



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Marketing

**CRECER MARKET SHARE CON DISTRIBUCIÓN
LIMITADA: MEJORA DEL BRAND AWARENESS DE
MICHELIN PERÚ EN EL CANAL INDIRECTO DEL
SEGMENTO DE CONSUMO (B2C: AUTO/CAMIONETA)**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Marketing**

JUAN CARLOS TONG LEÓN VELARDE

**Asesor:
Jenny Vega Mondragón**

**Lima - Perú
2019**

ÍNDICE

Introducción	4
Resumen Ejecutivo	5
Capítulo 1: Antecedentes de la Empresa	6
1.1 Breve reseña histórica de la empresa	6
1.2 Giro de la empresa	7
1.3 Nombre o razón social de la empresa	7
1.4 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación) ...	7
1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)	8
1.6 Organigrama de la empresa	8
1.7 Misión, Visión y cultura organizacional	9
1.8 Productos, canales y clientes	10
1.9 Premios y certificaciones	16
1.10 FODA de la empresa	17
Capítulo 2: Justificación del Tema:	18
2.1 Alcance del trabajo	18
2.2 Importancia del tema presentado	18
2.3 Objetivos: General y Específico	19
2.4 Participación en el proyecto	20
Capítulo 3: Presentación del área funcional	21
3.1 Descripción del área funcional completa	21
3.2 Características, objetivos del área	21
3.3 Organigrama del área funcional y descripción de las funciones del área	21
Capítulo 4: Análisis crítico y planteamiento de alternativas	23
4.1 Identificación de la situación previa al proyecto	23

4.2 Planteamiento de las alternativas de solución	27
4.3 Desarrollo de las etapas del proyecto	27
Capítulo 5: Implementación de la propuesta	29
5.1 Calendario de actividades	29
5.2 Presupuesto y recursos para implementar la propuesta	30
Capítulo 6: Evaluación de la implementación del proyecto:	31
6.1 Desarrollo de escenarios	31
6.2 Evaluación de Escenarios	32
6.3 Análisis del impacto del proyecto (costos – beneficios)	35
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones	36
Referencias bibliográficas	37
Anexos	38

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal presentar un planteamiento de mejora del Brand Awareness para la empresa MICHELIN Perú facilitando a su vez el crecimiento del Market Share de la compañía en un escenario de canal de distribución limitado.

MICHELIN, el gigante europeo de la industria del neumático, cuenta con una larga experiencia en el mercado peruano. Desde el año 2018, el autor del presente informe, ha tenido oportunidad de brindar apoyo consultivo publicitario a la compañía lo que permitió familiaridad con la dinámica comercial y los retos comunicacionales que enfrenta la marca localmente. Basado en el entendimiento de la industria y experiencia profesional, considero que el presente caso resulta una gran oportunidad para el análisis de estrategias y técnicas comerciales que mejoren la performance en el mercado B2C de la compañía. A lo largo del presente documento descubriremos las distintas dimensiones del caso y alternativas de solución bajo la siguiente secuencia:

En el capítulo 1, se establecen las generalidades y antecedentes de la empresa, además de explorar los diferenciales de su oferta, dinámica distributiva, organización y contraste de Fortalezas / Oportunidades y Debilidades / Amenazas.

En el capítulo 2, se detallan el alcance, importancia y objetivos de la monografía.

En el capítulo 3, se exponen a mayor detalle el área funcional y foco del proyecto, describiendo características del equipo a cargo y funciones.

En el capítulo 4, se analizan la situación actual de la empresa, principales retos debidamente sustentados y alternativas de solución posible.

En el capítulo 5, se desarrolla la propuesta de solución a profundidad, mostrando el calendario de actividades y recursos necesarios.

En el capítulo 6, se evalúa financieramente los escenarios de implementación del proyecto.

Finalmente en el Capítulo 7 se cierra con las conclusiones y recomendaciones finales de la propuesta.

RESUMEN EJECUTIVO

MICHELIN, líder mundial en la fabricación y comercialización de neumáticos, a pesar de su gran prestigio internacional en términos de innovación tecnológica y amplitud de portafolio, enfrenta un escenario complejo en el segmento de auto y camioneta (B2C) en Perú compitiendo en un mercado abierto y con presencia, principalmente, de marcas chinas, además de restricciones de presupuesto de marketing que limitan la realización de acciones PULL de comunicación y marca dirigidas al usuario final.

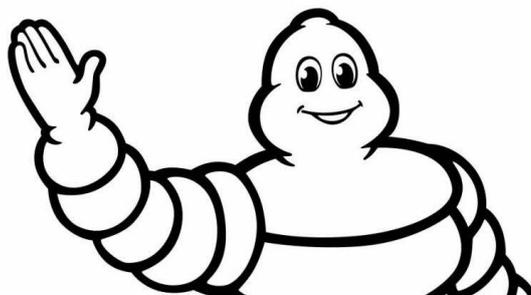
La marca cuenta con un potencial importante para el desarrollo de su Market Share (MS) actual en la categoría de Gama Alta (Tier 1) aprovechando su prestigio internacional y procurando estimular el Brand Awareness tanto a nivel del consumidor final como en el canal indirecto que utiliza en su distribución.

Mediante el desarrollo de mejoras puntuales propuestas en el uso eficiente del presupuesto de marketing disponible para asegurar la ejecución de una comunicación efectiva, junto a la estimulación del Awareness y Sell Out en canales relevantes, el presente documento propone crecer en Market Share a pesar de contar con una distribución limitada; considerando que es posible generar un incremento del 12.85% del MS de Michelin en el Tier de Alta Gama en un escenario optimista o de al menos un incremento del 9.63% en un escenario pesimista.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Breve reseña histórica de la empresa

La historia de MICHELIN se remonta al año 1832 en Clermont-Ferrand, Francia. Allí, los primos Aristide Barbier y Nicolas Edouard Daubr e abren una pequeña fábrica donde empezaron a desarrollar productos derivados del caucho vulcanizado como juntas, correas, válvulas y tuberías. Para 1889, fabrican solo pastillas de freno y pasan a denominarse "Société Michelin e Cie.", donde Edouard y André Michelin asumen la empresa fundada por su abuelo, Aristide, y su primo Nicolás. El legado de Michelin radica en la búsqueda de soluciones originales, clave fundamental que sembr  las bases de la propuesta de una compa a líder en el ramo de llantas mundial. Hoy, SCA Compagnie Générale des  tablissements Michelin, más conocida solo como Michelin, es una empresa especializada en la fabricación de neumáticos, posee participación en diversas categorías de automovilismo de competencia, principalmente en el Campeonato del mundo de motociclismo y el Campeonato Mundial de Rally.



La mascota de la compa a es llamada Bibendum (hoy Michelin Man), personaje de color blanco formado por neumáticos. Fue creado en 1895, sólo tres años después de que naciera el automóvil, y recientemente fue galardonado como " cono del Milenio".

Más de 1 SIGLO de PROGESO ...



Hoy en día, la compañía tiene presencia comercial en más de 170 países, más de 115,000 empleados (6.000 son investigadores en Europa, en EE.UU. y en Asia), con 69 unidades de producción y tres centros tecnológicos. Los productos y servicios Michelin alcanzan diferentes áreas, desde llantas para automóviles y motocicletas, hasta llantas para aviones, camiones, buses, tractores y bicicletas. También produce bandas de rodamiento y cables, además de editar las famosas guías y mapas turísticos. En los años 80, Michelin inicia operaciones en Brasil, país que actualmente funge como centro de operaciones sudamericano. MICHELIN en Perú tiene presencia comercial desde 1999, generando más de 30 empleos directos con liderazgo absoluto en el segmento minero del país. En el Perú, Michelin maneja 3 líneas de negocio:

1. **AUTO y CAMIONETA (B2C)**, enfocado en segmento de consumo de usuario final.
2. **BUSES y CAMIONES (B2B ON)**, enfocado en empresas de transporte y carga.
3. **MINERÍA e INDUSTRIA (B2B OFF)**, enfocado en minería y construcción/industria (OHT - Off Highway Transport).

1.2 Giro de la empresa

MICHELIN Perú es subsidiaria de la renombrada marca internacional dedicada a la comercialización de neumáticos en todo el territorio nacional.

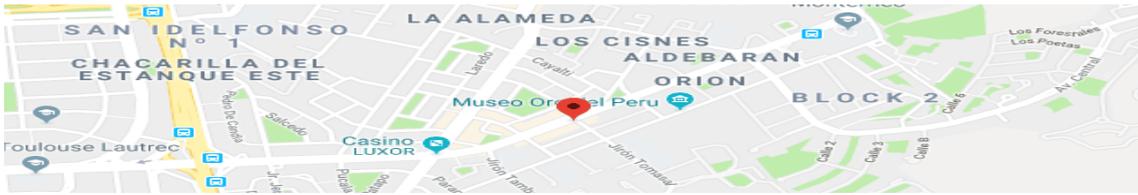
1.3 Nombre o razón social de la empresa

MICHELIN del PERÚ S.A.

