



Perspectiva

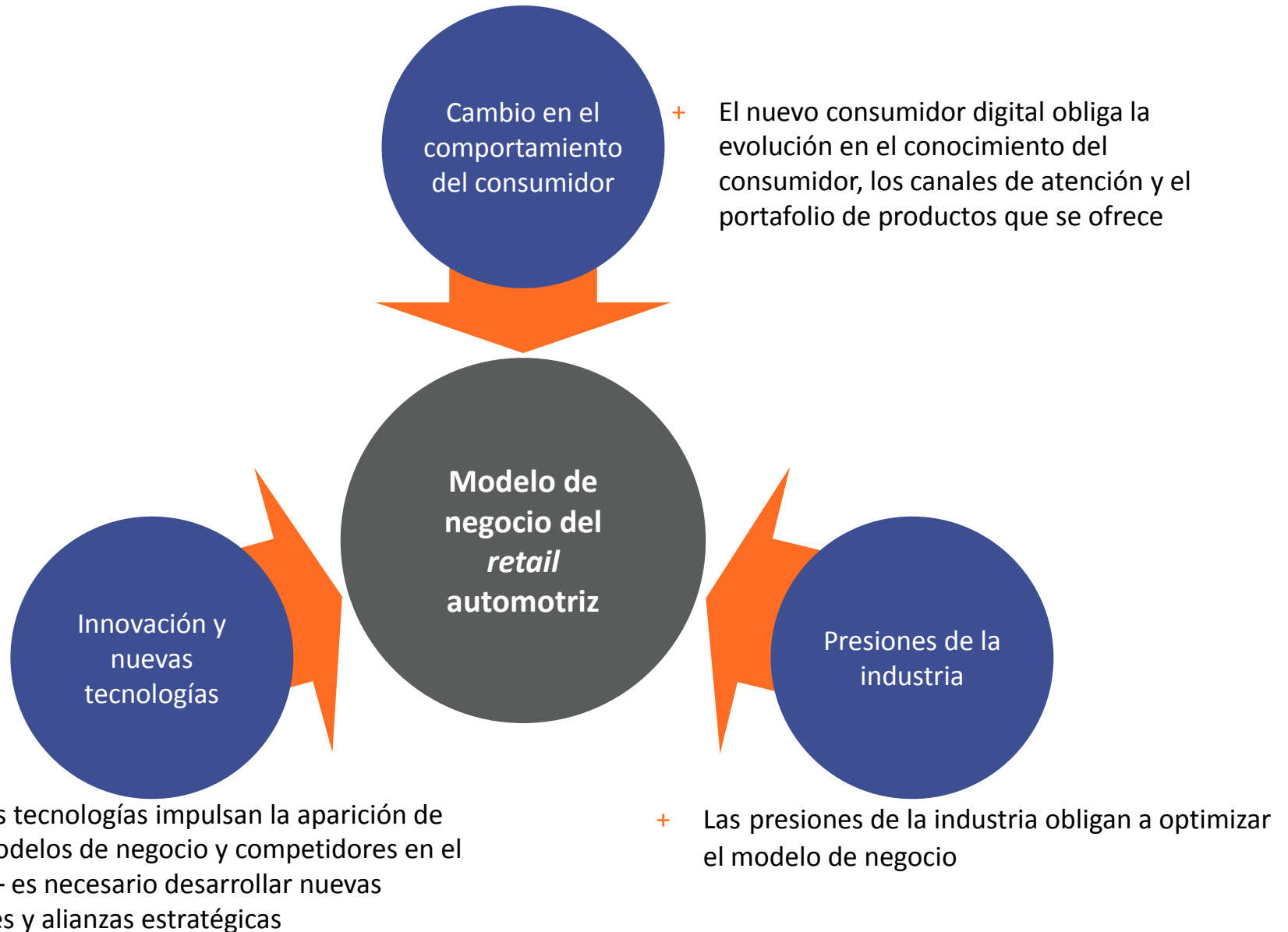
TENDENCIAS EN RETAIL AUTOMOTRIZ

Bogotá, Colombia

Enero / 2016

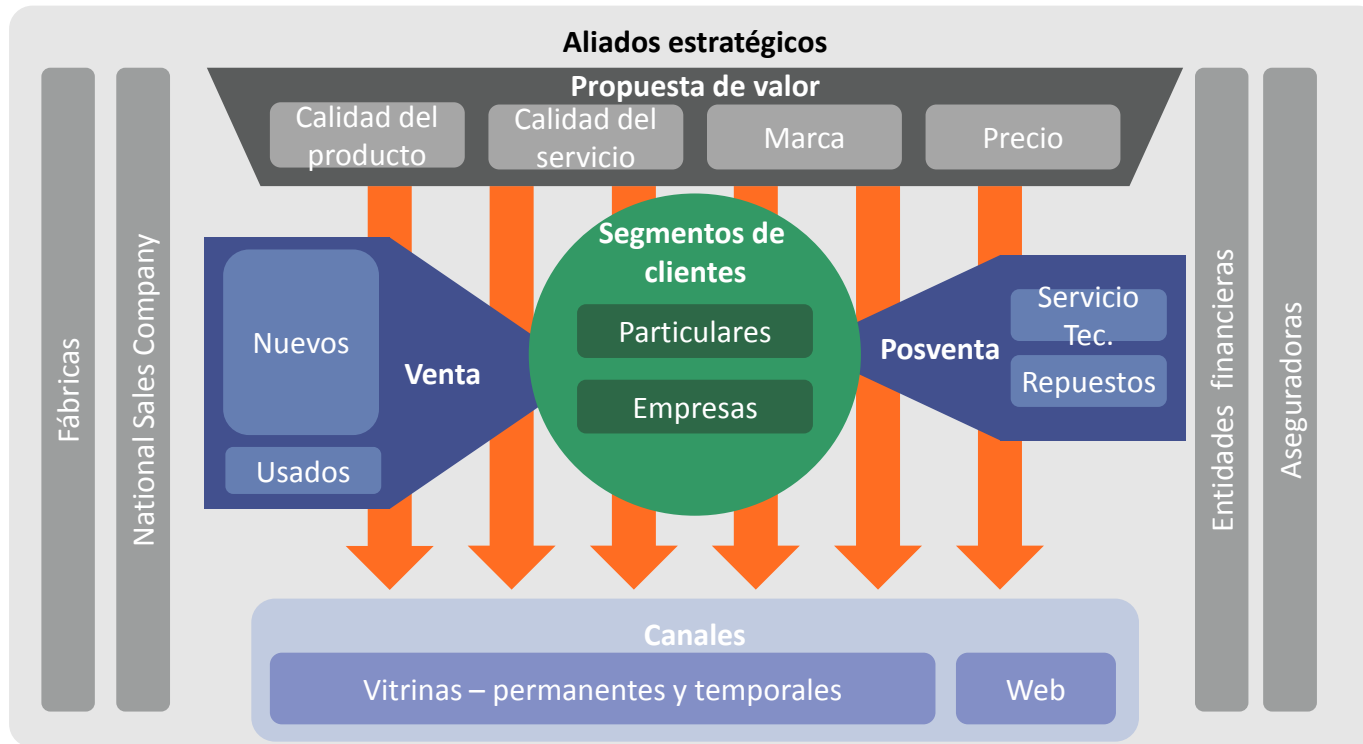
DOCUMENTO CONFIDENCIAL

▶ El nuevo consumidor digital, las nuevas tecnologías y las presiones propias de la industria están transformando el modelo de negocio de *retail* automotriz



- ▶ El modelo de negocio actual se centra en la venta de vehículos nuevos en vitrinas con una propuesta de valor orientada a la calidad y al precio

