

Aplicación de una Metodología en el Diseño de un Plan de Mercadeo para el
Relanzamiento de una Camioneta de Gama Alta en el Mercado Colombiano.

Diego Andrés Aguas González

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director de trabajo de Grado:

Raquel Puente Castro

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Noviembre 2013

RESUMEN

Este documento contiene el diseño de un plan de mercadeo para el relanzamiento de una camioneta de gama alta en el mercado Colombiano. En los últimos años se ha evidenciado una pérdida de competitividad de la camioneta en el segmento de mercado donde participa lo cual hace necesario la reformulación de la estrategia de mercadeo a nivel de segmentación, target y posicionamiento. A través del análisis realizado bajo la metodología de las 5C's de mercadeo se concluye la necesidad de reposicionar la camioneta en el mercado Colombiano rediseñando el Mix de Marketing dirigido a obtener un mayor volumen de ventas y rentabilidad.

Palabras Claves: Plan de Mercadeo, Mercado Automotor, Reposicionamiento.

ABSTRAC

This document contains the design of a marketing plan for the re-launching of a Sport Utility Vehicle in the Colombian market. This Sport Utility Vehicle, in the last years has shown a loss of competitiveness in the market segment where they compete which necessitates the reformulation of marketing segmentation, target and positioning strategy. Through the analysis carried out under the methodology of the 5 c's of marketing it is concluded the need to reposition the Sport Utility Vehicle in the Colombian market by redesigning the Marketing Mix to obtain a greater volume of sales and profitability.

Key words: Marketing Plan, automotive market, repositioning.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
1 INTRODUCCIÓN.....	4
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3 MARCO CONCEPTUAL	6
4 ANÁLISIS DE LAS 5'CS	9
4.1 CLIENTES.....	9
4.2 COMPAÑÍA	12
4.3 COMPETIDORES.....	17
4.4 CONTEXTO.....	23
5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
6 ANÁLISIS DOFA.....	31
DEBILIDADES	31
OPORTUNIDADES	31
FORTALEZAS	31
AMENAZAS.....	32
7 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	33
8 SELECCIÓN DEL TARGET.....	34
9 POSICIONAMIENTO.....	34
9.1 DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	34
10 MEZCLA DE MERCADEO LAS 4P'S	35
10.1 OBJETIVOS DE MERCADEO.....	35
10.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	35
10.3 ESTRATEGIA DE PRECIO	36
10.4 ESTRATEGIA DE PLAZA (CANAL).....	36
10.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)	37
11 P&G DE LA PROPUESTA	39
12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFIA.....	41

1 INTRODUCCIÓN

El contenido de este documento presenta y plantea la posible solución de un caso real de pérdida de competitividad de una camioneta en el sector automotor Colombiano. A través de la aplicación de una metodología sobre el desarrollo estratégico de un plan de mercadeo se busca entender la situación actual de la camioneta y diseñar la estrategia que logre cambiar la tendencia de decrecimiento en ventas y en participación de mercado en una forma rentable. En la primera parte del documento se presenta el marco teórico del cual se extrae la metodología para la construcción de un adecuado plan de mercadeo, se explican brevemente los conceptos más importantes de los pasos metodológicos con el fin de tener un entendimiento general de la siguiente parte del documento. En la segunda parte se presenta la aplicación paso a paso de la metodología planteada para la construcción del plan de mercadeo, se inicia con una extenso análisis situacional de la camioneta basado en las 5C's de mercadeo el cual comprende un análisis de los Clientes, la Compañía, la Competencia, los Colaboradores y el Contexto, como complemento del anterior análisis se documentó una investigación cualitativa realizada a 10 clientes con el fin de lograr un conocimiento más profundo de la situación actual de la camioneta, aquí se presentan los hallazgos más representativos de estas entrevistas en profundidad. La última parte del documento se presenta el plan estratégico de mercadeo diseñado con el análisis situacional que se sintetiza en un análisis DOFA, en esta parte del documento se encontrará la estrategia de mercadeo propuesta para el reposicionamiento de la camioneta, esta estrategia está compuesta por la segmentación, el target y el posicionamiento y el diseño del Mix de Marketing que conducirá a lograr el nuevo posicionamiento definido de forma rentable.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado automotor en Colombia ha venido creciendo de forma muy importante en los últimos 5 años, este crecimiento está explicado en gran parte por las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio, TLC, especialmente de los TLCs con México y Brasil. La principal consecuencia de esos tratados es la continua baja en los precios de los autos en el mercado. Las marcas han trasladado los beneficios arancelarios al usuario final. Como resultado hoy el mercado atraviesa por una desigualdad en términos de producto – precio. Las marcas que han logrado cambiar sus orígenes a los países donde hay TLC son las marcas que presentan los mayores crecimientos en el mercado. Precisamente esta situación ha hecho que las marcas que no han logrado capitalizar los TLCs a su favor, hayan tenido que bajar precios a través de reducciones importantes en sus márgenes de negociación, por supuesto conllevando a riesgos financieros profundos. La entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio con Europa y Corea agravan la situación.

Con el fin de salirse de este gran océano rojo, estratégicamente se busca reforzar los posicionamientos de la marca en este estudio en segmentos de mercado donde se proyecta rentabilidad y donde no se van a encontrar autos de países con TLC. Al ser el segmento de la camioneta en estudio altamente rentable la marca encuentra una gran oportunidad para reposicionar sus productos encaminados a mejorar la rentabilidad general de la compañía que generen flujo para poder afrontar la competencia feroz en los otros segmentos de mercado. En el momento de la revisión de la situación de ventas y de penetración de mercado se encuentra una pérdida competitiva muy profunda que conlleva a una revisión estratégica de la posición en el mercado de la camioneta y la formulación de un adecuado plan de mercadeo para el relanzamiento de la Honda Pilot en Colombia.

3 MARCO CONCEPTUAL

Según Dolan (2000), define que la estrategia de mercadeo implica dos actividades principales: a) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en las mentes de los clientes a los que va dirigido éste, y b) especificar un plan de mercadeo que conduzca al posicionamiento deseado.

El esquema del proceso de marketing propuesto por Dolan es el que se muestra a continuación:



Las 5 C's son las principales áreas del análisis que conllevan a una adecuada formulación de la estrategia de mercadeo. Este análisis tiene como objetivo responder las siguientes preguntas a través de los 5 factores en los que se descompone:

- Clientes: ¿Qué necesidades se quieren satisfacer?
- Compañía: ¿Qué competencias especiales se tienen para satisfacer esas necesidades?

- Competidores: ¿Quién compite en satisfacer esas necesidades?
- Colaboradores: ¿La ayuda de quiénes se debe conseguir y cómo se les motivamos?
- Contexto: ¿Qué factores culturales, legales y tecnológicos limitan lo que es posible?

El análisis de las 5 C's va muy de la mano del DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que arroja un resultado muy explícito del contexto interno y externo con el que se enfrenta la empresa, y es la base para la creación de las estrategias de mercadeo. Después de entender cuál es la situación interna y externa, este análisis situacional ayudará en gran medida a tomar decisiones acertadas en cuanto a la segmentación de mercados, la especificación del segmento objetivo y del posicionamiento deseado que componen la estrategia de mercadeo.

De acuerdo con Corey (2003), la segmentación de mercados es el marco conceptual para desarrollar una estrategia de mercado. Los segmentos de mercado se pueden definir en múltiples dimensiones como: demográficas, geográficas, psicográficas, por aplicaciones o uso del producto. De igual manera según Corey en la escogencia del segmento de mercado se deben considerar factores como: el valor del producto, el tamaño del mercado potencial, los recursos disponibles para atender el segmento, la operación del negocio actual.

