

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# **La digitalización del proceso y experiencia de compra en la industria automotriz argentina. El caso General Motors**

**Autoría:** Jose, Mercedes

**Año:** 2018

## **¿Cómo citar este trabajo?**

Jose, M. (2018). "La digitalización del proceso y experiencia de compra en la industria automotriz argentina. El caso General Motors". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14118>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

**LA DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO Y EXPERIENCIA DE  
COMPRA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA.  
EL CASO GENERAL MOTORS.**

**EMBA 2016**

Alumna: Mercedes Jose

Tutor: Roberto Mayo.

Buenos Aires, Argentina. Abril 2018.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al cuerpo de profesores del Máster en Dirección de Empresas de la Universidad Torcuato Di Tella, ya que su tiempo y dedicación contribuyeron directamente en este proyecto.

A Matías, Santiago, Facundo y Vanina: líderes que dedicaron su tiempo a darme sus conocimientos y su espacio en las entrevistas.

A todo el equipo de colaboradores de General Motors que día a día hacen del trabajo diario un espacio de aprendizaje e inspiración.

Y a Santiago, por su incondicionalidad.

## RESUMEN

El presente trabajo buscó analizar por qué la estrategia comercial del negocio automotriz debería considerar la digitalización de la experiencia del cliente como una posible ventaja competitiva. Se profundizó el conocimiento sobre el proceso y la experiencia de compra de un cliente en la industria automotriz argentina con el fin de comprender cómo la digitalización impacta en una industria de más de cien años de antigüedad en donde las iniciativas de comercio electrónico directas desde la terminal al cliente final no han logrado despegar.

El problema reside en que la industria automotriz en Argentina atravesó un cambio paradigmático donde las fuentes de información digitales se convirtieron en fuentes primarias de influencia en el proceso de compra y desplazaron al concesionario como un asesor tradicional de ventas, transformando el modelo de negocio.

Mediante una investigación exploratoria-descriptiva se realizó un análisis de la industria actual, su contexto y las características que hacen al proceso de compra, para luego alinear los efectos de la digitalización sobre ello y considerar si fuera viable llegar a un esquema de comercio electrónico o bien hasta donde llegan las iniciativas digitales de una terminal para lograr eficiencia tanto en su estrategia de marketing como en sus objetivos de negocio. Dicha metodología permitió describir situaciones y eventos en referencia a las etapas, las características de los procesos, los detalles propios de la digitalización y de la industria para poder medir y describir lo que se investigó.

El análisis permitió concluir que, dado el modelo de ventas particular de esta industria, la digitalización no mudará la compraventa a un esquema de comercio electrónico definido 100% *online* pero la ventaja será obtenida de aquellos que logren cambiar y enriquecer la experiencia de compra en su totalidad, no sólo centrándose en la tecnología sino en una necesaria orientación al cliente.

**Palabras clave:** digitalización, proceso de compra, automotriz, marketing.

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 4  |
| <b>CUERPO TEÓRICO</b>   |    |
| CAPITULO I: La industria automotriz argentina   | 6  |
| I.i Análisis de la industria y Análisis competitivo   | 6  |
| I.ii Análisis fuerzas de Porter   | 9  |
| I.iii Acerca de General Motors  | 10 |
| CAPITULO II: El proceso de digitalización   | 14 |
| CAPITULO III: El proceso de compra de vehículos 0km   | 19 |
| III.i El proceso de decisión  | 20 |
| III.ii El proceso de compra en la industria automotriz  | 24 |
| III.iii Un modelo de ventas integrado   | 26 |
| III.iv El ejemplo Carvana y el ejemplo GM US  | 27 |
| III.v Comprar un 0km en Argentina   | 30 |
| III.vi La fuerza del concesionario  | 34 |
| CAPÍTULO IV: Marketing digital: identificando las preferencias del consumidor en su ciclo de compra | 37 |
| IV.i <i>Leaders vs laggards</i>   | 37 |
| IV.ii Una organización de marketing de clase mundial y <i>data-driven</i>                           | 43 |
| IV.iii El <i>auto shopper</i> moderno   | 52 |
| IV.iv La digitalización aplicada al proceso de compra actual  | 56 |
| IV.v El sueño de la compraventa <i>online</i>   | 58 |
| CAPITULO V: La tecnología como <i>enabler</i> de una ventaja competitiva                            | 60 |
| <b>CUERPO EMPÍRICO</b>  | 67 |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | 80 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | 84 |
| <b>GLOSARIO</b>   | 86 |

## INTRODUCCIÓN

Pocas adquisiciones en la vida de las personas son tan importantes como la de un vehículo. Si se analizara cuántos compradores recuerdan el proceso en su primer 0km la respuesta sería el 100%, ya que es una experiencia única. Y aún hoy el hecho de realizar un test drive y probarlo no ha sido transformado desde la irrupción de la tecnología digital.

Sin embargo, quien cambió fue el cliente, quien hoy se presenta en una concesionaria informado en detalle sobre el modelo de interés, con más datos incluso que un tradicional vendedor de salón. Este y otros detalles se aprecian a lo largo del camino hacia la decisión final, incluyendo la consideración, evaluación, la compra y la experiencia con la marca. Hoy los canales digitales son una fuente de información primaria a lo largo de todo el proceso.

Históricamente un cliente realizaba cinco visitas a una concesionaria antes de la adquisición de su nuevo 0km. Hoy llega al salón de ventas con tanta información previa que puede reducir esa cantidad de visitas a tan solo una. Incluso el 61% considera que haría esa compra online, si fuera posible. La digitalización implica cambios que tanto la marca como el concesionario necesita observar, incorporar e innovar para captar la oportunidad.

La industria atraviesa hoy un fenómeno conocido como *RoPo: research online, purchase offline*. Quienes deciden comprar un vehículo comienzan su investigación a través de fuentes *online* y la visita al concesionario física y a su sitio web continúan siendo importantes y juegan un rol crítico.

Las preguntas de investigación que la presente tesis buscó responder son las siguientes: ¿Por qué la estrategia comercial del negocio automotriz debería considerar la digitalización de la experiencia de compra del cliente? ¿Podría ser esto una ventaja competitiva en esta madura industria?

El objetivo general de esta investigación fue diseñar una guía que sirva a cualquier *player* de la industria automotriz para comprender las modificaciones en el proceso de compra actual y el rol de sus principales socios de venta, los concesionarios, a la

hora de plantear la estrategia comercial con el fin de ganar eficiencias en costos de marketing e incentivos variables de ventas.

Un cliente promedio llega a la concesionaria con el detalle del vehículo que quiere adquirir, conoce sus funcionalidades o *features* principales, sabe la historia del modelo y comparó precio contra dos competidores directos de otras marcas. El punto aquí fue comprender cómo se debe ajustar el proceso de compra para responder y actuar en consecuencia con un cliente más sofisticado y específico.

Y las preguntas secundarias que se buscaron responder a lo largo de este trabajo fueron las siguientes: ¿cuál o cuáles son las razones que no permiten el comercio electrónico de vehículos 0km? ¿Se trata de una restricción generacional, legal o sensibilidad propia de la industria?

El objetivo secundario de este trabajo fue profundizar la investigación del proceso de compra actual de vehículos 0km en Argentina producto de la digitalización y su consecuente disposición de información al cliente final analizando aquellos factores que alteran el ciclo de compra de la industria. Ninguna marca a nivel global puede darse el lujo de decir que vende vehículos 100% online, aunque la transición hacia ese modelo de ventas pareciera ser inevitable y las automotrices ya se preparan para tal desarrollo.

La metodología de investigación utilizada es exploratoria descriptiva y como tal se buscan describir situaciones y eventos en referencia a las etapas, las características de los procesos, los detalles propios de la digitalización y de la industria para poder medir y describir lo que se investiga. Se consultó bibliografía de autores como Porter, Grant y Jeffery, así como datos secundarios provenientes de investigaciones realizadas por Google, GFK y McKinsey entre otras consultoras. Finalmente se adicionó información histórica propia de la industria automotriz obtenidas de archivos y prensa.

El trabajo se estructuró comenzando por un análisis de nuestra industria objeto de estudio y su situación coyuntural y competitiva. Luego se buscó comprender que implica el proceso de digitalización en sí mismo y cómo se aplica a la industria de análisis para luego ahondar en la complejidad de su proceso de compra. Finalmente se observó cómo se incluye un proceso en otro y cómo la tecnología puede ser un diferencial competitivo hoy y a futuro.

## CUERPO TEÓRICO

### CAPITULO I: LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN ARGENTINA

El siguiente capítulo propone analizar la industria automotriz en nuestro país para comprender su entorno competitivo y macroeconómico, tomando a General Motors como ejemplo de jugador de escala global.

#### I.i. Análisis de la industria y análisis competitivo

Estamos frente a una industria de más de 100 años de antigüedad en donde año a año los productos / vehículos no se caracterizan por presentar una tecnología dominante o un quiebre en cuanto a producto en sí. Mismo a nivel mundial, los distintos jugadores poseen líneas de producto en constante renovación que modifican cada tres años aproximadamente a nivel plataforma de producción de manufactura, pero pareciera que a nivel tecnológico lejos estuviera de ingresar en una nueva era, y la tecnología se encuentra hoy aplicada únicamente a la mejora en procesos de producción en factores tales como *IoT (Internet of Things)*, AI, robótica o maquinarias autónomas e impresión 3D.

Actualmente en Argentina el número de competidores es estable y la pelea de los líderes de mercado es en precios: las estrategias adoptadas hoy consisten en resignar margen para crecer en volumen, más allá que esta resignación sea en conjunto o no con el socio de venta o concesionario. La imagen de marca y la fidelidad juegan un rol importante en la decisión de compra.

Ni bien asume la presidencia Mauricio Macri en diciembre 2015 se hicieron dos cambios que afectaron la industria: la finalización del cepo cambiario y el quiebre de la restricción de importaciones. Asimismo, la crisis económica en Brasil hizo que las empresas de la industria consideren el mercado argentino como el lugar en donde ingresar el stock remanente (Brasil cayó de 4MM de vehículos a 2MM anuales a lo largo del año 2016)

Estas condiciones determinaron un sobre stock de vehículos 0km en el mercado local a partir del año 2016, llevando a las marcas a empujar agresivamente las ventas *retail* o convencionales mediante bajas de precios o planes de financiación competitivos. Estas condiciones son bienvenidas por los clientes, quienes deciden comprar 0 km vs usados: el mercado de estos últimos presenta una caída del 16% interanual 2016 vs 2015.

A continuación, algunas de las principales notas periodísticas que ilustraron los principales diarios de Argentina en referencia a la situación de precios y promociones de la industria.



La economía argentina presentó índices de inflación cercanos al 24,8% a lo largo de 2017, según el INDEC, y la industria automotriz pareciera ser una excepción aislada. Observando la figura Nro. 1 a continuación se analiza que las ventas anuales registradas considerando 2017 incluido registran un crecimiento:

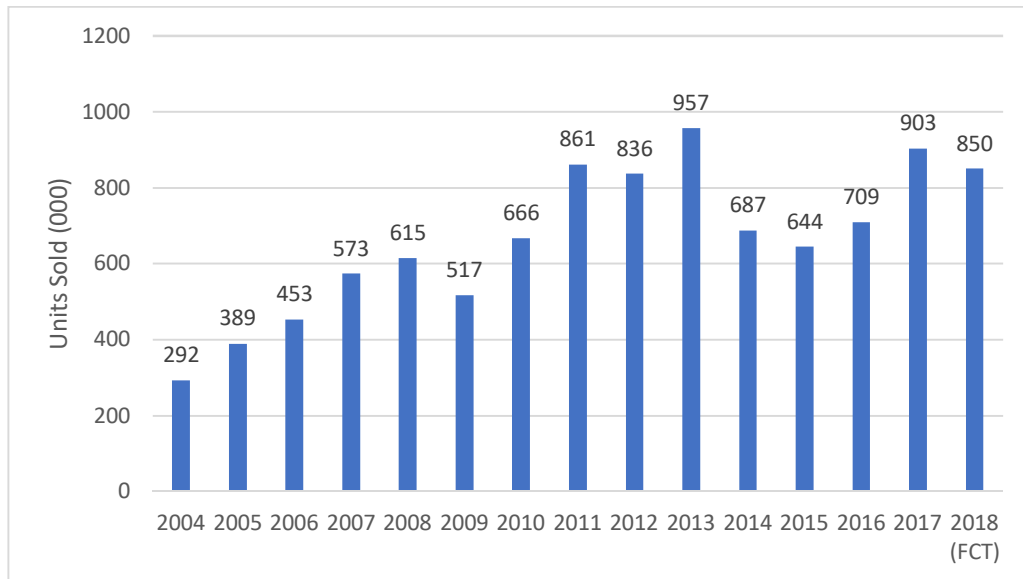


Fig. 1 – La evolución del mercado automotriz. Fuente: ADEFA <sup>1</sup>

La figura Nro. 1 demuestra que las ventas anuales superaron las 900.000 unidades en 2017, representando un crecimiento interanual del 21,4%, y superando en un 28% el promedio de los últimos 14 años. Y tal como muestra la figura Nro. 2, la volatilidad del sector traslada a los precios de los vehículos:



Fig. 2 – La fiebre de los precios. Fuente: Jueguen, F. (4/10/2016) Suben los precios de los autos 0km, pero menos que la inflación. Obtenido de *lanacion.com.ar*

Tal como expone la figura Nro. 2 los precios de los vehículos en Argentina registraron un incremento del 26.2% acumulado durante los primeros siete meses de 2017, siendo el pico más fuerte el correspondiente a enero con 11.2% de ascenso mensual.

<sup>1</sup> Asociación de Fábricas de Automotores, obtenido en febrero 2017 de [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar)

A continuación, resulta entonces interesante comprender el nivel de competencia dentro de la industria y cuáles son las fuerzas que determinan su atractivo con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

### **I.ii. Análisis de la industria: fuerzas de Porter**

Porter (2008) analiza mediante un modelo de gestión empresarial las fuerzas existentes en un sector o fuerzas del micro entorno para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad a largo plazo.<sup>2</sup>

**Nuevos entrantes:** fuerza que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. La amenaza de entrantes depende de las barreras de entradas siendo éstas las economías de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o logística entre otras.

**El poder de los proveedores:** se refiere a posibles amenazas sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria entre otros.

**Poder de los clientes:** analizando esta fuerza se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

**Productos sustitutos:** una industria comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que

---

<sup>2</sup> Porter, M. (Enero 2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Obtenido en Enero 2018 de hbr.org

vende la empresa inicial. Esto deriva en una baja de precios y su consecuente reducción de ingresos.

Rivalidad competitiva: más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

En el ejemplo automotriz en Argentina, el número de competidores supera los quince jugadores. A continuación, la figura Nro. 3 expone el porcentaje de participación de mercado resultado del año 2017 por marca:

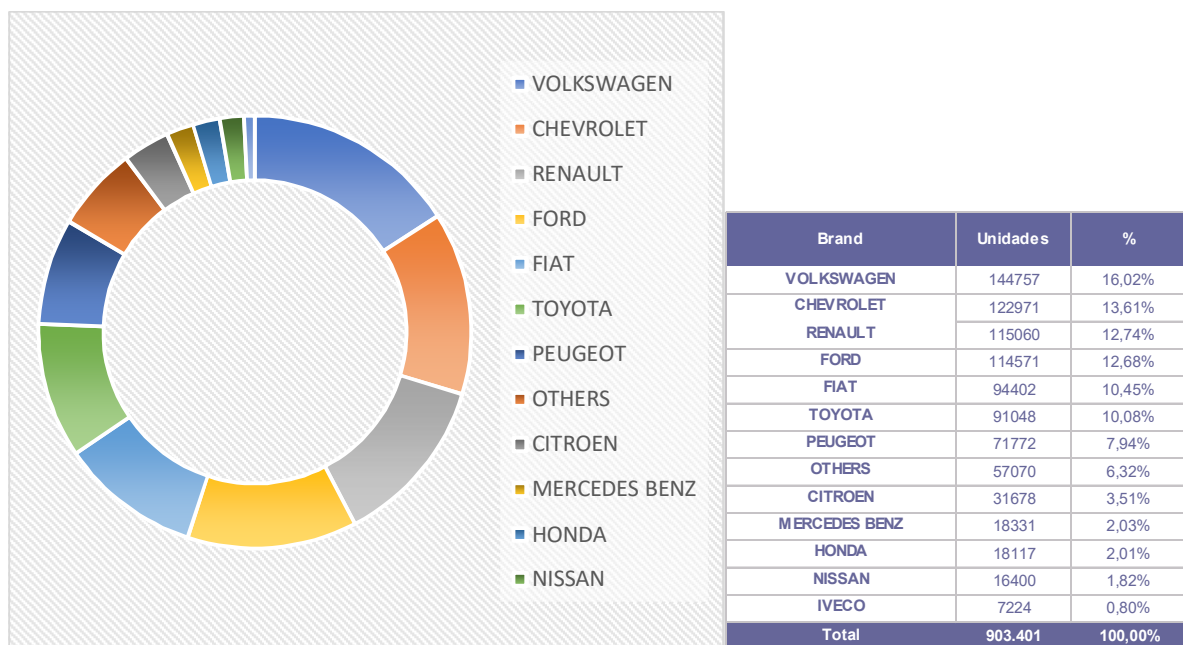


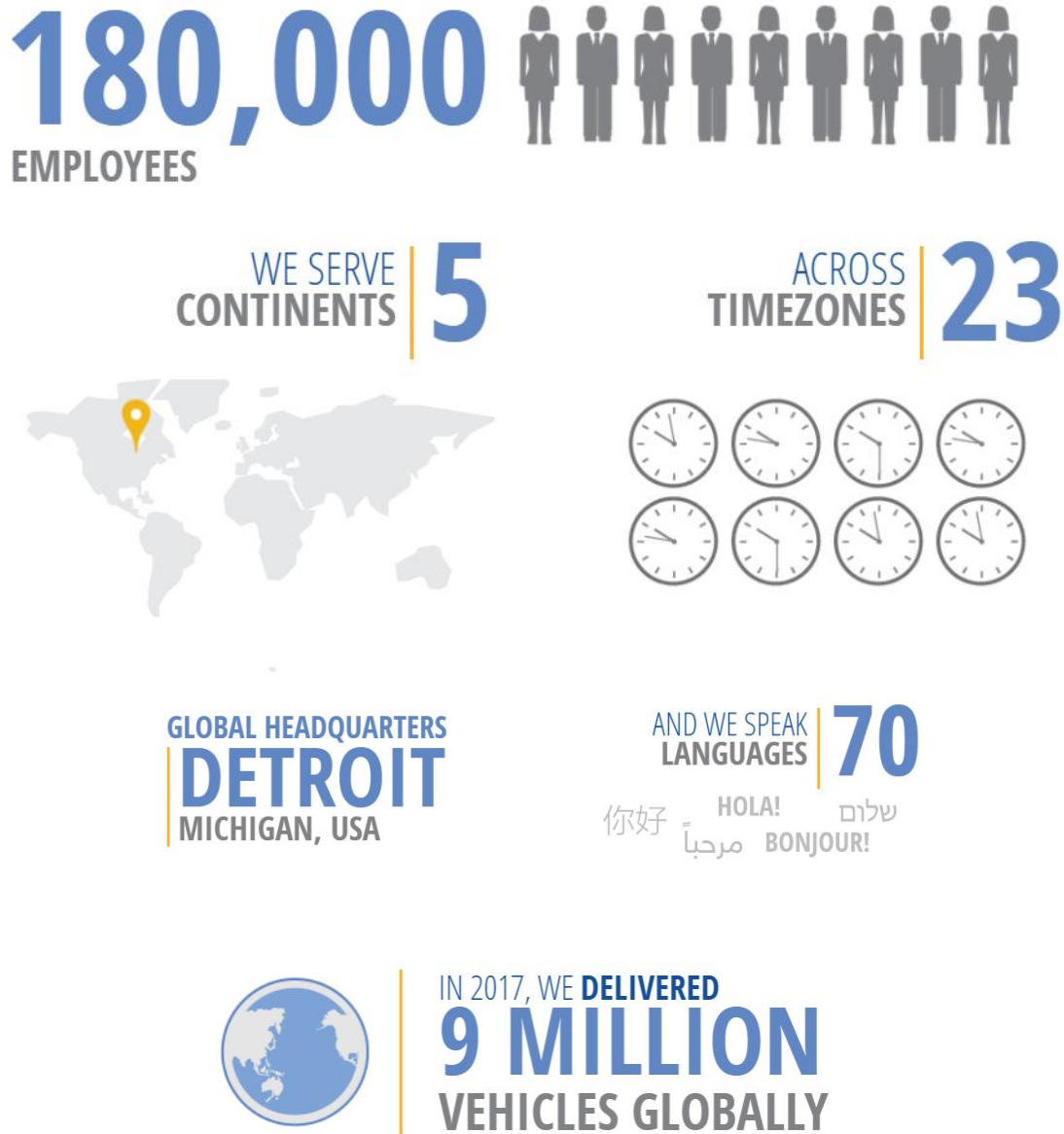
Fig. 3. Industria automotriz Argentina: participación de mercado por marca. Fuente: ACARA. <sup>3</sup>

La figura Nro. 3 demuestra como en Argentina existe concentración de jugadores, pero los cuatro principales concentran más de la mitad de las ventas anuales. Es así como entre VW, Chevrolet, Renault y Ford se concentra el 54,9% de las ventas anuales, y si se añaden Fiat y Toyota se obtiene el 75,3% del mercado dividido entre seis de las más de quince marcas que compiten en la industria.

<sup>3</sup> ACARA: Asociación de Automotores de la República Argentina. Obtenido de [acara.org](http://acara.org)

### I.iii. Acerca de General Motors

Fundada en 1908 GM es la mayor empresa automotriz del mundo, siendo líder en ventas mundiales durante 77 años. La figura Nro. 4 a continuación contiene algunas informaciones que ilustran el tamaño de este jugador a nivel global:



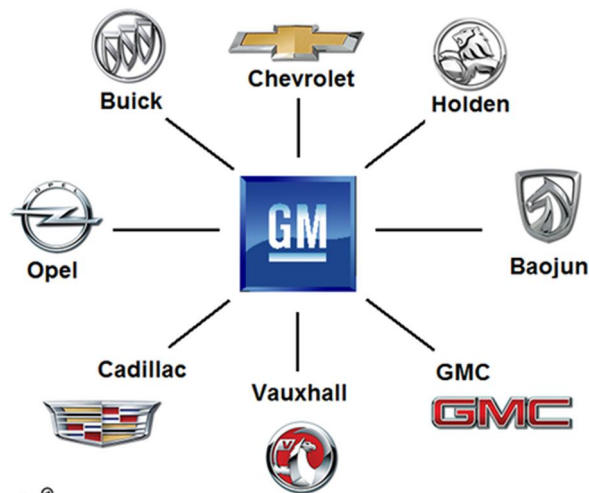


Fig. 4 – General Motors. Fuente: *gm.com/investors*

Como podemos observar en la figura Nro. 4, un jugador de la industria de análisis como es el caso de GM opera teniendo la casa matriz en Estados Unidos a cinco continentes y vende en un año nueve millones de vehículos de ocho marcas.