1.4 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

DIRECCIÓN: Av. Primavera 1796 Piso 4 - Santiago de Surco

CENTRAL TELEFÓNICA: 051-611-2000



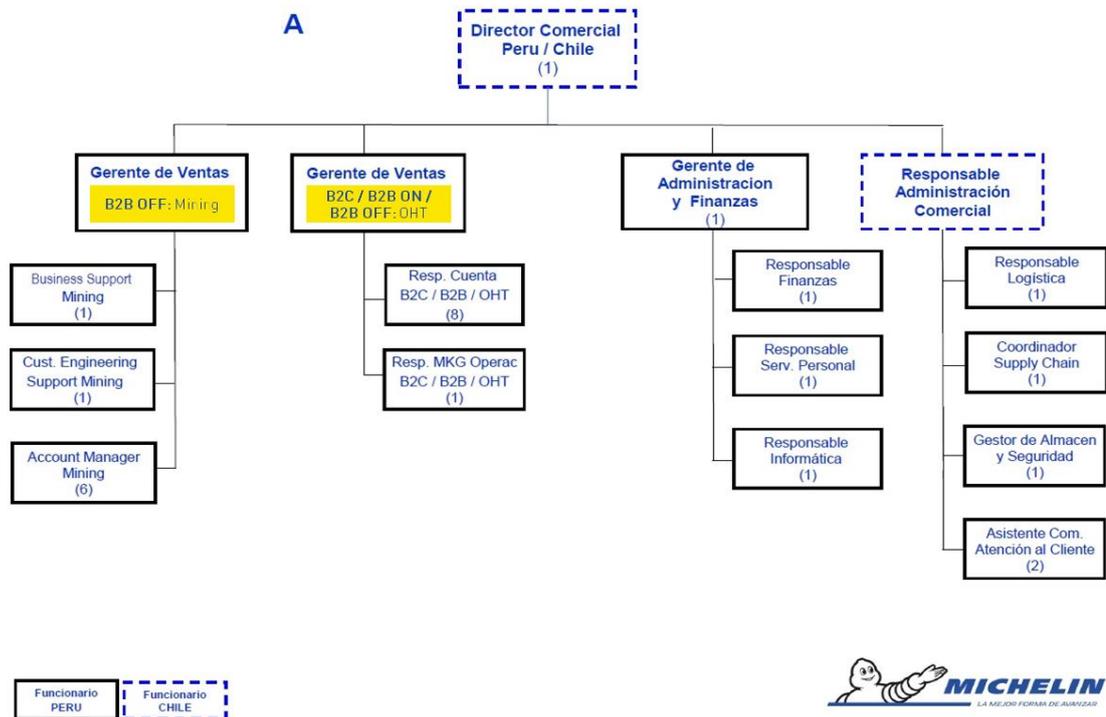
Fuente: Google Maps / Elaboración: Propia

1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)

MICHELIN PERÚ S.A. cuenta con 32 trabajadores y alcanzó una facturación anual superior a los US\$ 66 MM durante 2018 equivalente a más de 52,400 UIT's, que según la regulación tributaria vigente significa una empresa grande¹.

1.6 Organigrama de la empresa

Gráfico 1:
Organigrama de la empresa



Fuente: Michelin Perú y el autor

¹ Ley 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, publicada el 2 de julio del año 2013

1.7 Misión, Visión y Cultura Organizacional

MICHELIN define el marco de su cultura organizacional bajo los siguientes conceptos:

Nuestra MISIÓN:

La misión de Michelin es contribuir de forma sostenible con el progreso de la movilidad de las personas y de los bienes facilitando la libertad, seguridad, eficiencia y placer de viajar.

Nuestra VISIÓN: “OFFER EVERYONE A BETTER WAY FORWARD”

Porque creemos que la movilidad es esencial para el desarrollo humano, estamos innovando apasionadamente para hacerla más segura, más eficiente y más respetuosa con el medio ambiente. Nuestra prioridad y firme compromiso es ofrecer a nuestros clientes una calidad sin compromisos...ofrecer a todos una mejor manera de avanzar.

Nuestros VALORES:

Michelin está decidido a compartir la aventura de una mejor movilidad con todos.

"Los medios para un fin son tan importantes como el fin mismo". (François Michelin)

- **RESPECTO POR LOS CLIENTES**

La satisfacción del cliente es nuestra principal prioridad, y hemos creado una organización centrada en el cliente para lograrlo.

- **RESPECTO A LOS EMPLEADOS**

La comunidad corporativa de Michelin está formada por más de 114,000 personas, que representan a 120 nacionalidades. Esta diversidad se considera tanto un activo para la empresa como una fuente de creatividad. Su profesionalismo y compromiso son fundamentales para impulsar el desempeño y el desarrollo de un Grupo cuyas relaciones con los empleados se basan en el diálogo y el respeto mutuo.

- **RESPECTO A LOS ACCIONISTAS**

Nuestro Consejo de Supervisión salvaguarda los intereses de los accionistas. Ejerce la supervisión permanente de la administración de la Compañía y evalúa su calidad para el beneficio de los accionistas, presentando un informe en cada Junta Anual de Accionistas.

- **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE.**

El respeto por el medio ambiente es uno de los cinco valores fundamentales del Grupo, que se establecieron por primera vez en 2002 y se reafirmaron en 2012 en un documento titulado "Un mejor camino por delante". Michelin asume con seriedad sus responsabilidades sociales. La compañía se esfuerza por limitar los impactos ambientales de sus operaciones, analizando el ciclo de vida del producto desde la extracción y el procesamiento de la materia prima hasta la eliminación al final de su vida útil.

- **RESPETO POR LOS HECHOS**

La compañía aboga por una comunicación abierta, regular, precisa y transparente con sus accionistas y representantes de la comunidad financiera. Respetar los hechos significa establecer altos estándares de imparcialidad y honestidad intelectual sin distorsiones por ideas preconcebidas y prejuicios. Esto implica ser capaz de admitir que existe un problema y no subestimar su impacto, incluso si la solución no parece inmediatamente evidente.

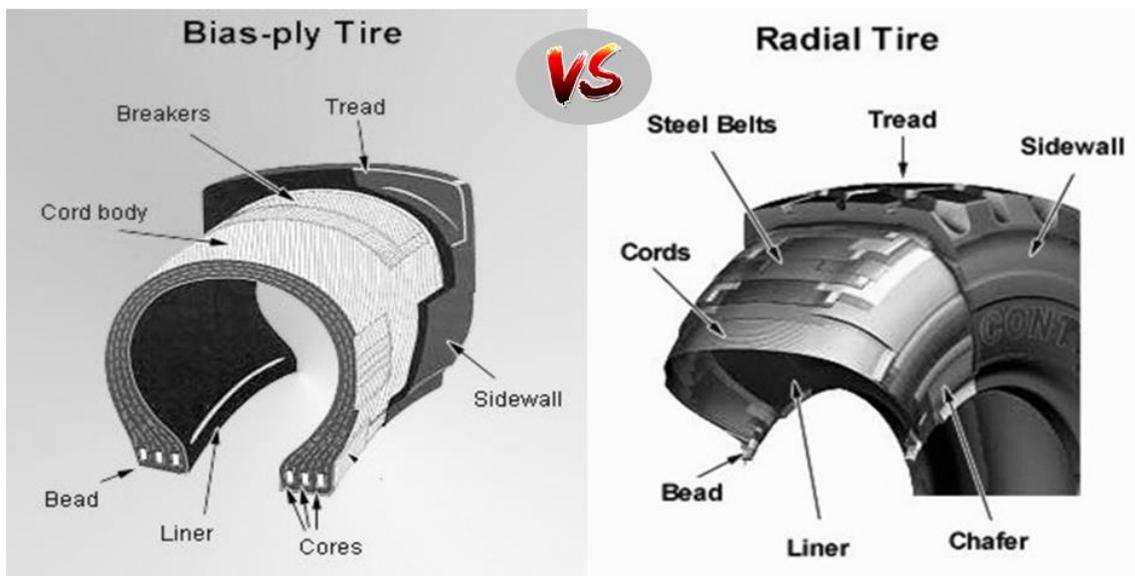
1.8 Productos, canales y clientes

Desde que MICHELIN lanzó la primera patente de llantas radiales (1940) la industria mundial de neumáticos cambió para siempre. Antes del ingreso de las llantas radiales, la oferta mundial se centraba básicamente en 2 tipos de neumáticos:

- **SÓLIDO:** Compuesto de lona sólida de caucho.
- **CONVENCIONAL o BIAS:** Compuesto de lona + cables de acero en aros

La introducción de la patente radial supondría una forma más eficiente y resistente para la disposición del acero en la construcción del neumático, pasando de una disposición en aros a una disposición en mallas o en "X". Dicha patente promovería la radialización del mercado y muchas marcas de llantas tuvieron que adaptarse a este cambio. Las llantas radiales son las más comúnmente utilizadas hoy en los automóviles.

Estas llantas tienen hilos o cordones incrustados en la composición de la goma que corren por el ancho de la llanta de talón a talón y proveen un grado de flexibilidad en el movimiento lateral de la llanta mejorando sus características de manejo.



Las llantas convencionales o de capa cruzada tienen cuerdas de refuerzo que corren de un lado al otro en forma diagonal. Debido a que las diferentes capas de cuerda se cruzan diagonalmente, esto da como resultado una llanta más resistente pero menos flexible. Esto puede ser una ventaja cuando la resistencia de la llanta es más importante que las características de manejo. Por esta razón los automóviles tienden a utilizar llantas radiales como su estándar mientras que los tractores y camiones muestran un continuo uso de la construcción diagonal.

Actualmente, la tecnología radial constituye la oferta mundial principal de MICHELIN con aplicaciones en una gama extremadamente amplia de medios de transporte (automóviles, camiones, buses, tractores, motocicletas, bicicletas e incluso aviones). Dicha oferta maneja 3 líneas de negocio en la región sudamericana (incluido el Perú): **AUTO y CAMIONETA (B2C), BUSES y CAMIONES (B2B ON) y MINERÍA e INDUSTRIA (B2B OFF)**.

En Perú, en el caso de las 2 primeras líneas (B2C y B2B ON) la distribución se realiza a través de **tres tipos de canal: especialista, concesionario y mayorista**; mientras que en

la línea B2B OFF la comercialización es directa para grandes cuentas mineras y vía distribución especialista exclusivo (NEUMA Perú) para el resto de su mercado (OHT).