Por otro lado la especificación del segmento objetivo corresponde a responder a la pregunta, ¿A qué clientes la empresa intenta dirigirse?. Para esto es muy importante tener claridad sobre la segmentación del mercado que es el proceso de diferenciación de los clientes. La especificación del posicionamiento corresponde a responder ¿Cómo queremos

que nos vean los compradores potenciales? Con esta respuesta se especifica la posición que la empresa desea ocupar en la mente de los clientes objetivos.

Con el fin de diseñar la estrategia de posicionamiento es necesario definir los detalles del mix de mercadeo que pueden agruparse en las 4P's (producto, precio, plaza y promoción). Estas son el conjunto de actividades que describen el programa de mercadeo para una empresa. El producto representa la propuesta de valor suministrado al cliente. El canal es la red de mecanismos a través de los cuales la empresa sale al mercado. La promoción es decidir el conjunto apropiado de modos de comunicarse con los clientes a fin de fomentar su conocimiento del producto y sus prestaciones. El precio esta asociado al valor percibido por parte del comprador y es lo que la empresa puede cobrar como parte de su generación de valor a través de la estrategia definida.

Finalmente según Dolan se debe realizar un análisis económico con el fin de asegurar que toda la estrategia de cómo resultado una propuesta de negocios viable. Allí se deben evaluar los beneficios que se esperan recibir en términos de dinero y de retención de clientes.

4 ANALISIS DE LAS 5'Cs

4.1 Clientes

4.1.1 Descripción demográfica

De acuerdo con los registros de las encuestas realizadas por la marca a los compradores en el año 2012, se puede inferir que los usuarios de la Honda Pilot son hombres casados entre 41 y 50 años de edad, con un alto nivel educativo y un alto nivel socioeconómico. Igualmente se tiene información de que la razón de compra de marca más importante es el prestigio y entre las razones de compra de producto se destacan la tecnología, la seguridad y la comodidad.

El 79% de los compradores de Honda Pilot mencionan que el prestigio de marca es la razón más importante para haber comprado la camioneta. El 60% menciona que la Garantía Total es la razón de servicio más importante que tuvieron en consideración en el momento de la compra, es decir, el mantenimiento sin costo durante los 100.000 kilómetros o los 2 años les resultó muy atractivo. Desde el punto de vista de la camioneta los clientes destacan la alta tecnología con un 23%, la seguridad con un 17% y la comodidad con un 10%.

De la revisión de los registros se encuentra una variable demográfica muy interesante, los clientes de Honda Pilot tienen más de dos hijos y estos se encuentran entre los 5 y los 15 años de edad. Esto permite identificar que la necesidad básica que cubre la Honda Pilot en el contexto de la movilidad es el espacio cómodo para 8 personas, con altos estándares de seguridad y estatus.

Ahondando sobre las actividades que realiza este usuario, a través del estudio de la Encuesta General de Medios EGM 2012, se presentan en la gráfica 2 las actividades más relevantes para los clientes potenciales de comprar una Honda Pilot.

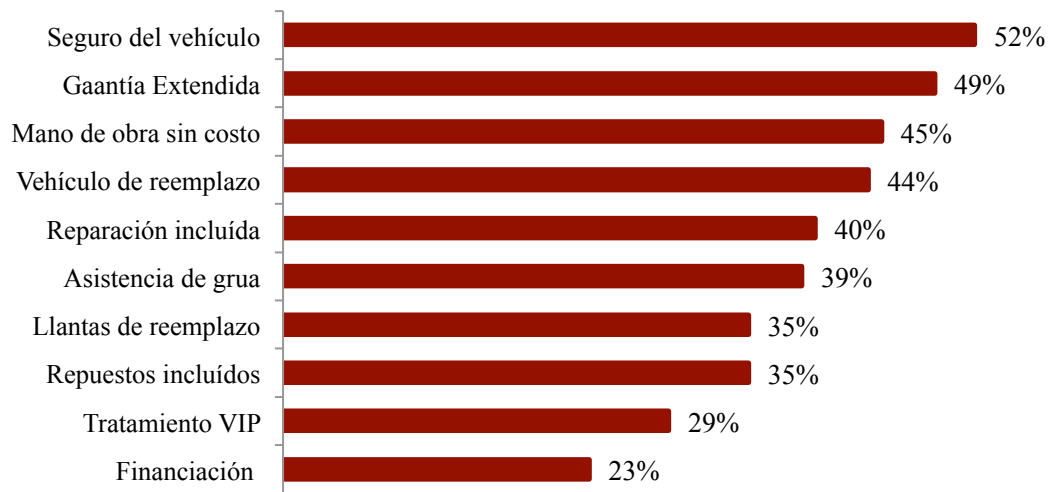
Gráfica 2: Actividades que realizan personas de estrato 5 y 6 mayores a 40 años.



Fuente: EGM 2012.

De acuerdo con esta información, potencializar las exhibiciones en clubes y las actividades deportivas son muy importantes en la prospección de clientes para esta gama de autos. Por medio de una investigación realizada por la firma española Capgemini (2013), se logró identificar los servicios que buscan los compradores en su proceso de adquisición de un auto. En la gráfica 3 se presenta un resumen de los resultados de esta investigación.

Gráfica 3: ¿Que buscan los usuarios en el servicio?.



Fuente: Capgemini 2013.

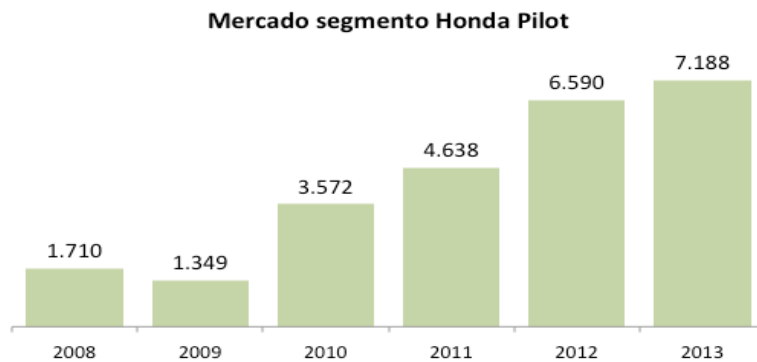
Como se observa en la gráfica 3, los cinco beneficios más relevantes que buscan los compradores a la hora de adquirir un auto son: los seguros con un 52%, luego las garantías extendidas con un 49%, posteriormente la mantenimiento incluido con un 45%, como cuarta opción valoran el vehículo de reemplazo en el momento de que su auto ha entrado al taller con un 44% y finalmente el servicio de taller sin costo con un 40%. De la investigación de la firma Capgemini se puede concluir que los clientes prefieren servicios alrededor del carro que actividades de relacionamiento o tratamientos VIP.

4.1.2 Tamaño de mercado

En Colombia hay 500.000 hogares de estrato 5 y 6, según fuente SUI (Sistema único de información de servicios públicos en el 2012) este sería el tamaño del mercado potencial de la camioneta en términos de demanda.

En términos de oferta en el año 2012 en Colombia se vendieron 6.590 camionetas de la gama de la Honda Pilot. Un mercado que frente al 2011 creció a una tasa del 42%. La tendencia que se observa en la gráfica 4 refleja la importancia estratégica de este segmento, uno de los más rentables de la industria.

Gráfica 4: Comportamiento del mercado donde participa la Honda Pilot.



Fuente: Econometria. Información a septiembre de 2013. 2013 estimado de cierre año.

En la gráfica 4 se puede observar el volumen de ventas en unidades del segmento de mercado donde participa la Honda Pilot. De 1.349 unidades que se vendieron en el 2009 el mercado proyectado al finalizar el 2013 estaría en 7.188, es decir, el mercado ha crecido cerca de 5 veces desde su resultado más bajo en los últimos 6 años.