Chevrolet es la nave insignia de la GM. La estrategia para con esta marca es comercializar vehículos globales tales como el Chevrolet Cruze o la SUV Chevrolet Tracker en todos sus mercados, aunque en Sudamérica permite flexibilizar con producción y venta únicamente Mercosur. Tal es el caso del Chevrolet Onix y la Chevrolet Spin, entre otros. La figura Nro. 5 a continuación ilustra algunos números que dimensionan la marca Chevrolet a nivel global:

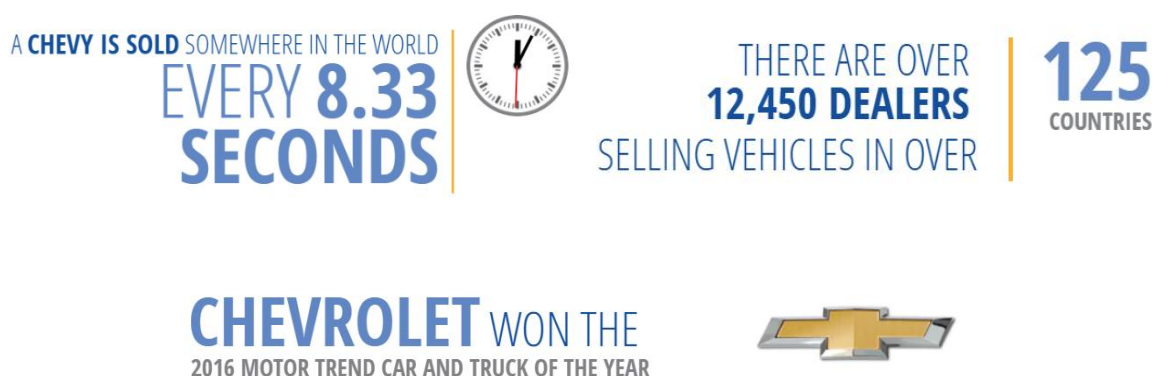


Fig. 5 – General Motors: Chevrolet brand. Fuente: *gm.com/investors*

La figura Nro. 5 refleja datos que muestran el comportamiento de una marca de vehículos global, cuyas ventas se desarrollan en 125 mercados vendiendo un vehículo cada 8.33 segundos.

Puntualmente en Argentina GM desembarcó en 1925. Sin embargo, detuvo sus operaciones en 1978 debido a la crisis económica general del país regresando al país en 1995 e inaugurando una nueva planta en General Alvear, Rosario, donde en el año 2015 se invirtieron más de 700 millones de dólares para poder fabricar el Chevrolet Cruze, un modelo global que se exporta de Argentina a la región. Las imágenes de del complejo rosarino pueden observarse a continuación en la figura Nro. 6:



Fig. 6 – El complejo automotriz en General Alvear, Rosario, Argentina. Fuente: *Chevrolet.com.ar*

La figura Nro. 6 ilustra efectivamente la dimensión del complejo luego de la inversión. En conclusión, estamos ante una industria de alcanzada madurez en donde hay un sobre stock de oferta de vehículos impulsado por la crisis en Brasil. La competencia por la participación de mercado se divide entre más de 15 jugadores, quienes pelean a fuerza de incentivos promocionales y planes de financiación agresivos para el cliente, esto es, reducciones bajo esquemas de precios bonificados y planes de pagos con tasas competitivas.

## CAPITULO II: EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

En este capítulo se procedió al análisis de biografía y datos secundarios que se refieran a la digitalización como proceso en sí mismo, sus alcances e implicancias y cómo se incorpora en clientes e industrias de diversa naturaleza.

Según la empresa consultora y de investigación Gartner la digitalización puede ser definida como el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio, obteniendo nuevos retornos y oportunidades que generen valor. De acuerdo con ello, permitiría redefinir procesos de trabajos, implementaciones en plantas de manufactura o bien modificar por completo un negocio, dado que se tiene la habilidad de compartir información crítica en formato digital, siendo ésta la posibilidad que la digitalización trae a la mesa. <sup>4</sup>

Gartner se refiere específicamente a la digitalización cuando define lo que denomina un ciclo de sobre expectativa: una representación gráfica de la madurez, adopción y aplicación comercial de una tecnología específica ilustrada mediante una curva que sugiere qué tanto aumentan las expectativas para con una tecnología a lo largo del tiempo. Los distintos momentos y expectativas son acompañados por eventos y situaciones que dicha tecnología afronta hasta llegar a un momento de expectativas estables donde se ha logrado mejorar y alcanza la adopción. A continuación, la figura Nro. 7 muestra la curva que atraviesa un ciclo de sobre expectativa:



Fig. 7 – Ciclo de sobre expectativa. Ciclo de sobre expectativa Fuente: *Genwords.com*. Obtenido en febrero 2018 de <https://www.genwords.com/blog/navegando-el-hype-cycle>

<sup>4</sup> Garner: investigadora de Mercado. De Trepanier, F. (2016). *Digitalization Moving from Step Change to transformation in Power Generation*. Obtenido En Agosto 2017 de *ebsco.com*.

Podemos observar en la figura Nro. 7 cómo una tecnología a lo largo del tiempo presenta una curva de expectativas donde comienzan aumentando hasta generar un pico para luego descender en un abismo de desilusión inicial para ascender nuevamente de forma menos abrupta que al inicio ganando adopción en el mercado hacia una meseta de productividad donde se estabiliza.

Un ejemplo de dicho ciclo está en la Ley de Amara sobre los efectos de la tecnología, establecida por el científico e investigador estadounidense Roy Amara, quien afirma que nuestra tendencia es sobrestimar efectos de una tecnología en el corto y subestimar el efecto en el largo plazo.

La digitalización puede ser descripta e implementada en numerosas formas. Sin embargo, hay algo común a todas ellas: se trata de un proceso disruptivo. Cualquier negocio que planea digitalizar operaciones, pero base sus planes en procesos de negocios, procedimientos o flujos de trabajo existente debería reconsiderarlo. La verdadera digitalización es entonces la que logrará un cambio significativo en las operaciones del negocio.

Neus, Buder y Galdino (2017) coinciden en que la revolución digital no está cambiando únicamente la forma en que bienes y servicios son producidos y consumidos: el cambio fundamental está en el valor percibido de los mismos y el hecho de competir en un mercado que constantemente incrementa su transparencia. Así, el entorno de mercado en su totalidad está cambiando: se erosionan los límites de las categorías de producto, se reducen las barreras de entradas, emergen las redes, los consumidores comienzan a ser competidores y todo ello sucede con rapidez. Excepto que una compañía logre el monopolio comercial garantizado, sin dudas será afectada por esta revolución.

Zott y Amit (2017) exponen que esta digitalización se incorpora cada vez más en distintos aspectos de las vidas de los clientes dando lugar al crecimiento de nuevas oportunidades de creación de riqueza. Nuevas aplicaciones, nuevos servicios, nuevas plataformas, nueva data y nuevos *devices* se han convertido en el nuevo patio de juegos de compañías de todo tipo de industrias que buscan aprovechar oportunidades emergentes. Asimismo, nuevas empresas entraron en la escena, muchas veces con éxito y crecimiento exponencial, tal es el caso de Facebook (2004) que logró generar USD19 billones de retorno en 2015, o Airbnb (2008), con retornos de USD1 billón

también en 2015. Mientras que los nuevos *start ups* se encuentran en estadios de crecimiento (“*gold-rush mood*”), muchas empresas establecidas se encuentran acorraladas. Los *retailers* tradicionales, bancos, agencias de viajes entre otras experimentan la decadencia del negocio y pelean por sobrevivir.

La industria automotriz no queda fuera de escena con estos entrantes. El ingreso de *marketplaces* como OLX, Mercado Libre o *Demotores* son plataformas que permiten aún sin llegar a realizarse un pago online la venta de vehículos nuevos, usados, repuestos y planes de ahorro.

A simple vista, los atrincherados y los nuevos jugadores no presentan demasiado en común, pero mirando en detalle es claro que ambos tipos de compañías enfrentan el mismo desafío: necesitan desarrollar nuevos modelos de negocio que funcionen en el mundo digital y creen valor para clientes conectados.

Y no son solo los productos o servicios aquellos que caen en la obsolescencia, también ocurre en los procesos organizaciones y sistemas ya que simplemente ya no son capaces de crear suficiente valor. Si se busca lograr la digitalización de un negocio desde la perspectiva del cliente, es obligatorio contar con nuevas ideas e incrementalmente el modelo de negocio en su totalidad es la nueva fuente de innovación.

Innovar el modelo de negocio logra generar gran valor para los accionistas. Un nuevo modelo de negocio inteligentemente diseñado podría incrementar el valor total creado para todos los *stakeholders*, incluyendo clientes, socios y proveedores.

Tomemos como ejemplo la industria bancaria donde sus clientes a partir de 2014 comenzaron a adoptar el concepto de “*digital banking*”. La digitalización en esta industria incluía innovaciones en mayor agilidad de pagos y una amplia transformación de sistemas, y solo aquellos que tomaron acción y riesgo avanzaron sobre este terreno y evitaron ser rezagados. Aquellos bancos que implementaron nuevas tecnologías de automatización y crearon nuevos productos transformaron la experiencia de sus clientes y fueron disruptivos en componentes clave de su cadena de valor. Mientras que las instituciones que se resistieron a la innovación digital fueron castigadas por clientes, mercados financieros y en muchos casos regulaciones.

Según McKinsey Co. aquellas instituciones bancarias que fueron rezagadas en el proceso de digitalización vieron erosionar un 35% de su beneficio neto, mientras que los innovadores incrementaron en un 40% <sup>5</sup>, y la figura Nro. 8 muestra que las amenazas y oportunidades están a la vista.

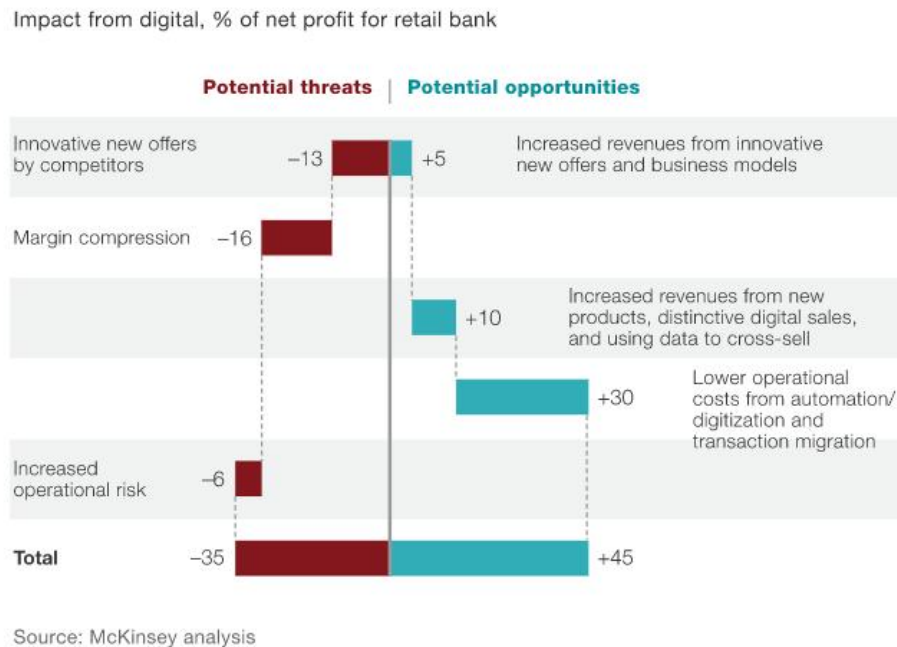


Fig. 8 – El impacto de la digitalización. Fuente: McKinsey.

La figura Nro. 8 describe como el impacto de la digitalización en una institución bancaria puede obtener tanto amenazas como oportunidades. Las amenazas provienen de reducción de márgenes, pérdida de mercado que absorbe la competencia o un incremento en el riesgo operacional. Mientras que la ventaja más notable es la reducción de costos operativos provenientes de migrar hacia tecnologías digitales, así como ingresos que surgen de nuevos productos o ventas digitales que parten del análisis de datos.

En 2018 nos encontramos con que bancos en Escandinavia, Reino Unido y Europa occidental estiman obtener más de la mitad de sus nuevos ingresos provenientes de productos resultantes de ventas digitales.

<sup>5</sup> *Strategic Choices for Banks in the Digital Age*. (2015, Jan) retrieved March 2018 from [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Las amenazas de entrantes se ven amplificadas en la digitalización. En el ejemplo de la industria bancaria los competidores surgieron directamente de otras industrias en principio ajenas al sector financiero. La compañía China Alibaba, por ejemplo, en 2014 logró capturar 100 billones de dólares gracias al lanzamiento de su plataforma de *wealth management*.

La transformación digital que sufrieron los bancos es comparable con la industria automotriz ya que atravesaron un punto de inflexión donde los líderes decidieron avanzar y adaptarse. Apreciaron la oportunidad, pero también asumieron la gravedad de la amenaza. La digitalización atravesó los aspectos de la totalidad de las operaciones bancarias, desde desarrollo de producto hasta manejo de riesgo y administración de capital humano. Las estrategias adoptadas se apoyaron en comprender cómo la digitalización creaba valor, cuáles eran las perspectivas del consumidor desde su comportamiento y cómo priorizar las inversiones.

En conclusión, el capítulo aborda el concepto de digitalización y ejemplifica su caracterización como proceso disruptor de negocios, procedimientos o clientes, ejemplos que aplican a industrias como la bancaria y la automotriz y la necesidad de comprenderlo como un generador de oportunidades o ventajas competitivas.

### **CAPITULO III: EL PROCESO DE COMPRA DE VEHICULOS 0KM**

El presente capítulo caracterizó al proceso de compra y decisión en su complejidad para con la industria de análisis. Se observó además cómo se da la intervención de la digitalización en este camino hacia la compra, cómo puede cambiar un modelo de negocio cuando esto sucede y cómo una industria avanza hacia la generación de valor cuando el modelo de negocio es compartido con socios de venta como concesionarios.

Todo proceso de compra puede analizarse como una serie de pasos y decisiones escalonadas que atraviesa un prospecto desde que siente deseo de satisfacer una necesidad hasta el momento en que adquiere y usa o consume un producto o servicio. Kotler (1999) caracteriza dichas fases en cinco: la de contemplación o reconocimiento de la necesidad, la de búsqueda de información, la de evaluación de alternativas, la decisión de compra, y el comportamiento post-compra.

Santandreu, y Shurden (2016) sostienen que cuando se trata de productos de alta implicación, tomar una decisión sigue un proceso racional que requiere tiempo y esfuerzo del lado del comprador y éste presta mayor atención a cada una de las etapas y detalles del proceso.

En tiempos donde el uso de internet era limitado los compradores tomaban un buen tiempo recolectando todos los detalles necesarios, y a la hora de evaluar alternativas se incurría en un gran nivel de estrés dado el grado de incertidumbre que presentaba la decisión, incertidumbre que llevaría a una disonancia cognitiva luego que la decisión ya había sido tomada. Esta disonancia era acentuada en compras de productos de alto involucramiento tales como vehículos y vivienda, donde la decisión de compra requiere una evaluación detallada de alternativas plausibles que reunieran la mayoría de los factores incluidos en el criterio de decisión del comprador.

Los desarrollos tecnológicos en comunicaciones han transformado y en muchas instancias reemplazado los métodos tradicionales de recolección de información pertinente en la fase de evaluación de alternativas en el proceso de compra. Esta nueva generación de compradores cuenta con tecnología poderosa al alcance de su

mano, y en muchos casos tiene la posibilidad de tomar decisiones en tiempo real (“*on the go*”) mientras adquiere productos de involucramiento alto.

Sin dudas la tecnología ha modificado el proceso de compra en numerosas industrias. Según Zott y Amit (2017) la estructura de una actividad determinada describe como las acciones están relacionadas y en qué secuencia: se trata del “cómo” de la actividad en cuestión. Tal es el ejemplo de una agencia de viajes online, Priceline.com<sup>6</sup>, que estableció acuerdos con compañías aéreas, tarjetas de crédito y el sistema de reservas “*Travelport’s Worldspan*” entre otros. Trabajó sobre un mercado inverso en donde los clientes sugerían precios deseados para que sean aceptados por los vendedores, desarrollando un mecanismo único que permitía a estas partes interactuar y dar lugar al proceso de compraventa. *Priceline* se aseguró patentar un método innovador para el desarrollo de su principal actividad, una estructura que aún hoy lo distingue de otras agencias de viajes.

Todo modelo de negocio es creado con el objetivo último de obtener valor para su dueño o accionista. Tradicionalmente una industria determinada tenía presente su competencia en función de la naturaleza misma del negocio. En la industria bancaria un banco competía contra otro, así como en la automotriz una terminal con la otra. Una cadena hotelera sabía que para ganar mercado un competidor iba a tener que necesariamente perder.

Y es aquí donde la digitalización irrumpe y transforma los modelos de negocio no solo de desde su concepción o sus características propias sino desde la ruptura de las barreras de ingreso y cómo se establecen los competidores. Un negocio como *Amazon*<sup>7</sup> se diferencia de uno como *Best Buy*<sup>8</sup> por no tener tiendas o puntos de ventas y compite directamente con Apple y Microsoft por vender servicios como *clouds* o almacenamiento en la nube. *Airbnb* es hoy el principal competidor en la industria hotelera a nivel mundial y su inversión en activo fijo es nula por tratarse de un negocio de plataforma que recibe sus ingresos directamente del cliente final, igual que un hotel.

---

<sup>6</sup> <https://www.priceline.com>

<sup>7</sup> <https://www.amazon.com/>

<sup>8</sup> <https://www.bestbuy.com>

Generar valor es el motor de un modelo de negocio, pero la pregunta es cómo una compañía incrementa las probabilidades de desarrollar el modelo de negocio adecuado para su *momentum* en el proceso de digitalización. Así, Zott y Amit (2017) identifican cuatro valores conductores comunes en los modelos de negocios: *novelty*, *lock-in*, *complementarities* y *efficiency*.

La novedad captura el grado de innovación del modelo de negocio que es incorporado por el sistema de actividad. Consideremos la idea de Airbnb de compartir un espacio propio con huéspedes pagos y su sofisticada traducción a una plataforma compartida: se trata de un modelo de negocio completamente nuevo. O tomemos como ejemplo la movida de Nintendo con Pokémon GO<sup>9</sup>.

*Lock-in* o bloqueo se refiere a aquellos elementos del modelo de negocio que crean *switching costs* o incentivos mejorados para que los clientes permanezcan en el modelo de negocio y realicen transacciones dentro del sistema de actividades. Imaginemos el ejemplo de migrar el hemisferio Apple al mundo Android, servicios como iTunes, iCloud y otros no sólo generan retornos adicionales, sino que alimentan la lealtad a la hora de elegir hardware electrónico.

Complementariedades hace referencia al valor que se produce producto del efecto de las interdependencias entre elementos del modelo de negocio. Analicemos como ejemplo a eBay<sup>10</sup> que ofrece una plataforma para generar ventas entre compradores individuales y vendedores de productos nuevos y usados: un requerimiento clave para el funcionamiento de la plataforma será el mecanismo de pago con tarjeta de crédito incluso cuando el comprador no está bancarizado. PayPal, el sistema de pago online adquirido por eBay, ofrece dicha función.

Y eficiencia se refiere a los ahorros de costos que se logran gracias a las interconexiones el sistema de actividad. Wal-Mart no solo logró el concepto de “*discount retailing*” sino que además diseñó un sistema que soporta esta estrategia de liderazgo en costos aplicado a logística, creando procesos sofisticados tales como el *cross-docking*, único en la industria.

---

<sup>9</sup> <https://www.pokemongo.com/es-es/>

<sup>10</sup> <https://www.ebay.com/>

Estos cuatro valores conductores alimentan la creación total de valor potencial en un modelo de negocio, y cuando son combinados este efecto es aún más poderoso.

Durante los últimos años una de las principales discusiones en el terreno del marketing es la estrategia de ser *customer-oriented*. Colocar al consumidor en el centro produce resultados alentadores, y esta performance positiva se debe al desarrollo de la tecnología de la información y el soporte que ésta ofrece. Procesos tales como recolección de datos, almacenamiento, procesamiento y análisis son dirigidos a transformar resultados operativos ya que es este conocimiento el que da soporte al *top management* a tomar decisiones que afectan las estrategias de negocio y las políticas dentro de una compañía.

De acuerdo con una encuesta realizada por *Ebay Advertising* en Estados Unidos (2017) la tecnología es la causante de que los consumidores busquen y compren vehículos online más que nunca, modificando la jornada. Asimismo, revela que el 63% de los consumidores encuestados afirma que es extremadamente posible / posible que compre un vehículo online en el futuro. “La tecnología continúa evolucionando la jornada de compra de un vehículo”, afirma Wetzel, Director de Ventas y Marketing. “Los consumidores están ejecutando actividades de pre-compra relacionadas con búsquedas online con un interés incrementado en automotrices. Mientras más consumidores abracen el *ecommerce* en vehículos mejores experiencias y tecnologías conducirán a un cambio mayor hacia el comercio electrónico”.<sup>11</sup>

Por último, de acuerdo con un artículo publicado por el *Automotive World Newspaper* (2014) un estudio demostró que la industria automotriz se encuentra dentro del top de usuarios de data y analíticas de sus consumidores, siendo la industria más avanzada en integrar distintas fuentes de data en análisis predictivo en Estados Unidos. Esta industria es la que hoy lidera el gasto en generar influencia de compra, confirmando que hoy la experiencia de compra de un vehículo comienza antes de que el cliente coloque un pie en el concesionario, y es la reputación *online* la que determinará si un cliente finalmente elige o no realizar un negocio.

---

<sup>11</sup> *EBay advertising survey reveals behavioral shifts in online car buying* (2017, February 16) Retrieved in August 2017 from PR Newswire (US) <http://www.prnewswire.com/news-releases/ebay-advertising-survey-reveals-behavioral-shifts-in-online-car-buying-300408417.html>

### III.i. El proceso de decisión

Un estudio realizado en la escuela de Management de Ingeniería y Tecnología de la Universidad de Portland, en donde se creó un programa para asistir la decisión en el proceso de compra, demostró cómo el uso de modelos de decisiones de múltiples criterios y la comparación mediante herramientas puede asistir a compradores de vehículos a decidirse por aquel que atiende tanto sus necesidades como sus emociones.

El modelo fue logrado considerando los elementos analíticos y subjetivos que intervienen en el proceso de decisión. Un decisor debía elegir su preferencia en orden de mayor a menor sobre 15 atributos relacionados con la compra de un vehículo, el *software* buscaba en una base de datos de más de 300 vehículos y arrojaba los 5 modelos que más se acercaban a las preferencias declaradas. En un segundo momento del estudio el decisor expresaba sus preferencias para cada uno de los cinco modelos elegidos para que el *software* realice un análisis comparativo y realice un *ranking* calificando el juicio subjetivo en la decisión.

La preferencia de un comprador como el precio, versión, número de pasajeros, puertas, motor y otros son utilizados para comparar posibles vehículos en un modelo de decisión de análisis de criterios múltiples. Además, se buscó la maximización de la utilidad como objetivo inmediato seleccionando un modelo a lo largo de alternativos, y los cinco seleccionados cumplían el objetivo requerido y eran comparados con aquellos vinculados a la subjetividad o emocionales mediante un método de comparación de a pares o *pairwise*. Utilizaron esta técnica para traducir aquellos aspectos individuales y subjetivos en la percepción en un objetivo dentro de una matriz de comparación. Así, lograron cuantificar atributos como “*fun to drive*”, “*looks*” y “*pride of ownership*” entre otros.