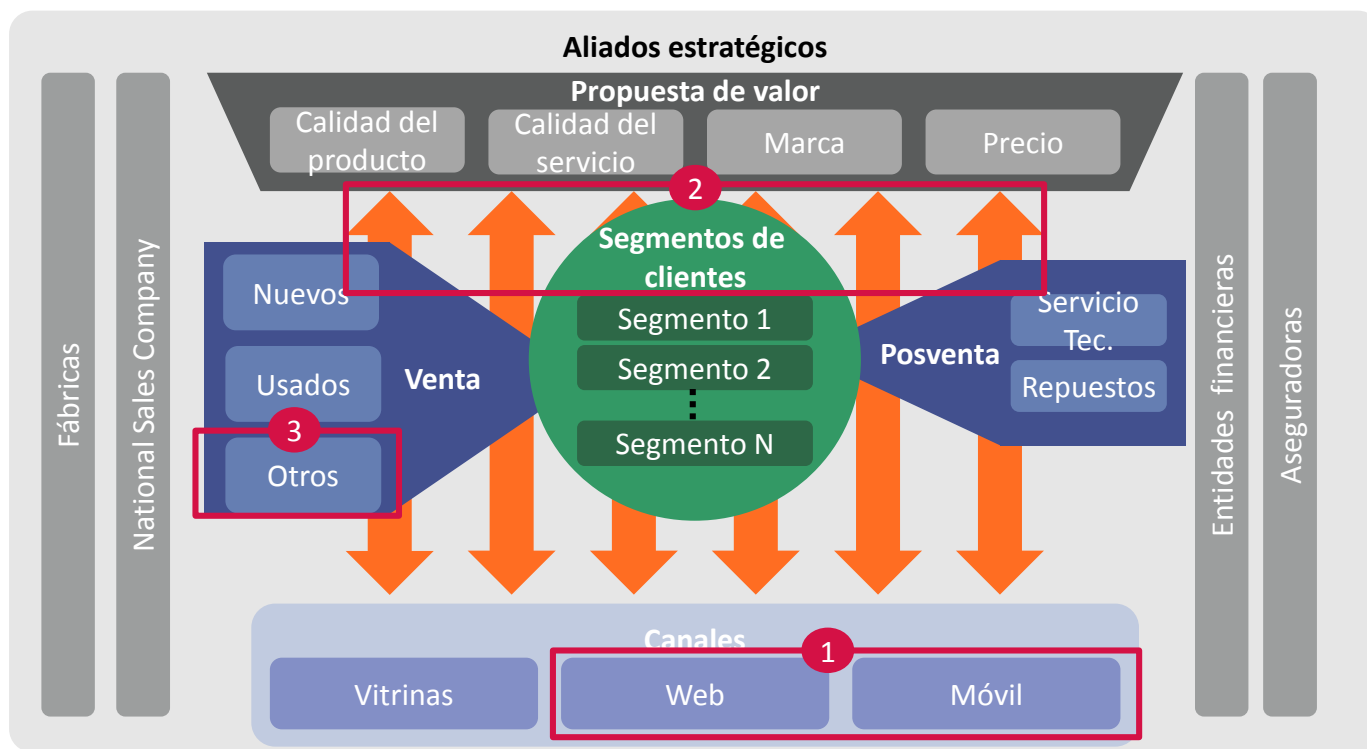
MODELO DE NEGOCIO DE RETAIL AUTOMOTRIZ



- + El negocio se ha centrado tradicionalmente en la venta de vehículos nuevos al ser históricamente el de mayor rentabilidad
- + Las vitrinas se han mantenido como el canal principal de interacción con el cliente – los canales web son una incorporación reciente
- + La propuesta de valor está orientada hacia el producto – i.e., calidad, precio y reconocimiento de la marca

► El consumidor digital impone la evolución de los canales y la inclusión de nuevos productos y servicios al portafolio

CAMBIOS AL MODELO DE NEGOCIO POR CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR

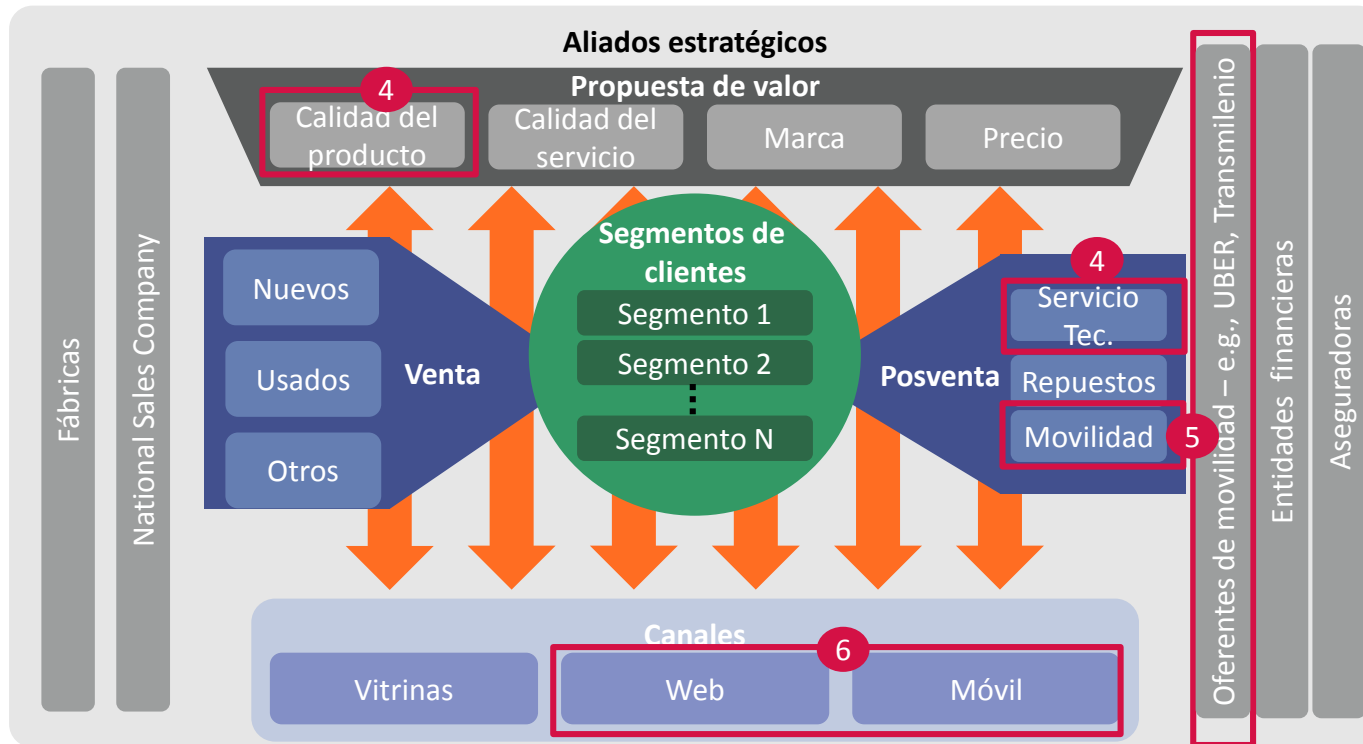


Cambio en el comportamiento del consumidor

- 1 Tecnologías de movilidad y redes sociales han cambiado los patrones de interacción y comunicación de las personas
- 1 Innovación en formatos de *retail* en otras industrias alientan el cambio de comportamiento del consumidor
 - Un tercio de los consumidores considerarían comprar carro online¹
 - En 2020 ~5% de las ventas de automóviles se harán online²
- 2 Captura de información en los canales el clave para segmentar y personalizar la propuesta de valor
- 3 Nuevas preferencias de movilidad, diferentes al carro particular– e.g., alquiler de carros