De acuerdo con la penetración en el mercado potencial se puede inferir que aproximadamente el 1.4% de los hogares Colombianos de estratos 5 y 6 compraron en el 2012 una camioneta del segmento de Honda Pilot. Este es un indicador que muestra el potencial de este segmento de mercado.

4.2 Compañía

El mayor activo estratégico con el que cuenta la compañía es la marca. Honda es una marca de alto reconocimiento y prestigio a nivel mundial.

La visión del distribuidor en Colombia es la siguiente:

“Antes del año 2014, superar el 10% de participación del segmento Honda, construyendo relaciones leales con nuestros clientes y ser la marca más admirada por preservar el medio ambiente”

De la visión se extraen dos conceptos importantes, el relacionamiento con los clientes y la preservación del medio ambiente.

Como activos y actividades estratégicas con relación al relacionamiento con el cliente la organización cuenta con una base de datos con más de 30.000 clientes registrados, gerencia de mercadeo de clientes, estructura de servicio y repuestos posventa directamente desde el importador, estructura de negocio de carros usados directamente desde el importador, figura de Renting directamente desde el importador, página web actualizada, con una comunidad de usuarios de la marca y participación activa en redes sociales especialmente en Facebook.

Como activos y actividades estratégicas con relación con el medio ambiente la organización cuenta con los concesionarios que llevan el nombre del árbol nativo de cada ciudad, el programa Honda Carbono Neutro el cual por la venta de cada auto se realiza una siembra masiva de árboles para mitigar el CO₂, los carros son de bajas emisiones contaminantes y libres de VOC (Compuestos orgánicos volátiles), patrocinadores constantes de eventos dirigidos a las siembras de árboles.

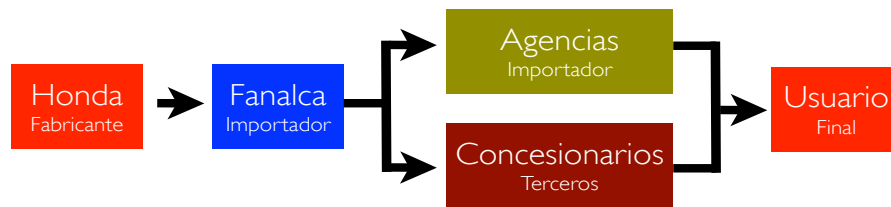
4.2.1 Propuesta de valor

Los diferenciales más importantes de la marca en Colombia son su promesa de Garantía Total y su programa Honda Carbono Neutro. La Garantía Total se refiere a que durante

100.000 kilómetros o 2 años el mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de los autos nuevos son sin ningún costo para el cliente. El programa Honda Carbono Neutro se refiere a que por cada auto vendido la compañía hace una siembra masiva de árboles para mitigar las emisiones de CO₂ durante el periodo de garantía.

4.2.2 Estructura del negocio

La estructura general del negocio puede verse en el siguiente gráfico.



Después del fabricante, el segundo nivel es Fanalca como importador quien para su distribución y venta utiliza red de agencias propias y concesionarios, tal como se observa en el esquema anterior. En la actualidad cuenta con 9 agencias en 6 ciudades y 3 concesionarios en 2 ciudades.

La compañía presenta un rendimiento financiero superior con respecto a las referencias sectoriales a nivel de márgenes brutos y márgenes netos. No obstante a nivel de utilidades se encuentra en el puesto 14, el volumen bajo de ventas no alcanza a compensar las utilidades brutas.

4.2.3 Análisis Honda Pilot

4.2.3.1 Producto/Cliente

Honda Pilot es una camioneta todo-camino. Es una camioneta de cinco puertas con ocho puestos. La configuración de motor es de gasolina de seis cilindros en V y 3.5 litros de cilindrada de 250 caballos de fuerza. La tercera fila de asientos son para tres personas. Los

asientos traseros son capaces de doblarse completamente planos en la superficie para permitir mayor volumen de carga. Honda Pilot cuenta con tracción en las cuatro ruedas, denominado VTM-4. El sistema VTM-4 ofrece potencia a las cuatro ruedas durante la aceleración y cuando se detecta deslizamiento de las ruedas. Para la parte de seguridad, Honda Pilot cuenta con VTM-4, frenos de disco con sistema ABS en las cuatro ruedas, dirección de piñón y cremallera, suspensión independiente en las cuatro ruedas, y 282 ° de visibilidad hacia el exterior. La estructura de la Honda Pilot esta basada en un cuerpo monocasco de gran rigidez con absorción de energía y zonas de deformación programada. La estructura de la Honda Pilot está diseñada para deformarse progresivamente en choques frontales, laterales y traseras. Es la única camioneta cinco estrellas en seguridad en la gama.

4.2.3.2 Precio/Costo

Honda Pilot compite en el segmento de alta gama con un precio Premium de \$138.900.000. Dentro de su segmento es la camioneta de mayor valor. Este posicionamiento permite tener un margen bruto alto con respecto a los demás autos de portafolio de Honda.

4.2.3.3 Plaza/Canal

Actualmente la Honda Pilot se vende a través de fuerza de ventas directa en la red de agencias y concesionarios de Honda. Están contratados directamente por la marca y se encargan de la venta de todo el portafolio de autos. No se han desarrollado otras alternativas de canal de venta.

4.2.3.4 Promoción/Comunicación

La comunicación y promoción habitual de la Honda Pilot se puede observar en la siguiente pieza de comunicación:



El posicionamiento buscado y que se observa en la pieza publicitaria es de una camioneta potente y todo terreno de alto estatus. Se busca hacer énfasis en las bondades 4x4 y la potencia del motor. Se destaca de forma importante la Garantía Total (mantenimiento sin costo durante 100.000 km o 2 años). La comunicación busca proyectarse sobre el estilo de vida de las personas.

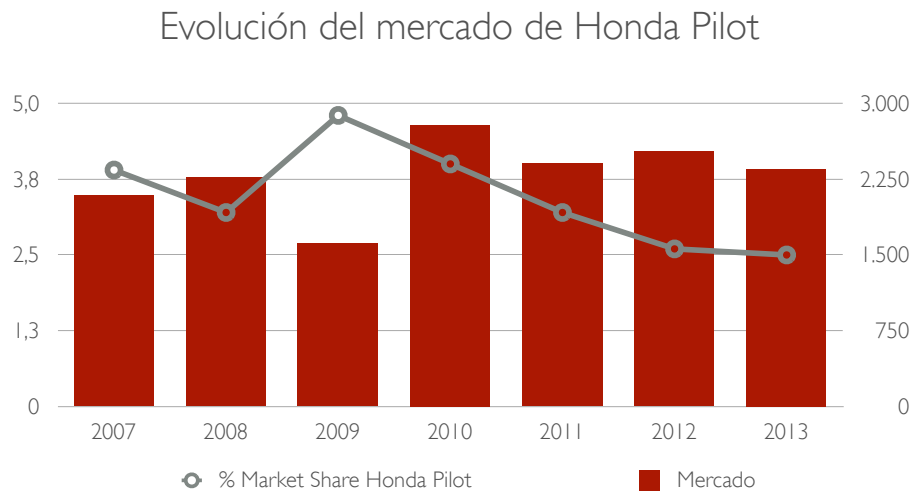
En la comunicación no se reflejan atributos importantes de la camioneta como la tecnología, la seguridad ante choques y la versatilidad del espacio interior. Tampoco se muestra el diferencial más importante de la camioneta como es el espacio para 8 personas adultas sentadas cómodamente.

4.3 Competidores

4.3.1 Evolución de mercado

La siguiente gráfica presenta el comportamiento del mercado de camionetas con motores a gasolina donde compite la Honda Pilot y su histórico de participación de mercado.

Gráfica 5: Comportamiento del segmento y market share de Honda Pilot.



