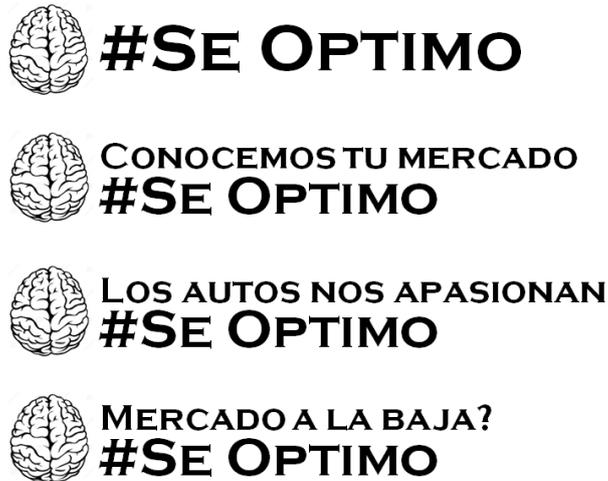


Fig 18: Propuesta Grafica de Gray Matter Consultores

Plan de Medios

El razonamiento bajo el cual se va a comunicar la marca, y los servicios de esta, depende exclusivamente de donde están los clientes y que es lo que ven.

De acuerdo a preguntas anexas al estudio en profundidad, se les pregunto a los ejecutivos donde pasan mas tiempo informándose u obteniendo información, de las cuales se despliegan:

Medio	Uso	Lugar de uso
Medios Digitales		
Facebook	Diario	Telefono Personal
Linkedin	Diario	
Twitter	2 veces a la semana	
Periodicos On Line		
Estrategia	Diario	Trabajo
DF Online	Diario	
Emol	Diario	
Medios Convencionales		
Periodico escrito	3 veces a la semana	Trabajo
Revista especializada	1 vez al mes	

Fig 19: Análisis de Medios de impacto

Medios de impacto

De acuerdo a lo analizado, y basado en la meta de la empresa que es aumentar su awareness y su percepción de calidad, se propone salir con una campaña en dos etapas, lanzamiento y campaña régimen, la cual será luego de haber reunido capital suficiente para la operación, luego de haber trabajado y hecho "caja" para realizar una inversión más grande.

Campaña de lanzamiento:

Medios Propios:

Website (Lanzamiento + Regular)

El sitio Web de Gray Matter será el epicentro digital de la empresa y la marca en Internet. De todas formas, para poder ser consistente con la usabilidad y la imagen que la marca quiere proyectar, es importante poder entregar no tan solo información, sino mas bien ser diferenciadores, la idea es poder además de la información publicar contenido. Para eso, el equipo de Gray Matter tiene la idea de hacer publicaciones periódicas (semanal) de contenido basado en los siguientes tópicos:

1. Nuevas estrategias de marketing aplicadas al segmento automotriz
2. Investigaciones hechas sobre tendencias y nuevos perfiles de clientes o empresas para la gestión automotriz en Chile.
3. Publicaciones relevantes con respecto a Marketing en general.
4. Publicaciones sobre eficiencia de procesos (Lean management) y como hacer la gestión al interior de un distribuidor más eficiente.

Medios Digitales:

Linkedin (Lanzamiento + Regular)

La empresa ahora sabe que los principales ejecutivos en el mundo digital, usan esta herramienta como principal medio de promoción personal y su carrera profesional. Por ello es importante poder estar en todos los "Micro Momentos" (Google research 2016), es decir, estar presentes como empresa en todos aquellos momentos que el cliente potencial realiza actividades de su vida diaria.

En esta plataforma, realizaremos básicamente publicaciones que dirijan a la audiencia objetivo a la pagina web, de forma tal que logremos un mayor tráfico de clientes, tanto hacia la información como también al contenido.

Facebook (Lanzamiento)

Facebook se ha potenciado como una plataforma de negocios últimamente, dentro de los cuales ha estado potenciando pequeñas y medianas empresas, dándole Target a clientes en forma dirigida. Es por eso que se usara Facebook, solo en la fase inicial de lanzamiento, de forma de aumentar el conocimiento de la nueva marca por un periodo de 3 meses. El rol es poder generar tráfico a la pagina web, y así mostrarle a la gente de que se trata este servicio. El Target es especialmente directores de empresas entre los 45 y los 55 años, hombres y mujeres.

Twitter (Lanzamiento + Regular)

Esta plataforma, será utilizada en forma regular, con el objetivo de establecer un canal de comunicación outboud de la empresa hacia el mercado, publicando opinión publica, impresiones, nuevas tendencias, y haciendo mención a la empresa, generando awareness y también una imagen de influencia, en el mercado objetivo.

Medios convencionales (Regular)

Dentro de los medios de comunicación convencionales, se usaran los siguientes:

1. El Mercurio de Santiago
2. Diario Financiero
3. Diario Estrategia
4. Revista Motor

Básicamente la prensa escrita se usara solo en el periodo de lanzamiento, para darle exposición a la marca y para tener cobertura global en el mercado.

SEM (Lanzamiento + Regular)

El avisaje en motores de búsqueda es sin duda alguna, el medio más eficiente a la hora de derivar tráfico calificado. Esto se debe básicamente al hecho de que el usuario hace

una “declaración de intenciones” al momento de ingresar una o varias palabras en el motor de búsqueda.

Dado que el motor de búsqueda es el primer momento de la verdad del proceso de compra, es importante estar presentes como opción para nuestro publico objetivo.

Visitas Directas (Lanzamiento + regular)

En vista que la empresa será nueva, la presentación directa cara a cara mostrará una actitud de transparencia más amplia, y en ese entonces, se presentara a los ejecutivos, los pro de la consultora, cuales son sus puntos diferenciadores, y como es que ellos pueden obtener el máximo valor trabajando con esta empresa.

Presupuesto y Carta de Actividades

A Continuación se detalla el plan de acción, detallado:

	2016		2017											
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desarrollo campañas														
Campaña Lanzamiento														
Campaña Permanente														
Campaña Q1														
Campaña Q2														
Campaña Q3														
Campaña Q4														
Mantencion website														
Actividad en redes Sociales														
Desarrollo Contenidos														
Monitoreo redes Sociales														

Fig 20: Gantt de propuesta

Costos del Plan

	Costos de produccion Inicial	CLP	Frecuencia	Total	Notas
Base	Dominio Website (Wordpress)	50.000	1	50.000	
	Diseño Website (Wordpress)	100.000	1	100.000	
	Inscripcion de marca (Inapi)	70.000	1	70.000	
	Diseño Logo	250.000	1	250.000	
	Diseño Piezas RRSS	150.000	1	150.000	
Lanzamiento + Regular	Monitoreo RRSS	0	1	0	Hecho por Miembros de GM
	Mentencion web	0	1	0	Wordpress es membresia anual
	Campaña Facebook	300.000	12	3.600.000	Basado en CPC, asegurando app +6000 clicks en el add mensuales
	Campaña LinkedIn	402.000	12	4.824.000	Basado en CPC, asegurando app +2500 clicks en el add mensuales
	Campaña Google Ad words	360.000	12	4.320.000	13K Clicks mensuales, 48K Impresiones Mensuales
Regular	El Mercurio Digital	1.000.000	12	12.000.000	
	DF Digital	1.000.000	12	12.000.000	Directo contacto con medio, se evitara trabajar con agencia
	Estrategia	1.000.000	12	12.000.000	
Año 1 de Operación				13.364.000	
Año 2 de Operación				49.364.000	

Fig 21: Costos del plan

Implementación y Control

KPI:

En línea con los objetivos de marketing, la dinámica de medición de nuestra propuesta tendría los siguientes KPI que se van a monitorear en forma mensual:

TOM: Top of Mind y recordación asistida:

Este KPI se irá midiendo cada mes a través de encuestas de percepción para conocer la vinculación que tienen los consumidores del segmento objetivo con la marca Gray Matter.

Ventas/ Proyectos:

Este KPI se ira midiendo en forma trimestral, para ver la evolución de la gestión de ventas.

Solo se consideraran proyectos adjudicados, y no en proceso.

Rentabilidad/Ingreso

El ROI será medido en forma semestral, de forma de ir viendo como van rindiendo las inversiones ya sea de marketing, y también de recursos anexos vs los ingresos que logra la empresa.

Tráfico de Nuestros sitios

El tráfico de los sitios web, asi como también el correcto monitoreo de las campañas en RRSS y digitales, serían clave al momento de definir como, y en que momento tomar acción para poder levantar nuestra imagen en el mercado.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Instituciones

1. **ANAC**: Asociación Nacional de Automóviles de Chile
2. **CAVEM**: Camara Nacional de Comercio Automotriz de Chile

Articulos con copyright

- 1.- Micromoments, Google, Think with Google, September 2015.

Web Services

1. Web Services Wordpress
2. Linkedin Campaign maker
3. Google Campaign maker
4. Facebook Campaign Maker

Anexos:

Plan de medios

Tipo	Soporte	Tema	Formato	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
				1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
Search	Google	Generico	Anuncios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Display	Facebook	Generico	Varios Formatos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Display	LinkedIn	Generico	Varios Formatos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Display	DF	Generico	Anuncios																								
Display	EMOL	Generico	Anuncios																					1	1	1	1
Display	Estrategia	Generico	Anuncios																					1	1	1	1

Tipo	Soporte	Tema	Formato	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
				1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
Search	Google	Generico	Anuncios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Display	Facebook	Generico	Varios Formatos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Display	LinkedIn	Generico	Varios Formatos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Display	DF	Generico	Anuncios									1	1	1	1												
Display	EMOL	Generico	Anuncios									1	1	1	1												
Display	Estrategia	Generico	Anuncios									1	1	1	1												

Tipo	Soporte	Tema	Formato	Semanas	Costo Total
Search	Google	Generico	Anuncios	48	4.320.000
Display	Facebook	Generico	Varios Formatos	48	3.600.000
Display	LinkedIn	Generico	Varios Formatos	48	4.824.000
Display	DF	Generico	Anuncios	12	12.000.000
Display	EMOL	Generico	Anuncios	12	12.000.000
Display	Estrategia	Generico	Anuncios	12	12.000.000

Total expense 48.744.000

Fig 22: Plan de Medios Gray Matter Consultores