En el Perú, MICHELIN posee desempeños opuestos en cada uno de estos segmentos. Mientras que en el segmento **B2B OFF** participa con el **20.9% en el 2017** (3,955 unidades del total de 18,944 unidades importadas; a nivel de minería lidera el segmento nacional con un MS del 52%); posee un desempeño bastante reducido en los segmentos **B2B ON** y **B2C**, con el **4.5%** y el **1.9%** respectivamente:

Tabla N°1

Tabla Market Share 2017
(miles de unidades)

	Mercado	Ventas MI	SOM
MINERÍA e INDUSTRIA (B2B OFF)	19	4	20.9%
BUSES y CAMIONES (B2B ON)	884	40	4.5%
AUTO y CAMIONETA (B2C)	2,587	50	1.9%

Fuente: Elaboración propia

Si bien la estrategia ha permitido una saludable operación local en los más de 30 años de haber ingresados al país, el desarrollo de los segmentos B2B ON y B2C significan una enorme oportunidad de desarrollo para la compañía dada la amplia variedad de productos en portafolio, el prestigio ganado mundialmente por la marca, junto con la visión corporativa de MICHELIN por el desarrollo de la marca en mercados emergentes.

Particularmente, la línea de negocio de AUTO y CAMIONETA (B2C) significa una enorme oportunidad dado el importante crecimiento del parque automotor peruano, que del 2013 al 2017 ha crecido en más de 25% (AUTO con +28% y CAMIONETA con +19%):

Gráfico N°2

Crecimiento categoría AUTO y CAMIONETA (B2C)



Fuente: Michelin Perú

El mercado B2C se volatilizó mucho en los últimos años, pasando a ser el PRECIO la principal variable de decisión en la compra de los consumidores. El líder del mercado es Goodyear, básicamente porque se apalanca en su fábrica local permitiéndole tener mejores precios en el mercado; sin embargo, debido a la constante introducción de marcas chinas, ha perdido participación (-33% apróx. desde el 2013) cerrando el 2017 con un Market Share de 16%; mientras MICHELIN (B2C) ganó Share pasando de 1.6% en el 2016 a 1.9% en el 2017.

Tabla N°2

Tabla de Evolución de Market Share TC 2017

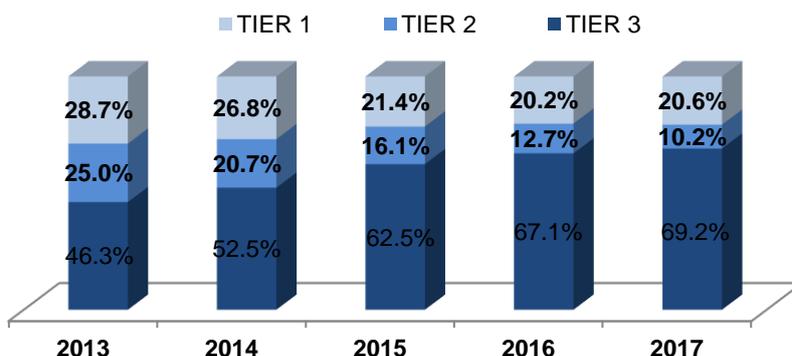
TABLA de EVOLUTIVO de MARKET SHARES de TC 2017					
En Miles de Unidades					
SOM	2013	2014	2015	2016	2017
GOODYEAR	440	433	338	429	415
BRIDGESTON	87	61	89	80	80
MICHELIN	41	35	38	42	50
LIMA CAUCH	148	123	64	39	31
OTROS	1,110	1,237	1,525	2,012	2,012
TOTAL	1,827	1,889	2,053	2,602	2,587
En Porcentajes					
SOM	2013	2014	2015	2016	2017
GOODYEAR	24.1%	22.9%	16.5%	16.5%	16.0%
BRIDGESTON	4.7%	3.2%	4.3%	3.1%	3.1%
MICHELIN	2.3%	1.8%	1.8%	1.6%	1.9%
LIMA CAUCH	8.1%	6.5%	3.1%	1.5%	1.2%
OTROS	60.8%	65.5%	74.2%	77.3%	77.8%
TOTAL	1,827	1,889	2,053	2,602	2,587

Fuente: Michelin Perú

En términos de segmentación, el mercado maneja 3 niveles de Tier: **Gama Alta, Media y Baja**. La estrategia de Michelin es asegurar participación y crecimiento en la **Gama Alta** (Tier 1) con **Marca Michelin** y **Gama Media** (Tier 2) con Marca **BF Goodrich**. A pesar de la reducción del segmento Tier 1, Michelin mantiene participación de mercado en la Gama Alta en la tercera posición del mercado (1.3%). El segmento de Gama Media o Tier 2 continúa en contracción; pasó a tener 12.7% de participación en 2016 a 10.2% en 2017 (en el año 2013 contaba con 25% de participación). Esto debido, principalmente, al crecimiento del segmento de precio o asiático del Tier 3 (**donde Michelin NO PARTICIPA actualmente**) que pasó a tener 69.2% de participación en 2017 de 67.1% en 2016.