Fuente: Econometria. Información a septiembre de 2013.

Como se observa en la gráfica 5, la Honda Pilot ha venido perdiendo participación de mercado de forma muy importante, de un máximo de 4.8% que alcanzó en el año 2009 se estima que para el 2013 su cuota en el mercado caiga alrededor del 2.5%. La participación de mercado más baja desde su lanzamiento en el año 2005.

4.3.2 Análisis de precio y participación de mercado

Como se observa en la tabla 1, la posición competitiva de Honda Pilot es débil. Una participación de mercado muy baja y una de las camionetas de mayor precio en el segmento. A nivel de especificaciones se encuentra que las camionetas en este segmento son muy similares. El mercado está dominado por dos marcas, Toyota y Ford, entre las dos

acumulan el 85% del mercado. Toyota con sus dos camionetas tiene el 50% del mercado, mientras que Ford tiene el 35%.

Tabla 1: Ventas por modelo en el segmento de Honda Pilot.

Marca	Modelo	Origen	2013	% MShare	Precio (000)
Toyota	Prado	Japón	864	36.8	138.900
Ford	Explorer	USA	823	35.0	119.900
Toyota	4Runner	Japón	315	13.4	136.400
Kia	Sorento	Corea	90	3.8	84.500
Jeep	Cherokee	USA	61	2.6	139.900
Honda	Pilot	USA	58	2.5	138.000
BMW	X5	USA	52	2.2	169.900
Hyundai	Veracruz	Corea	33	1.4	79.900
Mitsubishi	Nativa	Japón	20	0.9	102.900
Total			2.351	100	

*Fuente: Econometria. 2013 ventas proyectadas año, según registros de Econometría.

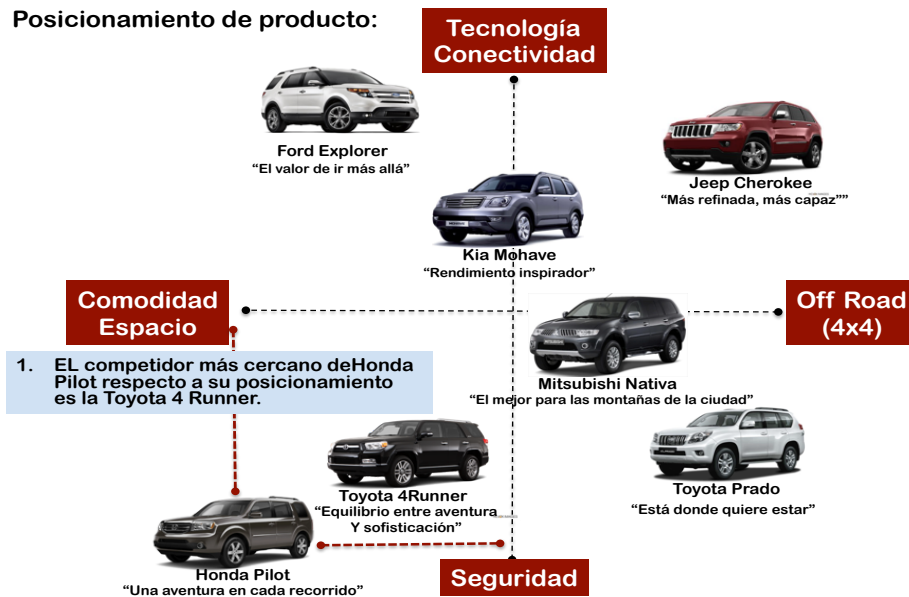
La escala de precios no es uniforme y las variaciones no permiten ver una clara elasticidad del precio a la demanda en el segmento.

El competidor más importante para la Honda Pilot es la Toyota 4Runner que en especificaciones y en precio es la camioneta más cercana. Un objetivo adecuado para la Honda Pilot es tener un market share del 6.2% sobre un mercado de 2.400 unidades, es decir, la Pilot tendría un potencial de 150 unidades en un año, el 50% del resultado actual de la Toyota 4Runner. Para los próximos años las camionetas procedentes de USA tendrían el beneficio de reducción del impuesto de arancel de importación gracias al tratado de Libre Comercio firmado con ese país.

4.3.3 Posicionamiento de los competidores

El posicionamiento de cada uno de los competidores se puede observar en la gráfica 6:

Gráfica 6: Mapa de posicionamiento de la Honda Pilot y sus competidores.



Fuente: Construcción propia. Fichas técnicas de las marcas.

Los cuatro cuadrantes que se muestran en la gráfica 6 presentan los diferentes segmentos en la categoría. A continuación se explicarán en detalle cada uno de los cuadrantes.

▪ Tecnología – Espacio

Ford Explorer se encuentra sola en este cuadrante el cual es el de mayor crecimiento en el mercado hoy en día. Su ventaja competitiva es su alto nivel de equipamiento con tecnologías orientadas a la conectividad.

▪ Tecnología – Off Road

La Gran Cherokee y la Kia Mohave, compiten en este segmento. Son camperos montados sobre chasis lo cual les da gran capacidad Off Road, es decir, grandes cualidades 4x4 para terrenos agreste.

- **Off Road – Seguridad**

Toyota con la Prado domina ampliamente este cuadrante que tradicionalmente ha sido el más importante. El posicionamiento de Toyota aquí es muy fuerte. En este cuadrante están los camperos montados sobre chasis con las mejores aptitudes Off Road. Otro competidor en este cuadrante es la Mitsubishi Nativa, en términos de especificaciones esta marca japonesa configura un muy buen nivel de campero pero con bajos resultados en ventas.

- **Espacio – Seguridad**

En este cuadrante se encuentra la Honda Pilot y su competidor más cercano la Toyota 4Runner, aquí compiten los más altos estándares de lujo y sofisticación. No poseen grandes cualidades off Road, pero tienen los más altos estándares de seguridad. El espacio interior y versatilidad son el mayor atributo de estas camionetas.

4.3.4 Análisis SAVE

Del análisis SAVE que se presenta en la Tabla 2 con los principales competidores de Honda Pilot, podemos concluir que Honda es la marca más débil en canal (acceso), en efecto la red de concesionarios es la más pequeña con sólo 11 puntos de venta. Publicidad (educación) también es la más baja con una inversión en medios masivos de \$200.000.000. En términos de atributos (solución) la Honda Pilot y la Toyota 4 Runner comparten un posicionamiento muy similar, ambas están orientadas a la seguridad y a la comodidad. La categoría es muy activa en participación en clubes sociales y ferias especializadas. Gran parte de la comunicación se realiza en nichos de mercado de estrato 5 y 6.

Tabla 2. Análisis SAVE principales competidores de Honda Pilot

Marca	Modelo	Solución	Acceso	Valor	Educación
Honda	Pilot	Comodidad, espacio interior y seguridad	9 Directos 2 Distribuidores	138.900.000 Mantenimiento sin costo 2 años	ATL: \$200.000.000 Página web Clubes Sociales
Toyota	Prado	Off Road y Seguridad	47 Distribuidores	138.900.000 Mantenimiento sin costo 3 años	ATL: \$2.500.000.000 Ferias especializadas
Toyota	4Runner	Comodidad y seguridad	47 Distribuidores	136.400.000 Mantenimiento sin costo 3 años	ATL: \$300.000.000 Ferias especializadas
Ford	Explorer	Tecnología y conectividad	31 Distribuidores	119.900.000	ATL: \$900.000.000 Digital Clubes Sociales
Jeep	Cherokee	Off Road y conectividad	17 Distribuidores	139.900.000	ATL: \$300.000.000 Usuarios Actuales

Fuente: Construcción propia. Investigación en los puntos de venta.