En la sociedad contemporánea los vehículos son ubicuos, un mero medio de transporte personal elegido. Un cliente promedio renueva en Argentina el vehículo cada 2,5 / 3 años y la implicancia financiera para tal compra representa una porción importante del ingreso personal. Luego de una vivienda, hablamos del segundo gasto más significativo que las personas afrontan en sus vidas. Sin embargo, se observa que la decisión de la compra de un vehículo no sucede de forma sistemática en la

mayoría de las personas y en muchos casos el auto es “vendido” por campañas de marketing que crean imagen de marca y no es “comprado” por un consumidor ordinario. Entonces un acercamiento basado en teorías de decisión en esta industria debe ser aplicado a cada compra de vehículo considerando estos detalles que hacen a la subjetividad, así como a los tipos de vehículos que uno debería elegir.

Según Google aún existe un proceso lineal en el camino hacia la compra de vehículos, marcado por cuatro *milestones* en donde un consumidor detecta que es momento para adquirir un vehículo, luego elabora una lista breve de marcas y modelos, a continuación incorpora las visitas a los concesionarios y luego ingresa en un marco de lealtad hacia la marca (o no). Dicho proceso puede observarse gráficamente en la figura Nro. 9 a continuación:



Fig. 9 – El proceso hacia la compra de vehículos. Fuente: Google (2017)

La figura Nro. 9 representa el proceso en forma de triángulo invertido o embudo en donde un cliente detecta el momento de adquisición, luego elabora la lista breve de marcas y modelos, incorpora las visitas a los concesionarios e ingresa en el período de lealtad.

Dentro de este proceso existen momentos en la mente del cliente que busca comprar que toda marca debe tener en cuenta. Dichos momentos son ilustrados en la figura Nro. 10:



Fig. 10 – Micro momentos en la compra de un vehículo 0km. Fuente: Google (2017)

La figura Nro. 10 analiza cuáles son las marcas y modelos, si el auto se adecúa a sus necesidades, mira si puede alcanzar ese rango de precios mediante las alternativas financieras del mercado, en cuarto lugar analiza donde comprarlo y finalmente se afianza en un acuerdo.

La figura Nro. 11 grafica cómo la jornada está compuesta entonces por etapas dentro de un proceso intercaladas por distintos momentos que el cliente atraviesa



Fig. 11 – Micro momentos en la compra de un vehículo 0km. Fuente: Google (2017)

La figura Nro. 11 expone como un cliente ante la decisión de compra se cuestiona cuál es el mejor producto o marca; mientras elige una lista de posibles visualiza si es correcto para lo que necesita y si puede pagarlo; a continuación, encamina la etapa hacia la visita física al concesionario y busca posibilidades dentro de su ciudad; finalmente arriba al acuerdo y comienza la relación con la marca.

### III.ii. El proceso de compra en la industria automotriz

Si bien el tiempo que toma el proceso varía para cada cliente en función de parámetros que analizaremos más adelante, existen tres grandes etapas en el proceso que ocurren entre la decisión de avanzar a comprar un vehículo y la entrega del vehículo en un concesionario. Estas tres fases ilustradas en la figura Nro. 12 son el aprendizaje, la búsqueda y la compra.

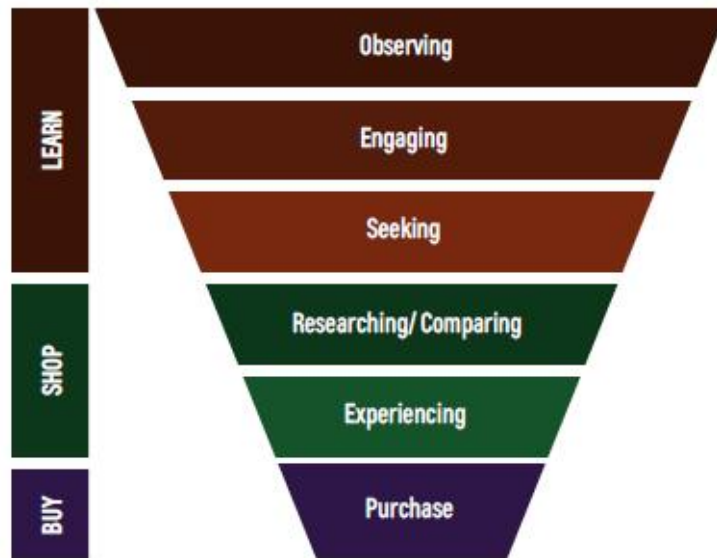


Fig. 12. *The Car Purchase Process*. Fuente: GM Global Digital marketing (2017)

La figura Nro. 12 ilustra un embudo en donde en una primera etapa el cliente entra dentro de un proceso de aprendizaje en donde observa, interactúa y busca información sobre la futura compra del vehículo. Luego entra en el proceso propio de compra en donde investiga comparando entre marcas y experimenta con el producto mediante visitas físicas al concesionario. Finalmente, el cliente ingresa en la compra propiamente dicha donde se realiza la adquisición del vehículo y procesos que aplican a la entrega de la unidad.

Dentro de cada etapa el cliente atraviesa momentos y situaciones clave para la toma de decisiones y se enfrenta a momentos de tensión o *“pain points”*.

Durante la etapa de aprendizaje o *“learn”* el cliente aún no ha definido la marca o modelo de preferencia y comienza a buscar información siendo la observación la actividad más importante y viviendo un momento de tensión cuando tiene que definir el set de marcas que están incluidas en su presupuesto.

La etapa de búsqueda o *“shop”* el cliente principalmente valida y compara distintas opciones de marca y modelos, experimenta con el producto en el concesionario con pruebas de *test drive* y continúa buscando información, pero con más detalle. Se informa sobre equipamiento, seguridad, detalles de postventa y planes de financiación. Esta etapa es muy importante para las automotrices ya que es aquí

cuando se produce el descarte de marcas y el cliente abandona la jornada para esa terminal.

Finalmente, la etapa de compra ocurre mayoritariamente en el concesionario. Ocurre aquí el momento de mayor tensión para el cliente ya que se enfrenta a la negociación de precio y ejecución de planes de financiación si aplicara. Ocurre aquí también la espera del vehículo, que suele ser otra gran negociación con el agente de venta. Muchas expectativas entran en juego en este momento y la experiencia con la marca puede verse damnificada o favorecida según como se maneje el cliente.

### III.iii. Un modelo de ventas integrado

El modelo de ventas que ocupa a la industria a nivel global es el que integra a concesionarios hacia la segunda fase del negocio: una terminal produce en su planta o importa vehículos según su propio modelo de negocios, hace la venta a su red primaria (lo que se conoce como *wholesale*) y es la red de concesionarios la que hará la venta final al cliente. Así, gran parte del proceso de compra ocurre en una instancia en la que la terminal solo controla ligeramente a su *partner*.

Un contrato estándar entre una terminal y un concesionario consiste en un acuerdo en donde la primera establece objetivos que la contraparte deberá cumplir para poder continuar con la concesión, a cambio de una zona geográfica exclusiva o compartida de alto tráfico de clientes y un margen de contribución por vehículo que va entre el 5% y el 15% según el segmento.<sup>12</sup>

Los objetivos que debe cumplir un concesionario podrían resumirse en los siguientes:

- Ventas: *market share* en zona, cumplimiento de objetivo *wholesale*, ventas corporativas.
- Postventa: compra de repuestos y accesorios, implementación de programas de servicios de mantenimiento y garantía extendida.
- Plan de ahorro: cumplimiento de ventas y caída de cartera.
- Finanzas: inventario con menos de 120 días de stock y absorción de plan de ahorro.

---

<sup>12</sup> GM Argentina property. Confidencial.

- Satisfacción: clientes satisfechos en ventas (convencionales + planes de ahorros) y servicios; imagen de marca e instalaciones.
- Adicionales: capacitaciones según corresponda, objetivos de *test drive* e implementación de programas digitales que coordine la terminal. Este punto se modifica año a año y constituye penalizaciones en los puntos que suman los ítems anteriores.

Dentro de los parámetros contractuales vemos que no se exige ningún factor que tenga relación directa con el proceso de compra excepto la medición de satisfacción de clientes, que está orientada a la satisfacción con el producto y en menor medida al proceso.

La existencia de un socio de ventas implica que una terminal no puede vender directamente a un cliente, sino que debe hacerlo a través de su red oficial de concesionarios. Las terminales únicamente venden directo de fábrica dentro de un esquema de venta especial o flotilla, donde se venden autos mediante licitaciones por altos volúmenes de compra tanto a empresas como organismos públicos.

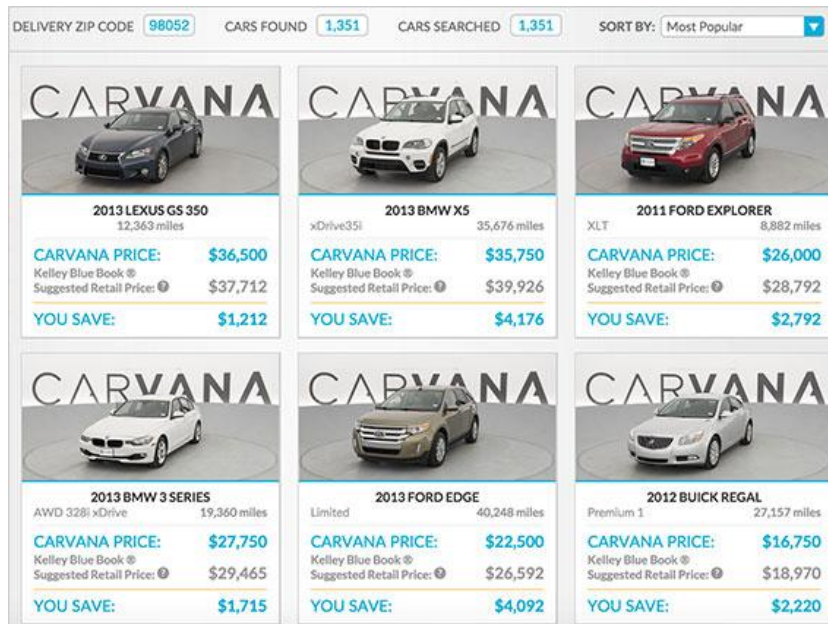
Este punto es no menor en el análisis, ya que el proceso de compra indefectiblemente deberá terminar en un concesionario por motivos legales de contrato, lo cual hace que parte del proceso se escape del control de la marca y al mismo tiempo resulta imposible el desarrollo del comercio electrónico en un esquema terminal-cliente final.

A nivel global no se registra al día de la fecha una terminal que hubiera llegado a presentar un esquema de comercio electrónico, aun cuando terceros han logrado iniciativas interesantes y competitivas.

#### **III.iv. El ejemplo Carvana y el ejemplo GM US:**

Carvana.com es una plataforma tecnológica que nace en Estados Unidos para vender vehículos usados online a lo largo del país, ofreciendo entrega a domicilio y financiación. La ventaja clara frente a una terminal tradicional reside justamente en la resolución de entrega a domicilio que elimina visitas a la concesionaria, y a ello se suma que a partir de 2013 se encuentran inaugurando *vending machines* como punto de retiro del auto sin necesidad de interactuar con vendedores o intermediarios

físicos. A continuación, la figura Nro. 13 presenta una muestra de la visualización del sitio *web*:



The screenshot shows the Carvana website interface. At the top, there are filters for 'DELIVERY ZIP CODE' (98052), 'CARS FOUND' (1,351), 'CARS SEARCHED' (1,351), and 'SORT BY' (Most Popular). Below this is a grid of six car listings, each featuring a car image, model name, year, mileage, and pricing information.

| Model              | Year | Mileage      | Carvana Price | Kelley Blue Book Price | Suggested Retail Price | You Save |
|--------------------|------|--------------|---------------|------------------------|------------------------|----------|
| 2013 LEXUS GS 350  | 2013 | 12,363 miles | \$36,500      | \$37,712               | \$37,712               | \$1,212  |
| 2013 BMW X5        | 2013 | 35,676 miles | \$35,750      | \$39,926               | \$39,926               | \$4,176  |
| 2011 FORD EXPLORER | 2011 | 8,882 miles  | \$26,000      | \$28,792               | \$28,792               | \$2,792  |
| 2013 BMW 3 SERIES  | 2013 | 19,360 miles | \$27,750      | \$29,465               | \$29,465               | \$1,715  |
| 2013 FORD EDGE     | 2013 | 40,248 miles | \$22,500      | \$26,592               | \$26,592               | \$4,092  |
| 2012 BUICK REGAL   | 2012 | 27,157 miles | \$16,750      | \$18,970               | \$18,970               | \$2,220  |

Fig. 13. Carvana: buy used cars online and skip the dealership. (2018) Fuente: carvana.com

La figura Nro. 13 muestra un esquema del sitio carvana.com donde se puede ver cómo un cliente ingresando parámetros como precio o código postal obtiene un listado de vehículos disponibles con precio promocional y el ahorro que se obtiene versus el precio sugerido de mercado en una concesionaria tradicional. Los pasos siguientes implican el ingreso de la información personal del cliente y los datos para el pago, para entrar en el paso final que es retirar el vehículo o recibirlo según elección personal.

Consideramos el ejemplo de Estados Unidos por tratarse de uno de los mercados globales más grandes de vehículos y al mismo tiempo tecnológicamente más avanzado en cuanto a herramientas y software versus lo que podemos encontrar hoy en Argentina.

Realizando un análisis del sitio web y sus facilidades podemos ver que entre las principales actividades que se ofrecen a un posible cliente para lograr *engagement* se encuentran ver ofertas, solicitar una cotización (la cual deriva a la concesionaria), ver inventario y localizar un *dealer*.

En segunda instancia se encuentran opciones como estimadores de financiación, usados pre seleccionados certificados y otros que no tienen relación directa con la

compraventa tales como solicitar *test drive* o accesorios para el vehículo. La siguiente pantalla en la figura Nro. 14 comprende dicha visualización al cliente:

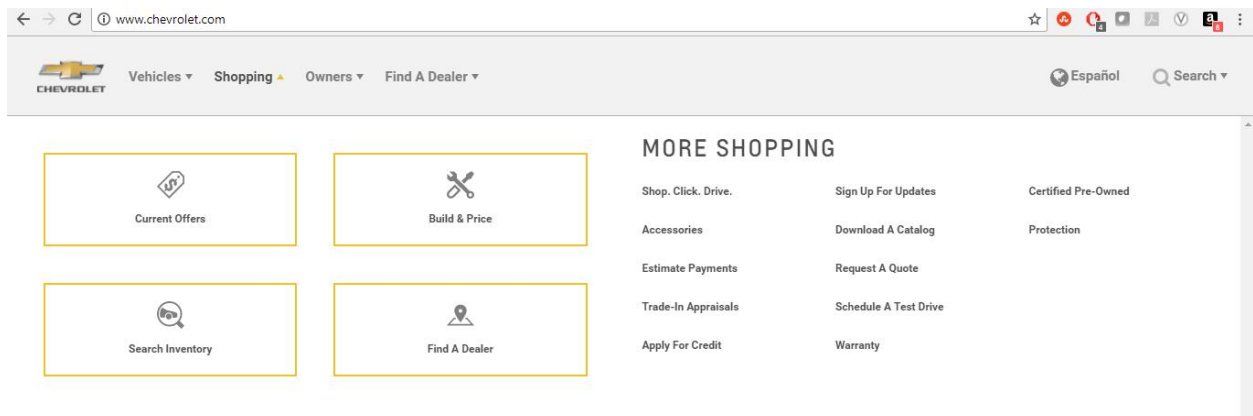


Fig. 14. *Key Engagement Activities*. Fuente: *Chevrolet.com* (2018)

Como se aprecia en la figura Nro. 14 un cliente que navega el sitio web en Estados Unidos no sólo va a obtener información de producto y catálogo, sino que puede realizar acciones como ver una oferta actual, buscar en qué ciudad y sucursal se encuentra el vehículo de interés, diseñar y accessorizar su vehículo obteniendo un presupuesto a medida o bien localizar un concesionario para visitarlo físicamente.

Uno de los diferenciales que tiene hoy Estados Unidos vs Argentina puntualmente en un ejemplo de sus sitios web Chevrolet es el sistema “*Shop Click and drive*” (SCD), que representa la iniciativa más cercana al comercio electrónico pero conectado con la red de concesionarios.

La plataforma SCD permite seleccionar un vehículo 0km, elegir su versión y color, configurar accesorios, encontrar un punto de venta con stock real actualizado, simular y contratar una financiación para el pago del vehículo y lograr una versión final de una cotización de un usado a entregar en contrapartida. Actualmente una iniciativa de este porte es compleja en Argentina dado que no se accede aún al inventario del concesionario en tiempo real en comunión con la plataforma web y la cotización de un vehículo usado es única y exclusiva del concesionario, siendo un punto complejo de controlar dado que la inflación de nuestro mercado distorsiona el valor real del mismo y deja al comprador en total desventaja frente al vendedor.

Mercados con estabilidad monetaria como Estados Unidos poseen publicaciones oficiales con valor de los vehículos usados según año, modelo y versión, algo

impensado y complejo de implementar en Argentina o economías subdesarrolladas. Un ejemplo de este tipo de publicaciones es el indiscutido Kelly Blue Book: <https://www.kbb.com/> que se muestra en la figura Nro. 15.



Fig. 15 – *The Kelley Blue Book*. Fuente: *kbb.com* (2018)

Como se observa en la figura Nro. 15 el *Kelley Blue Book* permite cotizar el valor de un vehículo usando ingresando marca, modelo y año según el estado en que se encuentre. En el ejemplo se evalúa el precio de una Hyundai Santa Fe modelo 2008.

### III.v. Comprar un auto 0km en Argentina

Según Google (2017), el 100% de los argentinos con intención de compra de un vehículo 0km en un horizonte de seis meses busca información en internet y evalúa alternativas, reduciendo las visitas al concesionario durante el proceso.<sup>13</sup>

La figura Nro. 16 ilustra algunos datos que describen al comprador argentino de vehículos:

---

<sup>13</sup> *The Drive to Decide: Mega Trends and Micro Moments in the New Car Buyers's Path to Purchase*. (Argentina, 2017). Google + TNS.



Fig. 16. Comprar un 0km en Argentina. Fuente: Google (2017)

De análisis de la figura Nro. 16 se desprende que la compra de un vehículo 0km en Argentina no es un proceso simple, sino que se evalúan más de tres alternativas de marcas, existen diversos factores que influyen la decisión como la familia y el círculo social y los jóvenes son quienes compran en su mayoría por primera vez. Además, queda manifiesta la oportunidad que tienen las terminales de captar clientes que tienen en mente una marca pero podrían comprar otra, esto está representado en el 78% del público.

Algunas informaciones adicionales:

- Existen más de 900 interacciones digitales a lo largo del proceso de compra.



- El 51% de los compradores está haciéndolo por primera vez, y de éstos el 60% se encuentra entre 25 y 35 años. En mercados como Estados Unidos, este número se reduce a 13%.
- La principal razón que dispara la compra es una mejora en la situación financiera (40%), mientras que a un 19% le surge por un cambio laboral y un 17% por haber agrandado el grupo familiar.
- El 75% de los compradores no está decidido por la marca o el modelo al inicio del proceso, lo que representa una oportunidad de conquista para los distintos jugadores de la industria.
- Se consideran en promedio 3.9 marcas; el 22% comienza con una marca en mente y finaliza comprando una marca completamente distinta. En Estados Unidos el set de consideración se reduce a 1.3 marcas.
- El 55% elige una marca por haber tenido una experiencia previa con ella, ya sea haber tenido un vehículo de esa terminal o haberlo tenido hace mucho tiempo.

Las razones de compra de un vehículo 0Km han sido estudiadas durante años por las terminales automotrices argentinas en su conjunto a través de un estudio de mercado denominado “*New Car Buyer Study*”. El mismo consta de encuestas telefónicas a compradores recientes de vehículos 0km tomando una muestra de 13.000 participantes distribuida a lo largo del país y con el peso correspondiente a la participación de ventas de cada segmento garantizando representatividad.

Si bien pueden variar dependiendo el segmento de compra, podríamos reducir las razones de elección de un 0km a nivel industria a las siguientes:

- *Previous experience* (42%)
- *Exterior appearance / design* (28%)
- *Manufacturer reputation* (25%)
- *Price* (24%)
- *General confort* (16%)
- *Roomy, spacious* (15%)

Al mismo tiempo, la figura Nro. 17 expone que las razones de elección por una marca u otra varían según la marca que se elija comprar:

| INDUSTRY            | CHEVROLET              | FIAT                   | FORD                   | PEUGEOT                |
|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Previous experience | 42 Previous experience | 36 Previous experience | 36 Previous experience | 51 Previous experience |
| Ext. appearance     | 28 Price               | 36 Price               | 33 Ext. appearance     | 39 Ext. appearance     |
| Manuf. reputation   | 25 Ext. appearance     | 29 Ext. appearance     | 28 Manuf. reputation   | 24 Manuf. reputation   |
| Price               | 24 Manuf. reputation   | 21 Terms of payment    | 21 Price               | 17 General comfort     |
| General comfort     | 16 Roomy, spacious     | 18 Manuf. reputation   | 17 General comfort     | 16 Pleasant to drive   |
| Roomy, spacious     | 15 Level of equipment  | 15 Size of boot        | 15 Level of equipment  | 15 Level of equipment  |

| RENAULT             | VOLKSWAGEN             | HONDA                  | NISSAN                 |
|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Previous experience | 45 Previous experience | 40 Previous experience | 49 Manuf. Reputation   |
| Price               | 28 Manuf. Reputation   | 29 Ext. Appearance     | 39 Price               |
| Ext. appearance     | 21 Ext. Appearance     | 25 Manuf. Reputation   | 26 Ext. Appearance     |
| Manuf. reputation   | 20 Engine durability   | 19 Engine durability   | 22 Roomy, spacious     |
| Roomy, spacious     | 19 Price               | 19 Roomy, spacious     | 20 Previous experience |
| General comfort     | 18 General comfort     | 17 General durability  | 19 Level of equipment  |

Fig. 17. *Reasons for Buying*. Fuente: *New Car Buyer Study Argentina* (2016) GFK Argentina

Analizando la figura Nro. 17 encontramos que existen seis razones de compra promedio a nivel industria, las mencionadas anteriormente, pero las distintas terminales presentan un comportamiento particular a la vista del cliente. La experiencia previa con la marca es en la mayoría de los casos la principal razón de compra, pero marcas como Chevrolet y Fiat obtienen un resultado significativamente por debajo del promedio mientras que Ford, Peugeot, Honda y Renault lo hacen por encima. Mismo “*exterior appearance*” o diseño exterior es una razón de compra que marcas como Ford, Peugeot y Honda poseen puntajes por encima del promedio de la industria.

Efectivamente existe un tiempo a lo largo del proceso de compra en donde un comprador realiza una evaluación y considera éstos y más factores, y vemos que un proceso a priori podría estirarse en tiempo o reducirse, pero estas razones no se modificarían. Resulta provechoso volver a mirar este proceso de compra para entender si existe una ventaja competitiva que un jugador pudiera desarrollar desde la perspectiva de la información y no desde el porqué de la elección de un vehículo.

Analizando la experiencia de satisfacción con la concesionaria, el estudio arroja que el 72% de la industria puntúa 9 o 10 (en escala 1 a 10) en cuanto a qué tan satisfecho está con la experiencia, incluyendo el contacto con el vendedor, la puntualidad en la entrega y la apariencia del salón de ventas. Si consideramos que la digitalización podría reducir el tiempo de este proceso de compra y al mismo tiempo minimizar las visitas al concesionario para buscar información, entonces quienes integran la industria deberían empezar a ver cómo proveer información confiable y una relación

de ida y vuelta entre marca y cliente para que continúe manteniéndose por arriba del 70% o incluso se incremente.

En un esquema de proceso de compra convencional similar al que la industria enfrentaba cinco años atrás, donde la información se hacía disponible únicamente en los sitios web de las grandes marcas, entre un 50% y un 60% de las ventas de una automotriz provenía de clientes de otras marcas. En este sentido debería analizarse si un proceso donde la digitalización pone disponibles datos y genera un acortamiento del proceso de compra podría incrementar el número de clientes que se movilizan de una marca a otra o bien en sentido contrario las terminales podrían trabajar la fidelidad como un punto de partida para inducir personas al proceso de recambio.

Los influenciadores en la industria automotriz juegan un papel no menor. Dentro de las fuentes de influencia declaradas por los compradores, encontramos que el 68% menciona al concesionario, el 60% afirma haber sido influido por información que encontraba en Internet y el 61% de los compradores de vehículos declara haber sido influenciado por su círculo íntimo (pareja) en la decisión de compra. Otras fuentes menos relevantes son medios tradicionales (Tv, radio, revistas) y recomendaciones de amigos.

### **III.vi. La fuerza del concesionario**

En el apartado anterior mencionamos que la existencia de un contrato legal entre terminal y concesionario implica que el desarrollo de una iniciativa de comercio electrónico de la marca se vea limitada o de alguna manera modificada, ya que los esfuerzos de inversión en comunicación digital se harán, pero dirigidos a generar prospectos o leads: juntar la mayor cantidad de personas con intención de compra para enviarlas al concesionario y que éste logre cerrar la operación.

El hecho de que la marca no pueda legalmente vender de forma directa al cliente final hace inviable el comercio electrónico. Pero la relación contractual marca-concesión no es la única razón por la cual el intermediario complejiza el desarrollo de la venta por internet:

- La toma del usado: el negocio de vehículos usados es único del concesionario, ninguna terminal a nivel global los comercializa. El 80% de las operaciones de



compra de vehículos 0km se hacen entregando un usado en contrapartida, ya sea en el concesionario o vendiéndolo antes de forma particular. Un cliente que quiere vender el usado, pero no puede quedarse sin auto mientras espera el nuevo, deberá indefectiblemente entregarlo como parte de pago al concesionario perdiendo aproximadamente un 20% de su valor que corresponde a gastos e inventario que éste deberá absorber. Por un lado, ninguna terminal está preparada para tomar los 80000 <sup>14</sup> autos promedio anuales que se entregan en una operación de compra de 0km. Por otro lado, cada operación de toma de usado que realiza un concesionario es una variable que afecta directamente el precio final que pagará el cliente, ya que un vendedor podría realizar un descuento adicional de un 5% sobre un cero kilómetro que dejará contento al cliente, pero ese 5% será cargado directamente a la toma del usado y a cierre de cuenta no habrá descuento alguno. Si se pensara en una terminal vendiendo vehículos 0km debería ésta tener en cuenta no solo la infraestructura tecnológica sino también que el precio inicial ofrecido al cliente será un 5% mayor que lo que una concesionaria le informará a iguales condiciones.

- Los incentivos variables e indirectos al cliente final hacen que haya una asimetría de información entre cliente y marca. Toda terminal en pos de lograr una participación de mercado saludable para su negocio en términos de rentabilidad deberá asegurar cierto volumen de ventas a clientes finales. Para lograrlo, se trabaja con promociones de ventas finales a clientes, como bonificaciones explícitas o tasas de financiación preferenciales, pero además existen esquemas de incentivos variables que no son visibles al cliente final, pero estructuran al concesionario para recibir un bono o retorno monetario de la terminal que se incrementa a medida que suben las ventas objetivo-establecidas. Así, el precio final a un cliente puede verse modificado si un concesionario necesita vender una unidad adicional para alcanzar el siguiente piso de remuneración adicional variable, dando un descuento extra. Este precio final con descuento adicional no es visible para el cliente porque no tiene esa información, y depende de cada concesionario en particular. Dado que sin esquemas variables de compensación no se vendería el volumen necesario

---

<sup>14</sup> Fuente: ACARA. Patentamientos 2017 convencional.



para alcanzar el objetivo, un esquema de comercio electrónico no permitiría esta baja de precio y se contraerían ventas que son permitidas por este esquema único.

- Asimetría de información entre clientes y concesionarios en referencia al stock real disponible por días de inventario. El comercio electrónico supone que oferta y demanda son transparentes al cliente, ya que se ofertan únicamente productos en stock disponibles. Al existir un concesionario en el medio este se rompe debido a la naturaleza propia del modelo: los concesionarios poseen planes de financiación propios de cada terminal denominados "*Floor plans*" que establecen el tiempo máximo que un concesionario podrá tener un vehículo en inventario sin pagar a la terminal y sin pagar un impuesto por no haberlo rotado. Estos días de stock libres de interés son 30 para productos de volumen y entre 60 y 90 para otros vehículos. El promedio de stock en días en la red ponderado por volumen es 45 días. Entre el día 46 y 180 el concesionario deberá pagar a la terminal un interés que se ubica en valores superiores al 35% anual sobre el vehículo en inventario, y al día 181 en caso de no haberlo rotado deberá pagar la totalidad del auto. Dado el alto interés anual que pagará un concesionario por tener el vehículo es probable que realice un descuento adicional sobre el precio final al cliente, pero éste no sabe cuál es la situación de stock a la que se enfrenta cuando hace la compra. De haber simetría mediante un esquema de comercio electrónico probablemente los márgenes se verían afectados en aquellos casos de stock vencido.
- *Working capital*. La red de concesionarias emplea una estructura de ventas, administración, finanzas y postventa propias realizando contrataciones de capital humano propias y siendo responsable por este plantel. Para realizar las operaciones debe comprar stock a la terminal y venderlo al cliente final. En casos como GM con ventas de 100000 vehículos mensuales, la red posee 350 millones de dólares colocados en el negocio para rotar dos meses y medio de stock. Una terminal que busque vender directamente vehículos deberá no solo realizar la entrega sino además solventar una operación que hoy es de alguna manera tercerizada con capital de terceros / socios.

Asimismo, el concesionario es responsable del negocio de postventa que incluye servicios de mantenimiento, servicios de taller, venta de repuestos y accesorios.

Puntualmente en lo que se refiere a servicios y taller, los concesionarios de toda la industria atienden un total de 7.2 millones de autos particulares que componen el parque automotriz circulante argentino. A la pregunta de cuándo sería viable que una terminal comience a vender vehículos sin el concesionario, habría que responderle cómo se modificaría la función del concesionario para que sea únicamente una terminal de postventa, ya que no es rentable para el negocio sostener pequeñas operaciones a lo largo del país para atender ese volumen de parque circulante que realiza 21 millones de visitas al taller en un año.

En conclusión, todo modelo de negocios plantea la obtención de valor para el dueño o el accionista y resulta fundamental para cualquier empresa comprender como mejorar su modelo en función del momento en que se encuentra en relación con el proceso de digitalización. Considero que industrias como la automotriz que presentan modelos de ventas integrando a concesionarios deberán volver a definir sus esquemas de comisiones, márgenes e incentivos en el camino hacia el comercio electrónico de vehículos desde la terminal al cliente final.

## CAPÍTULO IV: MARKETING DIGITAL: IDENTIFICANDO LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR EN SU CICLO DE COMPRA.

Comprender el proceso de compra en la industria representó el punto de partida para identificar las preferencias y necesidades de los clientes para poder agregar valor a partir de los efectos de la digitalización. Este capítulo planteó la diferenciación entre firmas que agregan valor al negocio adicionando informaciones de datos, cómo se miden los resultados de negocio en el esquema digital, en qué momento se encuentra la industria automotriz como organización de marketing digital y las características del comprador de autos moderno.

### IV.i. *Leaders vs Laggards*

Hacia principios de 2010 el 80% de las compañías a nivel mundial no tomaban decisiones basándose en datos, y el restante 20% constituía un grupo de líderes de mercado. Los ejecutivos de Marketing no lograban poder demostrar el valor de las actividades que realizaban por no contar con información concreta.

Compañías globales como *Best Buy* distribuían parte de su presupuesto de marketing en generar demanda para lograr llevar clientes a sus tiendas y una parte mayor se concentraba en campañas de *branding*, *customer relationship management* (CRM) e infraestructura para soportar *data-driven marketing*. Su equipo de marketing analiza las características de sus compradores a la hora de comprar en sus tiendas y la demografía de su público objetivo. Así, identifica segmentos en cada área geográfica como las “Jills”, quienes son madres responsables y decisoras de la compra de electrónica en la familia, y se personalizan las estrategias de marketing para determinadas tiendas en donde predominan las “Jills” sobre la población total de esa zona. Los *lifts* que obtienen en ventas resultantes en estas tiendas es medido antes y después de cada campaña.

Aquellas firmas que integran sus actividades de marketing mediante informaciones de datos han creado una ventaja competitiva. Jeffery, en su libro *Data Driven Marketing* (2010), presenta un estudio con 252 compañías para analizar su performance en campañas de marketing y buenas prácticas de retorno sobre inversión. Este análisis demuestra la existencia de una línea que divide a líderes de

rezagados. Algunas estadísticas de la investigación destacan diferencias que los contrastan:

- El 53% de las organizaciones no utiliza modelos de predicción en sus campañas, valor actual neto, CLV (*customer lifetime value*), u otras métricas de performance.
- El 61% no cuenta con un proceso documentado para mirar y evaluar las campañas de marketing.
- El 69% no utiliza experimentos para contrastar el impacto de una campaña de marketing piloto vs un grupo de control.
- EL 73% no utiliza tableros de control relacionados con los objetivos del negocio.
- El 57% no cuenta con una base de datos centralizada para analizar campañas de marketing.
- El 73% no utiliza EDW (*Enterprise data warehouse*)
- El 80% jamás utilizó fuentes de datos inteligentes integradas para lograr campañas automatizadas.

El 20% de las compañías que integran el grupo de líderes son aquellas que realmente realiza actividades de marketing basándose en el uso de la información, lo que se conoce como "*data driven*", y trabaja con métricas de medición a diario.

La razón por la cual existe el 80% que no logra tomar decisiones con información procedente de sus propios datos reside en que los procesos internos en dichas organizaciones no soportan una cultura basada en la medición. Y tampoco cuentan con la infraestructura necesaria.

Aun cuando esta información existe y está disponible es complejo comenzar a medir aquello que es correcto para mejorar resultados de negocio visibles. Jeffery enumera quince métricas que considera clave para cualquier industria que busque ser *data-driven*:

- 1- *Churn*
- 2- *Customer Satisfaction (CSAT)*
- 3- *Take Rate*
- 4- *Profit*

- 5- NPV
- 6- IRR (*internal rate of return*)
- 7- Payback
- 8- CLV
- 9- Cost per click (CPC)
- 10- Transaction conversion rate (TCR o CR)
- 11- Return on ad dollar spent (ROA)
- 12- Bounce rate
- 13- Word of mouth (WOM) (*social media reach*)
- 14- Awareness de marca.
- 15- Test drive

Actualmente en la industria automotriz argentina, tomando como ejemplo a General Motors, los ejecutivos de marketing hacen foco en las últimas siete únicamente. A continuación, una pequeña explicación de cómo se ejecuta en la actualidad esa medición:

- CPC: el costo por *click* es un indicador propio de campañas que no tiene relación directa con un objetivo de negocio como incrementar ventas, pero que se analiza para entender si el costo por *click* promedio que se paga en una campaña está por debajo o por encima de un *benchmark*. A continuación, la figura Nro. 18 contiene un ejemplo correspondiente a GM en donde se monitorean los CPC en relación al promedio de la industria en campañas en motores de búsqueda:



Fig. 18. Evolución de costos por *click* en General Motors. Fuente: Google (2018)

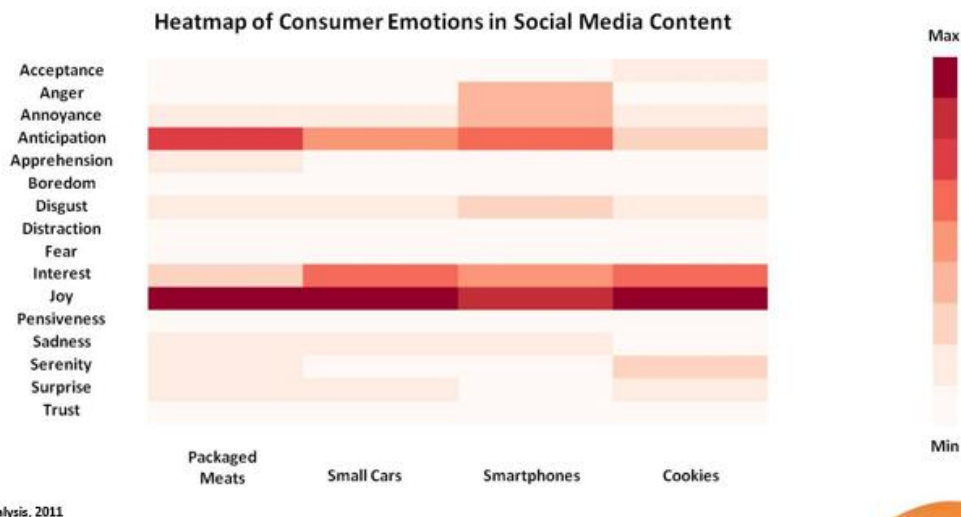


En la figura Nro. 18 se puede observar que el costo por *click* a partir de marzo 2017 presenta valores bastante por encima del promedio de la industria, con lo cual se trabaja para entender si el disparo se debe a que GM compra en varias campañas palabras clave iguales o se compite con su propia red de concesionarios.

- CR. El ratio de conversión se utiliza para medir cuántos prospectos o leads generados por una campaña finalizan en una venta / patentamiento. Este es un gran indicador en campañas de *retail* o performance y no tan relevante en campañas de *brand awareness*. Se utilizan objetivos de conversión que son presentados a la red de concesionarios, de manera que trabajen con los prospectos en su atención y logren cerrar una venta. Actualmente se busca que en promedio haya un 7% de conversión de leads sobre ventas, y que un 10% de los patentamientos convencionales totales (excluyendo plan de ahorro y venta directa) provengan de leads o prospectos digitales. Este indicador permite trabajar las campañas de medios de manera que den soporte a generar prospectos de calidad que efectivamente tengan interés en terminar en venta. Una marca como GM, top 3 de ventas, genera por mes entre 10.000 y 12.000 prospectos.
- ROA. Es complejo medir en la industria el retorno sobre cada dólar invertido ya que las variables suelen mezclarse. Por un lado, las campañas pueden ser para un vehículo aislado o una oferta que agrupe a múltiples productos como una financiación preferencial. Por otro lado, existe un conjunto de incentivos variables al concesionario que no son visibles al cliente y tienen que ver con un bono en dinero superando un determinado piso de ventas establecido previamente. Es complejo tomar para cada producto la totalidad de inventivos y la totalidad de la inversión para poder calcular cuánto es el retorno sobre la inversión en marketing, sin sumar otras actividades multiproducto como eventos de prensa o salones de exposición.
- *Bounce rate*. Se mide la tasa de rebote en los sitios web de la marca. Actualmente las automotrices controlan sus propios sitios web, y en algunos casos exigen tener cierto control sobre los sitios de los concesionarios, caso GM. La tasa de rebote en los sitios muestra qué cantidad de tráfico proveniente de una campaña salió inmediatamente del sitio cuando realizó el *click* vs un

visitante que permaneció una determinada cantidad de segundos. En campañas de retail en donde se apunta a generar tráfico al sitio web únicamente de aquellas personas que se encuentran en proceso de compra, se busca la tasa de rebote no sea mayor a un 20%, ya que de serlo habría gran parte de la inversión orientada a público que no necesariamente se encuentra dentro del proceso de compra.

- WOM (*Word of mouth*). Las redes sociales permiten hoy mostrar indicadores de *Brand awareness* o *excellent opinion* para cualquier industria. Existen tecnologías que miden el nivel de interacción del *target* con la campaña y la cantidad de comentarios negativos o positivos asociados a la marca como se puede observar en el ejemplo de la figura Nro.19:



Source: Converseon analysis, 2011

Fig. 19. Las emociones en redes sociales. Fuente: *In house GM Converse On Analysis* (2011)

De acuerdo con el gráfico de calor presentado en la figura Nro. 19 se puede analizar el grado de fuerza de emociones detectado en redes sociales producto de interacciones con contenido. Tal es el ejemplo de autos pequeños que muestra que las emociones más asociadas a su contenido son anticipación, interés y diversión.

- *Awareness* de marca: se trata de un indicador de percepción del cliente a construir en el largo plazo. Actualmente en la industria es complejo determinar qué jugadores realizan mayor inversión en marca vs en *retail* orientada a lograr ventas en el corto plazo. En el caso de GM un 65% de los esfuerzos de marketing están orientados a mejorar el indicador de imagen de marca y se

realiza mediante campañas de marca de producto, eventos promocionales tales como exposición en *motorshows* y ferias afines a un determinado *target* y PR. Se toma como medición un estudio de mercado (*Brand Tracking Study*) que mide al cierre de cada trimestre la salud de la marca en términos de *awareness*, consideración y excelente opinión. A continuación, la figura Nro. 20 muestra un ejemplo de la industria de *excellent opinion* de marca (resultados Q4 2017):

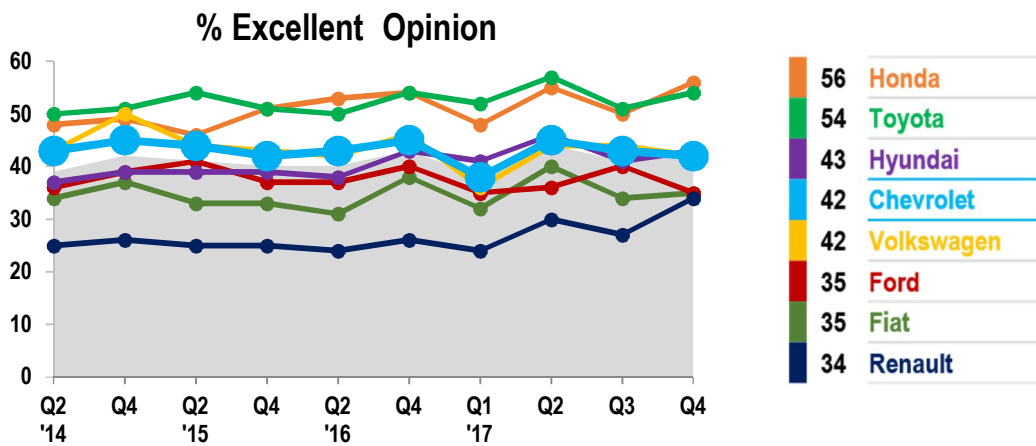


Fig. 20. % *Excellent Opinion*. Fuente: *Brand Tracking Study*, General Motors (2017)

De acuerdo con la figura Nro. 20 que expone el porcentaje de *top 2 box* de menciones referidas a *excellent opinión* a lo largo del tiempo, se observa que no todas las marcas han construido su imagen en igualdad de formas, y marcas como Honda y Toyota merecen una mejor opinión que Fiat o Renault.

- *Test drive*. Mencionamos en capítulos anteriores la implicancia de la compra de un vehículo 0km para un comprador en donde la prueba del producto suele tener gran aceptación. Dado el modelo de negocios, esta prueba se realiza en los salones de venta (concesionarios) y para que ello suceda los mismos deben tener unidades disponibles para tal fin, además de un vendedor que acompañe al cliente unos quince minutos en su prueba. La red de concesionarios en nuestra industria no es partícipe activa de tener programas de *test drive*, ya que implican capital humano e inversión en la inmovilización de la unidad. Sin embargo, un 10% de los prospectos que prueba un vehículo finaliza en una venta, un 3% por encima del ratio de conversión promedio (CR). Para modelos

de alta gama o vehículos de uso específico como *pick ups* la prueba de producto es muy importante en el proceso de compra.

#### **IV.ii. Hacia una organización de marketing de clase mundial & *data driven***

Antes de comenzar a analizar cómo se identifican las preferencias del consumidor en la industria es importante destacar en qué momento se encuentran las automotrices en cuanto a organización de marketing, específicamente digital.

Debido al modelo de concesionarios obtener la información a lo largo de todo el proceso de compra resulta complejo, principalmente en aquellos procesos que suceden entre la generación de un prospecto en el sitio web hasta la venta final registrada en un patentamiento. Existen muchos sistemas de información interactuando a lo largo del ciclo, y muchas veces no es posible cruzar datos por la naturaleza misma del proceso: un sistema registra la información del prospecto en la campaña de medios identificado con una *cookie*, el formulario de prospecto interesado llega al concesionario dentro de otro sistema ya con el DNI descubierto, el registro del patentamiento aparece mostrando el VIN (*vehicle identification number*) y recién cuando se carga la garantía en el sistema correspondiente vuelve a aparecer el DNI que identifica al cliente.

Puede ocurrir naturalmente que un prospecto se registre como interesado en el sitio web bajo un DNI y el patentamiento salga a nombre de su cónyuge, por citar un ejemplo que conlleva naturalmente a que la información que se analiza contenga márgenes de error.

Jeffery se refirió a las características que debe tener una organización para ser de excelencia en lo que refiere a ser *data-driven* afirmando que limitarse a la simple colección de datos y métricas o la compra de herramientas tecnológicas no es suficiente para lograr resultados. Según el estudio indicado precedentemente el 73% no utiliza *scorecards* para medir campañas con relación a sus objetivos de negocio, el 68% no experimenta campañas vs un grupo de control y el 53% no trabaja con predicciones cuando realiza una campaña de marketing orientada a vender y no trabaja con retornos de inversión ni con índices como CLV (*customer lifetime value*)

Yendo puntualmente a las automotrices en Argentina es claro que la tecnología en los últimos tres años posibilitó la obtención de información, pero coincide con el estudio realizado por Jeffery en que no se trabaja ligando los objetivos de negocios a la inversión ni se toma demasiada atención al retorno de la inversión al planificar una campaña, y esto tiene directa relación con la complejidad que presenta el modelo de concesionarios que dificulta la interacción entre sistemas tecnológicos

Jeffery hace hincapié en la relación directa que existe entre la capacidad de controlar las campañas de marketing o MCMs (*Marketing Campaign Management*) y el éxito en la performance de la firma. Se refiere bajo MCM a la combinación de procesos, métodos y herramientas utilizados para desarrollar, medir y controlar campañas de marketing y programas para incrementar el retorno sobre la inversión.