Gráfico N°3

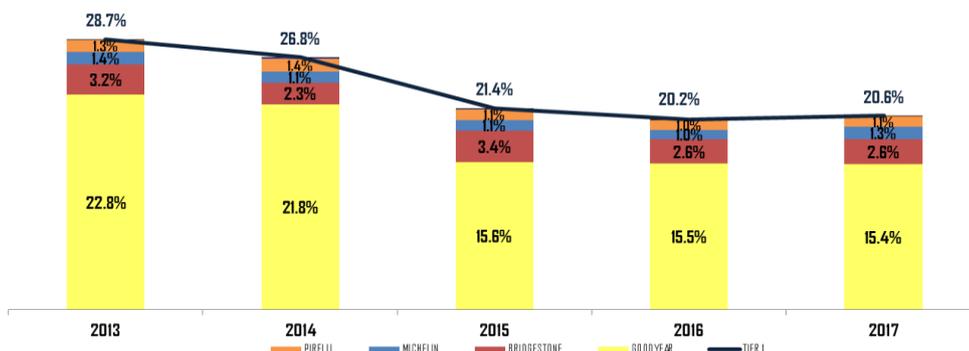
Market Share por TIER



Fuente: Michelin Perú

Gráfico N°4

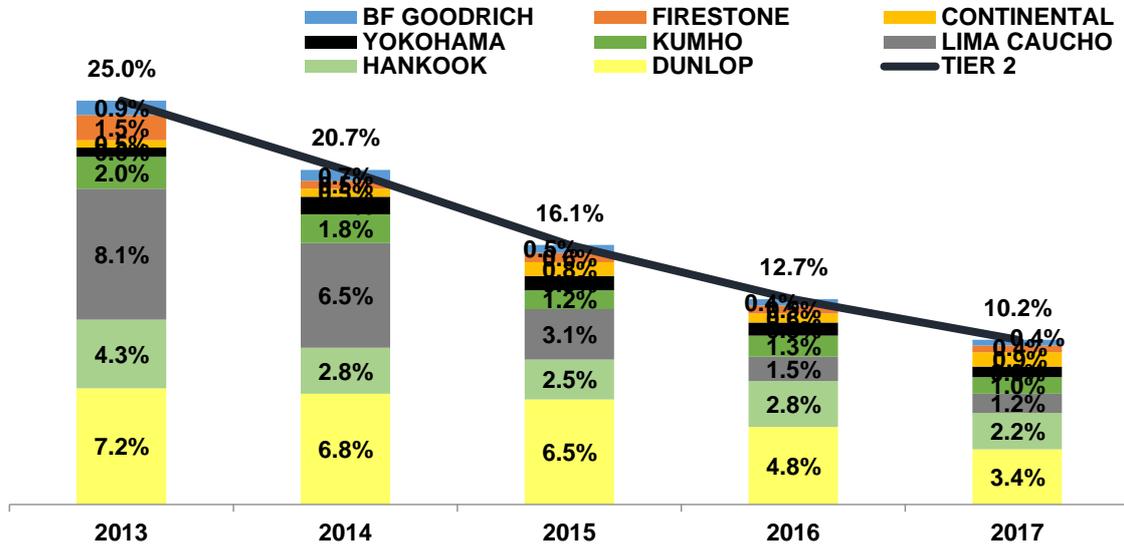
Evolución Share Of Market – TIER 1



Fuente: Michelin Perú

Gráfico N°5

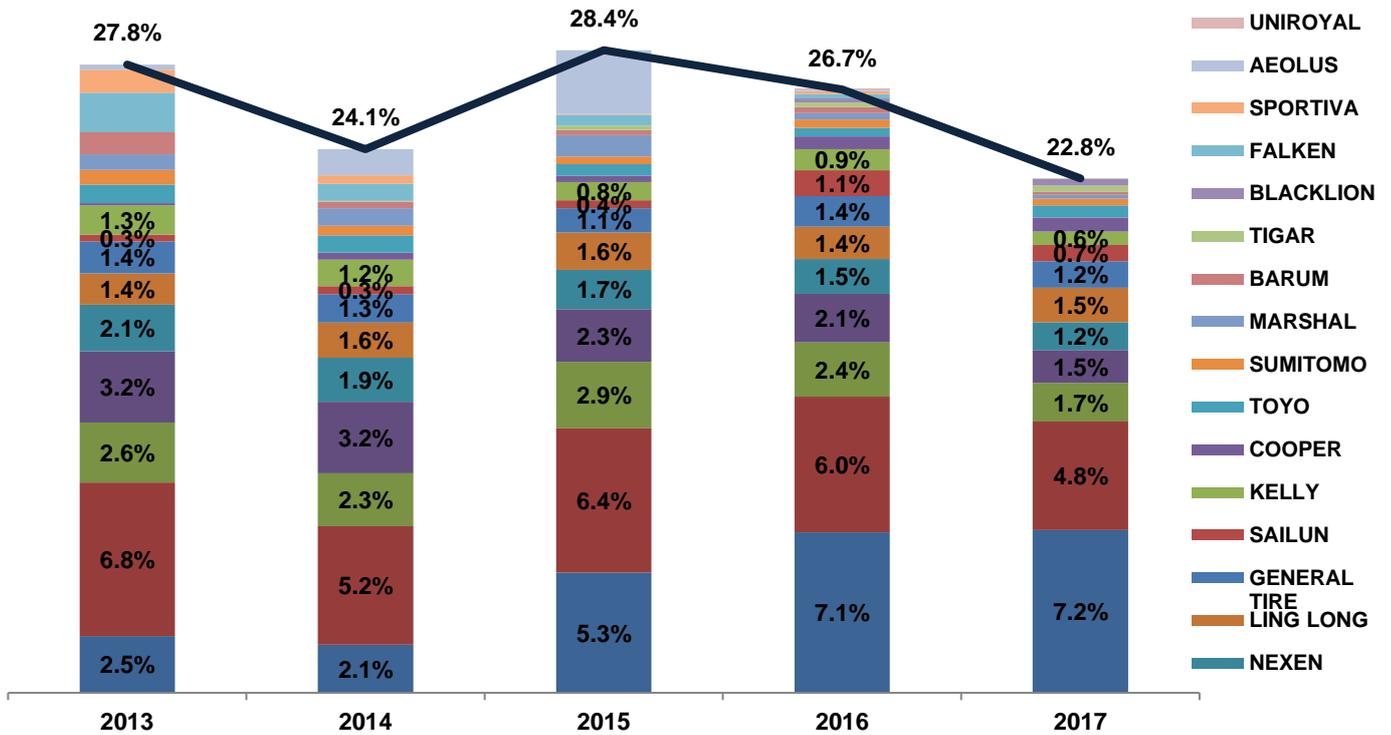
Evolución Share Of Market – TIER 2



Fuente: Michelin Perú

Gráfico N°6

Evolución Share Of Market – TIER 3



Fuente: Michelin Perú

Respecto a la gestión y el equipo a cargo de la línea de AUTO y CAMIONETA (B2C) de MICHELIN Perú, este se conforma por un (01) **Gerente Nacional de Ventas** y tres (03) **Account Managers** que tienen asignado cada canal de venta. Asimismo, se soporta internamente en las áreas de **Marketing Operacional** para el desarrollo de acciones y políticas comerciales con cada canal y el usuario final; **Supply Chain** y **Logística** para el abastecimiento comercial y entrega de productos; y **Finanzas** para el cálculo de precios y acciones comerciales.

Anualmente, la línea de **AUTO y CAMIONETA (B2C)** de Michelin Perú recibe un **PRESUPUESTO ANUAL de MARKETING y COMUNICACIÓN de aprox. S/. 230,000**, el cual es invertido en **soporte de publicidad, promoción y acciones PUSH para el canal especialista para el Tier 1 y 2**. Adicionalmente, durante el 2018, se invirtieron **S/, 90,000 extras** en la **apertura del nuevo punto de venta exclusivo Autoprime**, adicional al presupuesto anual de marketing, mismo que se espera recuperar en 4 años.

1.9 Premios y certificaciones

Desde sus inicios, Michelin ha sido un pionero en la comunicación gracias al querido Michelin Man, a los mapas y guías Michelin. Hoy en día, Michelin goza de un fuerte reconocimiento de marca mundial tanto por la calidad de los neumáticos que vende como por parte de **Michelin Man**, reconocido globalmente desde hace más de un siglo y recientemente fue **nombrado Icono del Milenio por Advertising Week**. Michelin debe parte de su prestigioso legado a su **pasión por los deportes de motor**, al ser el fabricante de neumáticos con más títulos mundiales a su nombre en los campeonatos FIA (Fédération Internationale Automobile) y FIM (Fédération Internationale de Motocyclisme), que incluyen:

- Más de 390 victorias y 28 títulos de pilotos en MotoGP™
- 27 victorias en las 24 horas de Le Mans (incluida la carrera inaugural en 1923)
- 25 títulos de pilotos y 27 títulos de fabricantes en el Campeonato Mundial de Rally (WRC).

1.10 FODA de la empresa

Gráfico N°7

Matriz FODA Michelin



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2:

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

2.1 Alcance del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo principal presentar un planteamiento de mejora del Brand Awareness para la empresa MICHELIN Perú y así estimular el crecimiento del Market Share de la compañía frente a un escenario de canal de distribución limitado en el segmento auto y camioneta (B2C) dentro de la categoría de Gama Alta (Tier 1).

A su vez, procurando aprovechar el prestigio mundial de la marca junto a diferenciales como la amplitud de su portafolio y a su vez procurando generar eficiencias presupuestales en la comunicación de la marca.

2.2 Importancia del tema presentado

En la teoría, una idea como la de crecer en Market Share en un escenario de distribución limitada suena de por sí incongruente o, por lo menos, difícil de visualizar. He ahí precisamente donde yace la importancia de este documento, al buscar romper paradigmas clásicos de la gestión de mercadotecnia.

Sin embargo, este caso cuenta a su vez con elementos que lo hacen único, como el hecho de contar con un prestigio de marca mundial enorme que aún no ha sido adecuadamente explotado localmente.

Finalmente, apuntamos a plantear un modelo de comunicación que aproveche todo el goodwill internacional de la marca y que a su vez nos permita destacar a nivel del canal de distribución actual sin necesidad de apelar a inyecciones inmanejables de presupuesto de marketing para la realidad local de la marca.

2.3 Objetivos: General y Específico

La clave es el foco, lo vital, lo relevante. dadas las condiciones del mercado, el prestigio de la marca, la necesidad de foco en la Gama Alta, los retos presupuestales, la urgencia de una mejor comunicación y la falta de una distribución local extensiva de la línea de AUTO y CAMIONETA (B2C) de MICHELIN Perú, resulta vital manejar un enfoque realista para crecer en Market Share con una distribución limitada considerando la urgencia de foco en una estrategia que unifique la efectividad en la comunicación con acciones que aseguren la presencia de marca en canales de distribución relevantes.

En términos de comunicación efectiva, la oportunidad reside cuestionar para qué target resulta relevante para MICHELIN B2C y bajo qué razonamiento. Por ejemplo, al hacer foco en los Amantes y Dueños de autos de “Alta Gama” (Aston Martin, Audi, BMW, Ferrari, Lexus, Mercedes Benz, Porsche, etc.) podemos afirmar que un AUTO de Alta Gama necesita neumáticos de Alta Gama dado que ambos elementos conviven en el “Territorio del éxito” y comparten valores como la exigencia, supremacía y poder. Se trata de promover que los dueños de autos de Alta Gama del país no sólo recuerden la marca sino que conozcan y tengan presente los valores y logros de Michelin a nivel mundial. En este contexto, MICHELIN puede optar por posicionarse como la marca que ofrece a los dueños de autos de Alta Gama los neumáticos que sus autos merecen. Este mensaje debe ir acompañado de un plan táctico que asegure una pauta efectiva según los recursos disponibles.

Por otro lado, en términos de presencia en canales de distribución relevantes, el costo de inversión y negociación con mayoristas y especialistas multimarca debe ser bajo un esquema presupuestalmente realista y manejable para MICHELIN Perú dado el enorme costo e importancia de incrementar la capilaridad de su oferta. En este sentido se necesita apelar a un modelo creativo que asegure presencia de la marca en dealers de Alta Gama bajo un costo accesible y de forma rápida sin tener que invertir S/ 90 mil soles con la apertura de cada nuevo punto de venta exclusivo como fue el caso de AUTOPRIME.

En este sentido, el objetivo general de la presente propuesta será incrementar la participación de mercado de MICHELIN en la Gama Alta (Tier 1) en un 12.85% durante el periodo de 1 año sobre la base de una comunicación efectiva en los canales relevantes

para el crecimiento del share de la marca bajo el mismo esquema de presupuesto anual de marketing vigente total (S/ 230 mil + S/ 90 mil = S/ 320 mil, equivalente al 0.1% de la ventas anuales).

Los objetivos específicos serán de carácter comercial en las 2 dimensiones mencionadas:

- **COMUNICACIÓN EFICIENTE:**
Orientarse hacia los Amantes y Dueños de autos de “Alta Gama” asegurando una correcta afinidad del target en las redes sociales propias y de los dealers.
- **CANALES RELEVANTES:**
Incrementar presencia de la marca (capilaridad) dentro de las restricciones presupuestales anuales para el empuje del SELL OUT general de B2C.

2.4 Participación en el proyecto

Desde el año 2018 a la fecha, el autor del presente informe, ha tenido oportunidad de brindar apoyo consultivo publicitario a la compañía lo que permitió familiaridad con la dinámica comercial y los retos comunicacionales que enfrenta la marca localmente. En especial a nivel de marketing digital, pautas OOH, material corporativo, planificación de eventos, diseño gráfico, entre otros servicios. Gracias al entendimiento acumulado de la industria y experiencia profesional, considero que las propuestas que germinen de esta propuesta resultarán de gran apoyo para planificación de estrategias y técnicas comerciales que mejoren la performance en el mercado B2C de la compañía.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DEL ÁREA FUNCIONAL

3.1 Descripción del área funcional completa

A pesar de que el área comercial a cargo de la Línea de auto y camioneta (B2C) es la que representa la menor participación de mercado (1.9% durante 2017) de Michelin en el Perú, es la de mayor dinamismo en términos de esfuerzo comercial a nivel de recursos de personal y presupuesto. Sin embargo es el segmento con mayores oportunidades de crecimiento dada la evolución del parque automotor peruano, que del 2013 al 2017 ha crecido en más de 25% (AUTO con +28% y CAMIONETA con +19%). Ahí radica la oportunidad pendiente de dicha línea más aún si a ella se dirige el grueso del presupuesto disponible de marketing.