En términos de valor, Honda y Toyota ofrecen el mantenimiento sin costo durante su periodo de garantía. Sin embargo, Toyota cubre un año más que Honda. En el caso de Ford y Jeep la estrategia se basa en promociones puntuales de acuerdo con las diferentes temporadas del año. A continuación se muestra el análisis de costos y de precios del segmento.

Tabla 3. Análisis de márgenes de los competidores.

Marca	Modelo	Origen	FOB	Arancel %	Landed Cost	Precio	% Margen
Toyota	Prado	Japón	26.042	35	37.857	138.900.000	32
Ford	Explorer	USA	29.900	28	39.552	119.900.000	17
Toyota	4Runner	Japón	29.900	35	43.065	136.400.000	21
Jeep	Cherokee	USA	29.910	28	39.565	139.900.000	29

Fuente: Construcción propia. Investigación en los puntos de venta y legiscomex.

Como se puede observar en la Tabla 3. los márgenes del segmento son altos, sin embargo, se presentan diferencias importantes entre los diferentes competidores. La Toyota Prado es líder en ventas y también en rentabilidad, posee una gran fortaleza en su posicionamiento y en su estructura financiera. Ford Explorer la que más presión ha tenido sobre el precio lo cual se refleja en un margen más bajo.

4.3.5 Comunicación de los competidores

Los posicionamientos descritos se observan claramente en la comunicación de cada uno de los modelos. A continuación se presentan ejemplos de comunicación en medios impresos los cuales permiten analizar el enfoque de cada marca.



Como se puede observar en los avisos se destaca en la comunicación el comportamiento off road de la Toyota Prado. El aviso refleja sensaciones de poder y de aventura.



En el caso de Ford Explorer se hace referencia al nivel de equipamiento y tecnología de la camioneta. En el primer aviso se observa como Ford busca atacar miedos quizás del mercado femenino. Mientras que en el tercer aviso presenta una propuesta para el mercado masculino.



La Toyota 4Runner en su comunicación proyecta exclusividad, lujo y prestigio en un ambiente de ciudad.

4.4 Contexto

De acuerdo con la investigación de la firma Capgemini “My Car, My Way (2013) se pueden reconocer las siguientes tendencias:

4.4.1 Tendencias Tecnológicas

4.4.1.1 Tecnología orientada a la conectividad

Los usuarios esperarán que sus autos nuevos tengan toda la tecnología que están acostumbrados a tener en sus vidas como las aplicaciones para el trabajo y la recreación, a través de diferentes dispositivos como portátiles, tabletas y smartphones. De mayor interés serán las aplicaciones directamente vinculadas a la seguridad del vehículo y a la experiencia de conducción. Los usuarios estarán dispuestos a compartir datos con fabricantes y distribuidores, esto presentará potencialmente buenas oportunidades para buscar relaciones más estrechas con los clientes.

4.4.1.2 Desarrollo de web sites y motores de búsqueda

Se necesitará desarrollar sólidas vitrinas virtuales. El 94% de los compradores buscarán primero en la web. Los sitios web y los buscadores serán las principales fuentes de información para los compradores. La web ofrece a los usuarios la posibilidad de comparar, configurar, calcular y comunicar. No se darán las compras de un auto en línea pero si las compras de piezas y accesorios. Igualmente las redes sociales tendrán gran influencia en la compra de los autos.

4.4.1.3 Crecimiento de los “Green Vehicles”

Lo vehículos verdes están creciendo. En el mundo el interés por los vehículos híbridos y eléctricos está creciendo, de 15% en 2011 al 22% en 2012. La mayor intención expresada para comprar un vehículo híbrido proviene de los usuarios en Francia (28%) y China (42%). Los fabricantes, distribuidores y gobiernos deberán trabajar juntos para infundir

confianza en los vehículos "verdes" y promover sus beneficios, tanto económicos como ambientales.

4.4.1.4 Transferencia de datos en tiempo real a los dispositivos

Los mejores distribuidores conectarán perfectamente lo virtual y lo físico. A pesar de la transformación digital que está ocurriendo en la industria automovilística y otras industrias, el concesionario sigue siendo una parte integral de la compra del auto. Pero debido a sus recursos en línea, los usuarios estarán mejor informados que nunca. Para continuar siendo relevante, los distribuidores deberán ofrecer más y mejores servicios, comenzando con una información más entretenida. Los usuarios esperan cada vez más herramientas avanzadas e interactivas, tales como configuración en 3D, pantallas táctiles y de transferencia de datos automatizados a los dispositivos móviles para proporcionar una experiencia de compra diferenciada y personalizada.

4.4.1.5 Sistemas de administración de contenido flexible

Los usuarios están disminuyendo el ciclo de compra. Los usuarios que destinan más tiempo en sus búsquedas en internet gastan menos tiempo en la visita al concesionario. Si los usuarios no están contentos con el primer punto de contacto, sitio web, se irán antes de que incluso lleguen a una sala de ventas. De igual manera las comunicaciones deberán ser más cortas y más personalizadas.

Los dos factores claves que influirán en la compra serán: 1) las características del producto, tales como seguridad, confiabilidad, diseño y desempeño. Y 2) la experiencia del cliente en la compra. Los usuarios requerirán una experiencia de compra transparente, en el

cual los canales online y offline estén totalmente integrados. Esta expectativa tiene al menos tres consecuencias importantes: 1) la experiencia de la sala de ventas debe ser mejorada con nueva tecnología digital que enriquece el acceso del comprador a la información y permite a los distribuidores a aprovechar al máximo el escaso tiempo disponible para interactuar con los usuarios. 2) fabricantes y distribuidores necesitan capturar las preferencias de sus clientes y luego utilizar esta información para personalizar las comunicaciones post-venta. 3) se debe mejorar la experiencia de "movilidad", puesto que los usuarios y el uso de smartphone desearán utilizar aplicaciones para servicios tales como recordatorios en línea y la programación. Las soluciones móviles proporcionarán una diferenciación competitiva.

4.4.2 Tendencias de los consumidores y usuarios

De acuerdo con la investigación de Fenalco (2013), el gremio definió 10 tendencias que regirán al consumidor Colombiano al 2016.

4.4.2.1 Consumo cuidadoso

Este factor corresponde a la intención del consumidor de dirigir sus compras a marcas que se preocupen por su entorno y por atenuar cualquier impacto negativo de sus bienes o servicios en el medio ambiente.

4.4.2.2 La salud como un tema obsesivo

La comida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasio, es un tema prioritario para el consumidor. Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo

el portafolio de alimentos funcionales que desarrolla la industria.

4.4.2.3 Encapsulamiento

La crisis económica que ha golpeado al mundo, ha hecho que los consumidores vean su casa como un lugar interesante de entretenimiento. El acceso en el hogar a la televisión, a tabletas, al DVD, a los teatros en casa, hace que la diversión se quede en el hogar. “Hay una tendencia al encapsulamiento, también motivado por la inseguridad urbana.

4.4.2.4 Búsqueda de la felicidad

En medio de las dificultades que se puedan presentar en el día a día, la búsqueda de la felicidad será una cuarta tendencia entre los consumidores modernos.

4.4.2.5 Concepto lowluxury

Otro aspecto en el que se esperan desarrollos interesantes tienen que ver con el mercado de lujo. Lo que se ha llamado la democratización de este nicho de comercio será cada vez más evidente entre las clases medias de la población que perciben precios más favorables para cumplir con compras que se consideran aspiracionales. Incluso, se empieza a mover el concepto lowxury (low price y luxury), que aborda la combinación de productos de lujo a bajos precios.

4.4.2.6 Marcas propias

Paralelamente, en los próximos tres años las marcas propias seguirán siendo protagonistas en la mente de los consumidores cuando visiten los supermercados. El reto, considera el análisis, está en la capacidad de respuesta de la producción nacional para cumplir con la demanda que se genere en las diferentes categorías en materia de marcas propias.