Los cuatro procesos que contiene una compañía que trabaja MCM pueden verse aplicados o desfavorecidos en la industria automotriz:

- 1- Selección: un proceso que guía la selección y la base de las campañas de marketing, incluyendo casos de negocios para campañas y *scorecards* o controles que alineen los resultados con la estrategia del negocio.

En la industria automotriz históricamente las campañas de marketing estuvieron orientadas a construir la marca, es decir, trabajar sobre indicadores que construyan el *awareness*, la excelente opinión de una marca o modelo, la consideración y la intención de compra. Las campañas finalmente debían incrementar estos factores con el fin último que la intención de compra sea igual o superior al *market share* del momento, y ello marcaba el éxito o fracaso. Esto hacía que tener tableros de control esté limitado a estudios de mercados de frecuencia semestral en donde se medía el movimiento de la marca en los indicadores mencionados.

Marketing digital no existió hasta que los sitios web comenzaron a tomar preponderancia y se consolida como área en la industria cuando las redes sociales explotan en nuestro país (2009) aunque en términos de métricas de campañas era aún un estadio incipiente o nulo.

Las métricas de campañas, y propiamente las campañas con objetivos de *performance*, hacen su aparición en la industria automotriz argentina cerca del año 2010, siendo Google un gran impulsor cuando sale a comercializar en

nuestro mercado el buscador vendiendo palabras claves o “*keyboards*” mediante estrategias de subasta.

A partir de la posibilidad de medir *performance* en tiempo real y comenzar a estructurar campañas de marketing en función de objetivos de prospectos que lleven a nuevas ventas, incluso ventas adicionales, tornó al área de marketing en una estructura bastante más orientada al negocio, incrementando su relación con el área de ventas y *forecasting* dado que muchas métricas agregaban valor. Por ejemplo, la figura Nro. 21 demuestra como las búsquedas en Google de un modelo o las visitas a la página de dicho modelo en el sitio era un indicador de consideración en tiempo real, y podía trabajar para ajustar volúmenes de producto en una determinada zona o negociaciones de stock con la red de concesionarios.

A continuación un ejemplo de cómo el *mindshare* de búsquedas de marcas de autos en Google.com espeja la participación de marcas en el mercado:

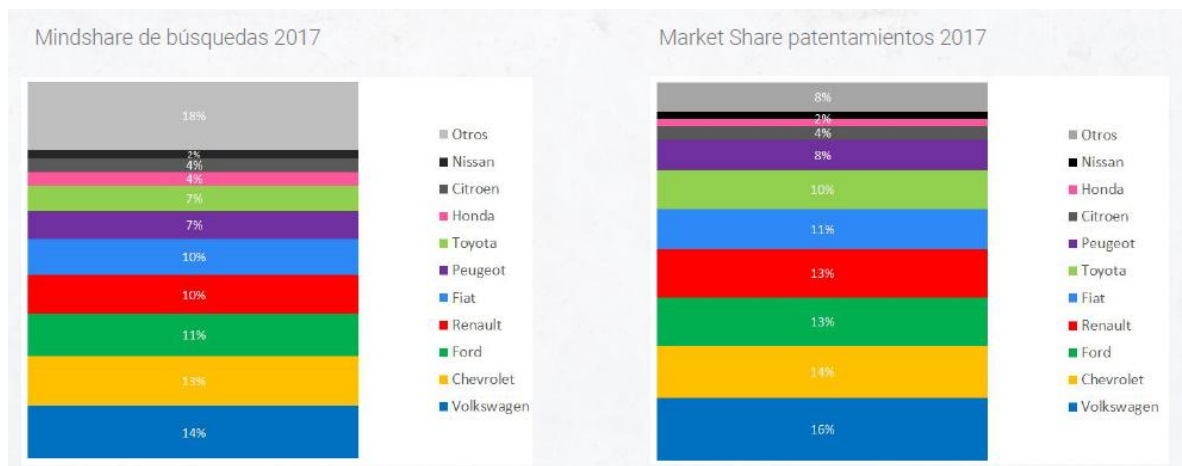


Fig. 21. *Mindshare* de búsquedas vs patentamientos. Fuente: Google (2017)

Como se observa en la figura Nro. 21 existe una correlación positiva entre búsquedas de arcas en el buscador y participación de mercado de dichas terminales.

Si bien aún hoy no se está trabajando con casos de negocio para todas las campañas, existen tableros de control que dan soporte a la operación en su conjunto y se trabaja en línea con la estrategia del negocio, por ejemplo, se impulsan campañas de performance de aquellos vehículos que la red necesita rotar, o se dejan de empujar aquellos cuyo precio no es competitivo en el momento o no hay stock por restricciones de importación.

- 2- *Portfolio view*: considerar una visión holística a la hora de seleccionar las campañas a ejecutar. La idea es que la campaña “A” por sus propios medios tenga mayor valor que cuando es combinada con la campaña “B”.

Las automotrices ya sea que producen o importan en nuestro mercado necesitan entre dos y cuatro meses desde el pedido de un vehículo hasta la ubicación del mismo en un concesionario. El mecanismo funciona de la siguiente manera: se realiza un pedido a la planta productiva que puede ser en Corea o Brasil, se calculan tiempos de *shipping*, *handling*, posibles tiempos de observación en aduana, distribución hacia el lote central ubicado en Rosario y distribución terrestre a cada punto del país mediante camiones. Por este motivo, el negocio ve de alcanzar sus objetivos de ventas que derivan en objetivos de *market share* mes a mes en función de la disponibilidad efectiva que tendrá la red de concesionarios ya que caso contrario resulta imposible vender. Esta variación de objetivos de negocio hace que las campañas que darán soporte al cumplimiento estén organizadas por vehículo o *nameplate*, de esta forma se trabaja sobre el que necesita soporte ese mes y los que no precisan fuerza de ventas se trabajan desde una estrategia reactiva que se denomina “*always on*”. Por todo esto, tener una visión en donde una campaña por si misma tenga valor que combinada con otra campaña resulta imposible en la industria.

Asimismo, no todos los productos de la industria tienen el mismo volumen de ventas o la misma aceptación en el mercado, algo que se acrecienta cuando la estrategia de precios no es competitiva. Un vehículo que presente una oferta de precio-calidad aceptable y la marca tenga buena reputación no necesitará el mismo soporte de campañas que un producto cuyo precio se encuentra por encima de su competidor quien además es líder de segmento. Esta es otra razón por la que resulta complejo comparar campañas y establecer sinergias o adicionar valor de una hacia la otra.

- 3- *Monitoreo*: medir y evaluar el proceso de la campaña de marketing. Es la capacidad de poder mantener puntuaciones mediante métricas propias de cada objetivo de campaña.

Afortunadamente la industria ha evolucionado en este punto y hoy las automotrices trabajan las campañas mediante métricas propias: ganar

*awareness*, incrementar la consideración de un vehículo, lograr generar una cantidad determinada de prospectos en el sitio web, lograr una conversión en ventas de más del 5% en la relación leads-ventas.

- 4- *Adaptive learning*: se trata de la habilidad de aprender de campañas previas usando esos *insights* para guiar iniciativas futuras.

Se trata de un punto que la industria también ha sabido aprovechar a lo largo de los últimos años, sobre todo considerando la variedad de medios digitales que ha proliferado y mismo la cantidad de formatos que se utilizan. Hoy es posible trabajar cada campaña pensando en qué es lo que ha funcionado de forma acorde al objetivo en un momento anterior, y de esta manera se han logrado no solo mejoras en performance sino ahorros en costos.

Existe una capacidad adicional que tiene que ver con la tecnología y la infraestructura, el uso de EDW (*Enterprise data warehouse*) y herramientas de *analytics* que soportan la toma de decisiones en el área de marketing. Tomando como ejemplo a General Motors a lo largo del año 2012 se incorporó a la compañía a nivel global la nómina completa de empleados de HP que tenía contratados de forma tercerizada, justamente para obtener soluciones únicas y a medida para todos los proyectos que la compañía realizara desde entonces. Se trató de un total de 10,000 empleados distribuidos en cuatro centros de innovación estratégicos que dan soporte a los 180 mercados en donde GM opera. Se trabajó además en la compra de software referido a seguridad, performance y negocios de software propios para automotrices tales como Siebel, el cual permite lograr esquemas de EDW.

En lo que se refiere a compras de herramientas de *analytics*, GM realiza contrataciones a nivel global para todos sus mercados clave de proveedores de análisis de datos, herramientas, tecnologías que permiten trabajos sobre audiencias targetizadas en campañas y equipamientos propios de almacenamiento de datos o *clouds*.

Retomando el modelo que presenta Jeffery estas capacidades de MCM se encuentran directamente conectadas con la performance de la firma, entonces conocer en detalle estos procesos podría lograr ser más eficientes en ventas futuras o en otras predicciones referidas al proceso de compra en nuestra industria de análisis, siendo éste el punto de partida de este trabajo. La figura Nro. 22 a

continuación presenta dicha relación y las líneas indican significancia estadística ( $p < 0,05$ ):

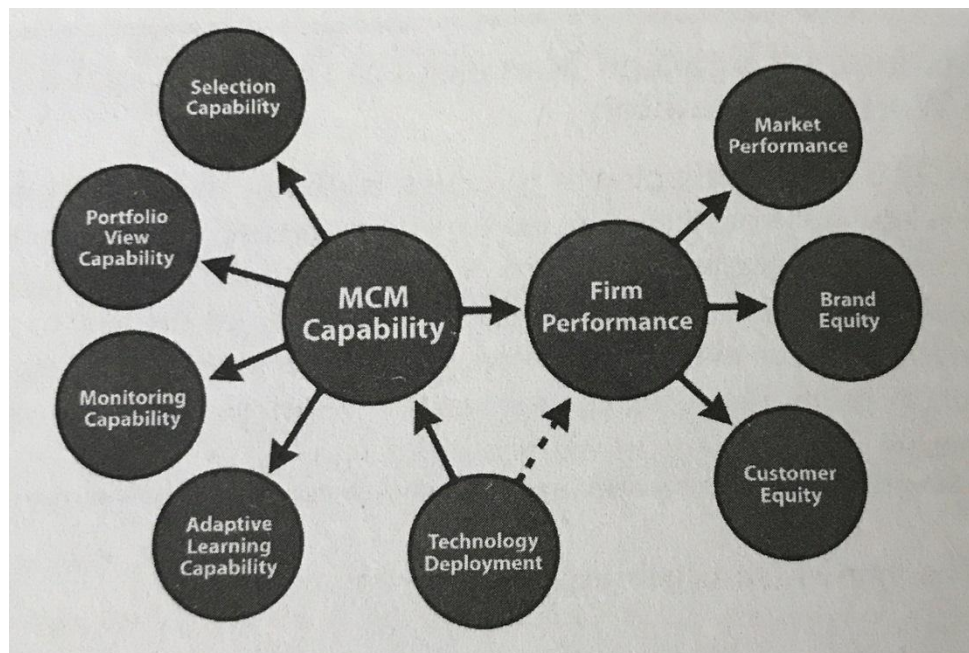


Fig. 22. *Marketing process capabilities and the link to performance*. Fuente: Jeffery, M. *Data Driven Marketing* (2010)

A la izquierda de la figura Nro. 22 vemos las cuatro capacidades analizadas anteriormente, las cuales se conectan con la performance de la firma: performance del mercado, *brand equity* y *customer equity* hacia la derecha en la imagen.

Esto significa que existe un link estadístico entre la performance de la empresa y los componentes del MCM. Aquellas compañías que cuenten con sus procesos en orden tendrán mejores resultados. Asimismo, Jeffery va más allá del análisis de datos primarios obtenidos de las empresas que analiza y trabaja informaciones secundarias obtenidas de una base de datos de métricas de performance financiera en empresas públicas denominado Compustat. El análisis vuelve a mostrar una relación estrecha entre capacidades de marketing y performance de la empresa, pero en este caso toma métricas de performance como crecimiento en ventas, retorno sobre inversión de la firma y *equity* a largo plazo para el accionista. Pero el hallazgo significativo de Jeffery en esta segunda instancia de análisis es que las organizaciones que tienen las cuatro capacidades de MCM correctas poseen mejor performance en relación con

la competencia, sumado a que el monitoreo de métricas es una capacidad crítica en las compañías.

La figura nos muestra además que la relación entre tecnología y resultados de negocio se da mediante la relación con el MCM y no hay conexión directa.

Ahondando en el análisis de Jeffery se observa además que hay un amplio espectro de maduración de procesos de marketing dentro de las empresas. Si se analiza la distribución de capacidades de *management* de campañas de marketing (MCM) en donde las series hacia la derecha muestran firmas con una completa adopción de las cuatro capacidades de MCM y hacia la izquierda los *low performers* cuentan con mínimas capacidades se obtiene la siguiente distribución expresada en la figura Nro. 23 con relación a las firmas observadas por Jeffery:

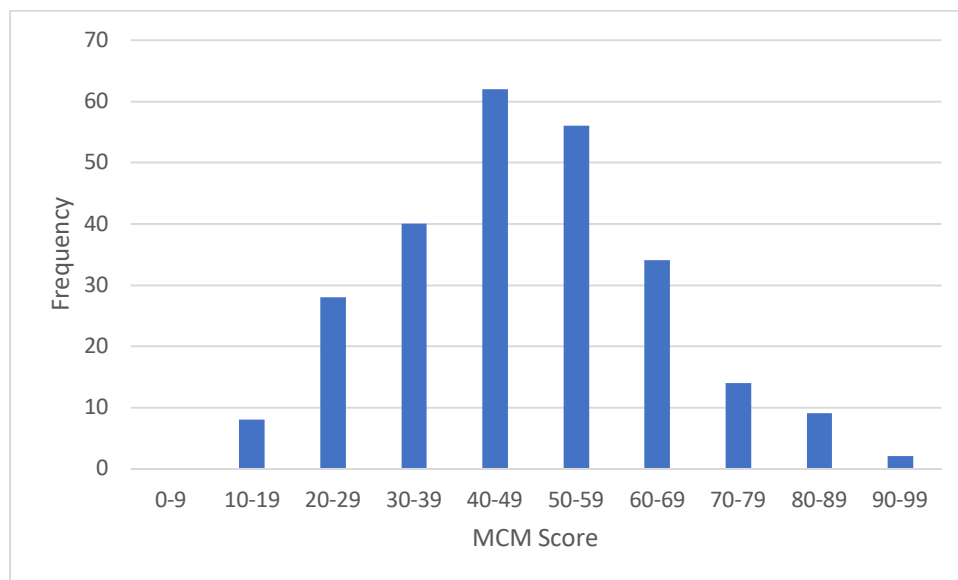


Fig. 23. *MCM capability distribution for the surveyed firms.* Fuente: Jeffery, M. *Data Driven Marketing* (2010)

Así, de acuerdo con la figura Nro. 23, los jugadores de alta performance tienen significativamente mejor performance financiera, marca y *customer equity*, y mayor retorno para el accionista a largo plazo vs aquellos de baja performance. Estos resultados son independientes de la industria que se observe y las capacidades de MCM son universales para marketing a lo largo de las empresas y las industrias.

Existen ciertas barreras que impiden la profesionalización de procesos de marketing en las compañías. Jeffery menciona a cuatro de ellas que se desprenden de su análisis y a continuación se encuentra la relación con la industria automotriz argentina:

- 1- Falta de soporte del *top management*: la industria no se caracteriza por tener el foco en marketing sino en el área de finanzas o manufactura. Esto se refleja en los líderes tanto a nivel global como local quienes suelen haber establecido gran parte de su carrera en alguna de estas dos áreas. El presupuesto de marketing en casos como GM Argentina representa el 1.3% de la facturación tomando valores anuales en millones de dólares. Por estas razones el *top management* actual no frecuenta objetivos relacionados con el retorno sobre inversión de marketing ni lo perciben como una ventaja competitiva. Mismo a nivel dirección de marketing no se trabaja sobre el retorno a la hora de establecer objetivos de campaña y se apoya bastante más sobre métricas cortoplacistas como generación de prospectos o ventas en general en el caso de campañas de *retail*.
- 2- Falta de respeto: los gerentes perciben al área de marketing como un “mal necesario” o un simple gasto en el estado de resultados. Jeffery añade que el 54% de las empresas analizadas afirman que hay respeto entre gerente de marketing para con otros gerentes de la compañía y el 32% de las empresas no cuentan con conocimientos de marketing en aquellos que efectivamente toman decisiones. Las automotrices hoy se comportan como una empresa financiera en donde entregar el resultado a la corporación global es una tarea que va más allá de los objetivos de marketing y representa un trabajo conjunto entre finanzas y ventas en donde la determinación del precio resulta crucial para entender el *trade off* entre alcanzar la participación de mercado objetivo o ser rentables. En ese sentido, marketing no decide sobre precio y aporta únicamente resultados de estudios de mercado que pudieran justificar una política de precio coherente para con el mercado, pero tratándose de compañías globales en donde el resultado financiero al cierre de *quarter* dirige la operación está claro que no son tenidos en cuenta. La industria tiene un camino por recorrer sobre este punto.
- 3- Falta de alineamiento *cross-funcional*: el 25% de las empresas encuestadas afirman que marketing no es un componente esencial en su actividad de

negocio. Esto no es así para la actualidad que enfrenta una automotriz ya que a la hora de acrecentar la participación de mercado se busca una estrategia de precios y promociones (*retail*) que a través de campañas de marketing logre tal desempeño. Dado que la venta final de un vehículo depende de condiciones particulares que se negocian en la concesionaria como la financiación y la toma del vehículo usado, así como la disponibilidad de stock en el color y versión que el cliente busca, las campañas buscan llevar prospectos al concesionario para su tratamiento / intención con el fin de que finalicen en una venta. El siguiente análisis contenido en la figura Nro. 24 muestra la correlación positiva (0.60) entre inversión en campañas de marketing *retail* y prospectos generados que se derivaron a la red de concesionarios a lo largo de 2017:

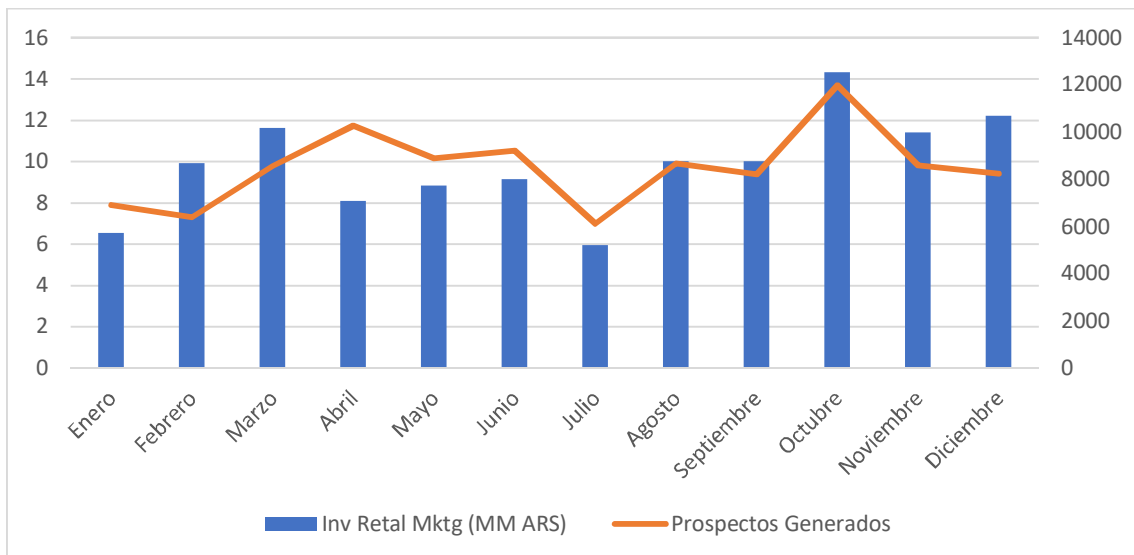


Fig. 24. Inversión vs prospección (2017). Fuente: Marketing GM Argentina.

El gráfico en la figura Nro. 24 muestra que la generación de demanda en la industria no es ajena a la inversión en campañas de marketing, por ende, marketing es un componente no menor en la actividad.

- 4- Falta de capacidades en los empleados: es real que el área de marketing en una automotriz no contaba hace años con profesionales expertos en analizar información compleja o mismo conocimiento de finanzas aplicados. Tomando como ejemplo a General Motors, en el año 2015 la estructura de Marketing tenía 18 FTE (*full time employees*) de los cuales solo 3 integraban marketing digital (16%) y este porcentaje actualizado a 2018 es 50%. En el último año se han contratado en el área de Marketing a estadistas y posiciones como

gerencias de marketing digital son ocupadas por personas que vienen del sector de finanzas. Podemos afirmar que las capacidades se han equiparado en la industria a hoy.

#### IV.iii. El *auto shopper* moderno

Es notorio cómo se modificó el proceso de compra actualmente en lo que se refiere a vehículos. Sin llegar a esquemas de comercio electrónico, el usuario se informa a través de distintas webs de modelos, precios, prestaciones y hasta es capaz de configurar el vehículo en el sitio web de la marca antes de llegar al concesionario. Podríamos decir que la digitalización de la información produjo un filtro sobre el concesionario, ya que el tiempo que se destina a esta búsqueda de datos es tiempo que se ahorra en las visitas al concesionario.

No se observan cambios en las terminales que comercializan vehículos en Argentina, excepto la aparición de pequeñas importadoras de vehículos de origen chino, la competencia y el liderazgo se mantiene igual desde hace quince años. Lo que cambió es el cliente: más informado, familiarizado con las nuevas tecnologías y acostumbrado al trato que se le da en otros sectores e industrias. A continuación, un ejemplo de ello ilustrado en la figura Nro. 25:

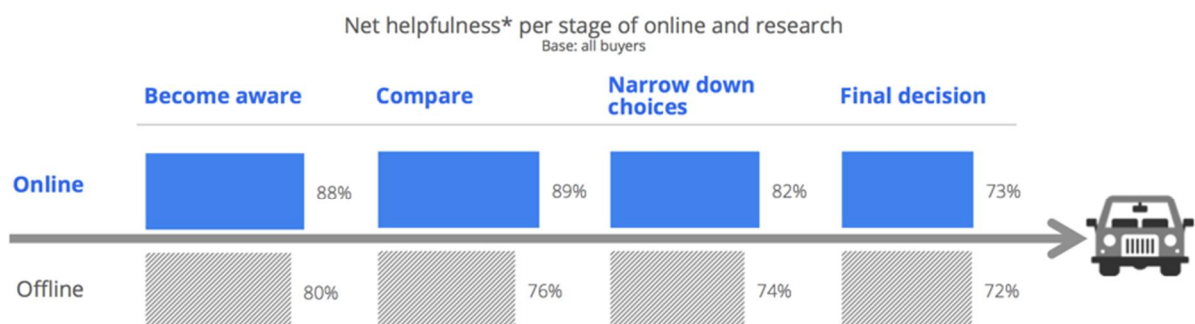


Fig. 25. La influencia del *online* y el *offline* en cada etapa del proceso. Fuente: estudio corrido por Google (2017) <sup>15</sup>

<sup>15</sup> *The Drive to Decide: Mega Trends and Micro Moments in the New Car Buyers's Path to Purchase.* (Argentina, 2017). Google + TNS.

La figura Nro. 25 muestra como fuentes tanto *off* como *online* se encuentran presentes a lo largo del proceso de compra. Y es por esto el cliente busca en su relación con los concesionarios estándares básicos ya instalados en otros sectores que apenas existen en la venta de automóviles, como pedido de citas previas online para talleres oficiales, algo recientemente implementado por algunas marcas en Argentina.

Sin embargo, esta digitalización no se soluciona con el desarrollo de una tecnología, ni ésta tendrá un impacto directo en el objetivo final del negocio como vimos en el análisis de Jeffery. El punto de partida es definir cuál es el valor agregado que se busca agregar al cliente en cada etapa del proceso de compra.

Como vimos en el capítulo tres las terminales tienen presente que los concesionarios son su principal cliente, quienes compran los vehículos en firme, sumado a que en una operación de compra existe un usado de por medio en el 80% de los casos y una financiación en el 40% de la venta convencional, cuestiones que se resuelven indefectiblemente en el punto de venta.

Analizando cómo se comporta un cliente en el proceso de compra en la industria sabemos que el camino hacia la compra posee más de 900 interacciones solo digitales representadas por múltiples puntos de influencia. El comprador de autos argentino es digital y está conectado, utilizando en el proceso de compra en promedio tres dispositivos; el 96% de los compradores de vehículos poseen *smartphones*.

De acuerdo con Google las tres principales fuentes de información a la hora de comprar un vehículo son de tipo *online* y pueden observarse en la figura Nro. 26: buscadores, videos online y redes sociales. Sin embargo, se observa que casi la mitad considera al concesionario como una fuente de información, mostrando que en el proceso al día de hoy conviven fuentes *on* y *offline*:

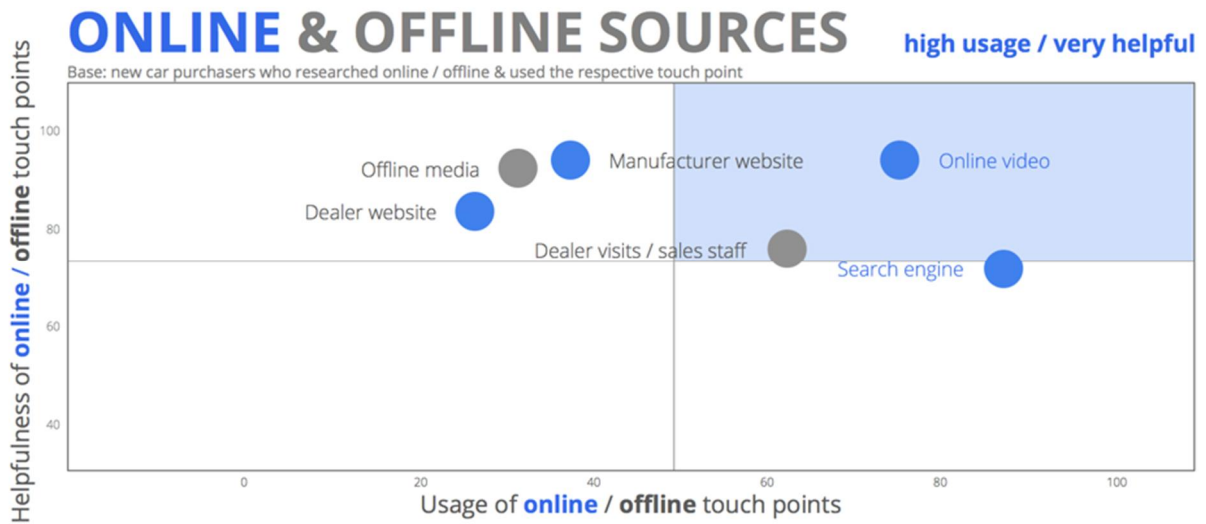


Fig. 26 y 27. Fuentes de información en el proceso de compra de un vehículo. Fuente: estudio corrido por Google (2017)

Si se analiza como fuentes *offline* y *online* son utilizadas y que tanta ayuda brindan al cliente, podemos observar en la figura Nro. 27 como aquellas más usadas y de mayor servicio al cliente son el video online, los buscadores y las visitas al concesionario.

El tiempo que transcurre entre la decisión de comprar un auto y la compra efectiva según datos de la industria de 2016 mantenía la siguiente distribución:

- El 28% compraba dentro del mes en el que iniciaba la búsqueda de información empujado por ofertas del mes.
- Un 39% lo hacía en una ventana entre uno dos meses.
- El 20% entre dos y tres meses.

- El 13% entre tres cuatro meses.

Casi el 70% de las operaciones se encontraban en un periodo comprendido entre 0 y dos meses.

En 2017 encontramos una ventana relativamente corta de influencia, donde el 58% de los compradores de vehículos investiga y toma la decisión en hasta dos meses (+19% YOY) y la cantidad de personas que toma la decisión en una semana se duplica, tal como se observa en la figura Nro. 28:

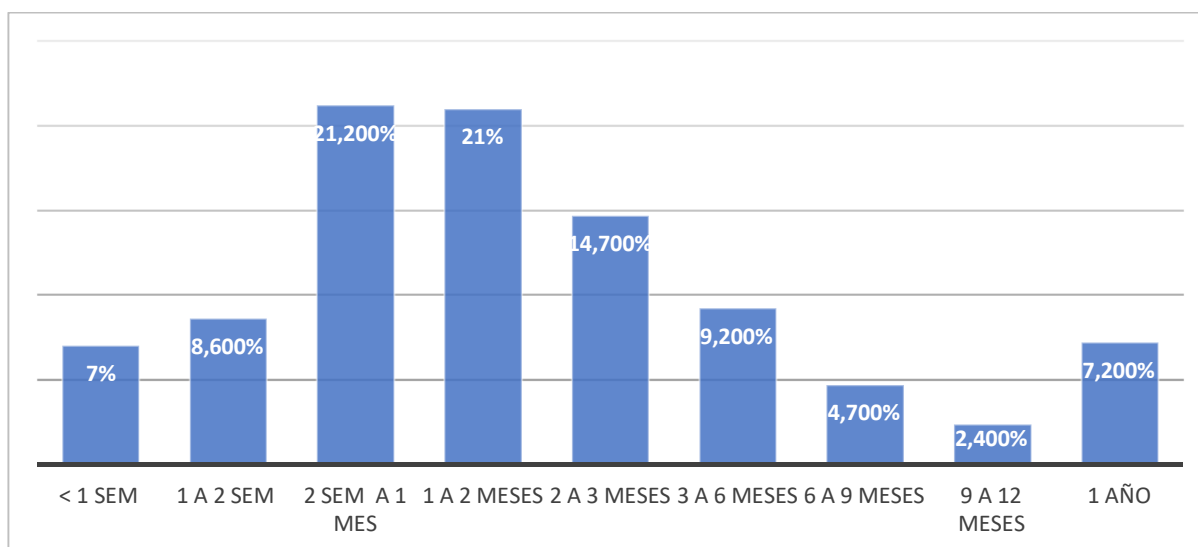


Fig. 28. Tiempo entre decisión y compra de un vehículo. Fuente: estudio corrido por Google (2017)

En 2016 un cliente realizaba 2.7 visitas al concesionario antes de la compra y el 46% lo hacía entre una y dos veces. En 2017 el 53% lo hace hasta dos veces, confirmando una caída en las visitas al concesionario a lo largo del proceso.

A la hora de buscar información el cliente se interesa principalmente en el diseño y el precio entre otros atributos que pueden ser observados en la figura Nro. 29 a continuación:

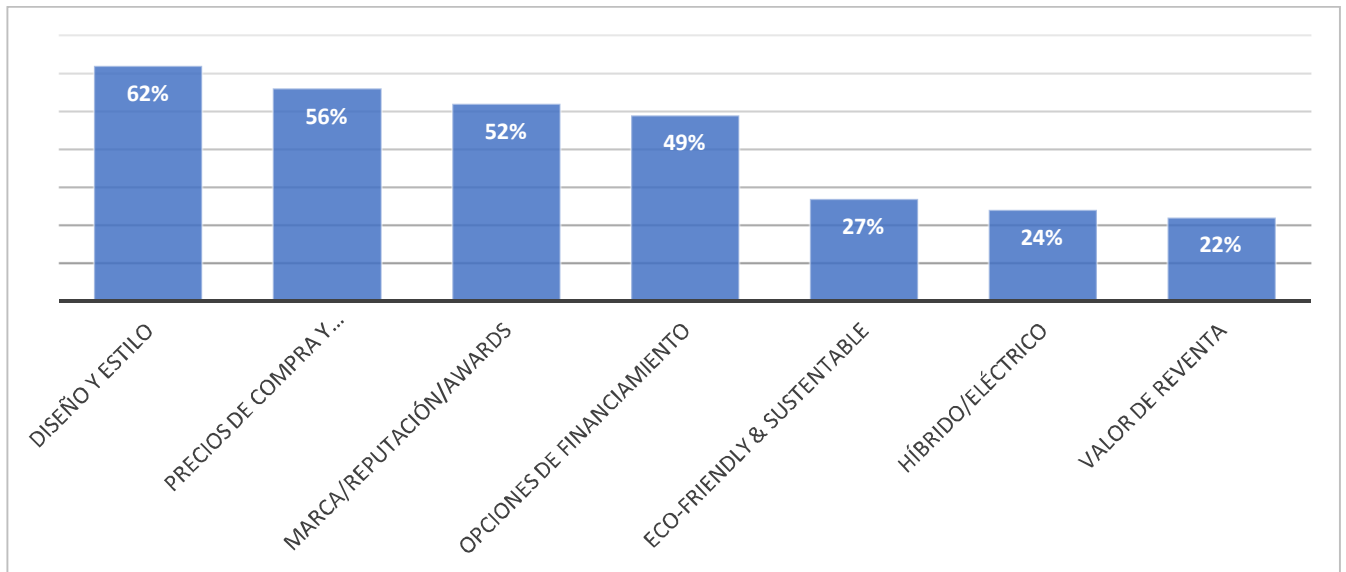


Fig. 29. Intereses en el momento de búsqueda de información. Fuente: estudio corrido por Google (2017)

Tal como vemos en la figura Nro. 29 a la hora de buscar información un 62% averigua sobre diseño y estilo. Un 56% mira precios, un 52% analiza la marca, un 49% contempla opciones de financiamiento y menos del 30% de los posibles clientes analizan temas referidos a sustentabilidad, vehículos eléctricos o valor de reventa.

#### IV. iv. La digitalización aplicada al proceso de compra actual

Comprender como la incorporación de la digitalización transforma el proceso de compra en una industria de más de cien años de existencia es relevante para poder armar estrategias de marketing coherentes. La digitalización de la jornada es bastante más que una estrategia de motores de búsqueda o tutoriales en sitios de video como *YouTube*. Implica comprender como los puntos de contacto digitales contribuirán a dar forma a las experiencias, conductas y expectativas que tienen los clientes, así como a su relación con marcas y concesionarios.

Al igual que ocurrió con la industria bancaria en 2014 las automotrices se enfrentan hoy a un punto de quiebre y el negocio se está redefiniendo. Esta transformación empuja a la industria a moverse desde una visión centrada en la compañía a centrarse en el cliente. Iniciativas de *car sharing*, los *self-driving cars*, la conectividad en los

vehículos, el planeamiento urbano e incluso el impacto en el medio ambiente son algunas expresiones de como el cliente está transformando el futuro de la industria.

Desarrollar estrategias de marketing y comunicación pensadas en comportamientos y demandas reales es el primer paso para lograr relevancia y mejorar resultados de negocio en este escenario cambiante.

Todo cliente de la industria en Argentina es un usuario digital a lo largo del proceso de compra, donde vimos que cada punto de contacto implica una definición o un momento de tensión según la necesidad: búsqueda de información, *reviews*, personalización del vehículo, comparaciones, tutoriales. La experiencia digital incluye una amplia gama de plataformas y formatos.

Comprender en detalle el camino que el cliente recorre hacia la compra resulta clave para mejorar los resultados de negocio, ya sea incrementar participación de mercado o construir *awareness* de marca a largo plazo. Y así como lo que el cliente piensa a lo largo de la jornada puede variar, también debería hacerlo el rol de la marca. El modo en que las marcas se conectan con los clientes en aquellos momentos clave hará toda la diferencia.

Aquello que sucede a lo largo de la jornada determinará la decisión final de compra, desde el set inicial de consideración hasta la toma de la decisión final serán influenciadas por contenido y más de 900 puntos de contactos.<sup>16</sup> La decisión no siempre confirmará la información conseguida al inicio, dado que el 78% cambia de marca a lo largo de la jornada las opciones emergen a lo largo del proceso.

Y como remarcamos previamente el concesionario continúa siendo un jugador clave en el proceso de compra. Entonces crear una sinergia entre puntos de contacto y la red de ventas es uno de los puntos clave a la hora de activar la jornada del consumidor. Lograr una visión *customer-centric* requiere comprender que las campañas en distintos medios y los concesionarios trabajan sobre una experiencia de marca integrada.

En el capítulo dos se expone cómo el proceso de compra en la industria atraviesa tres etapas y en el capítulo tres hablamos del perfil del comprador argentino. A la hora

---

<sup>16</sup> Según Google Argentina (2017) un cliente tiene más de 900 interacciones con la marca a lo largo de la jornada de compra.

de comprender cómo se aplica la digitalización al *momentum* actual de la industria es necesario establecer mediante la utilización de datos cuáles son los comportamientos principales que definen a cada momento del proceso, considerando las necesidades del cliente para activarlas desde la perspectiva de la marca.

Cada cliente se manifiesta de forma única a lo largo del proceso de compra según su necesidad. Obtener información a través de datos no posibilita comprender en detalle su momento y sus características para poder darle la respuesta precisa y adecuada según donde se encuentre. De esta forma la digitalización permitirá a la industria automotriz reducir y simplificar la jornada lo máximo posible, generar eficiencias de costos de marketing, lograr una mejor experiencia en el usuario y en última instancia resultados de negocio traducidos en ventas incrementales.

Una estrategia de marketing que aproveche el uso de datos que habilita la digitalización debería reunir las siguientes características:

- 1- No se trata de una estrategia aislada para complementar estrategias offline. Requiere una visión holística y una ejecución integrada.
- 2- Lograr sinergias entre puntos de contacto off y online.
- 3- *Data-centered* y *data-driven*. La información permite adaptar estrategias en función de la eficiencia.
- 4- Lejos de desconsiderar el concesionario deberá redefinir su rol en cada punto de contacto.

#### **IV.v. El sueño de la compraventa *online***

Pese a las limitaciones mencionadas propias de la industria el 61% de los compradores consideraría comprar online si le dieran opción, un 55% lo haría por motivos de transparencia de precios y por ahorro de tiempo.

Efectivamente la transparencia sobre el precio es algo que hoy no existe en la industria y como vimos anteriormente dado el modelo de concesionarios alterar la forma en que se vende un vehículo podría transparentar, pero asimismo incrementar los esquemas de precios actuales al borrar la asimetría de información entre cliente final y concesionario y terminar con el *trade off* que se produce con la entrega de un usado, costos asociados al flete o incentivos variables b2b.

De todos modos, muchas razones que hacen a la preferencia de una compra *online* vs convencional son hoy cubiertas por tecnología a lo largo del proceso de compra, solo que la venta finaliza de modo *offline*:

- Comparación de precios: algo que habitualmente se realizaba offline visitando concesionarios es hoy fácil de realizar de forma online, incluso existen sitios que realizan comparaciones entre marcas, modelos y versiones en tres pasos.
- Facilidad da la hora de tomar una decisión: está claro que la digitalización redujo la ventana de tiempo entre la búsqueda de información y la compra final del vehículo. Quizá la compra online pudiera reducir aún más este tiempo ya que bajaría el promedio de 2.6 visitas pre-compra a un concesionario.
- Acceso a vehículos que no están en inventario. Por la naturaleza de la industria sea offline como online el proceso es complejo adicionar vehículos no inventariados ya que los tiempos de stock desde producción hasta disponibilidad en el punto de venta son poco flexibles y no inmediatos.
- Evitar visitar un *dealer* sin comprar. Esta razón es un diferencial único que traería la tecnología ya que a la hora de finalizar la compra efectiva es necesario estar hoy en la concesionaria. Puede que en un esquema de comercio electrónico esto no suceda al comprar, pero por asuntos legales no se podrá otorgar una financiación de modo *online* ya que requiere firma del cliente.
- Un video online realizado con VR (*virtual reality*) reemplazaría el *test drive*. Al día de la fecha tal tecnología no ha sido desarrollada con lo cual no es posible demostrar esta razón.

En conclusión, la automotriz no es una industria cuya organización de marketing podría considerarse de clase mundial o influenciada en la toma de decisiones por el uso de informaciones de datos. Sin embargo, a lo largo de los últimos cinco años, y aun considerando la limitante que presenta el modelo de ventas integrado a concesionarios, se logró modificar el esquema del proceso de compra en donde se produjo un filtro sobre el agente de ventas resultante del ahorro de tiempo permitido por la digitalización.

## CAPITULO V: LA TECNOLOGÍA COMO *ENABLER* DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

A lo largo de capítulo dos se analizó que el proceso de compra de un vehículo podría estar contenido en cuatro etapas principales atravesadas por cinco grandes momentos que un cliente atraviesa. En este capítulo se presentó un análisis de cada uno y cómo la tecnología podría representar una ventaja competitiva en la estrategia de MCM vista en el capítulo cuatro con relación a los objetivos del negocio.

### 1- *Which car is best?*

La totalidad de los compradores de vehículos busca información en esta etapa de manera activa, específicamente podría agruparse en los siguientes tópicos contenidos en la figura Nro. 30:

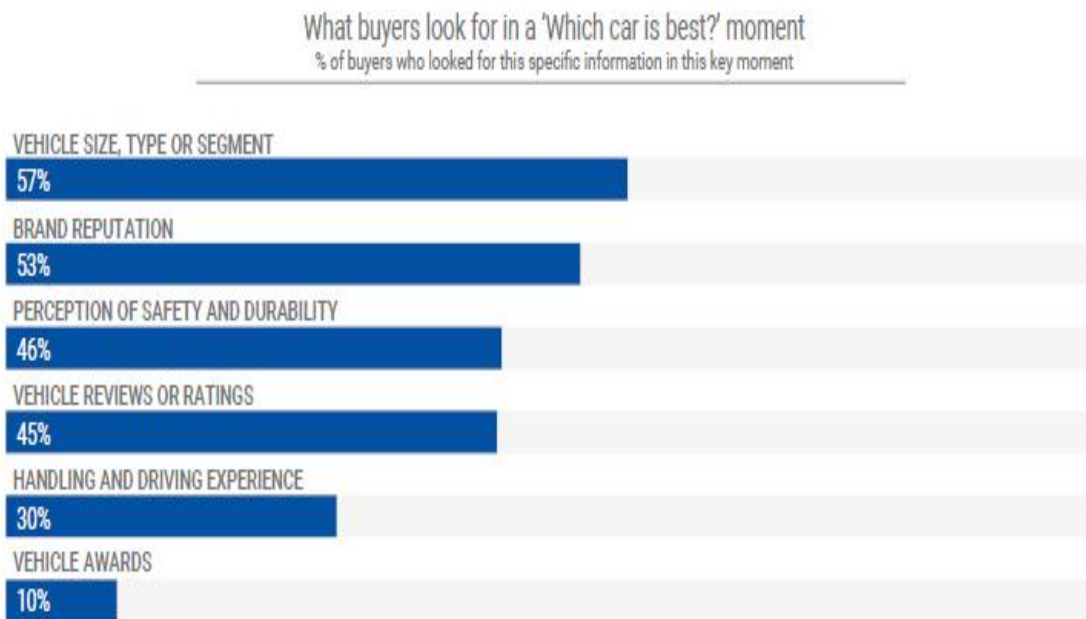


Fig. 30. *What Buyers look for in a "which car is best" moment.* Fuente: Estudio corrido por Google (2016)

De acuerdo con la figura Nro. 30 en este primer momento donde el cliente comienza analizar cuál es el mejor vehículo se ve que en más de la mitad de los casos se busca información sobre tamaño de vehículo, segmento o reputación de marca.



En este momento tanto los buscadores como el video *online* y las redes sociales representan el punto de contacto más utilizado y de mayor valor, seguido por sitios web de concesionarios y marcas. En el terreno offline el punto de contacto de mayor valor es la visita al concesionario y el vendedor. Una marca automotriz deberá tener presencia en todos estos puntos de forma diferenciada para ser competitivo. Actualmente no hay diferenciación en cuanto a estrategia de buscadores, videos producidos o mismo estructuras de concesionarias, las cuales todas en mayor o menor medida presentan características similares.

Solamente un 28% de los compradores de la industria se encuentra completamente decidido por una marca o modelo a la hora de comenzar el proceso, dejando más de un 70% del mercado libre para ser influenciado por las terminales a lo largo del camino. Asimismo, como mencionamos el 22% comienza con una marca en mente y finaliza comprando una marca completamente distinta.

El 75% de los clientes son influenciados en esta etapa por medios siendo la estrategia de *media* un aspecto clave a considerar para lograr una ventaja de conquista contra un competidor. El 45% afirma haber visto en videos online sobre vehículos para analizar los *features* diferenciales, *raitings*, imágenes de los interiores o *test drive* reales. Y el 72% afirma que un video online modificó en su proceso la percepción de marca sobre una terminal.

## 2- *Is it right for me?*

Nuevamente la totalidad de los compradores realiza búsquedas sobre su vehículo en esta etapa centrándose en aspectos como calidad, espacio y performance de acuerdo con lo que muestra la figura nro. 31 a continuación:

What buyers look for in a 'Is it right for me?' moment  
% of buyers who looked for this specific information in this key moment

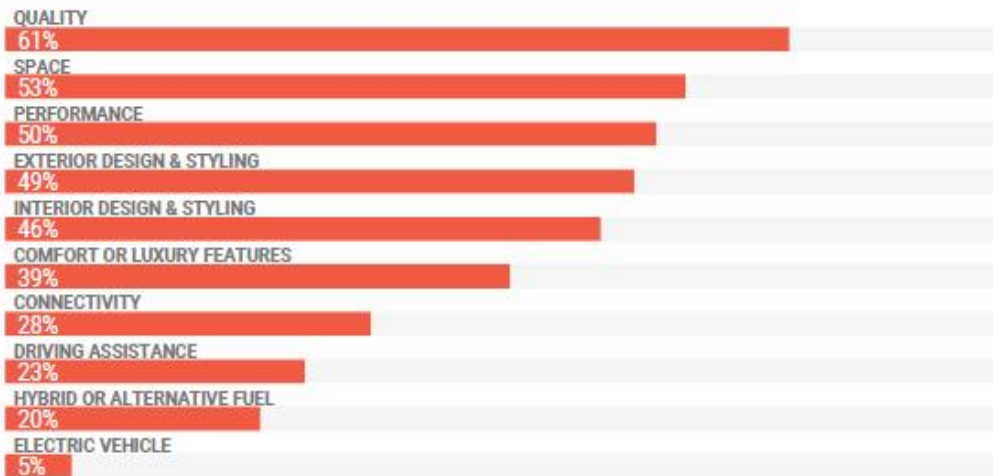


Fig. 31. What Buyers look for in a "is it right for me" moment. Fuente: Estudio corrido por Google (2016)

De acuerdo con la figura Nro.31 el 61% busca informaciones referidas a calidad, y en menor medida se refieren a *performance* o diseño exterior e interior.