- ▶ Las nuevas tecnologías automotrices y digitales traen consigo mayor competencia en los mercados – nuevos servicios de movilidad y competidores digitales

CAMBIOS AL MODELO DE NEGOCIO POR NUEVAS TECNOLOGÍAS

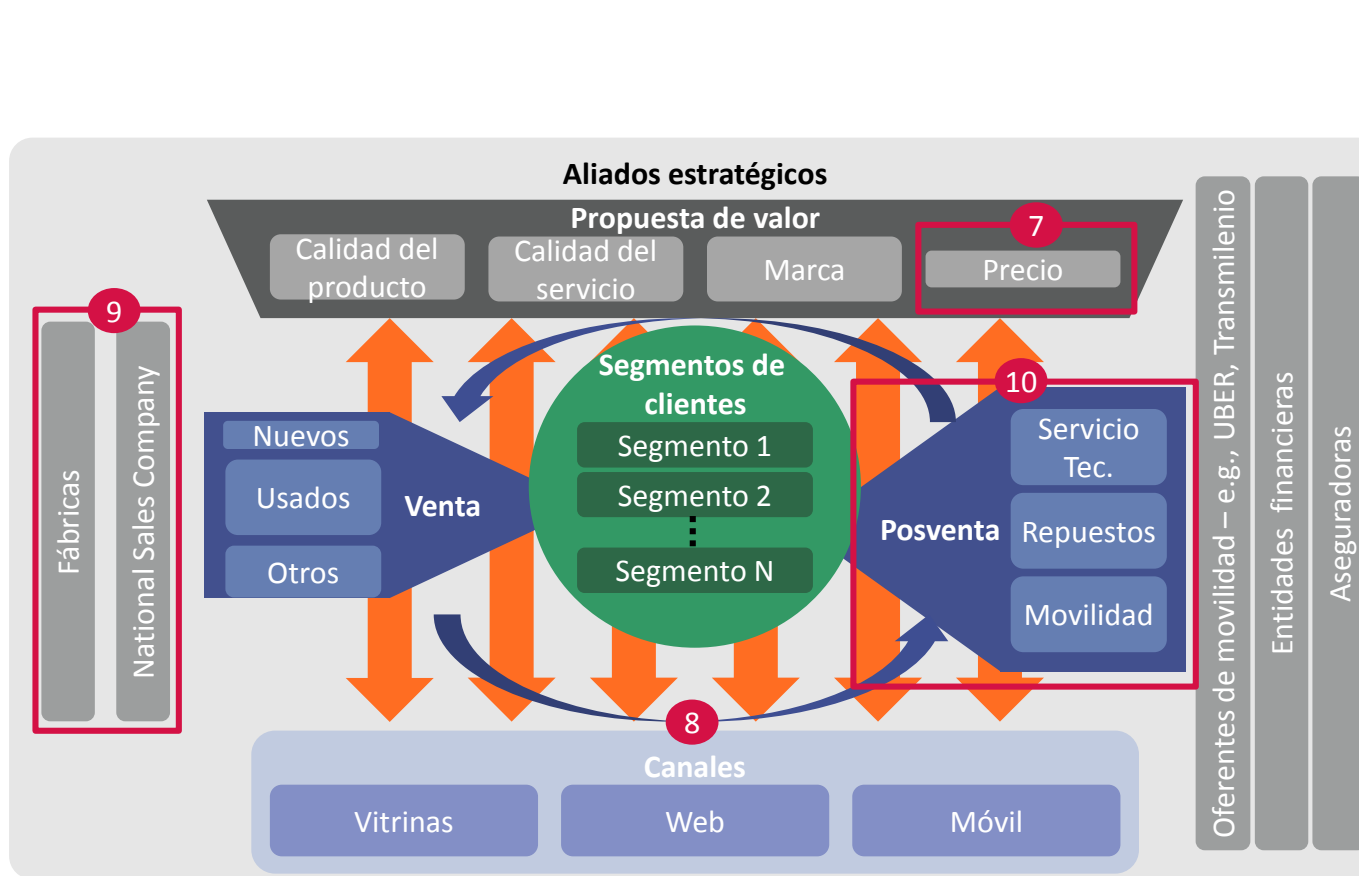


Innovación y nuevas tecnologías

- 4 Nuevas tecnologías —e.g., autos eléctricos y autónomos— han hecho más complejos los automóviles —se requieren mayores niveles de conocimiento del personal de ventas y servicio
- 5 Nuevos servicios digitales e innovadores de movilidad complementan la compra de vehículos particulares y requieren apoyo de aliados estratégicos — e.g., Car Sharing (e.g., Zipcar, Car2Go), Car pooling, Uber
- 6 Fortalecimiento progresivo de competidores digitales —e.g., Truecar.com, Ebay Motors, Tucarro.com— obliga a los *dealers* a robustecer sus canales para competir

► Las presiones de la industria limitan la capacidad de acción y obligan a optimizar el modelo de negocio