4.4.2.7 Estilo de vida multicultural

La séptima tendencia que enuncia Fenalco se denomina “El atractivo estilo de vida multicultural”, caracterizado ahora por la presencia de marcas comunes en los países, lo que hace que los estilos de vida en Latinoamérica y en Colombia se globalicen.

4.4.2.8 Otras tendencias

El teletrabajo, la conectividad constante y la valoración cada vez más profunda de la moda son las otras tres tendencias de consumo que se proyectan para los próximos tres años.

“los consumidores están volviendo al comercio urbano, lo que favorece al pequeño comerciante que comprueba cómo las calles y barrios empiezan a tener más tráfico de personas, y por tanto de potenciales clientes”. Concluye el estudio de Fenalco.

4.4.3 Aspectos adicionales a considerar

Continuarán las restricciones sobre uso de los autos en las ciudades principales por los altos niveles de congestión. Seguirá el incremento de impuestos sobre uso del vehículo como una forma de control con las políticas de movilidad. Será una realidad el cobro de peajes dentro de las ciudades para estimular el uso compartido de los autos. Habrán vías rápidas para autos con más de 2 pasajeros. La apertura a los TLC enmarcan los mayores impactos en la competitividad de los automóviles.

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el fin de profundizar en el conocimiento del cliente potencial de Honda Pilot se realizó un estudio cualitativo donde se desarrollaron 10 entrevistas en profundidad. El objetivo general de la investigación fue conocer los motivos por los cuales los clientes que cotizaron Honda Pilot no tomaron finalmente la decisión de compra de la camioneta. La descripción de los objetivos específicos y metodología se encuentran en el Anexo 1. Los hallazgos más relevantes que se encontraron se describen a continuación:

- Ocho de las diez personas encuestadas compraron camioneta. De esas ocho personas, seis compraron Toyota y cuatro Ford. Los clientes si estaban interesados en comprar una camioneta de la gama. Se define a Toyota y Ford como los competidores más importantes a tener en cuenta.
- Las características más relevantes en el momento de la compra fueron la calidad del producto, la fuerza y la potencia del carro, el precio del carro y el diseño.
- El periodo de recambio de las camionetas está entre 2 y 3 años. Esto muestra la importancia de lograr fidelización de marca ya que el periodo de recompra es corto y son clientes generadores de altos ingresos y rentabilidad.
- Los clientes venden su auto usado para comprar el nuevo. La primera opción es venderlo a un tercero, la segunda es entregarlo como parte de pago del carro nuevo. Aquí hay una gran oportunidad para lograr fidelidad en la medida que se haga una buena oferta por el carro usado del cliente y se genere una fuerte barrera de salida.
- La compra de la camioneta es una decisión en la que interviene toda la familia. Sin embargo, la decisión final es del esposo. Este resultado esta muy asociado con las

características de fuerza y potencia que finalmente se destacan en la decisión final de compra.

- Los usuarios buscan información a través de las visitas a los concesionarios, revistas especializadas y las páginas web de las marcas.
- A pesar de que Ford es la marca que más se menciona como competidor de la Honda Pilot finalmente no es la que compra el usuario que se interesó en la Honda Pilot. El real competidor es Toyota.
- Los atributos que más destacan los entrevistados sobre la Honda Pilot son la marca, la calidad del carro y la comodidad. No hay conexión entre lo que las personas están destacando de la camioneta y el posicionamiento buscado por mercadeo.
- La fuerza y la potencia de la Honda Pilot son los mayores inhibidores de la compra. Sin embargo esta no es una desventaja real de la camioneta frente a los competidores.

Con los anteriores hallazgos las conclusiones más importantes son: 1) la camioneta no tiene un adecuado posicionamiento en el mercado y 2) no hay consistencia entre la prospección y el posicionamiento de Honda Pilot. 3) los atributos que identifican positivos en la Honda Pilot no son relevantes para que el cliente decida pagar más.

6 ANÁLISIS DOFA

De acuerdo con el análisis de las 5C's y los resultados de las entrevistas en profundidad se resaltan los puntos más relevantes en el siguiente análisis DOFA.

Debilidades

- No hay claridad en el posicionamiento de Honda Pilot en el mercado.
- Percepción de bajo desempeño de la camioneta.
- Bajo nivel de inversión publicitaria frente a los competidores.
- Red de distribución pequeña frente a la competencia.
- Bajo nivel de equipamiento orientado a la conectividad.

Oportunidades

- Segmento de mercado en crecimiento.
- Crece la demanda de camionetas de tres filas de asientos.
- Reducción de aranceles mejorará la competitividad de la camioneta.
- Tendencia hacia los “Green vehicles”.
- Tendencia hacia la conectividad y las aplicaciones.
- Integración del mundo digital con el punto de venta.
- Usuarios valoran los seguros y las ampliaciones de garantía.
- Entrada en vigencia del concepto Lowluxury.

Fortalezas

- Marca de alto prestigio.
- Muy buen margen bruto.

- Red de distribución propia.
- Base de datos de clientes y CRM.
- Única con espacio para 8 adultos.
- Altos estándares de seguridad.

Amenazas

- Presión sobre los precios y por consiguiente sobre los márgenes.
- El valor del usado en el tiempo cada vez tiene más incertidumbre.
- Ley de habeas data dificultará la comunicación con los usuarios.
- Políticas restrictivas frente al uso del carro en las ciudades principales.
- Incremento de impuestos sobre el uso del vehículo.

7 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

De acuerdo con la investigación podemos definir la siguiente matriz de segmentos en el mercado de las SUV.

Tabla 4. Análisis de segmentos de mercado.

		Uso		
		Ciudad	Mixto	Off Road
Usuario o No Usuario de Honda	Usuario de Automóvil Honda	Vienen de automóvil y quieren un upgrade de producto para la ciudad. Buscan: Comodidad, facilidad de manejo y seguridad.	Vienen de automóvil y quieren una camioneta con doble propósito si perder la comodidad de un automóvil. Buscan: Comodidad, facilidad de manejo, capacidad 4x4.	Propósito todoterreno. Buscan: Comodidad, facilidad de manejo, capacidad 4x4, altura, potencia y torque.
	Usuario de Camioneta Honda	Vienen de una camioneta Honda y quieren un Upgrade de gama para la ciudad. Buscan: Comodidad, versatilidad, espacio interior y seguridad.	Usan su camioneta con doble propósito Buscan: Comodidad, versatilidad, espacio interior, capacidad 4x4.	Propósito todoterreno. Buscan: Comodidad, versatilidad, espacio interior, capacidad 4x4, altura, potencia y torque.
	Usuario de Automóvil no Honda	Vienen de automóvil y no han tenido Honda y quieren pasarse a una camioneta para la ciudad. Buscan: Estatus, confiabilidad y seguridad	Vienen de automóvil y quieren su camioneta para uso con doble propósito Buscan: Estatus, confiabilidad, capacidad 4x4.	Propósito todoterreno. Buscan: Estatus, confiabilidad, capacidad 4x4, altura, potencia y torque.
	Usuario de Camioneta no Honda	Vienen de camioneta que quieren mejorar su marca y prestaciones para la ciudad. Buscan: Estatus, seguridad y desempeño.	Vienen de camioneta para uso en ciudad y quieren una camioneta con doble propósito Buscan: Estatus, desempeño, confiabilidad, capacidad 4x4.	Propósito todoterreno. Buscan: Estatus, desempeño, confiabilidad, capacidad 4x4, altura, potencia y torque.

Fuente: Elaboración propia

La matriz está definida por dos variables de segmentación 1) Usuario actual de camioneta o de automóvil, esta variable también se segmenta por usuario o no usuario de Honda. 2) Uso de la camioneta, aquí se definen 3 tipos de uso, para la ciudad, para el campo (todoterreno), o para uso mixto (todo camino).