### 3- Can I afford it?

La búsqueda sobre vehículos en este momento del proceso se reduce al 86% de los compradores y las que predominan son aquellas referidas a precio y costos de compra:

What buyers look for in a 'Can I afford it?' moment  
% of buyers who looked for this specific information in this key moment

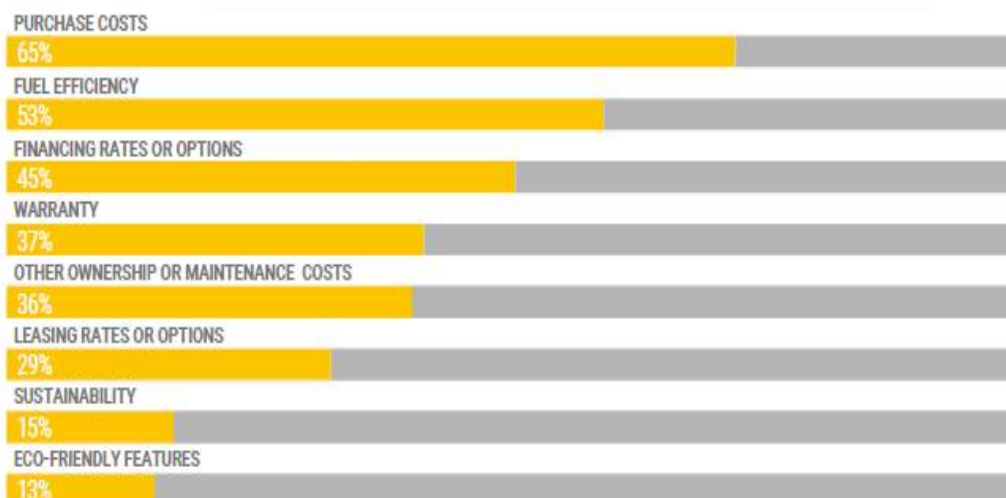


Fig. 32. What Buyers look for in a "can I afford it" moment. Fuente: Estudio corrido por Google (2016)

Las terminales deberían trabajar en soluciones digitales que ayuden a posicionar la marca vs un competidor: evaluaciones de cuotas de financiación online o comparadores de versiones con precio final podría ser un diferencial competitivo.

El estudio realizado por Kantar TNS y Google demuestra que la visita al concesionario en esta etapa constituye un punto de contacto tan necesario como de valor agregado que supera cualquier otro en el proceso. Una estrategia de precios clara, pero sobre todo transparente, es necesaria para lograr mejor índice de satisfacción en este estadio.

#### 4- *Where should I buy?*

Una ventaja competitiva en esta etapa podría darse a través de los sitios web de concesionarias o trabajando sobre *reviews* y recomendaciones. La figura Nro. 33 a continuación muestra a qué se refieren las búsquedas de los clientes en esta etapa.

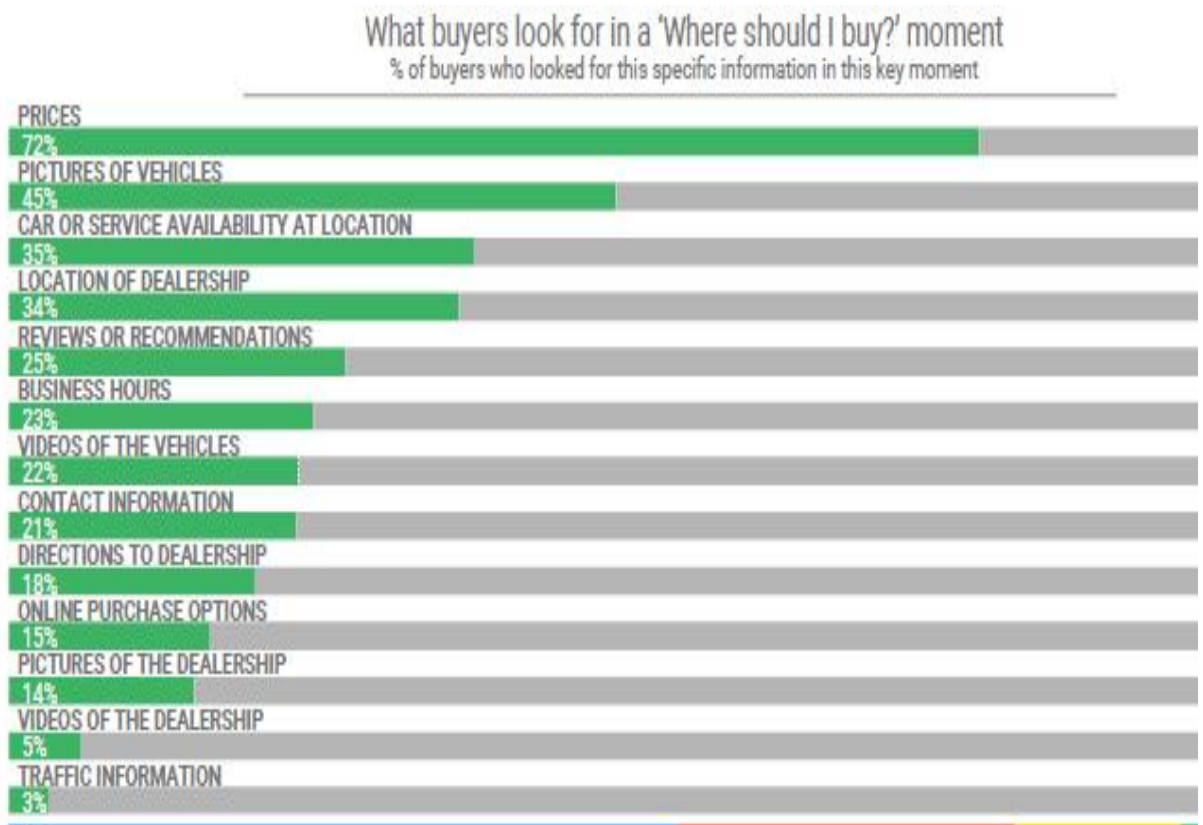


Fig. 33. *What Buyers look for in a "where should I buy" moment.* Fuente: Estudio corrido por Google (2016)

Tal como se observa en la figura Nro. 33 más del 70% de las búsquedas en esta etapa están referidas a precio, y comienzan búsquedas relacionadas con horarios de concesionarios, direcciones o videos.

#### 5- *Am I getting a deal?*

La búsqueda sobre vehículos en este momento del proceso se reduce al 79% de los compradores y tienen relación directa con promociones, *deals* y ofertas de precio. Una ventaja competitiva que permitiría la digitalización en esta instancia sería lograr identificar a aquellos compradores que se encuentran en esta etapa del proceso, diferenciarlos de quienes están iniciando el camino de compra, e impactarlos mediante una oferta especial referida al modelo que está evaluando. De esta forma no solo se ofrece un *deal*, sino que además se deja de mostrar un precio o exponer a la marca con ofertas especiales en aquellos que no están en esta instancia o no tienen intención de compra de vehículo.

En conclusión, la tecnología digital es un facilitador a lo largo del proceso de compra. Los cinco grandes momentos que un cliente atraviesa a la hora de comprar un vehículo 0km en Argentina deben ser acompañados por estrategias digitales apropiadas para ganar influencia, posicionar la marca o integrar un mensaje objetivo y customizado al cliente.

## **CUERPO EMPÍRICO**

### **Metodología de investigación**

El presente trabajo utilizó como tipo de investigación la descriptiva y como tal se buscan describir situaciones y eventos. Se especifican las propiedades del fenómeno resultante de la aplicación de la digitalización al proceso de compra en la industria automotriz. Se analizaron las etapas, las características de los procesos, los detalles propios de la digitalización y de la industria para poder medir y describir lo que se investiga.

Se trató además de un trabajo de inicio exploratorio dado que el tema que se examina es poco estudiado en nuestro país, y solo existen guías e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. El estudio fue abordado previamente pero no en el contexto de la presente investigación. Al explorar el fenómeno relativamente desconocido y aumentar el grado de familiaridad con el mismo se podrá lograr identificar alguna tendencia para ahondar en una investigación posterior más rigurosa.

La investigación es no experimental ya que ha sido realizada sin manipular deliberadamente variables, se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural para luego analizarlo. Se observaron situaciones ya existentes que no son provocadas intencionalmente.

El diseño de la investigación fue transeccional de tipo descriptivo ya que los datos se recolectaron en un momento único para analizar la interrelación de variables.

### **Instrumentos de recolección de información**

El trabajo de campo fue realizado mediante la incorporación de datos recolectados por otros investigadores, es decir, el uso de datos secundarios válidos y confiables. También se acudió a archivos con información histórica de la industria automotriz para obtener datos relacionados con ventas, contratos e informaciones que refieren al proceso de compra.

Se complementó además con bibliografía y recopilación documental.

Finalmente se añadieron entrevistas de uso exploratorio para comprender con mayor profundidad cómo algunas empresas en Argentina atraviesan el proceso de digitalización. Se realizaron entrevistas a expertos y referentes de otras industrias en estadio de madurez en digitalización de procesos de compra: bancos, viajes y turismo y una *Fintech*.

Las entrevistas buscan responder a la pregunta de por qué las estrategias comerciales de esos negocios consideraron la digitalización de la experiencia de compra del cliente, para poder compararlo luego con nuestra industria de análisis y responder esa misma cuestión, que es el objetivo del presente trabajo.

### Entrevista a Santiago De Sousa<sup>17</sup>

Como mencionamos a lo largo del trabajo la industria bancaria comenzó el proceso de digitalización años atrás a nivel global e implicó que clientes y empleados se adapten a nuevas infraestructuras y plataformas para operar los servicios. La presente entrevista buscaba analizar dónde se encuentran los bancos hoy en cuanto a digitalización y cómo fue ese proceso que atravesaron.

La responsabilidad del interrogado sobre la operación de marketing digital tiene a su cargo tanto la gestión de sitios web como redes sociales e inversión en medios *online*, aunque deja afuera de *scope* a atención online de *call center* o reclamos que sucedan por esta vía.

Las instituciones bancarias hoy tienen como objetivo transformar gradualmente la mayor cantidad de operaciones para que migren desde la sucursal hacia la plataforma de *online banking*.

La industria financiera va hacia la digitalización de los procesos y operaciones por dos motivos claros: se apunta a mejorar la experiencia del usuario (cliente), reduciendo los tiempos, y se busca asimismo ganar escala.

Hoy gracias a herramientas como *home banking* se pueden resolver pagos, transferencias, consultas, inversiones y solicitar nuevos productos entre otros sin necesidad de contar con una sucursal cerca. Esto habilita un entorno ideal para que

---

<sup>17</sup> Digital Marketing Manager, BBVA Frances Argentina.

los bancos chicos logren crecer en cartera y para que los grandes puedan reducir costos operativos.

El gran despegue de la banca online privada en nuestro país se dio en el año 2015 donde se registró un 50% de crecimiento en el primer trimestre en comparación con el año anterior. Y el 80% de los argentinos prefiere utilizar el celular a la hora de interactuar con su banco vs ir a una sucursal de forma presencial.

La tendencia es mover hacia bancos 100% digitales, en Argentina Santander es quien está iniciando ese proceso. Hoy el 80% de las operaciones siguen haciéndose vía *online banking*, y anualmente este número crece un 15%, lo cual muestra un importante grado de avance de la digitalización en esta industria.

#### Entrevista a Facundo Chambó<sup>18</sup>

Resulta interesante comprender cómo la tecnología opera en una compañía que nace y opera siendo 100% digital desde su idea. Las preguntas buscan ahondar en cómo se podría obtener una ventaja en un negocio digital de este estilo, cómo enfrentan la reacción de la competencia y entender si el modelo da resultados, así como está planteado.

Despegar.com desde sus inicios definió su estrategia central para convertirse en la primera agencia online líder de América Latina, la cual debía permitirle ser el único *marketplace* de servicios de turismo en la región conectando a los consumidores con las líneas aéreas, hoteles y alquiler de autos. Pero si bien desde su fundación el principal objetivo de la compañía era vender el 100% de los viajes por Internet, la débil adopción de los usuarios a comprar por la web y las bajas velocidades de conexión de la red en América Latina en ese entonces no acompañaron esta idea, motivo por el cual debieron montar un *call center* de ventas, generando que más del 95% de las ventas se concretarán en principio por teléfono.

Hoy en día una de las bases del negocio de viajes por Internet es el fuerte crecimiento de las ventas, y su creciente participación en el mercado turístico local. Más del 50% de las ventas en Estados Unidos en el segmento turístico se hacen por Internet. En

---

<sup>18</sup> Responsable de Information Technology en Despegar.com.ar

América Latina, en cambio, este número asciende al 20% de las ventas, lo que marca las enormes posibilidades de crecimiento de este mercado, y el hecho de que todos los participantes del segmento están logrando crecer. En el caso de Despegar, en los últimos cuatro años el crecimiento consolidado fue del 55%.

Su misión también fue clara desde el inicio: brindarles a los clientes la mejor plataforma tecnológica, la que más soluciones les brinde al cliente. Es por ello por lo que siempre se definieron como una empresa de tecnología, a pesar de que a los ojos del cliente pueda ser vista como una agencia de viajes. La paradoja que enfrentaron fue que durante sus primeros 10 años el 80% de los ingresos surgieron a través de la venta telefónica. El contexto no estaba listo para ello, pero su convencimiento en que la situación iba a cambiar fue lo que le permitió llegar primero y obtener la mayor parte del *market share* antes que sus competidores, ventaja que nunca podrían alcanzar.

La tecnología en Despegar no solo es indispensable, es una competencia *core* de la compañía. De hecho, la mayor inversión en activos es en la plataforma tecnológica al igual que el talento en tecnología, siendo esta área la que ocupa la mayor nómina de empleados actual con más de 700 colaboradores.

La plataforma tecnológica representa una clara ventaja competitiva frente a la competencia actual en la industria de turismo en Argentina. Pocas empresas tienen el nivel de plataforma que Despegar tiene hoy, entre ellas Mercado libre. La atención telefónica de ventas se eliminó en 2017 aunque probablemente vuelva a abrirse para atender clientes que aún prefieren este sistema, siendo el nivel de facturación de este canal inferior al 1%. Las agencias de turismo tradicionales están bastante lejos de este nivel, hoy una agencia que no tiene ningún nivel de transformación digital no existe y a futuro indefectiblemente dependerá de las agencias de turismo tecnológicas como Despegar.

Y esto es porque la misma tecnología que soporta el *marketplace* es la que obtiene datos de clientes, transacciones, audiencias y recorridos hacia la compra, lo cual permite a Despegar proveer soluciones personalizadas para los gustos y preferencias del cliente acompañados por una estrategia de marketing digital consistente. Incluso la tecnología hoy está permitiendo personalizar las páginas de destino tomando datos de clientes, historiales de búsqueda y compras.

Entrevista a Alejandro M.<sup>19</sup>

*Wenance* es una *Fintech* que desarrolla productos y servicios financieros basándose en plataformas tecnológicas. Ellos se definen a su mismos como una síntesis perfecta entre *expertise* en bancos y desarrollo tecnológico.<sup>20</sup>

El objetivo de entrevistar una empresa de finanzas es comprender qué ventajas representa la tecnología, cómo fue el crecimiento y cómo ven el futuro de este tipo de firmas.

La empresa arrancó partiendo del cansancio que generaba el mercado financiero tradicional donde existían las cuevas o financieras donde se hacían operaciones como descuento de cheques. Y se empezó a idear con amigos dando asesoramiento en materia digital y así arrancó *Wenance* con la marca *Presto Hoy* y campañas digitales para adquirir prospectos y un *call center* prestando plata. nada más que eso. Y el crecimiento se dio de manera natural, orgánica.

Para Alejandro la digitalización es la gran clave en el negocio *Fintech* por lo siguiente: los clientes se adquieren 100% a través de canales digitales, aunque finalmente finalizan operándose a través de un *call center* de ventas. Hoy el esfuerzo de la compañía está en trabajar en la integración directa entre sus sistemas de crédito y esos clientes que ingresan para la automatización de la venta.

Finalmente, lo que se está buscando es operar al 100% de forma digital para que cualquier cliente pueda solicitar un crédito, ser calificado al instante y proceder a la apertura de cuenta y a su estado de cuenta en simples pasos.

Aproximadamente de cada 100 *clicks* que se obtienen en campañas digitales del producto estrella, *Presto Hoy*, un 30% eran prospectos interesados de los cuales un 25% finalizaba en una venta, siendo la tasa efectiva de conversión es 7,5%.

La visión sobre las plataformas digitales es que todo tenderá a un ecosistema de plataformas en donde no importa si el medio fuera Facebook o Google, todos estaríamos interactuando en un mismo ecosistema y únicamente quien genere valor al consumidor es quien termine ganando la venta. Eso requerirá eficiencia en costos y sobre todo en márgenes, internet está apuntando a eso y las finanzas deberán

---

<sup>19</sup> CEO y fundador, *Wenance*.

<sup>20</sup> <https://www.wenance.com/>

apuntar hacia ahí. El gran interrogante desde su punto de vista es cómo los bancos van a jugar en dichas plataformas.

### **Análisis de instrumentos de uso exploratorio**

Las entrevistas realizadas dejan expuesto que la digitalización es efectivamente un elemento disruptor de negocios, procedimientos y clientes.

En el capítulo dos mencionamos mediante el análisis de Gartner que digitalizar implica el uso de tecnologías que resultan en nuevos retornos y oportunidades que generan valor, y efectivamente las tres industrias analizadas se encuentran en tiempo en lo que se denomina “pendiente de iluminación” en la curva de sobre expectativa, desarrollando las mejores prácticas y tecnologías. Sin embargo, la automotriz se encuentra en “lanzamiento tecnológico” en lo que se refiere a oportunidades de comercio electrónico, y apenas más encaminada en la adopción de tecnologías en la fase previa a la compra donde los clientes acuden a fuentes online.

Neus, Buder y Galdino se refieren al crecimiento de la transparencia causada por la revolución digital, y eso se refleja en el modelo desarrollado por la *Fintech*, el cual modifica la percepción de los fondos de inversión y lo hace alcanzable incluso a otros públicos.

Y sin dudas *Despegar.com* ha generado una nueva oportunidad de riqueza, tal como definen Zott y Amit (2017), al crear una plataforma que utiliza una oportunidad emergente no explorada hasta entonces. Despegar es una referencia clara de lo que los autores denominan *novelty* o novedad como valor conductor en un negocio digital. La estrategia de los bancos sería un valorizador de *lock-in* o bloqueo logrando incentivos adicionales por aquellas transacciones más veloces y eficaces producto del *home banking*.

La digitalización es un proceso que afecta a todas las industrias y firmas modificando elementos de su cadena de valor o incluso rompiendo las estructuras de la competencia tradicional. Efectivamente los bancos han logrado adaptarse a tecnologías modificadoras de experiencias de clientes, asumiendo el riesgo y logrando incrementar sus ganancias gracias a ello.

Muy diferente es el caso de la industria automotriz. En tanto el modelo de venta incluya a concesionarios que brinden operaciones al proceso, y siempre y cuando se busque mantener el margen de ganancia actual, pensar en comercio electrónico tal como lo conocemos hoy no es viable. Y en este camino a recorrer hasta que el modelo se modifique, probablemente los salones de ventas se adapten y la experiencia con el concesionario esté integrada a la experiencia de marca también desde el *online*.

Es prioritario comprender que la base de la digitalización no es centrarse en la tecnología para mejorar procesos, sino tener en cuenta el punto de vista del cliente, algo que los bancos han sabido desarrollar. Sea cual fuera el escenario lo crucial es trabajar en obtener la información a través de datos para comprender el momento y la experiencia precisa de cada cliente y atenderlo según su necesidad y su ubicación geográfica. Sin tener pleno conocimiento de la jornada, sus momentos y la necesidad del cliente en cada fase no es posible eliminar etapas o acortar el camino. A medida que el proceso logre digitalizarse las eficiencias serán claras, pero sin información no se podrán obtener tales ventajas.

Una transformación como la digital implicar reorientar la organización hacia un modelo eficaz en cada punto de contacto de la experiencia del cliente. Puede ocurrir en la industria automotriz que el proceso nunca termine siendo 100% digital, y aquí se trata de trabajar en todo aquello que logrará mejorar esta experiencia de compra combinada.

Y considerando el análisis de Jeffery contenido en el capítulo cuatro, los líderes serán aquellos que logren redefinir la visión del negocio: aquellos que mejoren la experiencia del cliente rediseñando todos los puntos de contacto con el fin de obtener el nivel de *engagement* que logre beneficios económicos producto de ventas e ingresos incrementales; quienes logren profundizar en el análisis de datos de todos los ámbitos de la compañía para convertirlos en conocimientos y decisiones; los que trabajen y decidan tomando como base la información mediante analítica predictiva; los que al final del día logren mejorar la captación, conversión y fidelización de sus clientes.

## Análisis secundario

### El ciclo de vida de la Industria

El ciclo de vida es ampliamente aceptado como un instrumento valioso para estudiar la evolución de los productos y de las industrias en el mercado. Según evolucione una empresa a través de su Ciclo de Vida, la naturaleza y características de la competencia también irán cambiando. El siguiente análisis de elaboración propia ilustrado en la figura Nro. 24 a continuación es el de ciclo de vida de la industria:

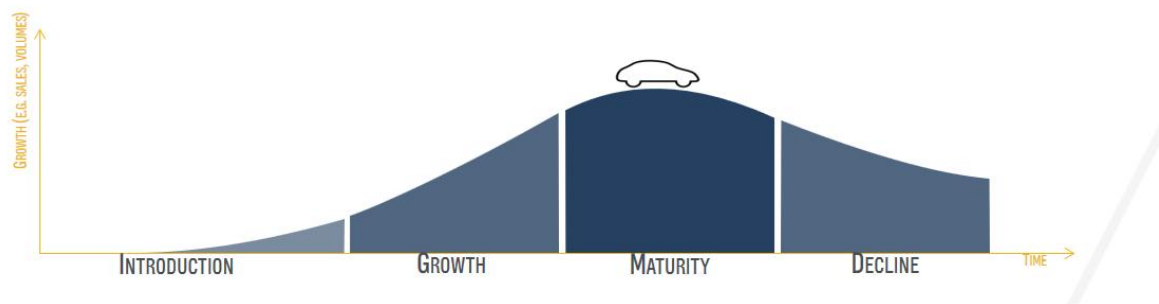


Fig. 34. EL ciclo de vida de la industria automotriz. Elaboración propia (2017)

Una industria que se encuentra en fase de madurez como ilustra la figura Nro. 34 corre peligro porque la demanda se estanca o crece de forma más lenta. Además, se comienza a observar un exceso de oferta y capacidad ociosa entre algunas de las empresas, unido a fuertes inversiones y necesidad de alcanzar economías de escala, un componente claro en las automotrices.

La rivalidad competitiva ya comenzó a crecer en esta etapa y la industria tiende a concentrarse como mecanismo para repartir mucho mejor los costos fijos. Normalmente, comienza a verse ausencia de innovaciones tecnológicas dado que las empresas no quieren realizar fuertes inversiones debido a que el atractivo del sector ya no es el mismo de antes.