3.2 Características, objetivos del área

El objetivo principal es desarrollar el SELL IN y el SELL OUT de la Línea AUTO y CAMIONETA (B2C) asegurando a su vez el desarrollo de una mayor capilaridad en el esquema de distribución junto a sus dealers. Todo el personal se encuentra en planilla, firmando contrato desde el primer día de labores y es permanentemente capacitado en las diferencias tecnológicas del portafolio de productos que maneja la marca junto con distintos servicios de soporte en la gestión comercial. A pesar de las condiciones laborales favorables, el stress comercial propio de un área con sus características ha generado una rotación significativa del personal en el área cada 2 años en promedio.

3.3 Organigrama del área funcional y descripción de las funciones del área

La Gerencia de Ventas a cargo del segmento de auto y camioneta (B2C) está conformada por:

- ✓ **Gerente de Ventas:** 1 persona a cargo de la gestión comercial gerencial de la Línea B2C principalmente, junto también con la Línea de Buses y Camiones (B2B ON) y la Línea Industrial (B2B OFF).
- ✓ **Account Managers:** 3 personas que se distribuyen las cuentas la Línea de AUTO y CAMIONETA (B2C).

- ✓ **Marketing Manager:** 1 persona que brinda el soporte general de Marketing y manejo de presupuestos para cada Línea de la Gerencia, incluida la Línea de AUTO y CAMIONETA (B2C) a donde se asigna el grueso del presupuesto anual de marketing.

Gráfico 8:

Área Funcional



Fuente: Michelin Perú y el autor

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

4.1 Identificación de la situación previa al proyecto

La línea de **AUTO y CAMIONETA (B2C)** de Michelin Perú enfrenta un mercado abierto, con presencia de más de **150 marcas**, en su mayoría **chinas (90%)**. El modelo de negocio en este mercado está basado en las **importaciones de los neumáticos, y la sub distribución**.

El mercado retail está limitado a las marcas con un renombre internacional, siendo que la producción local es exclusiva de dos marcas (Goodyear y Lima Caucho); sin embargo, esta producción local está limitada a ciertas medidas y modelos.

Es en la Gama Alta (Tier 1) donde la Marca MICHELIN mantiene Market Share (1.3% al 2017) pero aún sin el impulso suficiente de una marca con el peso y relevancia de MICHELIN en el mundo entero; esto en parte debido a que las **restricciones de Presupuesto de Marketing** limitan la realización de **acciones PULL de comunicación y marca dirigidas al usuario final**.

El hecho de haber invertido durante el 2018 cerca **S/, 90,000 extras** en la **apertura del nuevo punto de venta exclusivo (Autoprime junto al mayorista Autopos)** fuera del presupuesto anual de marketing muestra la urgencia identificada por la marca en mejorar la exposición de la marca y de la imperiosa necesidad de expandir su modelo distributivo en la red mayorista, y generar mayor venta en Lima para el segmento de **Gama Alta** (Tier 1).

Sin embargo, es en el **modelo de distribución** donde la Línea de auto y camioneta (B2C) de MICHELIN Perú enfrenta sus mayores retos para el desarrollo de su participación de mercado en el segmento de auto y camioneta (B2C). Actualmente apoya su modelo distributivo a través de dos canales **distribuidores especialistas y mayoristas**,

considerando la siguiente constitución para dicha clasificación en función al nivel de exclusividad en cartera (Share of Account -SOA) negociado con cada Dealer:

- **Especialistas:**
 - Durable (SOA MI > 80%) – Neuma, Vanllantas y Red Dínamo;
 - Advocate (SOA MI > 50% < 80%) - Casoli, Neumáticos Chiclayo y
 - Transaccional (SOA MI <50%) Seggasa y Percy car.
- **Mayoristas:**
 - Durable (SOA MI > 80%) – Solar, Lucas SIMMSAC y
 - Otros (SOA MI <80%) - Autopos

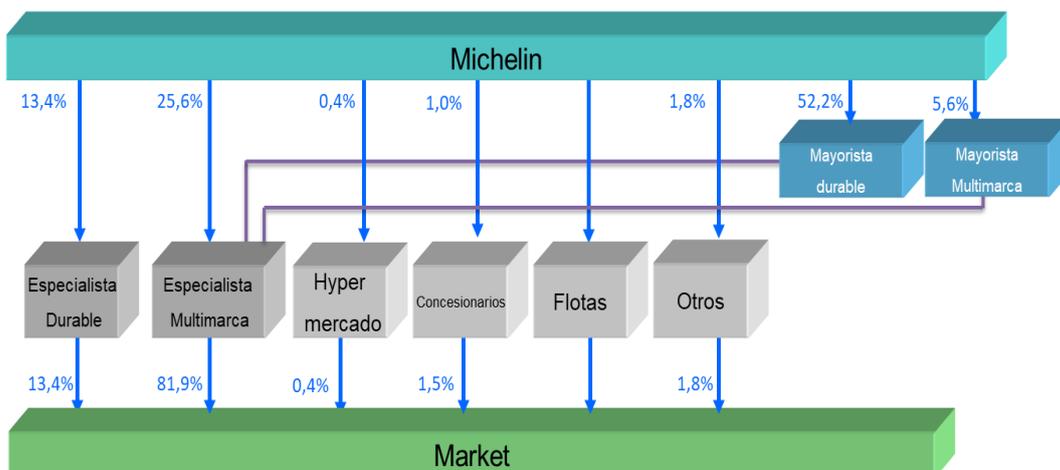
De cara al usuario final, el **Sell Out** del mercado se apoya principalmente en el canal **multimarca** (90%), mientras que de cara a la distribución, el **Sell IN** del mercado se apoya principalmente en los **mayoristas** (80%), mientras que los retailers especialistas son sólo una minoría (11%).

Gráfico N°9

Sell In/ Sell Out: Market 2017

Sell In / Sell Out → Michelin 2017

50,000 unt

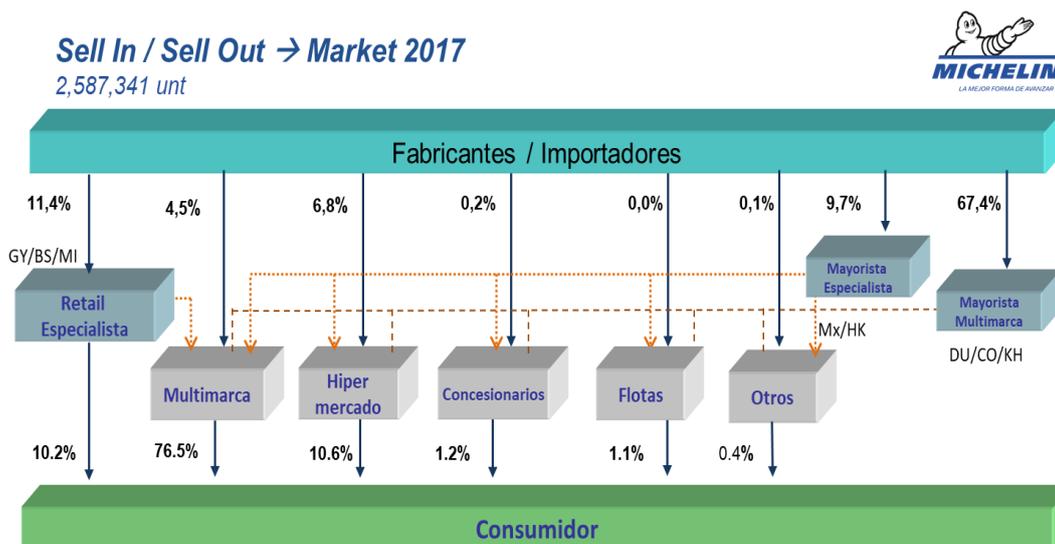


Fuente: Michelin Perú

La distribución **Sell IN y Sell OUT de Michelin** para B2C se realiza principalmente en los canales mayoristas y especialistas durable (65%) sin embargo no está presente a nivel retails minoristas multimarca como Hipermercados, Concesionarios y otros.

Gráfico N°10

Sell In/ Sell Out: Michelin



Fuente: Michelin Perú

Sin duda alguna los retos que enfrenta la línea de **auto y camioneta (B2C)** de Michelin Perú no son menores y engloban múltiples niveles de complejidad. Sin embargo podemos identificar 4 dimensiones dentro de las que existen tareas pendientes para asegurar una mayor performance comercial:

1. **Aprovechar el prestigio de marca:** Uno de los activos más costosos de cualquier organización y que sintetiza la promesa de la experiencia detrás de todo su concepto es sin duda alguna LA MARCA. Con más de 180 años de existencia, Michelin resume valores como la innovación y la tecnología, desarrollándose en un ámbito mayor al de los neumáticos buscando posicionar la enorme gama de su portafolio bajo un solo propósito: **“OFFER EVERYONE A BETTER WAY FORWARD”**. En este longevo recorrido la marca ha acumulado prestigio en base a méritos tangibles que reafirman su valor y que no se comunican ni aprovechan adecuadamente en su comunicación local; como por ejemplo:

- Durante **20 años consecutivos** MICHELIN ha ganado la carrera de resistencia más antigua del mundo: **24H of Le Mans**, con más de **27 títulos acumulados** incluyendo el del **2018 junto al TOYOTA GAZOO RACING**.
 - Más de **50 títulos acumulados** y campeones vigentes de la **FIA World Racing Cup** junto a **LOEB / CITROËN**.
 - Más de **28 títulos acumulados** y campeones vigentes de la **Moto GP** junto a **REPSOL HONDA TEAM**.
 - Más de **86 victorias acumuladas** y campeones vigentes del **Rally DAKAR** junto a **PEUGEOT / TOYOTA**.
2. **Centro en la Gama Alta:** La compañía maneja uno de los portafolios más completos en neumáticos del Tier 1 sin embargo suele diluir energía comercial en el segmento de Gama Media o Tier 2 que muestra 5 años consecutivos de contracción a nivel mercado; pasando de tener 12.7% de participación en 2016 a 10.2% en 2017 (en el año 2013 contaba con 25% de participación). Esto debido, principalmente, al crecimiento del segmento de precio o asiático del Tier 3 **donde Michelin no participa** y que pasó a tener 69.2% de participación en 2017 de 46.3% en 2013.
3. **Uso eficiente de Recursos y Gestión de Marketing:** Existiendo las importantes restricciones de presupuesto para acciones de mercadotecnia resulta fundamental un óptimo uso de los recursos y procurando asegurar una gestión atinada, procurando a la vez una ejecución de altísimo nivel en el íntegro del Marketing Mix pero con especial atención a la Comunicación con cualesquiera sean el Mensaje y los Medios elegidos. Por ejemplo, sólo a nivel de Redes Sociales se identifica claramente un exceso de **“Ofertitis”** en la gestión de la marca lo que resulta opuesto a lo relevante para un segmento de Gama Alta.
4. **Presencia extensiva de Marca en Canales Relevantes:** Michelin B2C performa de espaldas al mercado al apostar por una dinámica de distribución limitada donde el 64.7% del SELL IN del mercado funciona con MAYORISTAS MULTIMARCA pero donde Michelin sólo coloca el 5.6% de su SELL IN; en tanto el SELL OUT de Michelin se da principalmente mediante ESPECIALISTAS MULTIMARCA. Resulta relevante priorizar la presencia de la marca con **mayoristas y especialistas multimarca** cuyo foco sea la **Gama Alta de autos y camionetas (B2C)**.

4.2 Planteamiento de las alternativas de solución

- **PROPUESTA 1:** En términos de **comunicación efectiva**, implementar una **campana sostenida** a largo del año con una efectiva ejecución en la selección táctica de medios publicitarios y con **énfasis en que MICHELIN es la alternativa ideal para los dueños de autos de Alta Gama** al ser el neumático más reconocido de Alta Gama para incrementar Awareness con atributos racionales (logros) y emocionales (valores) que soporten la decisión de compra.
- **PROPUESTA 2:** En términos de **presencia en canales de distribución relevantes**, implementar **micro-módulos de promoción y atención MICHELIN** en los principales **Dealers multimarca (Mayoristas y Especialistas)** que se encuentren **especializados en el servicio de vehículos de Alta Gama** con el objetivo de promover e influir en la decisión de compra del usuario final procurando estimular el Sell OUT y generar Awareness sobre los atributos racionales (logros) y emocionales (valores) de la marca.
- **PROPUESTA 3:** Ejecución combinada de **PROPUESTA 1 y PROPUESTA 2** porque sólo hacer Comunicación Efectiva no garantiza resultados inmediatos en el corto plazo a nivel comercial, mientras que sólo mantener el refuerzo de la marca en micro-módulos no garantiza ni el énfasis y ni la continuidad comunicacional de los atributos de la marca en el segmento objetivo a lo largo del año. Por estos motivos es recomendable que ambas estrategias vayan en paralelo y de la mano.

4.3 Desarrollo de las etapas del proyecto

Optando por la **PROPUESTA 3** anteriormente indicada, se plantea abordar su ejecución mixta bajo la siguiente secuencia:

En una primera etapa, se lanzará la campaña de re-posicionamiento de marca hacia el segmento de amantes de la Alta Gama con una ejecución táctica de medios dentro de las posibilidades reales de la marca en las siguientes sub etapas:

- **Investigación y desarrollo:** A través de la investigación en entrevistas y se identificará a el buyer persona para lograr nuestro objetivo. Además, identificar los canales de distribución relevantes para impulsar la campaña y que tenga éxito.
- **Plan de Marketing:** Se tendrá dos etapas en cuenta. La primera el lanzamiento de las redes sociales Michelin Perú iniciando con una Fan Page en Facebook, luego una cuenta en Instagram y finalmente un canal de YouTube. La segunda etapa es la implementación de la campaña de Awareness en las redes sociales enfocándonos en los amantes y dueños de autos de Alta Gama.

La segunda etapa, se negociará la colocación de los micro-módulos de Promoción y Atención MICHELIN en los principales dealers multimarca (Mayoristas y Especialistas), que se encuentren especializados en el servicio de vehículos de Alta Gama considerando:

- **Negociación:** Acordar con los dealers multimarca, especializados en Gama Alta, la colocación de un micro-modulo en su local el cual promocionara los beneficios de las llantas Michellin. Estos estarán ubicados en una zona estratégica del local para poder atraer a los clientes, en el anexo 1 se muestra el flujograma de compra.
- **Capacitación:** Contratación y capacitación de personal, el cual será quien informe a los clientes los beneficios de las llantas Michelin para sus autos.
- **Implementación:** Compra de los micro-módulos, folletos informativos y uniformes para el personal. Llevar el mobiliario a los locales elegidos.

CAPÍTULO 5:

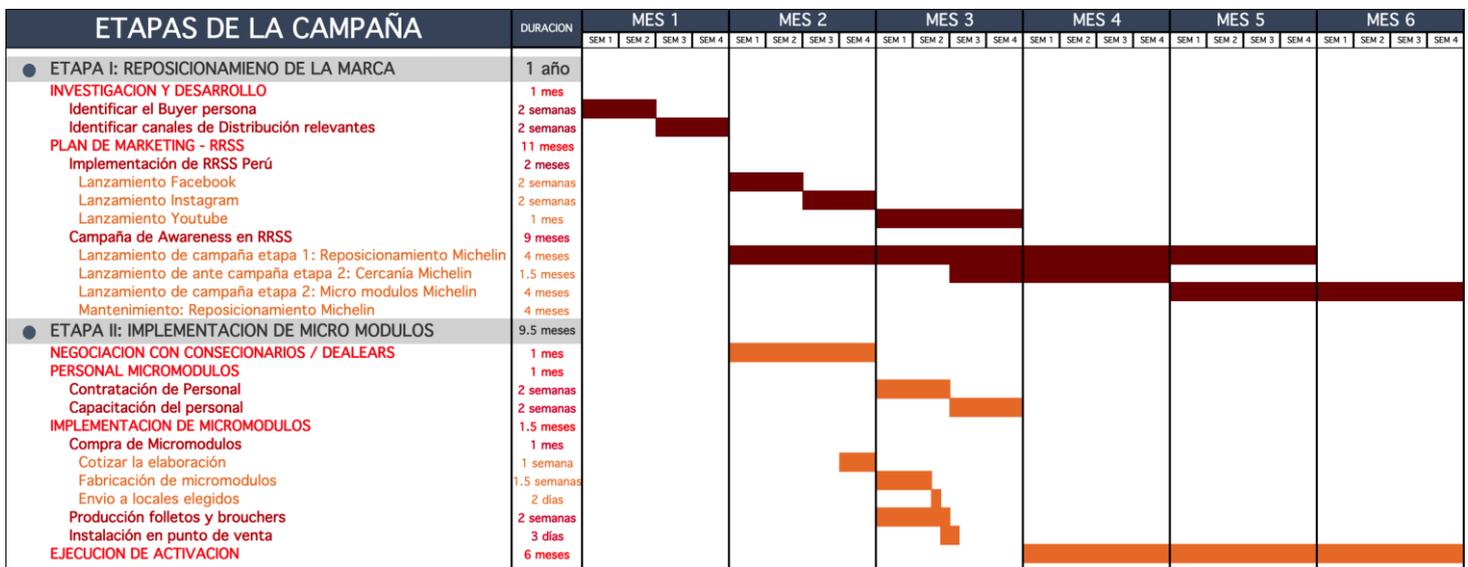
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Calendario de actividades

A continuación, se presenta el calendario de actividades, el cual tiene como duración un año para las 2 etapas. La primera etapa esta activa durante todo el año y la segunda se activa a partir del mes seis en adelante con apoyo en medios.

Gráfico N°11

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

5.2 Presupuesto y recursos para implementar la propuesta

Para la implementación de nuestra propuesta contamos el presupuesto de 230mil soles, el cual será invertido de acuerdo a los siguientes porcentajes. El 71% (164mil soles) del presupuesto se invertirá en la primera etapa, para el desarrollo del plan de marketing. El 29%, 66mil soles, se utilizará para la implementación de los micro-modulos en los locales elegidos.

Cuadro N°1

Asignación del presupuesto

PRESUPUESTO		S/230,000	
		SIN IGV	CON IGV
ETAPA 1: Reposicionamiento de marca	71%	S/164,000	S/193,520
ETAPA 2: Implementacion de Micromódulos	29%	S/66,000	S/77,880
TOTAL		S/230,000	S/271,400

Fuente: Elaboración propia

Los recursos para la implementación de la propuesta anteriormente presentada, se adquirirán durante el desarrollo del proyecto con el presupuesto asignado.

Cuadro N°2

Recursos a utilizar por etapas

GASTOS POR ETAPAS					
ETAPA 1: REPOSICIONAMIENTO DE MARCA	UNIDAD	C. UNIT	CANTIDAD	COSTO TOTAL S/IGV (S/)	COSTO + IGV (S/)
I&D (buyer persona)		S/2,500	1	S/2,500	S/2,950
Generacion de conceptos de campaña (creatividad)		S/30,000	1	S/30,000	S/35,400
Pauta publicitaria en medios digitales		S/131,500	1	S/131,500	S/155,170
TOTAL				S/164,000	S/193,520
				\$49,697	\$58,642
ETAPA 2: IMPLEMENTACION DE MICRO MODULOS - Gastos de Implementación	UNIDAD	C. UNIT	CANTIDAD	COSTO TOTAL S/IGV (S/)	COSTO + IGV (S/)
MICRO MODULOS	UNIT	S/279	20	S/5,580	S/6,584
MOVILIDAD DE ENVÍO		S/30	20	S/600	S/708
INSTALACIÓN		S/60	20	S/1,200	S/1,416
MATERIAL POP	UNIT	S/100	40	S/4,000	S/4,720
PAPELERIA PUBLICITARIA	MILLARES	S/820	4	S/3,280	S/3,870
MERCHANDISING		S/4.5	5500	S/24,750	S/29,205
UNIFORME	UNIT	S/100	40	S/4,000	S/4,720
SUB-TOTAL				S/43,410	S/51,224
ETAPA 2: IMPLEMENTACION DE MICRO MODULOS - Gastos mensuales	UNIDAD	C. UNIT	CANTIDAD	COSTO TOTAL S/IGV (S/)	COSTO + IGV (S/)
NEGOCIACION	MES	S/200	20	S/4,000	S/4,720
PERSONAL	MES	S/930	20	S/18,600	S/18,600
COMISION (VARIABLE)	MES	S/1,800	20	S/36,000	S/36,000
SUB-TOTAL				S/22,600	S/23,320
TOTAL				S/66,010	S/74,544
				\$20,003	\$22,589

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6:

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO:

6.1 Desarrollo de escenarios

Se han planteado los siguientes escenarios para la implementación del proyecto, en los cuales se deberán desarrollar e implementar las 2 etapas del proyecto propuesto y considerar el mismo porcentaje de inversión para cada etapa en los dos escenarios.

Primer escenario

Como primer escenario se plantea tener disponible para la elaboración e implementación de las propuestas antes expuestas un 100% del presupuesto asignado al área de Marketing, es decir S/ 230,000 soles anuales.

Cuadro N°3

Primer escenario: División del presupuesto asignado

PRESUPUESTO		S/230,000	
		SIN IGV	CON IGV
ETAPA 1: Reposicionamiento de marca	71%	S/164,000	S/193,520
ETAPA 2: Implementacion de Micromódulos	29%	S/66,000	S/77,880
TOTAL		S/230,000	S/271,400

Fuente: Elaboración propia

Segundo escenario

Se plantea un escenario pesimista en el cual se tenga disponible solo un 80% del presupuesto asignado, es decir que tendríamos un presupuesto total de S/ 184,000 soles anuales.

Cuadro N°4

División del presupuesto asignado: Segundo escenario

PRESUPUESTO		S/184,000	
		SIN IGV	CON IGV
ETAPA 1: Reposicionamiento de marca	71%	S/131,200	S/154,816
ETAPA 2: Implementacion de Micromódulos	29%	S/52,800	S/62,304
TOTAL		S/184,000	S/217,120

Fuente: Elaboración propia

6.2 Evaluación de Escenarios

A continuación, se desarrollará la evaluación de los dos escenarios planteados en el punto anterior. Los criterios de evaluación de los escenarios son: Porcentaje de crecimiento del Market Share, crecimiento en unidades vendidas, crecimiento en ventas y cantidad de módulos a implementar.

Primer Escenario

A continuación, se desarrollará los criterios para el primer escenario en el cual se cuenta con un presupuesto de S/ 230,000 soles anuales.

- **Cantidad de módulos a implementar:** Contando con el 100% del presupuesto se podrán implementar 20 micro-módulos Michelin. La distribución de los micro-módulos será, 5 en dealers y 15 en concesionarios, ya que la implementación en concesionarios es más rápida y fácil.

Cuadro N°5

Primer escenario: Inversión y Ventas de campaña

INVERSION EN LOCALES						
LOCAL	CANTIDAD DE LOCALES	CANTIDAD DE LLANTAS VENDIDAS AL MES POR LOCAL	UNIDAD	VENTAS POR LOCAL \$	VENTAS POR LOCAL S/	COSTO/VENTA POR LOCAL
DEALER	5	6	LLANTAS	\$1,584.00	S/5,227	63%
CONCESIONARIO	15	12	LLANTAS	\$3,168.00	S/10,454	31.57%
	20	18		\$4,752.00	S/15,681.60	
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION DE UN MODULO		S/3,300				
PRECIO PROMEDIO DE LLANTA GAMA ALTA		\$264				

Fuente: Elaboración propia

- **Crecimiento en Market Share:** De acuerdo a los cálculos en el cuadro N°6 luego de la implementación del proyecto se logra un incremento de 12.85% del MS para Michelin en el Tier de Alta Gama.
- **Crecimiento en unidades vendidas:** Con el desarrollo de la campaña se logra vender 4320 llantas adicionales al año, lo que significa un promedio de 360 llantas más al mes.

Cuadro N°6

Nuevo Market Share: Primer Escenario

NUEVO MARKET SHARE	
Cantidad de llantas vendidas anuales	2,587,000
Unidades vendidas (mensual)	2,803
Unidades vendidas por campaña (mensual)	360
Total de las unidades vendidas (mensual)	3,163
Nuevo total de las unidades vendidas (anual)	37,951
Variación en cantidades (anual)	4,320
Nuevo Market Share	1.47%
Incremento del MS	12.85%
Variación de ventas	\$1,140,480

Fuente: Elaboración propia

Segundo Escenario

A continuación, se desarrollará los criterios para el segundo escenario en el cual se cuenta con un presupuesto de S/ 184,000 soles anuales equivalente a un 80% del presupuesto total.

- **Cantidad de módulos a implementar:** Contando con el 80% del presupuesto se podrán implementar 15 micro-módulos Michelin. La distribución de los micro-módulos será, 4 en dealers y 11 en concesionarios, ya que la implementación en concesionarios es más rápida y fácil.

Cuadro N°7

Segundo escenario: Inversión y Ventas de campaña

INVERSION EN LOCALES						
LOCAL	CANTIDAD DE LOCALES	CANTIDAD DE LLANTAS VENDIDAS AL MES POR LOCAL	UNIDAD	VENTAS POR LOCAL \$	VENTAS POR LOCAL S/	COSTO/VENTA POR LOCAL
DEALER	4	6	LLANTAS	\$1,584.00	S/5,227	67%
CONCESIONARIO	11	12	LLANTAS	\$3,168.00	S/10,454	33.67%
	15	18		\$4,752.00	S/15,681.60	
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION DE UN MODULO		\$/3,520				
PRECIO PROMEDIO DE LLANTA GAMA ALTA		\$264				

Fuente: Elaboración propia

- **Crecimiento en Market Share:** De acuerdo a los cálculos en el cuadro n°8 luego de la implementación del proyecto se logra un incremento de 9.63% para Michelin en el Tier de Alta Gama.
- **Crecimiento en unidades vendidas:** Con el desarrollo de la campaña se logra vender 3240 llantas adicionales al año, lo que significa un promedio de 270 llantas más al mes.

Cuadro N°8

Nuevo Market Share: Segundo Escenario

Nuevo Market Share	
Cantidad de llantas vendidas anuales	2,587,000
Unidades vendidas (mensual)	2,803
Unidades vendidas por campaña (mensual)	270
Total de las unidades vendidas (mensual)	3,073
Nuevo total de las unidades vendidas (anual)	36,871
Variacion en cantidades (anual)	3,240
Nuevo Market Share	1.43%
Incremento del MS	9.63%
Variacion de ventas	\$855,360

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis del impacto del proyecto (costos – beneficios)

Según lo desarrollado en el punto anterior los dos escenarios salen beneficiosos ya que se tiene un crecimiento en el Market Share dentro del mercado elegido (Gama Alta). Pero, en el escenario uno se crece un 3.22% más que en el segundo escenario. Evidentemente, al tener mayor presupuesto se podrá desarrollar la campaña en más locales y con más público. Al contar con el 100% de presupuesto disponible podremos implementar una mayor cantidad de micromódulos en más locales y así generar más ventas, ya que se tiene un mayor alcance. A continuación, en los cuadros n°9 y n°10 podremos observar el crecimiento del Market Share, incremento en ventas y unidades vendidas gracias a la campaña desarrollada. En los cuadros se evidencia que el primer escenario es más beneficioso.

Cuadro N°9

Primer Escenario 100% del presupuesto de MKT: Proyección de Campaña

PROYECCION DE VENTAS		
	AÑO 1 (PRESENTE)	AÑO 2
Cantidad de llantas vendidas anuales	2,587,000	
Porcentaje de mercado gama alta Michelin	1.3%	1.47%
Cantidad de llantas vendidas por Michelin anuales	33,631	37,951
VENTAS MICHELLIN gama alta	\$8,878,584	\$10,019,064
Incremento del MS	12.85%	
Variación de ventas	\$1,140,480	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°10

Segundo Escenario 80% del presupuesto de MKT: Proyección de Campaña

PROYECCION DE VENTAS		
	AÑO 1 (PRESENTE)	AÑO 2
Cantidad de llantas vendidas anuales	2,587,000	
Porcentaje de mercado gama alta Michelin	1.3%	1.43%
Cantidad de llantas vendidas por Michelin anuales	33,631	36,871
VENTAS MICHELLIN gama alta	\$8,878,584	\$9,733,944
Incremento del MS	9.63%	
Variación de ventas	\$855,360	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones y Recomendaciones

Resulta de suma relevancia, para los intereses y resultados locales de la marca Michelin, asegurar que a la implementación de las mejoras indicadas en el presente documento exista un especial énfasis en el uso cuidadoso del presupuesto disponible de Marketing, junto con el compromiso requerido para la implementación y seguimiento del presente plan.

De igual manera, al ser la comunicación principalmente de carácter digital en la etapa de comunicación efectiva, necesitamos asegurar el impacto necesario en cada gráfica, en cada video, en cada posteo de redes sociales, en cada keyword elegido en el SEM contratado y en cada banner desplegado para generación de tráfico tanto al fanpage como al portal web de la marca; así como una adecuada exhibición de la marca (productos y materiales POP) en los micro-módulos implementados en cada local (en especial en los concesionarios que concentrarán el mayor tráfico de visitantes y ventas).

Por último, y no menos importante, resulta fundamental contar con una adecuada selección y capacitación del personal de los Micromódulos Michelin para que asegure su dominio técnico y amor por la marca para ser adecuados mensajeros de la campaña; junto con una correcta selección y negociación con los locales elegidos para la implementación. Mediante el aprovechamiento del prestigio y goodwill de la marca Michelin para una comunicación efectiva junto a la estimulación del Awareness y Sell Out en canales relevantes resulta factible el desarrollo del Market Share actual del segmento auto y camioneta (B2C) en la categoría de Gama Alta (Tier 1), pudiendo generar un incremento del 12.85% del MS de Michelin en un escenario optimista o de al menos un incremento del 9.63% en un escenario pesimista; siendo posible crecer en Market Share a pesar de contar con una distribución limitada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sobre Michelin en el Mundo, Michelin Perú y Temas Corporativos. Lugar de Publicación:

<https://www.michelin.com/en/>

<https://www.michelin.com.pe>

<https://michelinmedia.com/corporate>

Premiaciones Michelin en mundo automovilístico:

<https://lemanscup.com/>

<https://www.fia.com/>

<http://www.fim-live.com/fr/>

Seguimiento de partidas arancelarias para el mercado de Neumáticos de Perú, importaciones/exportaciones desde Operatividad Aduanera en SUNAT. Lugar de Publicación:

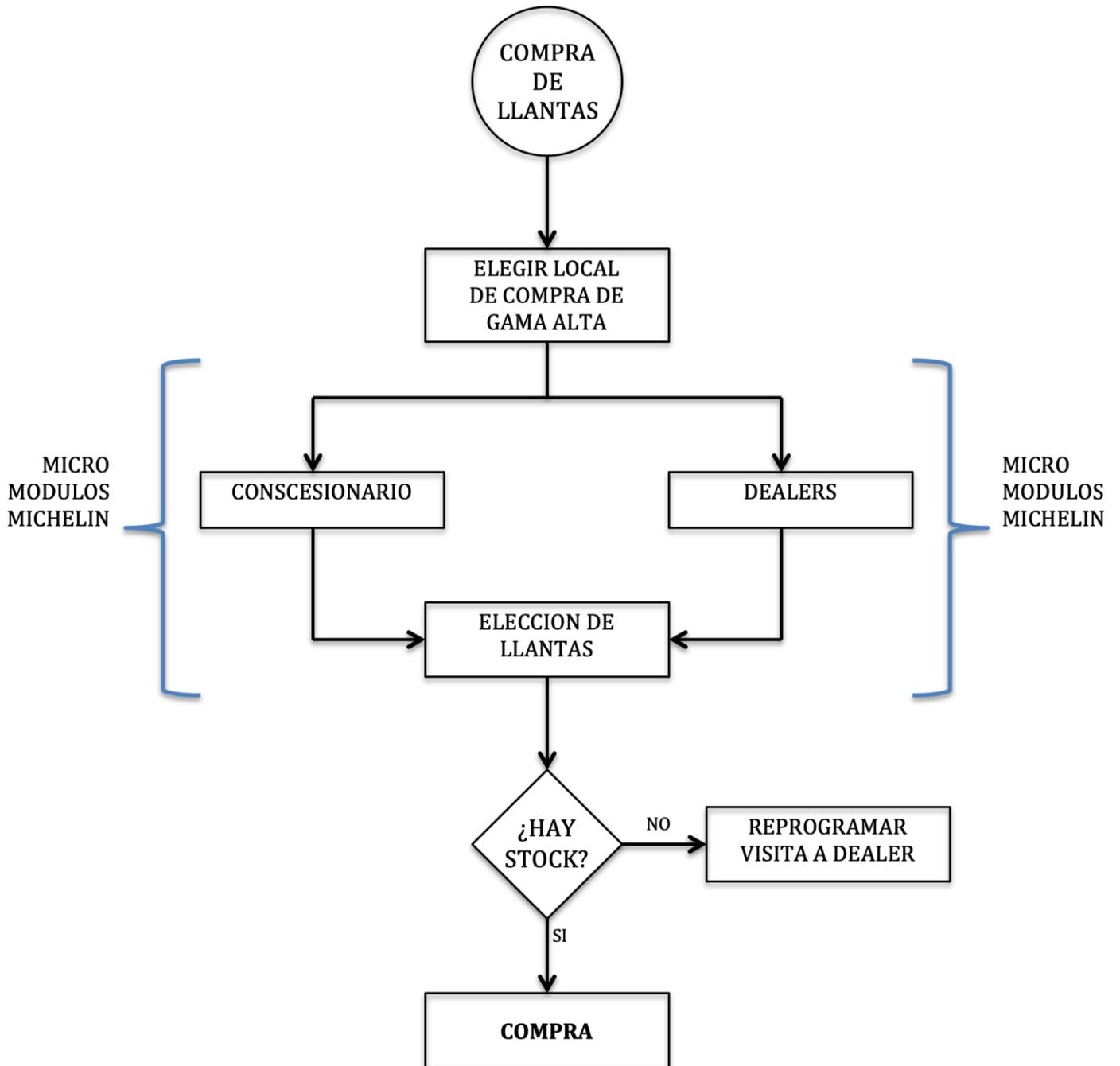
<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Seguimiento y Evolución del parque automotor según fuente AAP (Asociación Automotriz del Perú). Lugar de Publicación:

<https://aap.org.pe/>

ANEXOS

Anexo 1: Flujograma de Compra de llantas Michelin



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Campaña de Reposicionamiento de Marca



TARGET & TERRITORIO

TARGET	¿POR QUÉ MICHELIN?
Dueños de autos de alta gama:    PORSCHE Mercedes-Benz	Es una marca de prestigio a nivel mundial .
	Posee un lineup de neumáticos de alta gama .
	Convive dentro del mismo territorio: el éxito[*] .
	Comparte valores de exigencia, supremacía y poder.

[*] Michelin ha recibido **25 premios** otorgados por expertos en Europa durante los últimos 3 años, además de títulos en competencias de alto rendimiento: ganador de **24H of Le Mans** durante 20 años consecutivos, 50 títulos en el **FIA WRC**, 86 victorias en el **Rally Dakar**, entre otros reconocimientos.



Nombre de Campaña:

#MichelinFits

Key Visual:



Anexo 3: Redes Sociales Michelin Perú

FACEBOOK

The screenshot shows the Facebook profile page for Michelin Perú (@michelinperu). The profile picture is the Michelin Man mascot. The cover photo features a Michelin Pilot Sport tire on a silver alloy wheel, with the text "LUXURY FITS LUXURY" and a sub-headline: "Los neumáticos de alta gama Michelin Pilot® Sport son desarrollados en sociedad con Ferrari, BMW y Porsche." The page includes navigation tabs like "Inicio", "Servicios", and "Opiniones". A post creation area is visible with options for "Foto/video", "Recibir mens...", and "Sentimiento/...". A right-hand sidebar contains the text: "¿Tienes amigos a los que les puede gustar tu página? Invita a amigos a indicar que les gusta tu página para que más gente pueda descubrirla. Busca amigos para invitar".

INSTAGRAM

The screenshot shows the Instagram profile for Michelin Perú (@michelinperu). The profile includes the Michelin Man mascot as the profile picture and a grid of three posts. The top post is the same "LUXURY FITS LUXURY" advertisement seen in the Facebook screenshot. The profile statistics are: 3,959 posts, 8,936 followers, and 443 following. The bio reads: "Michelin Perú Marca Bienvenidos a nuestra cuenta oficial www.michelin.com.pe". The bottom navigation bar shows icons for home, search, post, activity, and profile.

YOUTUBE

YouTube PE

Buscar

Inicio

Tendencias

Suscripciones

Biblioteca

Historial

Ver más tarde

Videos favoritos

Musica

New

Michelin Perú

576 suscriptores

SUSCRIBIRSE

INICIO VÍDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES MÁS INFORMACIÓN

MOVIN'ON 2018 ▶ REPRODUCIR TODO

AutoPrime / MICHELIN

1:28

Campana: Los Conocedores se reconocen
Michelin Perú
200 visualizaciones*
Hace 1 mes

FEATURED CHANNELS

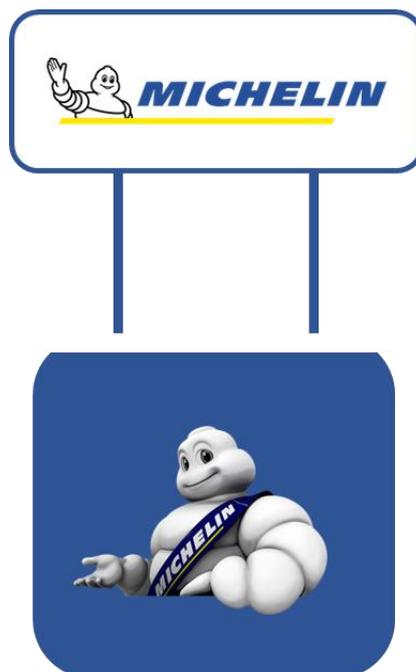
Michelin Passion
SUSCRIBIRSE

Michelin Truck Tires
SUSCRIBIRSE

MICHELIN Agriculture
SUSCRIBIRSE

Anexo 4: Modulo Michelin Perú en Concesionarios y Dealers

MODULO



BANNERS



ANFITRIONA