De acuerdo con las condiciones de Honda Pilot, los segmentos de mercado importantes serían los definidos por tipo de usuario y uso mixto. En fondo amarillo los que buscan una

camioneta de uso mixto pero vienen de automóvil y en fondo verde los que buscan una camioneta de uso mixto pero vienen de camioneta.

8 SELECCIÓN DEL TARGET

El segmento target son familias que buscan una camioneta para uso mixto, en la ciudad y en el campo, en donde la comodidad, la versatilidad y el espacio interior son características relevantes.

9 POSICIONAMIENTO

Las características diferencias en el posicionamiento de la Honda Pilot serían:

- Tecnología: Tecnología de distribución de torque VTM-4 y motor con administración variable de cilindros VCM. Mejor relación peso – potencia en la categoría que genera mejor desempeño.
- Espacio: única en la categoría con espacio para 8 pasajeros y con versatilidad de abatimiento de las sillas para generar mayor espacio de carga.
- Seguridad: en seguridad contra colisiones es la única de la gama calificada por la NHTSA en 5 estrellas para proteger frente a un accidente a la familia, la camioneta esta dotada de tecnología de compatibilidad avanzada en la carrocería y usa materiales de última tecnología.

9.1 Declaración de posicionamiento

Sobre el análisis anterior se propone el siguiente posicionamiento para la Honda Pilot.

“Una Pilot no es sólo para toda la familia, es para tooooooooooda la familia”.

10 MEZCLA DE MERCADEO LAS 4P'S

10.1 Objetivos de mercadeo

- Reposicionar la Honda Pilot como una camioneta Premium con espacio para 8 personas, tecnológicamente muy bien equipada, altos estándares de seguridad y con altas prestaciones 4x4 para uso mixto.
- Introducir la Honda Pilot 4x2 para atender el segmento de automóviles de alta gama que están alrededor de los \$110.000.000.
- Alcanzar una penetración del 6% sobre un mercado de 2.500 unidades del segmento en el 2014. Un crecimiento del 150% respecto al cierre estimado del 2013 (60 unidades).

De acuerdo con la estrategia y el objetivo estratégico la mezcla de mercadeo estaría definida de la siguiente manera:

10.2 Estrategia de Producto

- Introducir la Pilot 2WD (4x2) a un precio Lowluxury de \$110.000.000 para competir en el segmento de usuarios actuales de automóviles de gama alta. Esta sería una extensión de la línea.
- Ampliación del mantenimiento sin costo a 3 años sin límite de kilometraje para fomentar la lealtad de los clientes y generar un gancho promocional que aumente el valor de la camioneta.
- Construir una alianza estratégica con una aseguradora para entregar junto con la camioneta una póliza contra todo riesgo por 3 años. Que incluya adicionalmente un

seguro para reparaciones de daños menores.

- Gestionar el mercado del usado de la Honda Pilot con el propósito de aumentar las ventas a los clientes actuales a través de la mejora de la compra de su carro usado.

Con las estrategias anteriores la configuración del producto ampliado sería la Garantía Total Plus:

Honda Pilot 4x4 + 4x2	Mantenimiento sin costo durante 3 años sin límite de kilometraje	Póliza de Seguro contra todo riesgo. + Seguro contra daños menores.	Compra del usado garantizada.
--------------------------	--	--	-------------------------------------

10.3 Estrategia de Precio

La estrategia será mantener el precio premium y agregar la Garantía Total Plus como diferencial frente a la competencia. Para introducir este valor agregado logrando a la vez un reposicionamiento en precio se aprovechará la desgravación arancelaria del tratado de libre comercio con Estados Unidos. La simulación financiera se presenta en el anexo 2 análisis de elasticidad de la demanda y curva de ingreso bruto. A través del análisis se determina la posición óptima en precio, volumen y margen bruto para la camioneta.

10.4 Estrategia de Plaza (Canal)

La estrategia estará en caminata a buscar una ampliación de la red de distribución en profundidad y en cobertura geográfica. Se buscará la especialización de la fuerza de ventas por gama de los carros, de tal manera fortalecer la venta de los autos de gama alta. Exhibiciones permanentes en clubes sociales y patrocinio de eventos deportivos, firmando contratos de exclusividad de categoría para ampliar los canales de venta.

10.5 Estrategia de Promoción (Comunicación)

El objetivo principal de la comunicación será reposicionar el concepto de la Honda Pilot. La comunicación se dirigirá a familias de estrato 5 y 6 con más de dos hijos entre los 4 y los 15 años. El objetivo de la comunicación será posicionar la camioneta con alto estatus, tecnológicamente muy bien equipada, con altas prestaciones 4x4, con espacio para 8 personas adultas y los más altos estándares en seguridad. Los puntos específicos de la comunicación serán: Tecnología 4x4, espacio, seguridad y Garantía Total Plus. El mensaje se transmitirá con gran peso con actividades BTL en sitios relacionados con las actividades que realiza el target. La sombrilla de comunicación estaría bajo el concepto racional de:

Una Honda Pilot además de ser muy segura, tiene 8 puestos.

Es por eso que no sólo es para el papá, la mamá y los hijos, sino también para los tíos, los

sobrinos, los abuelos, los

amigos, los amigos de los

amigos y para el perro.

Una Honda Pilot no sólo

es para toda la familia.

Es para toooooooooooda la familia.

Sobre el concepto se creará la comunidad de privilegios Honda Pilot:



“Cuando un cliente compra una Pilot, invierte en su familia, en tecnología, en su seguridad y en su comodidad. Por eso creamos el Club Pilot, un servicio que le brinda a nuestros clientes beneficios 8 ESTRELLAS para que se sientan VIP”.

Se busca que la diferenciación este en servicio y un plan de beneficios superior. La comunidad People Pilot tendría:

1. Reposicionamiento de precio Honda Pilot 4WD: \$129.900.000.
2. Posicionamiento de precio de la Nueva Honda Pilot 2WD: \$110.000.000.
3. Garantía Total Plus incluye:
 - a. People Pilot Total Warranty: 3 años sin limite de kilometraje de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo sin costo.
 - b. People Pilot Insurance: Seguro contra todo riesgo por 3 años y daños menores.
 - c. People Pilot Exclusive service: En los talleres, pit de servicio exclusivo para atención inmediata.
 - d. People Pilot Delivery: Servicio de delivery para la Honda Pilot, con este servicio los clientes no tendrán que traer su carro al taller. Se recogerá en su casa u oficina, se lleva al taller y se le ofrecerá un servicio de primera.
 - e. People Pilot Asistant: Línea de asistencia directa desde la marca que brindará acompañamiento en casos de daños menores o averías del vehículo.
 - f. People Pilot All Time: es un servicio premium y exclusivo de quienes tienen una Pilot y trata sobre hacer el reemplazo de la Pilot en momentos en los que no puede hacer uso de ella cuando se encuentra en el taller Honda.

11 P&G DE LA PROPUESTA

En la tabla 5 se puede observar el análisis financiero de la propuesta, sobre un mercado de 2.500 unidades para el 2014 se proyecta una participación de mercado del 6.0% para la Honda Pilot, es decir 150 unidades en el año. Frente al precio del 2013 se propone una disminución del 6.5% con un incremento en unidades del 150%. Una parte importante de este crecimiento esta explicada en la introducción de la Honda Pilot 4x2. Frente al 2013 se esperaría un incremento del 133.8% de la facturación y de la utilidad bruta.

La inversión más importante en la propuesta es la Garantía Total Plus que representa el 49%. La comunicación se realizaría en nichos de mercado lo cual suma una inversión de \$700.000.000 en el año. Se espera con la propuesta dar una utilidad operativa de \$4.295.500.000, con un margen operativo del 22%. Esto representaría un crecimiento del 95.2% frente al resultado del año 2013.