### Análisis de la industria automotriz: fuerzas de Porter

El capítulo uno mencionó el presente análisis considerando las fuerzas que determinan qué tan atractiva resulta una industria con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. El siguiente análisis de mi autoría refleja en la figura Nro. 35

cómo las cinco fuerzas se articulan entre sí y determinan la intensidad de competencia y rivalidad en la automotriz en Argentina.



Fig. 35. Fuerzas de Porter en la industria automotriz. Elaboración propia (2017)

A continuación, una justificación de cómo opera cada una de las cinco fuerzas en la industria producto de las conclusiones en la figura Nro. 35.

Poder de los clientes:

Si bien el costo del producto es aproximadamente el 60% de lo que el cliente final pagará por él, considerando que entre un 10% y un 15% es margen del concesionario, los clientes tienen bajo poder frente a la industria ya que están fragmentados a lo largo del país, no hay grandes compradores únicos, integraciones hacia atrás son impensadas, el 70% de las operaciones son financiadas (necesidad de aprobaciones crediticias) y el producto es sumamente importante para el cliente por representar el segundo lugar en la lista de bienes aspiracionales de la familia, solo precedido por la compra de la vivienda. A ello se suma que en grandes centros urbanos la tendencia de emigrar hacia el conurbano tanto en hogares como empresas trae consigo la necesidad de depender de un segundo vehículo en el hogar y acelerar el reemplazo del usado, debilitando aún más la fuerza del cliente frente a la industria.

Productos sustitutos:

No existe aún en Argentina una amenaza de sustitución ya que el transporte de tipo público es un complemento de un vehículo y las iniciativas de *car sharing* o mismo tecnologías como Uber no representan una amenaza, mucho menos fuera de Capital

Federal donde el desarrollo es incipiente o nulo. Probablemente exista una amenaza a mediano plazo, pero se necesita el desarrollo de una infraestructura y gestión de operaciones con una inversión que aún hoy no está contemplada.

Nuevos entrantes:

Las barreras de entrada en la industria son relativamente bajas. Para disminuir costos y lograr rentabilidad (a largo plazo) es necesario desarrollar plantas de producción de gran escala estratégicamente ubicadas, existen grandes requerimientos de *capex* dado que si una terminal no produce no podrá vender a gran volumen (caso importadoras como Volvo o Subaru) y los principales jugadores que dominan el 75% del mercado poseen un volumen de ventas que les permite dominar a *partners* como bancos (claves en la financiación a clientes) y no permiten que nuevos ingresos capten volumen incluso a largo plazo.

El poder de los proveedores:

En esta industria dista de ser alto. Existen múltiples proveedores grandes, medianos y pequeños, poco concentrados y nula probabilidad que un proveedor se integre hacia adelante ya que la cadena de valor es sumamente grande.

Rivalidad competitiva:

Es media hoy en nuestro mercado. Compiten entre 15 y 20 marcas de vehículos, donde los 6 líderes se llevan el 75% de participación. Incrementar la productividad es complejo ya que hoy las plantas se encuentran frente a la necesidad de producir con capacidad ociosa por estar el mercado absorbiendo los excedentes del mercado brasilero y cubriendo con ello las cuotas. Para una compañía automotriz que produce en el país los activos netos totales superan ampliamente a las ventas. El proceso productivo es similar entre todas las empresas que integran la industria, los costos son altos debido a producción y logística principalmente en aquellos que importan. Existe similitud también en el proceso de ventas, en todos los casos son integradas verticalmente con concesionarios.

Tal como desarrollan Zott y Amit (2017), descritos en el capítulo tres en referencia al proceso de compra en la industria, el principal objetivo es comprender el *momentum* adecuado en el que se encuentra a la hora de digitalizarse. Asimismo, como se aborda

en el capítulo cuatro, el modelo de negocios tal como está planteado hoy necesita una consideración adicional.

Al entrar la digitalización en la industria ni fabricantes ni distribuidores pueden evadir la integración en sus operaciones, entonces deberán trabajar conjuntamente para proporcionar una experiencia práctica y multicanal que satisfaga al cliente actual.

Podríamos entonces volver a definir los objetivos de cada etapa que abordamos en el capítulo tres de la siguiente forma:

Etapa “*learn*” o aprendizaje:

- Objetivo de la marca / negocio: lograr *awareness*, estar dentro del *top of mind* del cliente. Ser parte en la interacción producto-cliente. Entregar contenido relevante y customizado.
- Objetivo de comunicación: posicionar marca y producto, generar interés en el cliente y entregar contenido relevante y customizado.
- Puntos de contacto: medios *offline* como TV, vía pública, radio y diarios. Redes de *display*, Videos online, redes sociales, *reviews*. *Email marketing*.
- Indicadores de performance clave: alcance y frecuencia, impresiones, crecimiento en atributos de marca; *clicks*, comentarios, *likes*, visitas al sitio web, tiempo de permanencia en sitio web, *impression share*.

Etapa “*shop*” o búsqueda:

- Objetivo de negocio: convencer al cliente, materializar el producto en un primer contacto físico y retenerlos en caso de que en la evaluación de alternativas la marca quede descartada.
- Objetivo de comunicación: destacar los beneficios del producto mediante argumentos racionales, lograr que el producto se muestre de forma relevante, traer nuevamente al cliente a la jornada de la marca en caso de que se haya ido.
- Puntos de contacto: *test drives* en la concesionaria, formularios de prospectos en sitios web de marca y concesionario, estrategias de *remarketing* que muestren diferenciales u ofertas de precio a medida, acercar al cliente la información del concesionario más cercano según su ubicación geográfica.

- Indicadores de performance clave: *test drives* realizados, cantidad de prospectos, visitas físicas al concesionario.

Etapa “*buy*” o compra:

- Objetivo de negocio: lograr una experiencia de compra satisfactoria para el cliente.
- Objetivo de comunicación: hacer esta experiencia lo más simple, eficiente y gratificante posible.
- Puntos de contacto: concesionario.
- Indicadores de performance clave: ventas / patentamientos.

Según un reporte del *World Economic Forum* y Accenture, la digitalización representa una oportunidad de ingresos para la Industria Automotriz por US\$ 667 mil millones hacia el año 2025. Ante esto, actualmente las compañías de la industria están enfocadas en tres áreas estratégicas:

- 1- Digitalización de la experiencia del consumidor: se trata de desarrollar ofertas predictivas y personalizadas para los clientes. Entregar productos y servicios a los clientes a través de diferentes plataformas (canal online, tienda física, servicio al cliente, etc.), coordinadas entre sí.
- 2- Digitalización de las operaciones: entre otros aspectos, se refiere a la gestión de *supply chain* virtual, producción digital y automatización de procesos.
- 3- Digitalización de servicios y productos: ante el surgimiento del vehículo conectado, la digitalización para la personalización de productos y servicios es clave. Entre las diferentes opciones se encuentran el seguimiento automático de servicio de mantenimiento, servicio al cliente automatizado, asistencia remota, el desarrollo de la realidad virtual para la venta más interactiva, entre muchos otros.

Según un estudio realizado por McKinsey en donde abordan el futuro del *retail* automotriz, un concesionario tradicional mudaría hacia un concepto de ser centro de

experiencia de marca, en donde se exhiban productos toques de gama orientados a crear una experiencia de entretenimiento inspiradora en relación con el producto. Podrían incluirse animaciones 3d proyectadas o estaciones interactivas con información de producto para que el cliente interactúe con sus *smartphones*. En este esquema el vendedor de salón pierde protagonismo, pero se respeta a la concesionaria como un punto de contacto clave en el proceso de compra.

Otros concesionarios podrían adoptar el concepto de *pop-up store*, ser una tienda temporaria en una zona de alto tráfico promocionando productos específicos y generando *awareness* desde la novedad del producto y de la tienda vía *online*.

Los grandes centros urbanos podrían mantener salones de ventas en los suburbios y salones digitalizados más pequeños en el centro de la ciudad donde se mueva gran cantidad de tráfico. Las preferencias de configuración de vehículos podrían recrearse en pantallas interactivas evitando costos de inventario o alquileres de grandes salones.

No existe un modelo único de digitalización aplicable a la industria que sea eficiente para todas las automotrices por igual. Una terminal podría establecer un canal online para vender un vehículo determinado si es que su modelo de ventas es adaptable y existiera una eficiencia clara en costos o su equivalente en rentabilidad. Pero una terminal cuyo modelo de negocio está caracterizado por mayor volumen en grandes centros urbanos podría plantear reestructurar la red y moverse a un esquema de tiendas digitalizadas en el centro de la ciudad.

## CONCLUSIONES

En el ejemplo automotriz y su particular modelo de venta el modelo de compra *online* y venta *offline* en tienda física no se reemplazará en el mediano plazo, pero lo digital cambió y enriqueció la experiencia de compra en su totalidad.

Cinco años atrás un comprador promedio necesitaba más de cuatro meses para recolectar información y evaluar alternativas, atravesando la incertidumbre que lo llevaría a la disonancia cognitiva propia de compras de productos de alto involucramiento luego que la decisión fuera tomada.

Se observa en la presente tesis que la digitalización logró modificar el esquema del proceso de compra tradicional, generando un filtro sobre el agente de ventas, dando como resultado un ahorro de tiempo. Los métodos de recolección de información pertinente en la fase de evaluación de alternativas permiten tomar decisiones en tiempo real y ese es un gran cambio que enfrenta la industria actualmente.

Santandreu, y Shurden (2016) sostienen que, cuando se trata de productos de alta implicación, tomar una decisión sigue un proceso racional que requiere tiempo y esfuerzo del lado del comprador y éste presta mayor atención a cada una de las etapas y detalles del proceso. Luego del análisis en el presente trabajo considero que este punto no se corresponde con nuestro análisis dado que, en el esquema de un proceso de compra caracterizado por la digitalización, el tiempo y el esfuerzo se ven reducidos más allá que la implicación sea alta.

En respuesta a la principal pregunta que plantea la tesis acerca de si la estrategia comercial del negocio automotriz debería considerar la digitalización de la experiencia de compra del cliente, queda demostrado que dados los momentos que el cliente atraviesa y la disponibilidad de información que va buscando a lo largo de este recorrido, en donde comienza con 3.9 marcas, existe una posibilidad de obtener una ventaja competitiva.

Entonces nos encontramos frente a una industria donde lo que se cuestiona no sería si la digitalización modifica el proceso de compra, está claro que lo hace. El análisis realizado nos lleva a concluir que, para poder lograr una ventaja competitiva, efectivamente hay que captar al cliente a lo largo del proceso de compra y aprovechar

las capacidades para lograrlo, pero lo que hará que se avance en un proceso de transformación completo y disruptivo será cambiar el modelo de negocio que se sostiene hace más de cien años.

Tal como se observó en las entrevistas las industrias analizadas van hacia la digitalización de los procesos y operaciones por dos motivos claros: para mejorar la experiencia del cliente, reduciendo los tiempos, y para ganar escala. En la industria automotriz, a diferencia de bancos o *marketplaces*, se observó un avance en el proceso de transformación digital de la compra pero la cadena de comercialización aún no ha sabido suplir funciones o derivar obstáculos que posibiliten la resolución 100% *online* de la transacción completa.

En 2016 un cliente realizaba 2.7 visitas al concesionario antes de la compra y el 46% lo hacía entre una y dos veces. En 2017 el 53% lo hace hasta dos veces, confirmando una caída en las visitas al concesionario a lo largo del proceso. Las visitas a los salones de ventas decrecen año a año y las terminales deberán analizar cómo dar soporte a sus socios de venta viendo esto como una oportunidad y no una limitación.

Por un lado, el rol de la concesionaria cambió y se volvió más especialista al dejar de ser la fuente primaria de información en la etapa de consideración de compra como lo era años atrás. Se observó aquí una evolución de generalistas a proveedores de experiencias como *test drives* o informaciones específicas de producto. A nivel operativo, la función del concesionario se reduciría a ser un mero despachante de vehículos 0km, manteniendo el negocio de vehículos usados y gestionando la postventa.

Por otro lado, se vio que aquellas marcas que logren captar en el *online* a potenciales clientes lograrán una ventaja por sobre su competencia.

Pero no se trata meramente de una transformación tecnológica, lo que está cambiando es la manera de hacer los negocios en donde emergen nuevas ventajas competitivas propias de una economía digital. Para que una terminal logre vender vehículos directamente online y realizar la entrega en los puntos de venta habituales prescindiendo de asesores de venta tradicionales debería modificarse la relación contractual con el concesionario tal como existe hoy. Y dado el planteo que presenta el modelo actual, si se busca una ventaja real para el cliente, esto implicaría ajustar aquellos puntos contractuales propios del modelo de negocio:



- La toma del usado. Dado que el 80% de las operaciones de compra de vehículos 0km se hacen entregando un usado en contrapartida, este negocio permanecería en la red de concesionarios y sería una operación paralela e independiente de la compra del 0km. En ese sentido, la venta de un usado podría seguir dos caminos:
  - o Dejar de ser una entrega como parte de pago y ser responsabilidad del cliente, quien optaría por hacerlo en una concesionaria o mediante herramientas *online* como Mercado Libre.
  - o Transparentar los precios de los usados de modo que pueda cotizarse la toma *online* cuando se compra el 0km. En ese sentido, las terminales utilizarían herramientas similares al *Kelly Blue Book* y la asimetría de información entre cliente y marca respecto a precios de usados se rompería por completo.
  
- Modificaciones en la planificación de los incentivos variables e indirectos al cliente. Dado que mencionamos que existen esquemas de incentivos variables que no son visibles al cliente final, pero estructuran al concesionario para recibir un bono o retorno monetario de la terminal que se incrementa a medida que suben las ventas-objetivo establecidas, deberá tenerse en cuenta que en este nuevo esquema los incentivos podrán ser dirigidos únicamente al cliente final. La terminal será responsable por los mismos y tendrá control directo sobre el precio final que pagará el cliente, sin que se modifique.
  
- Transparencia de información entre clientes y terminales en referencia al stock real en inventario. El comercio electrónico supone que oferta y demanda son transparentes al cliente, pero dado el modelo actual donde el concesionario posee planes de financiación propios o "*Floor plans*" se juega con descuentos adicionales sobre precios finales al cliente en función de esto. Hoy no se presenta simetría de información con el cliente, pero en un esquema de comercio electrónico la rotación de inventario en stock es responsabilidad de la terminal y no correría intereses por no hacerlo porque no necesitaría una financiación para comprar sus propios vehículos. Se le adicionaría valor y fuerza al cliente en la cadena además de ahorro de tiempo.



- *Working capital* y aspectos financieros. En el trabajo vimos que la red de concesionarios posee 350 millones de dólares colocados en el negocio para rotar dos meses y medio de stock. Una terminal que busque vender directamente vehículos deberá solventar una operación que hoy es de alguna manera tercerizada con capital de terceros / socios. En ese sentido, la terminal deberá evaluar como restringiendo el valor de las comisiones por venta al concesionario permite acceder a este valor de capital de trabajo para operar en el comercio.
- Operación de postventa. Un esquema de venta donde el concesionario es un despachante implica que muchos costos fijos deben ser absorbidos con una estructura bastante menor. La comisión de entrega o despacho de 0k, debería lograr compensar parte de estos costos fijos para que puedan sostener las operaciones de postventa para el parque de vehículos circulante.
- Aspectos logísticos. Finalmente debería estructurarse una red de puntos de entrega de vehículos donde el cliente pueda retirar la compra o bien lograr distribución puerta a puerta como vimos que hace Carvana.com con los vehículos usados en Estados Unidos. Este aspecto agrega valor directamente al cliente y acorta la fase final del proceso o el momento que Google define como "*Where should I Buy*" donde realiza las búsquedas de información referidas propiamente a puntos de venta y medios de pago.

El camino hacia la transformación digital total que derive en el comercio electrónico ya se inició El proceso de compra actual difiere por completo de lo que era años atrás principalmente por el cambio en el cliente aun manteniendo el esquema de ventas tradicional. Aquellas terminales que logren dimensionar y avanzar en el cambio del modelo de negocio tradicional hacia la venta digital serán las que se adapten por completo y ganen la ventaja competitiva que los bancos vieron en 2014.

## BIBLIOGRAFIA

*Automotive World* (2013, July 30) [*Digital media dominates automotive marketing*].

Obtenido en Agosto 2017 de <https://www.automotiveworld.com/analysis/digital-media-dominates-automotive-marketing/>

Cangur O., Boonbutra R., Kumte R. y Lahagu R. (2016) *Car Purchase Decisions. Paper based on a project conducted in the Engineering & Technology Management department at Portland State University*, 126. Obtenido en Agosto 2017 de *Business Source Premier (EBSCO)*

*EBay advertising survey reveals behavioral shifts in online car buying* (2017, February 16). Obtenido en Agosto 2017 de PR Newswire (US) <http://www.prnewswire.com/news-releases/ebay-advertising-survey-reveals-behavioral-shifts-in-online-car-buying-300408417.html>

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. UK: John Wiley & Sons.

*How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. (USA, 2014). Michael porter & James Heppelmann. Obtenido en 2018 de HBR.

*How the Internet of Things Changes Everything*. (USA, 2013). HBR.

Jeffery, M. (2010). *Data Driven Marketing: the 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. Estados Unidos: Kellogg School of Management, John Wiley & Sons.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Mogos, R. (2015, May). *Digital Marketing for Identifying Customers' Preferences - A Solution for SMEs in Obtaining Competitive Advantages*. Obtenido en Agosto 2017 de *International Journal of Economic Practices & Theories through Business Source Premier (EBSCO)*

Neus, A., Buder, F. & Galdino, F. (2017, May). *Are You Too Successful to Digitalize? How to Fight Innovation Blindness*. Obtenido en Agosto 2017 de *GfK-Marketing Intelligence Review through Business Source Premier (EBSCO)*

*New Car Buyers's Study Argentina.* (2016). GfK Argentina + ADEFA.

Santandreu, R. & Shurden, M. (2016). *Purchase decisions for high involvement products: the new generation of buyers.* Obtenido en Agosto 2017 de *American Society of Business & Behavioral Sciences through Business Source Premier (EBSCO)*

*Strategic Choices for Banks in the Digital Age.* (2015, Jan) from [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Trepanier, T. (2017, July). *Digitalization Moving from Step Change to Transformation in Power Generation.* Obtenido en Agosto 2017 de *Business Source Premier (EBSCO)*

*The Drive to Decide: Mega Trends and Micro Moments in the New Car Buyers's Path to Purchase.* (Argentina, 2017). Google + TNS.

Zott, C. & Amit, R. (2017, May). *Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World.* Obtenido en Agosto 2017 from *GfK-Marketing Intelligence Review through Business Source Premier (EBSCO)*

## GLOSARIO

**Awareness de marca:** indicador de cuánto un cliente recuerda una marca. Generalmente se mide mediante encuestas y busca identificar el lugar en la mente del consumidor vs la competencia. Puede ser traducido también como notoriedad o consciencia de marca.

**B2B (Business to Business):** transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista.

**Benchmark:** referencia que se utiliza para hacer comparaciones.

**Bounce rate o tasa de rebote:** indicador utilizado cuando se analiza la performance de un sitio web. Indica qué porcentaje de las visitas que ingresan acaban saliendo habiendo permanecido tan solo unos pocos segundos.

**Car sharing:** iniciativa que permite compartir vehículos usualmente mediante un modo de alquiler comandado desde una plataforma web o aplicación. El usuario podría alquilar un vehículo una determinada cantidad de tiempo y devolverlo donde le sea conveniente según su ubicación. Un ejemplo en Estados Unidos es Zipcar.

**Capex (del inglés Capital Expenditures):** son inversiones de capital que crean beneficios. Un *capex* se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de activo fijo o para añadir valor a uno existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible.

**Churn:** también conocido como tasa de cancelación, es el porcentaje de clientes o suscriptores que dejan de utilizar los servicios que ofrece una empresa durante un período de tiempo determinado. También se utiliza en otros sectores haciendo alusión a la pérdida de clientes, donde los “grupos de *churn*” son aquellos que una empresa determina como claves para la retención.

**CLV (customer lifetime value):** dato que permite a una empresa calcular el valor de vida de un cliente analizando recencia, frecuencia y valor invertido en compras a largo de la relación con la marca. Es utilizado principalmente en compañías donde la relación a largo plazo es más valiosa que la compra de un producto por única vez y

al mismo tiempo permite calcular el monto en que la empresa puede incurrir en campañas de retención.

**Cost per click (CPC):** costo que se paga cada vez que un usuario hace *click* en un anuncio de internet.

**Customer Satisfaction (CSAT):** indicador de rendimiento clave que rastrea qué tan satisfechos están los clientes con los productos y servicios de una organización. Puede ser un número entre 1 y 5 o entre 0% y 100%.

**Ecommerce:** es la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

**EDW (Enterprise data warehouse):** es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta.

**Engagement:** término que se utiliza en marketing *online* para denominar el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa en redes sociales con dicha empresa.

**Forecasting:** es la estimación de ventas o posibles clientes para un determinado período de tiempo. Se utilizan para ello datos históricos, valoraciones, información de profesionales de ventas o cualquier otro indicador disponible para obtener la cifra más real posible.

**Impression share:** métrica utilizada para medir campañas digitales que indica el número de impresiones recibidas comparada con el número estimado que podrían haberse recibido.

**IRR (internal rate of return):** es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión o proyecto.

**Milestone:** es una tarea de duración cero que simboliza el haber conseguido un logro importante en el proyecto. Se utiliza para denotar fechas o momentos de importancia en el transcurso de un proyecto o proceso para poder restablecer puntos de control.

**NPV o VAN (valor actual neto):** indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

**Payback:** conocido como plazo de recuperación, es un criterio estático de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto sobre la base de cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.

**Profit:** ganancia o beneficio obtenido de ingresos menos costos y gastos.

**Return on ad dollar spent (ROA):** es un cálculo de retorno de la inversión de marketing. Medida que se usa para calcular cuántos dólares se obtendrán por cada dólar invertido en la campaña.

**Reviews:** críticas escritas por usuarios reales en tono constructivo evaluando productos o servicios.

**Scorecard:** herramienta que permite monitorear si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. Suele ser compartida entre miembros de una misma compañía en sus distintos niveles de acción.

**Take Rate:** tasa que indica el porcentaje de valor de transacciones que ofrece una compañía que serán mantenidas como ganancia. Puede ser también el valor de un *fee* por transacción.

**Top of mind:** indicador que mide si una marca se encuentra en el tope o en la cima del *ranking* mental de un cliente o prospecto vs sus competidores.

**Transaction conversion rate (TCR o CR):** ratio de conversión es una métrica que nos indica el porcentaje de usuarios que realizan alguna acción (es decir, convierten) en un blog o sitio web. Una conversión puede ser un prospecto, un formulario completo, una descarga de catálogo o una venta final.

**Ventaja competitiva:** característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. La principal característica es que es difícilmente replicable.

**Wealth management:** servicio de asesoramiento integral de las finanzas destinado a quienes buscan gestionar de una forma completa, avanzada, personal y eficaz sus inversiones y consolidar su patrimonio.

**Word of mouth (WOM):** transmitir un mensaje mediante la recomendación de los usuarios.