CAMBIOS AL MODELO DE NEGOCIO POR PRESIONES DE LA INDUSTRIA



- 7 Saturación de mercados desarrollados y debilidad en los emergentes con devaluaciones importantes de sus monedas imponen restricciones de precio
- 8 Exigencia de mayores tasas de conversión de ventas y reducción de márgenes – es necesario integrar el modelo de negocio para asegurar crecimiento y eficiencia
- 9 Desarrollo de venta directa de los fabricantes, con poca participación de los *dealers* – e.g., Ford y Dacia UK, GM Shop Click Drive
- 10 La posventa adquiere mayor protagonismo por reducción de márgenes en vehículos nuevos

- ▶ **Como resultado, el negocio está cambiando hacia uno orientado al cliente, más digital, omnicanal y con foco en servicios novedosos, más que en la venta de vehículos —la TI es clave para habilitar estos nuevos negocios**

Implicaciones en el negocio
<ul style="list-style-type: none">+ El foco del negocio está migrando de uno centrado en el producto hacia uno centrado en el cliente+ La competencia se enfrenta en el terreno de la experiencia del cliente – foco en diseño del <i>customer journey</i> e integración <i>seamless</i> de la cadena de valor+ El <i>customer journey</i> involucra múltiples puntos de contacto digitales y físicos<ul style="list-style-type: none">– Buscan información y opciones en Internet– Van al <i>dealer</i> para probar los vehículos y buscar asesoría experta en accesorios y servicios– La transacción final, por conveniencia, puede darse en Internet+ Es clave consolidar y explotar la información que generan los clientes al interactuar con estos canales+ Generar nuevos modelos de negocio/ofertas de valor que brinden ventajas competitivas frente a la competencia –e.g., brindar opciones de movilidad más que vender carros

	Alineación con TI
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none">+ Evolucionar/integrar sistemas (e.g., CRM) para habilitar una experiencia de cliente <i>seamless</i>+ Impulsar la fidelización de los clientes con funcionalidades que cubran todo su ciclo de vida
Digital y Omnicanal	<ul style="list-style-type: none">+ Crear/integrar canales digitales con los existentes –generar experiencias de cliente atractivas y personalizadas+ Generar capacidades analíticas – explotar datos de los canales para mejorar la experiencia del cliente
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none">+ Integrar tecnológicamente otros negocios para extender la cadena de valor—e.g., arrendadoras de carros, Uber+ Adopción de tecnologías innovadoras que permitan incursionar en nuevos negocios

- ▶ La industria automotriz necesita crear una relación con el cliente a lo largo de su ciclo de vida para lograr lealtad, retención y mayores márgenes – una estrategia de CRM es clave para habilitar esta relación

ORIENTACIÓN AL CLIENTE



Orientación al producto

Enfoque en el cliente

Aspectos relevantes

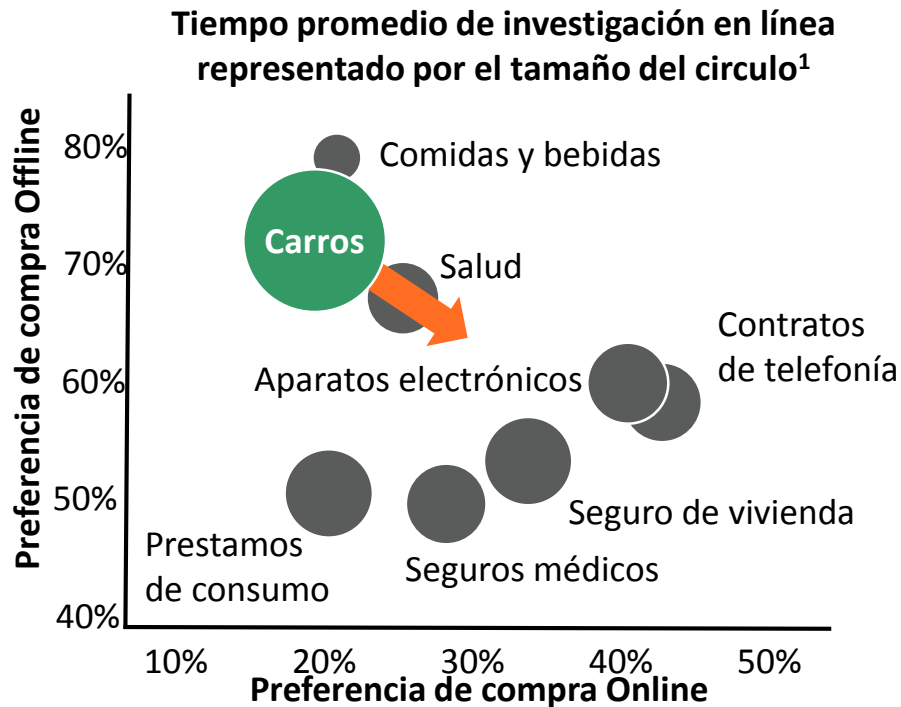
- + El objetivo es construir **una relación de largo plazo con el cliente** gestionando su ciclo de vida
- + Múltiples fuentes de información del cliente habilitan **mejores insights, mejor perfilación, ventas y ofrecimiento de servicios proactivos**
- + La gestión de ventas, el mercadeo y el servicio al cliente deben **adaptarse a este nuevo enfoque** mediante una estrategia de CRM
- + Mayor **relevancia de usos y servicios** en busca de mejores márgenes

Ciclo de vida del cliente



▶ El negocio de venta de automóviles necesita integrar canales digitales con los físicos para ofrecer una experiencia *seamless* –omnicanalidad

DIGITAL Y OMNICANAL



En promedio los clientes gastan 10 horas investigando en línea para tomar una decisión de compra de vehículo

Aspectos relevantes

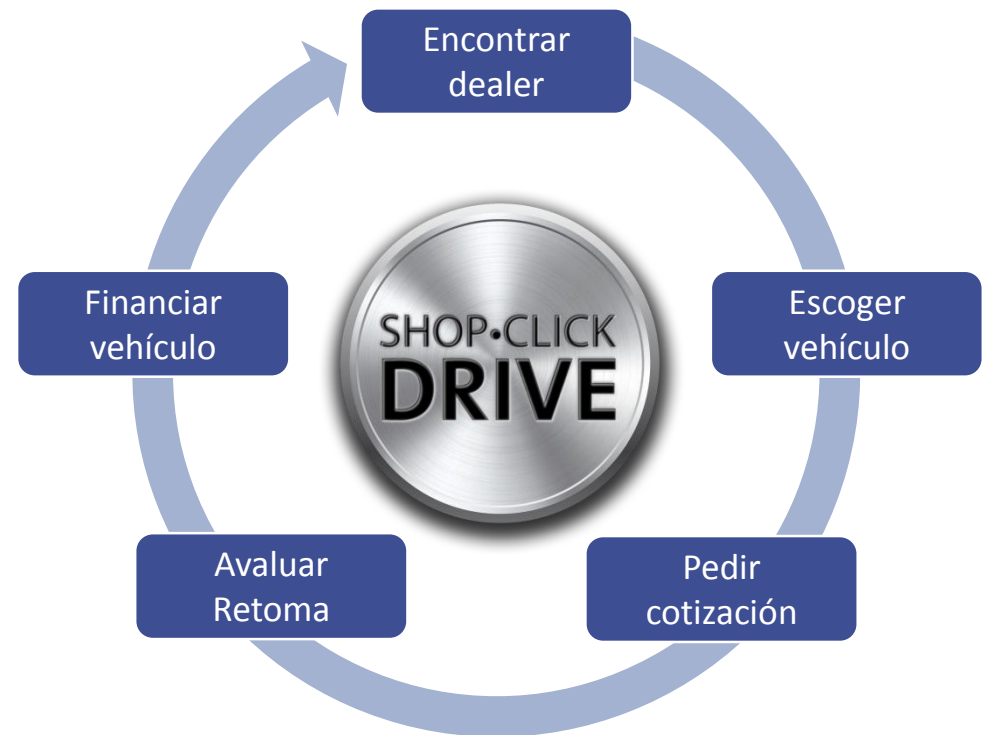
- + Los canales tradicionales están siendo reemplazados o complementados por **canales digitales** con servicios de valor agregado –los carros son el producto al cual se le invierte más tiempo de investigación online previa a la compra
- + A pesar de que los consumidores aún prefieren realizar la compra de vehículos de forma Offline, hay una tendencia creciente hacia una **compra Online**²
- + Una estrategia **omnicanal** brinda a los clientes una experiencia coherente, explotando las ventajas de cada canal ...
- + ... y facilita el entendimiento del comportamiento de los clientes, consolidando información de los canales —e.g., qué marcas de carros sigue en redes sociales, cuáles modelos ha consultado en la página Web, qué reparaciones ha hecho a su carro en el taller
- + Una **estrategia de Social CRM** facilita la integración de redes sociales en la estrategia omnicanal

- ▶ **Shop Click Drive facilita la compra en línea de vehículos de GM al trasladar actividades que normalmente se hacen en un ambiente físico a un ambiente digital**

SHOP CLICK DRIVE – GM

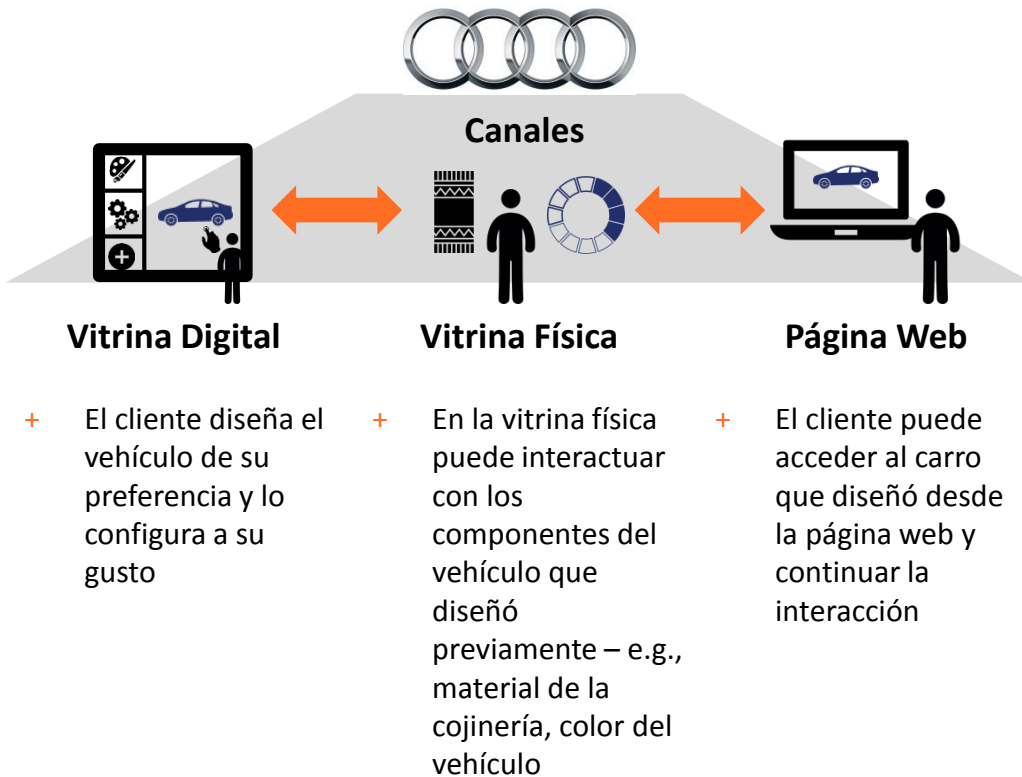
Aspectos relevantes

- + GM creó el portal Shop Click Drive para facilitar la venta online de vehículos en EE.UU.– la meta final es reducir al máximo el tiempo que los clientes deben gastar en las vitrinas durante el proceso de compra
- + El portal integra todos los aliados estratégicos involucrados en el proceso de compra – i.e., dealers, financiadoras, aseguradoras
- + El uso de canales digitales como facilitadores es una necesidad creciente entre las compañías de la industria



- ▶ Audi rediseñó algunos de sus canales para superar limitaciones físicas y brindar a sus clientes una experiencia personalizada y *seamless*

VITRINAS DIGITALES – AUDI



Aspectos relevantes

- + Debido al limitado espacio de las ciudades europeas los *dealers* no pueden tener grandes vitrinas con todos los modelos y colores de los vehículos
- + Audi rediseñó sus canales incorporando vitrinas digitales dentro de las vitrinas físicas para resolver estas limitaciones
- + Aparte de cambiar la forma de interacción con los clientes, logró comunicar los canales entre sí para brindarle una interacción *seamless* al cliente

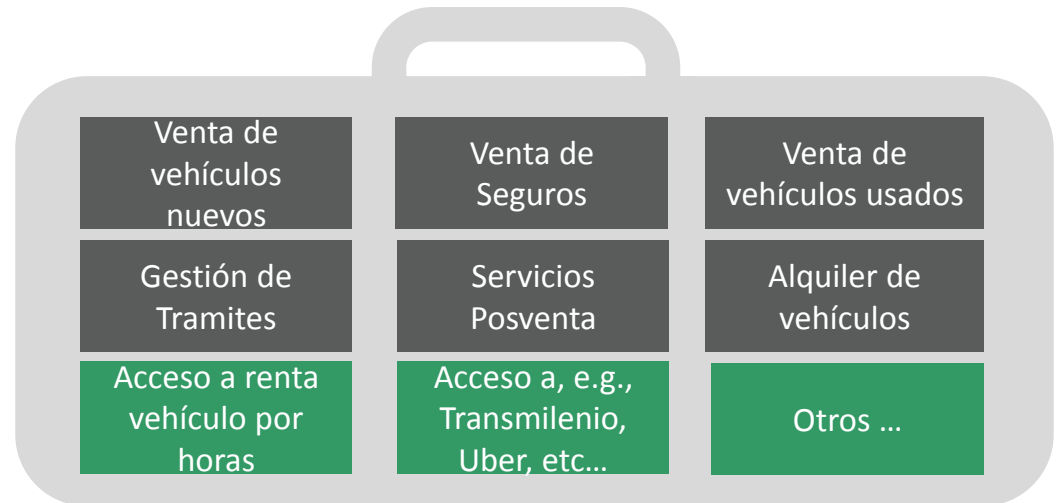
- ▶ El *retail* automotriz debe adaptarse a las nuevas tendencias de movilidad transformando su oferta de valor – la TI es clave para proporcionar acceso a nuevos servicios de valor agregado

MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de valor



Nuevo portafolio de productos y servicios



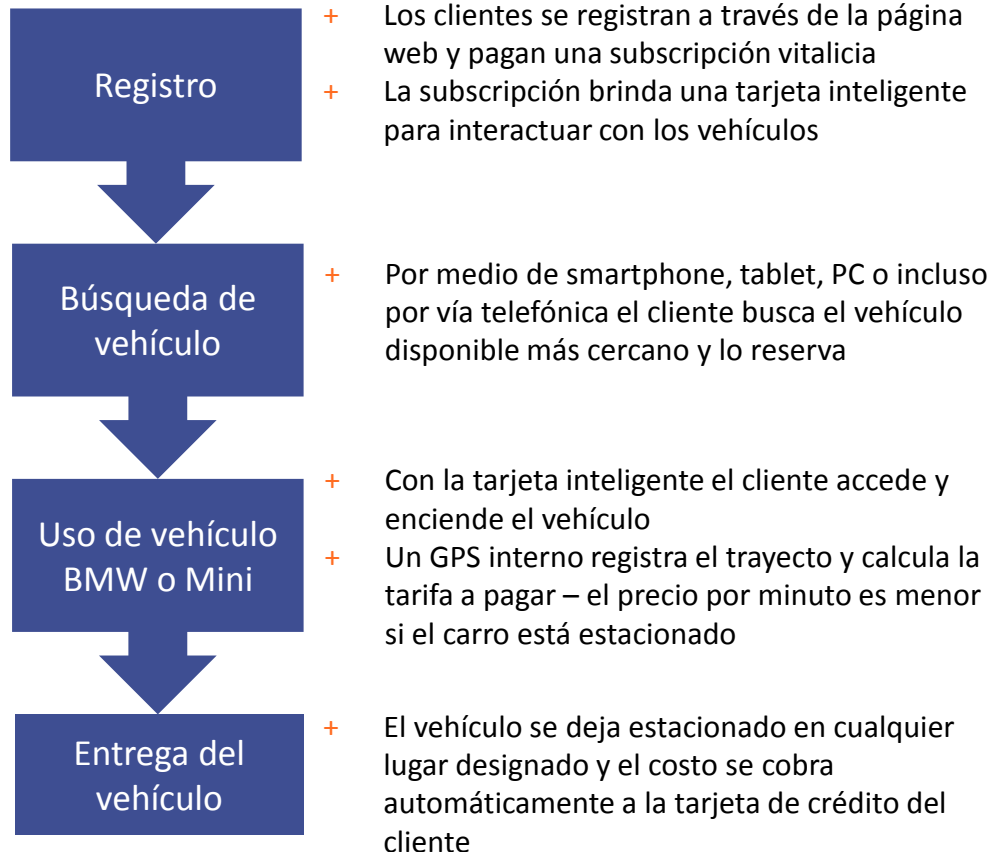
Implicaciones

- + Incorporar tecnologías flexibles y escalables como preparación a la entrada de la **nueva propuesta de valor**
- + Identificar e integrar **nuevos modelos de negocio** – colaboración con otros negocios de movilidad (e.g. Uber, transmilenio, alquiler de vehículos)
- + **Reconfigurar servicios** – adecuación de herramientas tecnológicas e integración con sistemas externos

La nueva propuesta de valor requiere una infraestructura física y tecnológica que aún no se tiene en la región

▶ BMW aprovechó nuevas tecnologías e incorporó a SIXT como aliado estratégico para ofrecer a sus clientes opciones de movilidad, diferentes a comprar carro

DRIVE NOW – BMW



Aspectos relevantes

- + DriveNow es un servicio de alquiler de vehículos eléctricos BMW y Mini – este nuevo modelo de negocio está habilitado principalmente por tecnología y alianzas estratégicas entre BMW, SIXT y otros negocios
- + A pesar de que el modelo de negocio es diferente, BMW se aseguró de no perder sus características diferenciadoras –carros premium, dinámicos, estéticos y con altos niveles tecnológicos
- + El éxito del servicio se basa en formar una plataforma digital en la cual interactúan proveedores, aliados y usuarios de una forma transparente
- + La interacción de los usuarios es completamente digital – la división entre el mundo físico y el digital se vuelve imperceptible

▶ Conclusiones ...

- + El nuevo consumidor digital, las nuevas tecnologías y las presiones propias de la industria están transformando el modelo de negocio de *retail* automotriz
 - El consumidor digital impone la evolución de los canales y el desarrollo de nuevos productos y servicios
 - Las nuevas tecnologías automotrices y digitales traen consigo mayor competencia en los mercados – nuevos servicios de movilidad y competidores digitales
 - Las presiones de la industria limitan el margen de acción y obligan a optimizar el modelo de negocio
- + Como resultado, el negocio está cambiando hacia uno orientado al cliente, más digital, omnicanal y con foco en servicios novedosos, más que en la venta de vehículos
 - Crear una relación más estrecha con el cliente a lo largo de su ciclo de vida para lograr lealtad, retención y mayores márgenes – una estrategia de CRM es clave para habilitar esta relación
 - Integrar canales digitales con los físicos para ofrecer una experiencia *seamless* –omnicanalidad
 - Adaptarse a las nuevas tendencias de movilidad transformando su oferta de valor
- + Las tecnologías de información jugarán un rol central en los próximos años en la transformación de esta industria

- ▶ **Advantis es una firma de consultoría líder – ayudamos a las compañías a resolver sus problemas estratégicos y a transformar sus organizaciones, con una visión integral de negocio y tecnología**

advantis⁺

Queremos ser la primera opción de nuestros clientes para resolver sus problemas de negocio de forma sostenible – nuestra vocación es generar procesos de cambio de alto impacto transfiriendo capacidades a las organizaciones con las que trabajamos

12+
años

300+
clientes en
más de 10
países de la
región

700+
proyectos
ejecutados

85%
de nuestros
proyectos son
de clientes
recurrentes

50+
consultores

Mejores prácticas de consultoría gerencial – trayectoria internacional

advantis⁺