Tabla 5. Análisis financiero de la propuesta.

P&G del Plan de Mercadeo	2013	2014	% Cambio
Mercado	2.200	2.500	13,6%
% Market Share	2,7%	6,0%	
Ventas en unidades	60	150	150,0%
Precio de venta \$Col/Und	\$138.900.000	\$129.900.000	-6,5%
Facturación	\$8.334.000.000	\$19.485.000.000	133,8%
Costo	\$5.833.800.000	\$13.639.500.000	133,8%
Utilidad Bruta	\$2.500.200.000	\$5.845.500.000	133,8%
Total Inversión	\$300.000.000	\$1.550.000.000	% Inversión
Garantia Total Plus		\$750.000.000	48,4%
Comunicación Revistas de Nicho		\$300.000.000	19,4%
Actividades BTL - Toma de clubes		\$200.000.000	12,9%
Actividades BTL - Patrocinios		\$200.000.000	12,9%
Apoyo canal - Motivación Fuerza de Ventas		\$100.000.000	6,5%
Utilidad Operativa	\$2.200.200.000	\$4.295.500.000	95,2%
Margen Operativo	26%	22%	

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con la implementación de la estrategia propuesta se espera generar un mayor valor a la Honda Pilot que permita mejorar su posición competitiva sin perder rentabilidad a largo plazo. El principal elemento en el que basa la propuesta es el incremento del nivel de servicio y satisfacción del cliente. Elevar los niveles de satisfacción y recomendación. Que por si conlleven a generar fuertes barreras de salida.
- Tal como se plantea en la propuesta el reposicionamiento de la camioneta permitirá ajustar la percepción que actualmente tiene los usuarios y no usuarios de la camioneta. Este posicionamiento es una apuesta a largo plazo ya que implica educar al usuario en cuanto a la lectura apropiada de las especificaciones, las ventajas y los beneficios que se alcanzan con los diferentes productos.
- Adicionalmente a la estrategia de reposicionamiento de la Honda Pilot es recomendable revisar la estrategia de canal general de la compañía. La red de distribución en profundidad y en cobertura es pequeña frente a lo que se observa en el mercado. Las dificultades de movilización actuales hace que los usuarios busquen alternativas más convenientes y cercanas.
- La metodología propuesta sin duda permite realizar un análisis muy juicioso que conduce a entender y desarrollar buenas estrategias. Sin embargo dado el alcance de este estudio es muy recomendable profundizar mucho más en el conocimiento de los clientes, entender lo que el usuario necesita, como percibe el valor y qué sensaciones de satisfacción e insatisfacción puede experimentar.

13 BIBLIOGRAFIA

Dolan, R.J. (2000). Comentarios sobre la estrategia de Marketing.

Capgemini (2013). My car My Way.

Portafolio(Septiembre 2013). Consumidores, entre la casa y el ciberespacio.

Corey, R. (2003). Marketing strategy, an overview.

Sarvary, M. (2006) Market segmentation, selection, and positioning.

Kotler P.(2007). Marketing versión para latinoamérica.

Anexo 1: Guía de entrevista en profundidad no comprador de Honda Pilot

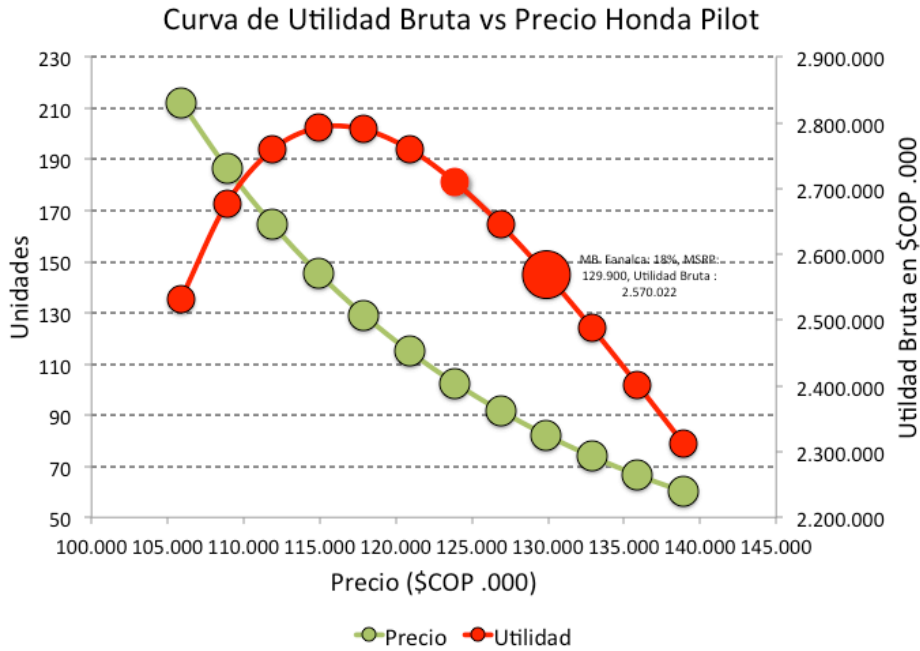
Objetivo general:

Conocer los motivos por los cuales los clientes que cotizaron Honda Pilot no tomaron la decisión de compra.

Objetivos Específicos:

- Conocer los motivadores de compra de los clientes potenciales de Honda Pilot.
 - Establecer la frecuencia de compra de vehículo.
 - Identificar los influenciadores que intervienen en la compra (esposa, hijos, familia, amigos).
 - Identificar los medios de comunicación utilizados para informarse en la compra de vehículos.
 - Determinar los principales competidores de PILOT.
 - Identificar las ventajas y desventajas que perciben los clientes frente a Pilot y determinar si influyen en la compra o no compra final.
1. Qué tipo de vehículo busca o es de su preferencia? **Moderador:** Automóvil, SUV-Camioneta, Pick-up. Obj 1
 2. Por qué busca este tipo de vehículos? Que busca en un vehículo de esta característica? **PROFUNDIZAR** (Confort?, Diseño? Seguridad? Prestigio? Respaldo?...) Obj 1
 3. Cada cuánto cambia de automóvil? Obj 2
 4. Piensa cambiar próximamente? Obj 2
 5. Cuando cambia de vehículo, Qué hace con el vehículo anterior / Usado? (dejarlo como segundo vehículo, venderlo, darlo en parte de pago, etc.) Obj 2
 6. Al momento de la compra del vehículo quien o quienes intervienen en la decisión final de compra del vehículo? (esposa, hijos, familia, amigos, colegas, etc.) Obj 3
 7. Donde busca información o se documenta acerca de los vehículos?. (revistas, radio, prensa, concesionarios, vallas, etc.). **Profundizar.** Obj 4
- Ahora vamos a concentrarnos en PILOT, en qué les gusta y qué no de este vehículo:**
8. Que otros vehículos vio / revisó / tuvo en cuenta. Indagar por todos Obj 5
 9. Preguntar si no mencionó PILOT - Tuvo a Pilot dentro de sus opciones de compra? Obj 5
 10. Qué es lo que más les gustó de PILOT? **LO MEJOR DE PILOT es...** Que más le gusto? Profundizar Obj 6
 11. Y lo que menos les gustó? **LO QUE YO LE CAMBIARÍA A PILOT es...** - Este fue el motivo por el cual no se decidió por Pilot? (indagar motivos: Servicio al cliente, precio, respaldo, garantía, posventa, diseño, calidad, seguridad) **profundizar** Obj 6
 12. Que lo hubiera motivado a decidirse por Pilot? Obj 6

Anexo 2: Análisis de elasticidad de la demanda y curva de ingreso bruto.



Análisis del impacto de la desgravación del arancel en el precio:

