



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados,  
Investigación y Consultoría  
Departamento Económico-Administrativo  
Maestría en Dirección y Mercadotecnia

**“Planteamiento de una Estrategia de Comercialización de acuerdo al análisis del comportamiento de los clientes del segmento “C” y “D” del mercado de autos de lujo en México para mejorar la participación de la marca “Roja” en este mercado”**

Tesis que para obtener el grado de Maestra en  
Dirección y Mercadotecnia

Presenta

Nombre de la Alumna:

**Dulce María Rodríguez Hernández**

Directora de Tesis:

Dra. Judith Cavazos Arroyo

Puebla, México.

Abril 2014



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RESUMEN

La marca “Roja” se posiciona como la marca número 1 en el mercado de autos de lujo en México y tomando ventaja de su éxito, solicitó incrementar su participación en el mercado mexicano para los modelos en los segmentos C y D, considerados como los autos de mayor lujo, confort y tecnología de la marca. Para este estudio, se realizó una investigación exploratoria cualitativa a través de mesas de trabajo con la red de concesionarios y los colaboradores de la matriz del importador de la marca “Roja” para establecer las líneas de acción correspondientes, las cuales resultaron incrementar la presencia de comunicación de imagen de la marca “Roja” para otorgarle mayor valor de marca incluyendo autos del segmento C y D, incrementar la exclusividad de estos segmentos mediante opciones de personalización de sus autos, invitaciones a los clientes a eventos de talla internacional y pruebas de manejo de modelos deportivos de la marca, así como obsequios y recompensas tanto por la compra del auto como por ser cliente repetitivo.

**PALABRAS CLAVE:** Autos Premium, Investigación Cualitativa, Competitividad, Segmento C & D

## ABSTRACT

The “Red” Brand is positioned as the number 1 brand in the luxury car market in Mexico and taking advantage of its success, it has been requested to increase its participation in the Mexican market of models from C & D targets, which are the ones with the most luxury, comfort and technology within the brand. For this research, it was realized an exploratory and qualitative investigation considering workshops with the dealer network and the specialists of the “Red” brand matrix in order to establish action lines that contribute to achieve the previous objective. The results involved to increase the communication actions, focusing on the “Red” brand image in order to rise brand value including C & D target cars, to upgrade these targets exclusivity by giving product options of car individualization, to invite customers to international recognized events, invitations to drive tests of sport and super sport models, and presents and rewards to new and repetitive customers.

**KEY WORDS:** Premium Cars, Qualitative Investigation, Competitiveness, C & D Target



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Centro Interdisciplinario de Posgrados,  
Investigación y Consultoría  
Maestría en Dirección y Mercadotecnia

Se aprueba la tesis:

Planteamiento de una Estrategia de Comercialización de acuerdo al análisis del comportamiento de los clientes del segmento "C" y "D" del mercado de autos de lujo en México para mejorar la participación de la marca "Roja" en este mercado

Dulce María Rodríguez Hernández

Comité Asesor

Directora de Tesis

Dra. Judith Cavazos Arroyo

Asesor

Mtro. Héctor Hugo Pérez Villarreal

Asesora

Dra. Rosa de las Nieves Galaz Vega

Puebla, México

27 de marzo de 2014

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, mis padres, hermanos, abuelita y tíos por su apoyo incondicional en cada momento; a mis compañeros de trabajo y amigos (Adri, Pau, Mel, Toño, Sergio, Jessi y Jorge), son los mejores; a mis amigos en esta etapa y en adelante (Marco, Liz y Lili), siempre formamos un gran equipo y a Orlando y Carlos, por impulsarme a dar este gran paso.

Por supuesto, gracias a Judith, mi directora de tesis, a Nieves y a Hugo por su disposición de ayuda, guía y paciencia.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación de la investigación	3
1.3 Propósito de la investigación	4
1.4 Objetivo General	4
1.5 Objetivos específicos	5
1.6 Alcances y limitaciones	5
1.6.1 Alcances	5
1.6.2 Limitaciones	6
1.7 Organización del estudio	6
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 Clasificación de Automóviles	8
2.2 Mercado Automotriz Premium a nivel Mundial	9
2.3 Mercado Automotriz Premium en México	10
2.3.1 La marca Roja	10
2.3.2 Percepción de la marca “Roja” en el mercado Mexicano	11
2.3.3 Comportamiento y Competitividad del Segmento C y D en México	12
2.4 Producto y Precio	21
2.5 Lealtad	22
2.6 Ventas Corporativas	23
2.7 Servicio Postventa	23
2.8 Comunicación & CRM	24
2.9 Contexto de la situación actual en México	26

2.9.1	Contexto socioeconómico	26
2.9.2	Contexto de seguridad	27
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA		29
3.1	Modelo Analítico	29
3.2	Sujetos de estudio	29
3.3	Metodología	30
CAPÍTULO 4 RESULTADOS		33
4.1	Resultados de la Fase 1	33
4.1.1	Análisis por categorías	33
4.2	Resultados de la Fase 2	38
4.2.1	Análisis de las Categorías por área de especialización	39
CAPÍTULO 5 REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES		43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		47

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

La clasificación de automóviles dentro de la misma industria es diversa, de acuerdo al tema que se desee tratar y de las características de los autos como tamaño, tipo de carrocería, potencia, emisiones, precio, entre otros. La clasificación de autos de lujo se refiere a autos que poseen características de ingeniería y tecnología de punta, así como confort y exclusividad más allá del que se considera necesario, por tal motivo, su precio es mayor en comparación a autos similares a los de otras marcas (Centro de Artigos, 2014). Para este estudio, se dará principal enfoque a los automóviles de lujo de pasajeros y SUV's del segmento C y D. El mercado de autos de lujo en México está liderado por 3 marcas de acuerdo a su volumen de ventas, para este documento, llamaremos a estas 3 marcas como la marca "Roja", la marca "Azul" y la marca "Gris" y que participan generalmente en todos los sub-segmentos de este mercado.

La marca "Roja" segmenta el mercado de autos de lujo, en cual compiten, de acuerdo a su plataforma, al igual que el corporativo al que pertenecen lo hace (Azul-Blanca, 2011). La plataforma es toda la tecnología base de un auto sobre la cual se adiciona el tipo de carrocería que determina si es sedán, hatchback, cupé, SUV, etc y da lugar al nacimiento de varios modelos que comparten la misma tecnología a menor costo (Brylawski, Uncommon Knowledge: Automotive Platform Sharing's Potential Impact, 1999). El segmento C considera una gama de modelos con una longitud de entre 4750 mm y 4999 mm, así como al segmento D con una longitud de 5000 mm en adelante y que al día de hoy se comercializan a partir de 675,000 pesos (Roja, 2014), lo que infiere que el sector que se estudiará será el de clientes con poder adquisitivo alto.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El comportamiento del mercado de autos de lujo al cierre del año 2013 ha dado a lugar ventas a nivel mundial que ha posicionado a la marca "Azul" en primer lugar con un cierre de cerca de 1,65 millones de unidades (Autos de primera, 2014), seguido de la marca

“Roja” con cerca de 1,58 millones de unidades (Autos de primera, 2014a) y de la marca “Gris” con 1.46 millones de unidades (Europa Press, 2014). Esto se traduce a un incremento de ventas por parte de las 3 marcas y por el cual han llegado a cifras record.

Por su parte, en China, el mercado automotriz es liderado por el segmento de autos de lujo con un 80% de la participación en ese país y con la marca “Roja” en la cabeza, sobretodo en la gama alta y se pronostica que para el 2016, supere a EE.UU. y en el 2020 a Europa Occidental (Bloomberg, 2013).

En cuanto al mercado automotriz de autos de lujo en México, está distribuido para 15 marcas participantes, de las cuales, los principales competidores son las marcas “Roja”, “Azul” y “Gris” (Roja, 2013), desde hace 3 años, posee el primer lugar en ventas, siendo el segmento “A” y “B” los de mayor volumen y donde la marca “Roja” se ha mostrado más competitivo (Roja, 2014a). Sin embargo, a diferencia de su competencia más cercana, la marca “Roja” se ha visto rezagado en la penetración al mercado de los segmentos de gama alta de autos de lujo, los cuales son los de poder adquisitivo alto (Terra, 2011; Roja, 2014a), dos de estos segmentos son el “C” y “D”, de acuerdo a la segmentación utilizada por la marca “Roja” para el mercado automotriz, a pesar de ofrecer un producto, precio y servicio al mismo nivel que el de la marca “Azul” y la marca “Gris” en México. Aunque la marca “Gris” no comparte desde finales de 2011 las cifras por modelo, se podía observar que aproximadamente entre el 32 y 34% de las ventas registradas en los segmentos C y D entre las tres marcas entre el año 2007 y 2010 era registrado por la marca “Gris” y al cierre del año 2013, la comparativa entre las dos marcas fue de 62% de las ventas de la marca “Azul” y sólo el 38% de “Roja”. A continuación, se desglosa con mayor detalle:

**Tabla 1. Participación de ventas de los segmentos C y D**

Marca	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Roja	25%	23%	21%	17%	35%	41%	38%
Azul	41%	44%	45%	50%	65%	59%	62%
Gris	34%	32%	34%	33%	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de SIM, 2007 - 2013

Por tal motivo, la marca “Roja” se ha impuesto la tarea de realizar una investigación exhaustiva para conocer los factores a los que los clientes de estos segmentos dan mayor prestigio y así lograr una mayor penetración en el mercado mexicano.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Tras haber superado la crisis de 1994, la matriz de la marca “Roja” en Alemania toma la decisión de introducirse en México a mediados de 1997 para unirse a otras 15 marcas del mercado automotriz mexicano tanto de volumen como Premium, entre ellas, sus principales competidores mundialmente como las marcas “Azul” y “Gris”, marcas que fueron introducidas en México en 1994 y 1995 respectivamente (Roja, 2013).

La introducción de la marca “Roja” en México se llevó acabo contando con la apertura de 3 concesionarias en Puebla, Guadalajara y ciudad de México así como con 3 modelos, 2 del segmento “B” y el modelo insignia de la marca del segmento “D”, logrando posicionar de esta manera 195 unidades en su primer año (Roja, 2013a).

Al día de hoy, casi 17 años después, la marca “Roja” se ha posicionado como la marca número uno de las 15 marcas del sector Premium con el apoyo de 32 concesionarios, 3 puntos de venta y 3 puntos de servicio, un trato al cliente puntual, una oferta de tres años de garantía con el servicio más completo en el mercado al momento de la compra del auto, así como una oferta de producto de 19 modelos con más de 140 opciones entre motores y versiones y una amplia variedad de equipos opcionales que le permiten al cliente final poseer un auto único con tecnología de punta (Roja, 2013). Sin mencionar que ha sido reconocido en estudios de mercado contratados por el corporativo a nivel mundial como la marca número en satisfacción de sus empleados, sus concesionarios y sus clientes en el año 2012 y en el 2013 se ha repetido el resultado en la satisfacción de los concesionarios (Roja, 2014c).

Por otra parte, se ha observado que aunque la marca “Roja” ha sido número uno en ventas por 3 años consecutivos, es importante resaltar que la marca participa en el segmento “A0”, obteniendo el mayor volumen de ese segmento y sus principales

competidores: La marca “Azul”, no participa en él y la marca “Gris” apenas a finales del 2012 comenzó a incursionar en él. Y aún con todo lo mencionado anteriormente, las cifras de sus competidores son mayores en los segmentos de mayor poder adquisitivo como son el C y D (Roja, 2014a).

Por tal motivo, la marca “Roja” en México se ha impuesto que ahora que posee el 1er lugar tanto en ventas como en satisfacción de empleados, concesionarios y clientes, es un excelente momento para seguir con su historia de éxito, y seguir desarrollándose. Sin embargo, esto sólo lo logrará realizando un análisis sobre su situación actual y su situación deseada para detectar sus áreas de oportunidad, que en este momento se ha determinado es principalmente su escasa participación en el segmento en el que participa su modelo insignia en comparación a su competencia más cercana. El objetivo de desarrollar esta área de oportunidad en especial es reiterar a la marca como la número 1 en un aspecto más en México y de esta manera poder reafirmar la filosofía la marca de ser el número 1 en todo lo que hace la marca “Roja”, mediante su liderazgo, visión e innovación.

### **1.3 Propósito de la investigación**

El propósito de esta investigación es conocer la evolución de los clientes de mayor poder adquisitivo del mercado de autos de lujo en México para regionalizar su perfil y con base en este perfil, determinar y realizar una estrategia de captación y retención de clientes del segmento C y D para lograr fusionar el perfil del cliente con los productos y servicios de la marca “Roja” dando como resultado su satisfacción y una imagen aspiracional para los clientes de otros segmentos.

### **1.4 Objetivo General**

Proponer líneas acción mediante el análisis del comportamiento del cliente del segmento C y D del mercado de autos de lujo en México, así como los factores que considera relevantes para la compra de su auto a través de retroalimentación con expertos del importador en México de la marca “Roja” y de concesionarios en la República Mexicana con mayores ventas en el segmento C y D, todo esto en proyecto con la marca “Roja” para incrementar su participación dentro de los segmentos mencionados en la República Mexicana.

## **1.5 Objetivos específicos**

1. Recabar el punto de vista de cada uno de los colaboradores que han trabajado para la marca “Roja” dentro de su matriz por 5 años o más respecto a la evolución de los segmentos C y D, así como sus propuestas de acción de acuerdo a su experiencia mediante *workshops* o mesas de trabajo.
2. Analizar los parámetros de decisión de compra del cliente de los segmentos C y D a través de la experiencia de los concesionarios de la marca “Roja” en las ciudades que se registran mayores ventas de modelos de estos segmentos mediante *workshops* o mesas de trabajo con los concesionarios del Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara y Puebla.
3. Determinar una estrategia a implementar con base en el análisis efectuado para lograr el incremento de las ventas de la marca “Roja” en el mercado de autos de lujo en México, específicamente en el segmento C y D al menos a la par de su competencia más cercana, así como el desarrollo de sus áreas de oportunidad.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

### **1.6.1 Alcances**

En esta investigación, se analizará la percepción de los colegas expertos en cada una de las áreas de la matriz de la marca “Roja” en México, los concesionarios de la red a nivel nacional que presentan las ventas más altas en el segmento C y D, así como la de los clientes del segmento C que apoyen con su participación ubicados en los mercados de mayor venta de la República Mexicana que son las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara para identificar las variables ante la decisión de compra de un auto dentro del segmento C; ésta última se realizará en proyecto con la marca “Roja” y una agencia especializada en mercadotecnia cualitativa y de renombre nacional, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad de la marca “Roja” dentro de su línea de acción en la captación de clientes del segmento C y D.

### **1.6.2 Limitaciones**

Debido a que este estudio se realiza para una marca con operaciones en México y por efecto de confidencialidad, en este manuscrito, se le denominará “Roja” a la marca y a su competencia más cercana “Azul” y “Gris”, así también los datos proporcionados serán ficticios, pero permitirán mostrar la tendencia de las situaciones descritas.

El estudio se realizará durante el año 2014 por el importador de la marca “Roja” en México, con el apoyo del área de Producto, Precio y Planeación de la marca “Roja”, Dulce Rodríguez (colaboradora que labora para el importador de la marca “Roja”) y estudiante de la Maestría de Dirección y Mercadotecnia en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y concesionarios con mayor participación en ventas del segmento C y D en el año 2013.

La información que se describa en el marco teórico es principalmente información interna e información que se comparte con las marcas y la AMIA cada mes, así como en los artículos del mercado automotriz.

De los resultados obtenidos, se desarrollará e implementará una estrategia para la captación y retención de clientes del segmento C y D del mercado mexicano dentro del marco de acción de la marca “Roja” en México.

### **1.7 Organización del estudio**

La marca “Roja” es una de las 3 marcas de autos de lujo más importantes en México y ahora que se encuentra en primer lugar en ventas en este mercado, desea incrementar su participación en el mercado específicamente de los modelos en los segmentos C y D.

En el capítulo 2 se detalla la historia de la marca “Roja” desde su establecimiento en México, así como de su posición ante la competencia y las hipótesis que se plantea con base en el análisis de su situación actual. Por su parte en el capítulo 3 se contempla realizar una investigación exploratoria cualitativa a través de sesiones o mesas de trabajo con los

concesionarios que obtuvieron las mejores cifras de ventas en el año 2013 y plantear las ideas obtenidas mediante workshops con las áreas de especialización dentro de la matriz del importador de la marca “Roja” para establecer las líneas de acción que se deberán seguirse.

Los resultados expuestos en los capítulos 4 y 5 incrementar la presencia de comunicación de imagen de la marca “Roja” para otorgarle mayor valor de marca, específicamente considerando autos del segmento C y D, dar mayor exclusividad a los clientes de estos segmentos mediante opciones de personalización tanto de tecnología como de óptica exterior e interior de los modelos, experiencias integrales para los clientes que incluyan invitaciones a eventos de talla internacional y pruebas de manejo de modelos deportivos de la marca, así como obsequios y recompensas tanto por la compra del auto como por ser cliente repetitivo.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Clasificación de Automóviles

En el mundo automotriz, existen muchas formas de clasificar los vehículos comercializados, puede ser por peso, plataforma, motor, potencia, tipo de carrocería, entre otros, y cada entidad ya sea marca, asociación o corporativo le proporcionan un nombre diferente de acuerdo a su función.

La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, es una asociación civil que representa los intereses de las empresas fabricantes en un Estado de Derecho y se encarga de dar a conocer la evolución, así como sus estadísticas de y a los afiliados voluntariamente a esta institución (AMIA, 2013a). Esta asociación clasifica a los automóviles en Subcompactos, Compactos, De lujo, Deportivos, Camiones ligeros y vehículo utilitario considerando variables como distancia entre ejes, tipo de motor y peso vehicular (AMIA, 2013b). Por lo que para este estudio, se considerará su definición de Auto de Lujo, la cual es “unidades con una distancia entre ejes de 2,601 hasta 3,000 mm; con motores de 4, 6, 8 ó 12 cilindros de 3200 a 6000 cm<sup>3</sup> de desplazamiento y potencia de 136 hasta 394 HP” (AMIA, 2013b).

Otra forma de clasificar un auto es por su tipo de carrocería según su forma y las más comunes son: Compacto, Fastback, Cabriolet, Sedán, Berlina, Coupé, SUV y Deportivo, de los cuales, este estudio se centrará en las carrocerías tipo Fastback, Sedán, Berlina y SUV que consisten en las siguientes características:

Sedán: Auto de 3 volúmenes (Capó, habitáculo y cajuela) con espacio para 5 personas (Piñón, 2009).

Berlina: Auto sedán con una longitud más grande y excelente confort (Piñón, 2009).

Fastback: Tipo de carrocería en la cual la línea del techo y el medallón se inclinan a la parte posterior del auto, formando un trazo continuo (Taringa, 2013).

SUV: Combinan las características de un todoterreno con las de un automóvil cómodo de ciudad o carretera (Piñón, 2009).

Deportivo: Autos de dos plazas con características técnicas especiales que le permiten recorrer distancias a altas velocidades, en presentación de carrocería coupé o descapotable (El Chapista, 2014).

Y por último, la marca “Roja” ha segmentado sus productos de acuerdo al nombre otorgado a plataforma sobre la cual se produce cada tipo de auto. Es importante recordar que en la industria automotriz se comparte la plataforma entre varios modelos, es decir, comparten un conjunto de componentes y tecnologías de producción, diseño e ingeniería para reducir costos y a su vez, generar valor agregado (Brylawski, Uncommon Knowledge: Automobile Platform Sharing's Potention Impact on Advances Technologies, 1999).

La marca “Roja” ha decidido dirigir especial atención a los productos que comercializa a partir de sus plataformas C y D. Dentro de la plataforma C, considera 3 modelos, el primero es sedán de estilo ejecutivo clásico, el segundo tiene carrocería fastback y un corte deportivo, el tercero es una SUV y respecto a la plataforma D es la plataforma de su modelo insignia ejecutivo de lujo, así como su auto deportivo de lujo (Roja, 2014).

## **2.2 Mercado Automotriz Premium a nivel Mundial**

Ahora, en el mercado mundial se está viviendo una transformación, por su parte, se pronostica que China sea el mercado número 1 para la venta de autos de lujo para el año 2020 con un incremento anual de 16%, esto es puesto que el auto representa estatus social y comercial dentro de este país para las personas de mayor edad así como a los chinos que adquieren un auto de nivel de entrada Premium y los ingresos por familia anualmente del 80% de los chinos con un auto de lujo para 2012 era de 200,000 RMB (Sha, Huang, & Erwing, 2013), por lo que en este mercado, el segmento importa.

Respecto a Europa y EE.UU., la tendencia es disminuir el tamaño del producto, pero aportar a su vez más tecnología y características de confort y exclusividad, de lo contrario sólo serán autos de volumen con logotipo de una marca Premium y un precio Premium, lo

cual podría llevarlos al fracaso como se ha comprobado anteriormente (Eisenstein, 2013). Así también, se muestra la tendencia en el segmento SUV, seguirán representando lujo y comodidad, pero en proporciones más pequeñas (Pérez, 2011). Por su parte, en México se ha tenido mayor influencia por parte de EE.UU. a lo largo de su evolución por lo que la primera hipótesis es la siguiente:

H1: La estrategia utilizada por la marca “Roja” ha sido atraer el segmento de volumen principalmente.

### **2.3 Mercado Automotriz Premium en México**

No fue sino hasta 1994 que el mercado de autos de lujo en México comienza a ser explotado por la marca “Gris”, en 1995 por la marca “Azul” y hasta 1997 por la marca “Roja”, a partir de ese momento hasta nuestros días, 15 marcas en total se han introducido en el mercado mexicano enfocándose en diferentes segmentos (AMIA, 2013a), aunque sólo las tres primeras marcas, abarcan la mayoría de ellos, lo que representa el mayor volumen de ventas cada mes y 1 de 7 autos vendidos en México, son autos de lujo (Gómez, 2013). Es por esta razón que marcas centradas en segmentos de hiperlujo o de lujo deportivos manifiestan que a pesar de no ser el número 1 en ventas, ellos sí son marcas de lujo, ya que los modelos que comercializan en el país son principalmente del segmento C, D y deportivos con un precio no menor a los 60,000 USD (García Vega, 2012). Esta declaración lleva a las siguientes hipótesis:

H2: El cliente del segmento C y D percibe que ha perdido exclusividad de imagen y producto.

H3: El cliente del segmento C y D aún percibe exclusividad si se le ofrece opciones para personalizar su auto en comparación a los demás segmentos.

#### **2.3.1 La marca Roja**

La marca “Roja” tiene sus inicios desde principios del siglo XX en Alemania con la creación y eventual fusión de 4 grandes marcas, para ese momento, se generó la Segunda Guerra Mundial y al término de ésta, la marca se encontraba cerca de la bancarrota por lo

que una marca de volumen en ese momento intentó comprar sus acciones, pero la marca “Gris” lo impidió, aunque al cabo de unos años, decidieron separarse. Es aquí, a mediados de los años 60 que el corporativo, con una marca de volumen que para este estudio le llamaremos la marca “Azul-Blanca”, la incorpora en sus líneas aunque la marca “Roja” sigue manteniendo su autonomía, aun en la actualidad (Roja, 2013b).

Hoy en día, el corporativo de la marca “Azul-Blanca” ha logrado adquirir el mayor abanico de marcas como lo son 3 de marcas de volumen, la marca “Roja” de lujo, una marca de hiperlujo, una marca de hiperlujo deportiva y otra de lujo deportiva que incluso incursiona en el mundo de las motocicletas (Panamá América, 2012). Pero debido a esta fusión, la marca “Azul-Blanca” ha logrado aprovechar las investigaciones y desarrollo de su hermana, la marca “Roja” que al comparar los productos entre una y otra, se encuentran resultados muy similares con una gran diferencia en precio (Villarreal, 2012).

Por otra parte, las marcas Premium o de lujo se introducen cada vez más a segmentos de mayor volumen con tecnología que por dicha razón, las marcas de volumen han adecuado a sus modelos para competir y satisfacer de forma muy similar las necesidades del mercado a menor costo tanto al momento de la venta del vehículo como en los servicios postventa (Alfonsín, 2013).

Por lo anteriormente expuesto, las hipótesis que se desprenden de este apartado son las siguientes:

H4: La marca “Roja” es vista por la sociedad como la marca cara del corporativo “Azul-Blanca” con el mismo equipamiento.

H5: El cliente busca diferenciación de acuerdo al producto que compra, por lo que debe establecerse un servicio de lujo estándar y un servicio diferenciado entre segmentos para hacer cada segmento aspiracional.

### **2.3.2 Percepción de la marca “Roja” en el mercado Mexicano**

Los corporativos de la industria automotriz compran estudios a empresas especializadas con presencia a nivel mundial para medir la percepción desde diferentes enfoques de las

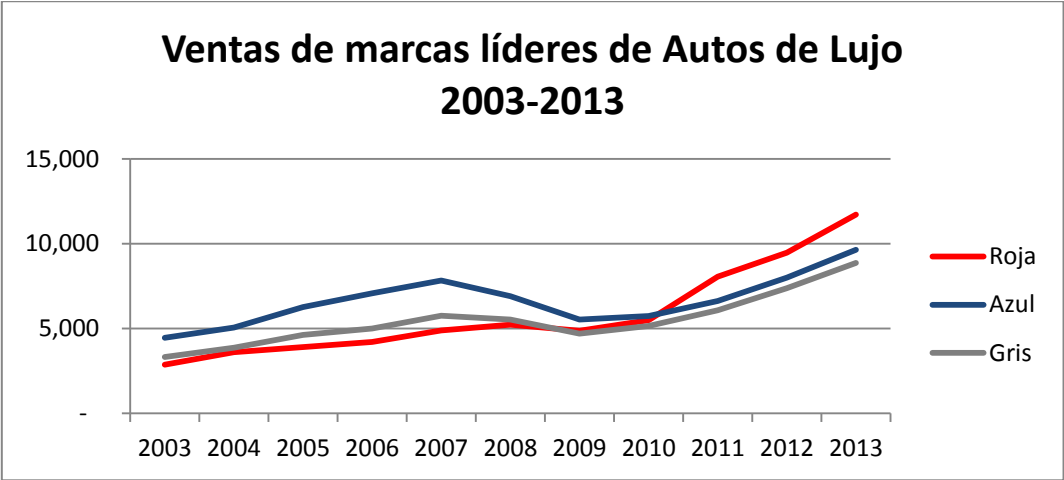
marcas para dar seguimiento a las acciones implementadas cada año. Estos estudios miden la satisfacción del cliente, del concesionario y de los empleados del corporativo hacia la marca. Debido a que estos estudios son solamente de uso interno (Roja, 2014c), sólo se menciona a grandes rasgos los resultados:

- Satisfacción de los clientes nuevos a la marca “Roja”: Primer lugar.
- Satisfacción de los dueños de modelos de la marca “Roja”: Varía entre los primeros cuatro lugares en los últimos 3 años de forma ascendente.
- Satisfacción de los concesionarios hacia la marca “Roja”: Primer lugar en los últimos dos años.
- Satisfacción de los empleados dentro de la matriz de la marca “Roja”: Ha sido de los resultados más altos dentro del corporativo.

### **2.3.3 Comportamiento y Competitividad del Segmento C y D en México**

En la Gráfica 1 se muestra el comportamiento de las 3 principales marcas en el mercado mexicano considerando todos los segmentos en los que las marcas participan y es posible apreciar que a partir del 2011 que fue cuando se introdujo el modelo que participa en el segmento A0, un segmento de volumen, la marca “Roja” ha logrado posicionarse como número 1 en México, así también, la marca “Gris” también comenzó a participar en el segmento A en noviembre del 2012 y en el año 2013 se muestra una tendencia a la alza en comparación de la marca “Azul”. Es decir, las marcas han aumentado sus ventas con la clara influencia de los segmentos de volumen.

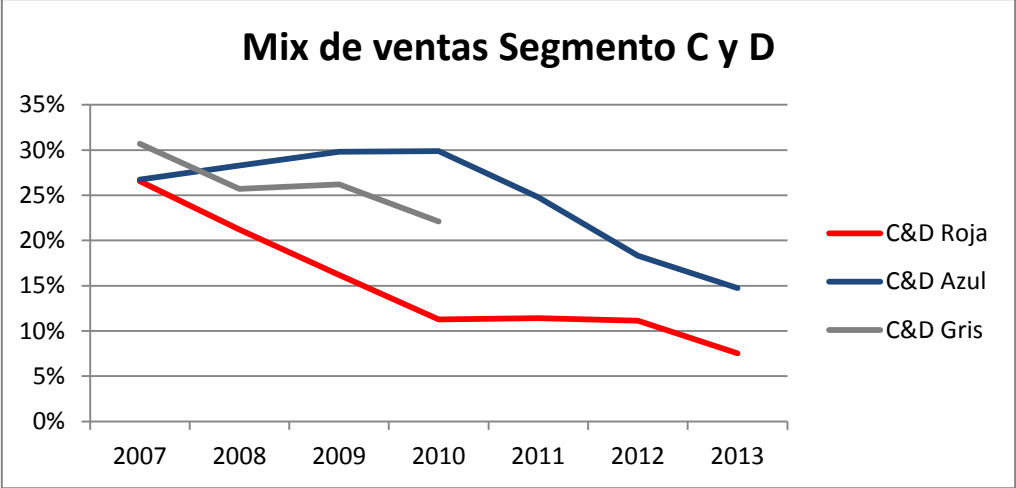
**Gráfica 1. Comportamiento de ventas de las 3 principales marcas participantes en el sector de autos de lujo en México**



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida de SIM, 2003-2013

Pero revisando las tendencias con las cifras del segmento C y D en el mismo espacio temporal a las mismas tres marcas en el mercado mexicano, a partir de 2007, se puede apreciar en la Gráfica 2 una tendencia marcada a la baja del mix de ventas del segmento C y D en comparación al total de ventas reportadas por cada marca, puesto que en 2007 demuestran un mix superior al 25% y al cierre del año 2013 la marca “Azul” duplica las cifras reportada en comparación a la marca “Roja”, considerando un mix de 15% y 8% respectivamente y a su vez, la marca “Gris” todavía mostraba el mismo comportamiento en su mix de ventas del segmento C y D hasta el momento que compartió sus cifras en octubre del año 2011.

**Gráfica 2. Mix de ventas de las 3 principales marcas participantes en el sector de autos de lujo en México en el segmento C y D en comparación al total de ventas reportadas de cada marca**



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida de SIM, 2007-2013

En otras palabras, es claro de acuerdo a las gráficas presentadas, que las ventas de los autos de lujo han incrementado en los últimos años, pero la participación de los segmentos de los autos más exclusivos de las marcas que los ofertan ha disminuido aproximadamente un 50% y la tendencia sigue a la baja, por lo que es el momento de cautivar e incentivar a los clientes de los segmentos de entrada a adquirir un auto de un segmento mayor una vez que han podido percibir la diferencia en cuanto a tecnología y seguridad que les brinda su auto actual, tomando en cuenta que México es uno de los mercados más importantes para marcas de lujo en general en América Latina (Fuentes, 2011).

H6: El mercado del segmento C y D se ha mantenido estable y la incursión de las marcas Premium a segmento de mayor volumen ha propiciado que la mezcla de productos desfavorezca la venta de autos del segmento C y D.

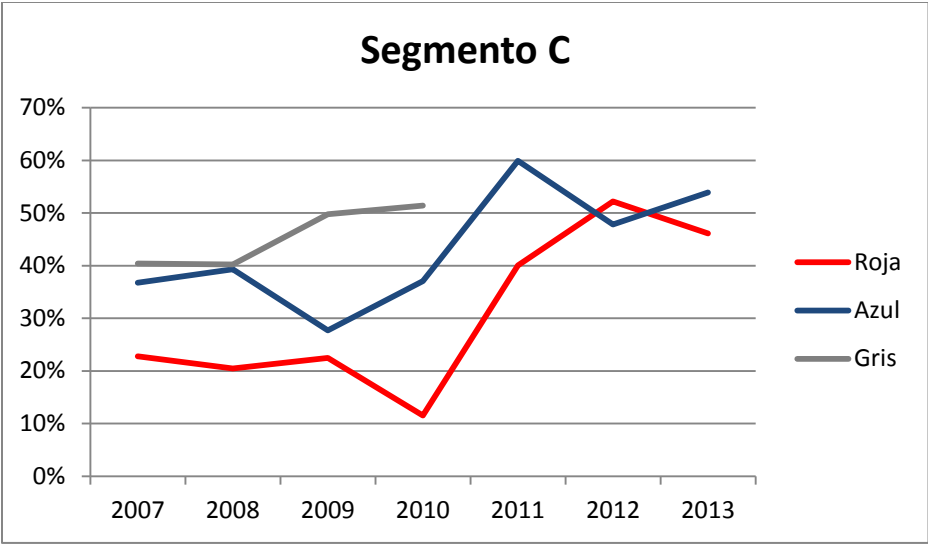
### 2.3.3.1 Segmento C

El auto del segmento C se conoce como “auto ejecutivo”, es un vehículo ideal para uso a partir de 5 ocupantes, siendo clasificado de tamaño medio y grande de alta calidad y tecnología de punta que pueden disponer desde un motor 4 en línea hasta un V8 (Centro de Artigos, 2014).

El cliente del segmento C es en su mayor parte hombres, con familia, con una edad promedio de 50 años, exitoso profesionalmente, alto nivel de educación, con un ingreso aproximado de 150 mil pesos y sus razones de compra son primordialmente prestigio, innovación, diseño, espacio interior, funcionalidad y seguridad (Roja, 2010).

Cada marca renueva y cambia completamente de plataforma dando lugar a una nueva generación de mecánica y tecnología sobre la cual se construyen sus modelos, esto se realiza aproximadamente cada 8 o 9 años, considerando un *facelift* que da una apariencia más actualizada a cada plataforma para prevenir que el auto ya no sea atractivo para el mercado (Charlie, 2008). Como se puede constatar en la Gráfica 3 con la comparación de las cifras de venta de las 3 marcas líder en el mercado, se observa la baja de ventas de cada modelo meses anteriores dicho cambio. La marca “Gris” registró esta baja en sus cifras en 2008, la marca “Azul” en 2009 y la marca “Roja” en el año 2010, y el comportamiento se repite antes del *facelift* (Roja, 2013b). Considerando este comportamiento por parte del mercado, es posible apreciar que la marca “Roja” ha estado muy por debajo de su competencia más cercana en este segmento, aunque a finales del año 2013 se observa una participación en el mercado similar entre la marca “Azul” y la marca “Roja”.

**Gráfica 3. Comparación de ventas de las marcas líder en el mercado de autos de Lujo en el segmento C.**

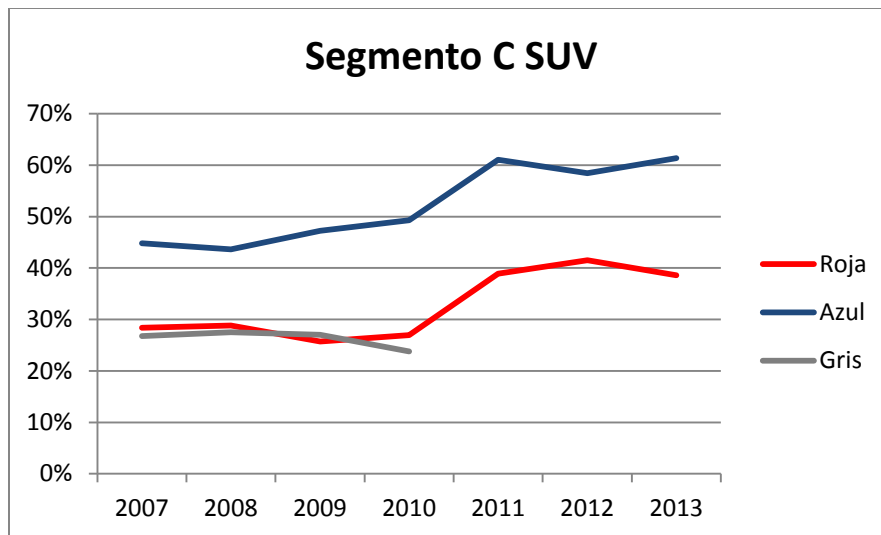


Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de SIM, 2007 - 2013

Por otro lado, la marca “Gris” y “Azul” han reportado cifras mayores a las 500 unidades y la marca “Roja” sólo ha presentado estas cifras en el año 2012, de acuerdo a sus registros históricos (Roja, 2014b).

Respecto al segmento C SUV, en la Gráfica 4 se muestra un comportamiento similar hasta el momento en que pudo haber punto de comparación entre la marca “Roja” y la marca “Gris”, pero también se observa que la diferencia en participación entre la marca “Roja” y la marca “Azul” ha sido constante en un promedio de 20 puntos porcentuales y reiterando a la marca “Azul” como líder en el segmento, a pesar de que cambió de plataforma en 2013 y a finales de 2013 introdujo su nueva plataforma con el motor más grande (Blancarte, 2013). Por su parte, la marca “Roja” se encuentra en su etapa de *run-out* antes de su cambio de plataforma en el año 2015 (Roja, 2014c).

**Gráfica 4. Comparación de ventas de las marcas líder en el mercado de autos de Lujo en el segmento C SUV.**



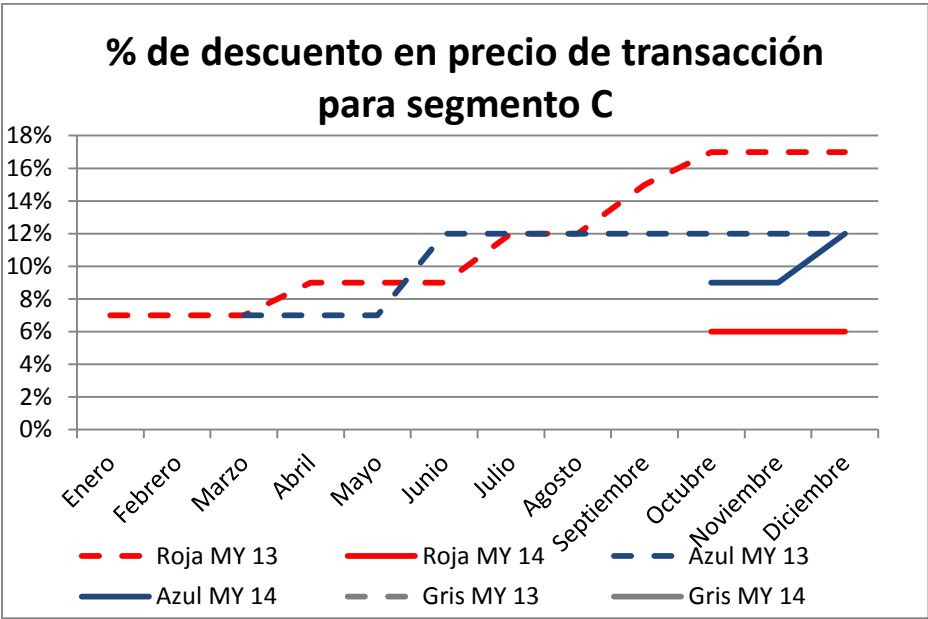
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de SIM, 2007 – 2013

Tomando en cuenta la relación costo-beneficio de los modelos que participan en cada segmento, se hace un análisis de la misma mediante la herramienta llamada Índice de Precios para calcular el porcentaje de esta relación a comparación de la competencia en cuanto a precio y producto se refiere. Este análisis se realiza principalmente comparando a los productos de la marca “Roja” y la marca “Azul” debido a sus similitudes en oferta y hasta agosto del año 2013, contemplando los productos año modelo 2014, la marca “Roja” se destaca al tener un índice de precios de 104% y 111% en el segmento C y 101% en el segmento C SUV (Roja, 2013c), lo que indica que la marca “Roja” ofrece más equipo a un costo menor de forma considerable en comparación con la marca “Azul”.

A pesar del punto de partida que brinda el Índice de Precios, las promociones de venta tienen importante injerencia sobre las cifras reportadas a fin de mes, puesto que las promociones se traducen en beneficios económicos que se otorgan al cliente por la compra del modelo elegido, a esto se le llama Precio de Transacción (Soluciones Magazine, 2009). Por su parte, la marca “Azul” ha dado incentivos en su gama de modelos desde su lanzamiento o desde el mismo momento que cambia de año modelo desde hace 4 años, lo que ha provocado que el precio de transacción sea menor y las utilidades disminuyan para

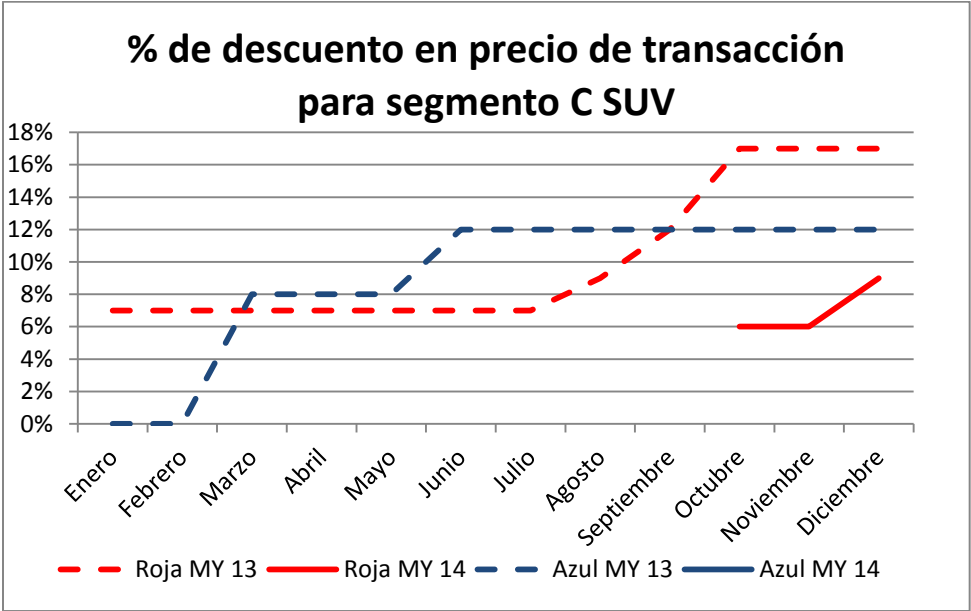
mantener la competencia comercial (Roja, 2014d). Aunado a esta situación, en el 3er cuarto del año 2013, se notificó que la marca “Azul” había eliminado su política de precio único a nivel nacional, por lo que el precio de transacción con la competencia disminuye aún más (Roja, 2014c). Lo anteriormente mencionado se muestra en la Gráfica 4 mediante un porcentaje mayor de descuento en los precios de transacción de la marca “Azul” en el segmento C y a finales del año 2013, se incrementa el porcentaje de la marca “Roja” con la finalidad de contrarrestar la tendencia creada por la desaparición de la política de precio único de la marca “Azul”. En caso particular del segmento C SUV, el modelo de la marca “Roja” refuerza su apoyo debido a la etapa de *run-out* de la generación o plataforma actual de este modelo como se aprecia en la Gráfica 5.

**Gráfica 4. Porcentaje de reducción entre Precio Público de Lista y Precio de Transacción de las marcas líderes en el segmento de Autos de Lujo en México para segmento C**



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de Precio de Transacción, 2013

**Gráfica 4. Porcentaje de reducción entre Precio Público de Lista y Precio de Transacción de las marcas líderes en el segmento de Autos de Lujo en México para segmento C SUV**



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de Precio de Transacción, 2013

**2.3.3.2 Segmento D**

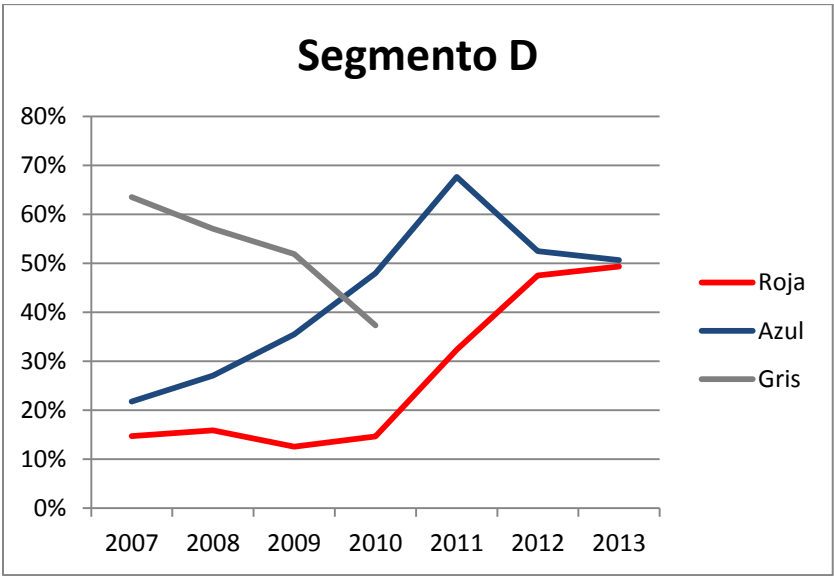
Los autos que obedecen al segmento D, son conocidos como vehículos de gama alta, de lujo, exclusivo y tamaño completo, incluyendo versiones deportivas, de chasis grande, SUV y chasis alargado. Los motores de la gama son generalmente de 8 cilindros, aunque existen versiones con 6 cilindros en adelante, los motores de 12 cilindros ya son considerados autos de ultra lujo (Centro de Artigos, 2014).

El mercado meta de este segmento en sus versiones de confort consta de hombres casi en su totalidad, con una edad promedio de 55 años en adelante, ingresos superiores a los 350 mil pesos que buscan comodidad y exclusividad en sus traslados a juntas de negocios y cuentan con el servicio de chofer puesto que poseen un alto status social (Roja, 2014e). Por su parte, el segmento D deportivo, está dirigido a un mercado masculino extrovertido en promedio de edad de 50 años, quien cuenta con diversos autos y éste en

particular es para su uso y placer personal y cuenta con fascinación especial por vehículos deportivos de alto desempeño, personalizados, de lujo, así como de colección (Roja, 2012).

En cuanto al comportamiento de este segmento dentro del mercado mexicano, la Gráfica 6 muestra la comparación entre las cifras de las marcas líderes, comprobando la superioridad de la marca “Gris”, la baja de sus ventas en 2010, se debía al cambio de generación (plataforma) que se presentaba en ese momento (Motor Pasión, 2009), así también se muestra que la diferencia entre las ventas de la marca “Azul” y “Roja” se ha reducido a pesar de que esta última presentaba su *facelift* a principios del año 2014 (Roja, 2014c).

**Gráfica 6. Comparación de ventas de las marcas líder en el mercado de autos de Lujo en el segmento D.**



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de SIM, 2007 – 2013

Por otro lado, respecto al índice de precios entre el modelo de la marca “Roja” y la marca “Azul”, el modelo de la marca “Roja” está posicionado de forma superior con un índice de 110% (Roja, 2013c), pero no se cuenta con un índice de precio para el modelo participante en el segmento D Deportivo en comparación con el modelo de la marca “gris”.

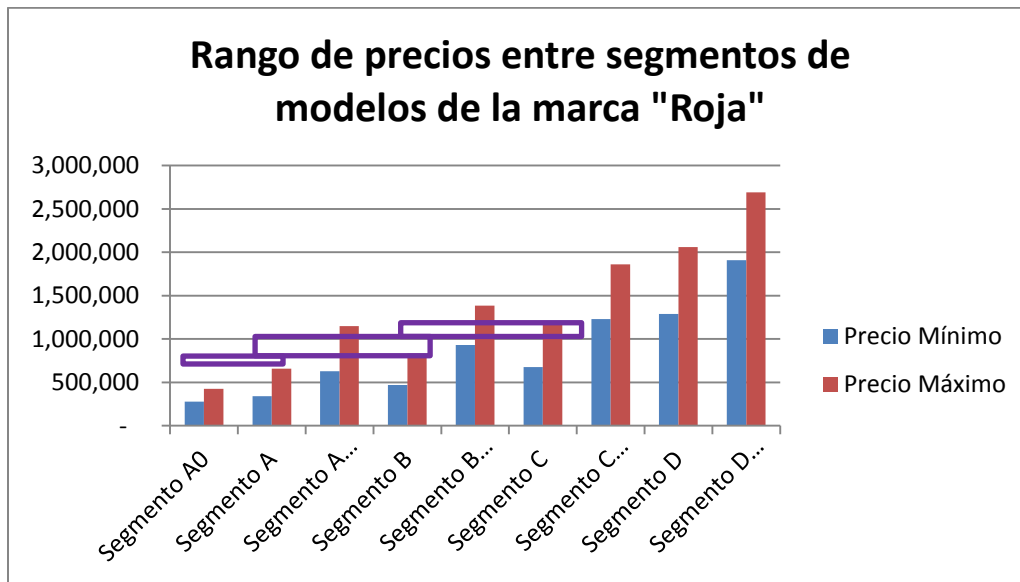
El precio de transacción del modelo del segmento D de la marca “Roja” fue de 7% al 17% menor para el año modelo 2013 y un 6% menor para el año modelo 2014 (Roja, 2014d), estas medidas fueron tomadas debido al *facelift* en puerta del modelo. De acuerdo al resultado obtenido en cifras de ventas, fue una medida exitosa, ya que se logró posicionar un número similar de unidades al de la competencia aún en el momento que se encuentra de su ciclo de vida.

## **2.4 Producto y Precio**

La gama de la marca “Roja” es una de las más extensas que ofrece el mercado de autos de lujo en la República Mexicana, considerando 12 modelos y 113 versiones que se definen por equipamiento entre versiones de entrada, de volumen y de lujo entre 3 motores en promedio a escoger, así como diversas transmisiones y tracciones. Esto ha provocado la oferta de modelos entre segmentos reduzca su diferencia en precio y el cliente final pueda tener acceso a modelos de un segmento menor con mayor equipamiento en vez del modelo de entrada de un segmento mayor (Roja, 2014f).

En la Gráfica 7 se puede apreciar el riesgo que existe entre el segmento A, B y C de intercambio de clientes debido a que los precios de los modelos que participan en estos segmentos son muy similares entre sí y con diversas opciones de equipamiento de serie. En el caso del segmento C, el modelo sedán, es el que se encuentra en mayor riesgo de comparación por precio contra el modelo sedán y cupé del segmento B.

**Gráfica 7. Rango de precios entre segmentos de modelos de la marca “Roja”**



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos de SIM, 2013

Por tal motivo, la hipótesis que se desprende de este apartado es la siguiente:

H7: Los modelos sedán y cupé del segmento B ofrece mayor costo-beneficio en comparación a la misma oferta del segmento C al momento de decidir la compra.

## 2.5 Lealtad

Los clientes en el sector de autos de lujo son los clientes más leales del mercado por lo que una vez que compran una marca, es muy probable que compren nuevamente la misma puesto que ya existe un vínculo emocional entre el cliente y el producto (AutoTrader.com, 2012), pero aunque sea una tarea difícil, es posible hacer considerar al cliente un cambio al momento de realizar la comparación de productos y esto sólo será posible si la persona que lo atiende es a su vez leal a la marca, puesto que el cliente tiende a ser leal al trato y atención recibida por una persona y al reflejo de la lealtad del empleado a la marca más que a un logo (Reichheld, 2002). Contemplando esto, la marca “Roja” se enfrenta a un reto de lealtad al haber llegado al mercado mexicano dos años después y con una variedad menor de producto que su competencia más cercana, a pensar que en la actualidad, su paleta de

modelos es de las más amplias en todo el mercado (Roja, 2013). Por lo que esto sustenta la siguiente hipótesis:

H8: El cliente de autos de lujo es leal y tradicional a la marca que compró por primera vez y la marca “Roja” debe buscar la oportunidad de demostrar su posición actual.

## **2.6 Ventas Corporativas**

La marca “Roja” se ha dado a la tarea de incrementar su participación en el mercado mexicano mediante ventas corporativas, es decir, crear sinergias con empresas para ofrecer la opción de los modelos de la marca como prestación a precios y planes financieros considerando un beneficio económico adicional. El resultado de esta estrategia ha sido que al cierre del año 2013, la marca “Roja” logró posicionar 30% de sus ventas totales a través de esta modalidad. Sin embargo, a pesar de este logro, solo 5% de las ventas corporativas totales pertenecen a modelos que obedecen a los segmentos C y D (Roja, 2014c). Este programa ofrece una oportunidad de entrada al mercado de autos de lujo.

H9: El programa de ventas corporativas de la marca “Roja” tiene la posibilidad de tomar ventaja para incentivar la fidelidad del cliente del segmento A y B y a su vez, de inspirar la recompra considerando los modelos ofertados del segmento C.

## **2.7 Servicio Postventa**

El servicio Postventa que se ofrece actualmente por parte de la marca “Roja” es estándar para todos los segmentos en mercado. Cuenta con el servicio más completo en el mercado abarcando el mantenimiento por 3 años o 60,000 km, cobertura de robo de auto partes por 3 años, asistencia vial por 5 años y garantía hasta por 3 años o 90,000 km que se adquiere con la compra del auto sin costo adicional. Por otra parte, las refacciones adquiridas en el concesionario cuentan con 2 años de garantía, y poseen una gama amplia de accesorios que permiten al cliente personalizar su auto después de adquirirlo, la cual es promocionada mediante aplicaciones para teléfonos inteligentes, catálogos y correo electrónico. Así también, es posible extender la garantía ya adquirida por 1 o 2 años más y se ofertan

paquetes de servicios a costo reducido con la finalidad de recompensar la lealtad del cliente (Roja, 2013d).

Y con el propósito de estar siempre a la vanguardia en el servicio otorgado, se realizan programas en conjunto con el cliente para evaluar el servicio de cada concesionario (Roja, 2013d).

Posteriormente, se ha comentado dentro del equipo de Postventa de la marca “Roja” que se ha analizado la opción de ofrecer un servicio Postventa especialmente dirigido especialmente al segmento C y D, pero se ha descartado la idea debido a que los dueños de vehículos de este segmento envían al chofer a un tercero a la concesionaria para realizar los servicios ofrecidos por esta área. Este análisis se fundamenta en la experiencia diaria, así como en el perfil del segmento C (Roja, 2010) y del segmento D (Roja, 2014e).

H10: El cliente de los segmentos C y D gusta de destacar y personalizar sus bienes, pero carece de tiempo para indagar por diferentes medios acerca de las opciones disponibles, por lo que el cliente se involucraría en mayor medida con el área de Postventa mediante el área de Accesorios de la comunicación de los productos disponibles al alcance de su vista.

## **2.8 Comunicación & CRM**

La comunicación de la marca “Roja” ha sido extensa abarcando su presencia en los medios masivos de comunicación de la siguiente manera (Roja, 2014c):

- Medios digitales como correo electrónico y página web oficial de la marca “Roja” para dar a conocer las promociones de venta, servicios postventa, lanzamientos y tecnología propia de la marca.
- Spots televisivos y de cine.
- Presencia en radio mediante entrevista de expertos de la marca “Roja” con expertos de comunicación en el ramo automotriz.
- Prensa escrita que contempla la revista de la marca para clientes, revistas de sociedad y periódico.

- Alianzas estratégicas con marcas de renombre con el objetivo de reafirmar la posición de las dos marcas involucradas.
- Desde 2010, ha comenzado su interacción con los clientes y amantes de la marca a través de redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Flickr*, entre otros.
- La organización de eventos deportivos y de cultura para crear una relación de la marca con un estilo de vida de sofisticación.
- La oferta de productos de boutique que reafirmen el estilo de vida de la que es parte la marca “Roja”.
- La implementación de actividades de comunicación de acuerdo a las necesidades de cada plaza a nivel república.

Sin embargo, a pesar de que la marca “Roja” está presente continuamente en diversos medios de comunicación y su oferta en tecnología y variedad de productos se equipara a los de la marca “Azul” y “Gris”, de acuerdo al estudio BrandZ Top 100 realizado por Millward Brown Optimor en 2013, el valor de marca en el ramo automotriz de la marca “Roja” queda en octavo lugar con 5.5 millones de dólares cuando su competencia más cercana queda en segundo (“Azul”) y tercer lugar (“Gris”), con 24 y 18 millones de dólares respectivamente a nivel mundial (Forbes México, 2013).

Por su parte, las actividades de CRM de la marca “Roja” aseguran la actividad del servicio de Call Center y el seguimiento a la satisfacción del cliente tanto de los servicios de venta como los propios de postventa a través de indicadores internos, así como mediante la implementación del Mystery Shopper, el cual consiste en la evaluación de la atención en el piso de ventas por parte de personas que se presentan como clientes potenciales en las concesionarias. El resultado al día de hoy demuestra a la marca “Roja” por arriba de la marca “Azul” y la marca “Gris” por 3 años consecutivos (Roja, 2014c).

H11: La confianza en el valor de marca del segmento automóviles de lujo se sobrepone a las cualidades técnicas y servicio de la oferta.

## **2.9 Contexto de la situación actual en México**

A pesar de todos los temas que se han desarrollado a lo largo de este documento, es importante mencionar agentes externos que afectan directa e indirectamente al mercado meta de la marca “Roja” como son el contexto socioeconómico y de seguridad en el país.

### **2.9.1 Contexto socioeconómico**

La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, AMAI de ahora en adelante, ha clasificado en 6 niveles socioeconómicos a la población, para esta clasificación se utilizaron 13 variables entre las que se cuentan nivel de estudios, número de posesiones y características del hogar. Por otra parte, se ha tomado ventaja de esta clasificación para definir el poder adquisitivo de cada tipo de familia (López Romo, 2009).

De acuerdo a esta clasificación, se determina que la marca “Roja” considera como mercado meta a la clase alta (A/B) y a la clase media-alta (C+) ya que se definen de la siguiente manera:

- “A/B: Clase Alta – Es el segmento con el más alto nivel de vida. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado básicamente por individuos con un nivel educativo de Licenciatura o mayor. Viven en casas o departamentos de lujo con todas las comodidades” (Gutierrez, 2004).
- “C+: Clase Media Alta – Este segmento incluye a aquellos que sus ingresos y/o estilo de vida es ligeramente superior a los de clase media. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de Licenciatura. Generalmente viven en casas o departamentos propios algunos de lujo y cuentan con todas las comodidades” (Gutierrez, 2004).

Para la clase A/B se determina que el ingreso mínimo es de 85,000 pesos en adelante y el rango de ingresos de la clase C+ se encuentra entre 35,000 pesos y 84,999 pesos (Girón Sauza, 2012).

De forma lamentable, la diferencia entre clases sociales es alta de acuerdo a la investigación realizada por Consulta Mitofsky en el 2012, ya que la clase A/B tiene una tasa de 3.6% del total de la población mexicana y la clase C+ una tasa de 9.7%, dejando a las clases D y E una tasa total de 50.4% y a la clase C de 36.3% (Consulta Mitofsky, 2013).

Aunado a esto, la movilidad social en México al 2013 es casi inexistente, ya que el 48% de los mexicanos morirán en el mismo nivel de pobreza que en el que nacieron (CEEY, 2013).

Ante esta situación, se puede observar una diferencia socioeconómica marcada que incita a los segmentos de clase baja a tomar medidas drásticas como la delincuencia para asegurar el sustento de la familia y a la clase media en adelante a desenvolverse en un perfil bajo para no llamar la atención y evitar en la medida de lo posible a ser víctima de delitos contra ellos.

### **2.9.2 Contexto de seguridad**

El tema de seguridad de la integridad de un individuo en México ha tomado mayor atención en los últimos años. El crimen que crea un sentimiento de inseguridad en México en mayor proporción es el de secuestro, ya que para que una persona se sienta insegura, se requiere una tasa 2 secuestros por cada 100 mil habitantes cuando el homicidio doloso crea este sentimiento con una tasa de 5 sucesos por cada 100 mil habitantes (CIDAC, 2013). De acuerdo a las cifras presentadas por la Secretaría de Gobernación del país, la tasa de secuestros por cada 100 habitantes es de 1.43 sucesos, cuando la tasa más baja fue en el año 2005 con 0.26 sucesos (Secretaría de Gobernación, 2013).

Sin embargo, se ha considerado que solamente 1 de cada 6 secuestros es denunciado ante las autoridades y generalmente se afecta a personas que muestran mayor solvencia económica, así como a sus familiares y son sustraídas en su mayoría cerca de su casa u oficina, con mayor incidencia en entidades como el Distrito Federal, Guerrero, Baja California y Michoacán (UNAM, 2008).

La hipótesis que se desprende de este apartado acuerdo a los puntos descritos, es la siguiente:

H12: La situación social que se vive en México, ha llevado a las clases socioeconómicas A/B y C+ a optar por la compra de vehículos de marcas que no son consideradas de “autos de lujo”.

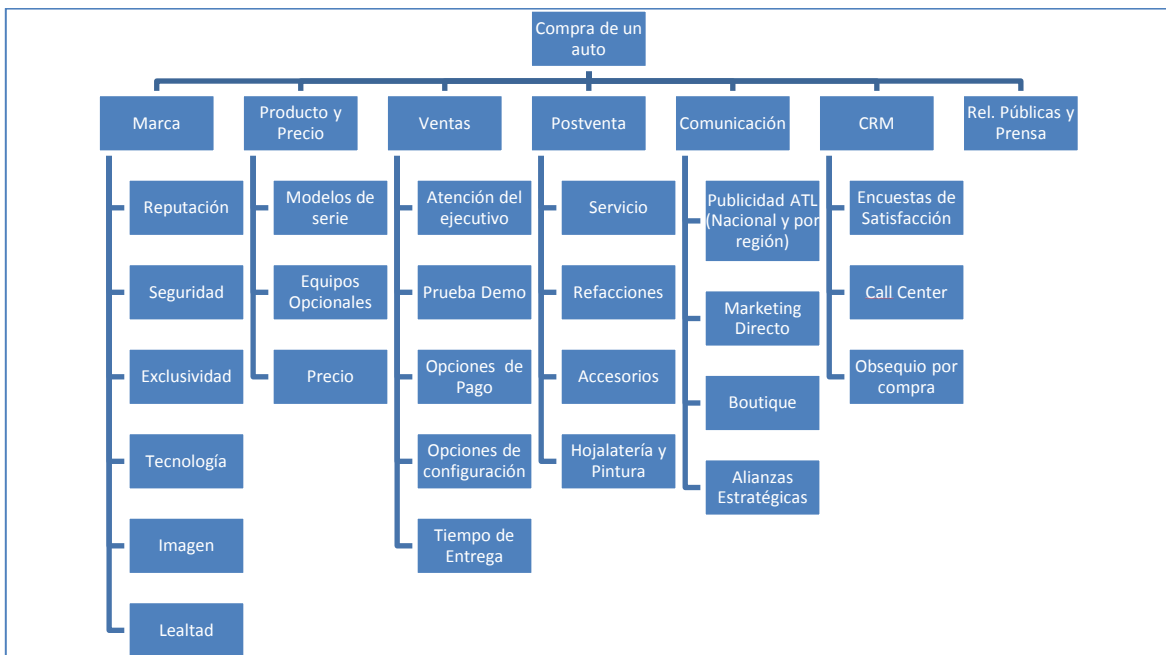
# CAPÍTULO 3

## METODOLOGÍA

### 3.1 Modelo Analítico

El proceso de toma de decisión para la compra de un auto se muestra en la Figura 1, en este modelo analítico se pueden apreciar los puntos que los clientes consideran en cualquier segmento, por lo que este estudio se orientará en revelar la forma de realizar el mismo proceso, pero diferenciando los segmentos, para que el cliente de un segmento de mayor volumen no se sienta discriminado, sino inspirado a ser parte del segmento C o D.

**Figura 1. Modelo analítico acerca del proceso de compra de un auto**



Fuente: Elaboración propia con base en el planteamiento teórico propuesto (Capítulo 2)

### 3.2 Sujetos de estudio

Las unidades de análisis consideradas para este estudio se ha determinado que sean dos, con la finalidad de asegurar tomar en cuenta los puntos por parte de expertos de la marca “Roja” en el mercado:

- a) Los concesionarios de la marca Roja: Expertos en plazas que presentan las mayores ventas del segmento C y D en el año 2013 considerando más de 5% de participación en el mercado en al menos 2 modelos de estos segmentos con la finalidad de obtener información más detallada sobre la interacción que ha tenido con el cliente, el mercado y su experiencia al concretar la venta de un auto o el servicio otorgado. Los concesionarios están ubicados en la República Mexicana en el norte, centro norte y centro del país.
  
- b) Los expertos en la matriz de la marca Roja: Las personas que trabajan para el importador de la marca en México que se especializan en diversas tareas de cada área, así como a los gerentes de las mismas esto con la finalidad de adquirir su punto de vista de acuerdo a su trayectoria por la marca para concretar las acciones propuestas por los concesionarios y las propias.

### **3.3 Metodología**

Esta investigación se abordará desde un diseño exploratorio dada la naturaleza del estudio, el acceso a los informantes y se realizará en 2 fases de acuerdo al trabajo de investigación con los sujetos de estudio, abarcando a los expertos del importador de la marca “Roja” en México y los concesionarios de la red que presentaron las mejores cifras de ventas en 2013 a fin de identificar características del problema estudiado y líneas de acción (Hair, Bush, & Ortinau, 2010). Partiendo de un diseño exploratorio, se pretende profundizar en la respuesta a los objetivos e hipótesis planteados en el capítulo anterior. Las hipótesis son más comúnmente planteadas en estudios concluyentes (Malhotra, 2008), sin embargo pueden ser utilizadas en estudios exploratorios y de naturaleza cualitativa, probándose de forma más intensa y extensa posteriormente en una investigación soportada con métodos cuantitativos (Gürtler & Huber, 2007). A continuación se detallan los aspectos metodológicos de cada fase de investigación propuesta:

Fase 1. La realización de un *workshop* o mesa de trabajo con los concesionarios de la red a nivel nacional que presentan las cifras más altas de ventas en los segmentos para considerar los puntos de vista de los expertos que poseen el contacto con el cliente final, de esta

manera se recabará su percepción de la situación actual y se solicitará sus propuestas de acción. Se invitará a participar a los gerentes general, de ventas y postventa, así como asesores con mayor experiencia en el campo. De 30 concesionarios en la República Mexicana, 7 concesionarios obtuvieron la participación mínima requerida y se realizarán 6 mesas de trabajo o *workshops*, ya que 2 concesionarios pertenecen al mismo corporativo. En la Figura 2 se muestra la Guía de Entrevista que se empleará para esta fase.

**Figura 2. Guía de Entrevista con la red de concesionarios de la marca “Roja” que presentan las mejores cifras de ventas en 2013.**

GUÍA DE ENTREVISTA CON RED DE CONCESIONARIOS PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SEGMENTO C Y D		
<p>La marca "roja" les solicita de la manera más atenta su apoyo para la realización de un workshop en su concesionaria con la presencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Gerente de Ventas</li> <li>- Gerente de Postventa</li> <li>- Vendedores destacados en la venta de unidades del segmento C y D</li> <li>- Asesores de Postventa especializados en la atención al segmento C y D</li> </ul> <p>Con la finalidad de incluir en el proyecto de investigación de la marca "Roja" respecto al comportamiento del mercado del segmento C y D, las apreciaciones que se encuentran en el campo de trabajo por parte de los concesionarios con mayores ventas en estos segmentos.</p> <p>Se anexa la guía de los temas que se discutirán en la entrevista. Les pedimos de la manera más atenta, familiarizarse y si es posible, platicar el formato entre los participantes para asegurar una retroalimentación fluida y éxito del proyecto.</p>		
Tema	Percepción del equipo experto en concesionaria	Acción propuesta por el equipo experto en concesionaria
Estrategia general utilizada por la marca "Roja"		
Percepción de los modelos y versiones actuales del segmento C y D		
Exclusividad en los modelos del segmento C y D (imagen y producto)		
Exclusividad en los modelos del segmento C y D (opciones para personalización)		
Comparación realizada por los clientes respecto a la relación de las marcas "Roja" y "Azul-Blanca"		
Acciones para diferenciar el trato para clientes de los segmentos C y D para considerarlo aspiracional hacia otros segmentos y no discriminatorio		
Efecto de la introducción de la marca "Roja" a segmentos de volumen sobre las ventas en segmento C y D		
Comparación de costo-beneficio de modelos del segmento B contra modelos del segmento C		
Razón de lealtad hacia la marca "Roja" del cliente del segmento C y D que observan en sus procesos de venta y postventa		
Lealtad hacia otra marca del cliente del segmento C y D que observan en sus procesos de venta y postventa		
Situación actual respecto a ventas corporativas de modelos del segmento C y D		
Potencial de ventas corporativas a largo plazo hacia segmento C y D de parte de dueños actuales de segmento A y B		
Actitud y disposición del cliente del segmento C y D para indagar sobre la configuración de su auto en cuanto a equipo opcional y accesorios		
Ponderación del cliente del segmento C y D entre confianza y valor de marca en comparación con calidad del servicio y cualidades técnicas de la marca "roja"		
La calidad en el trato hacia el cliente del segmento C y D en su concesionaria ( <i>best practice</i> )		
Efecto de la situación socioeconómica y de seguridad en el cliente del segmento C y D al momento de la compra		
Otros		

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Fase 2. En esta fase se llevará a cabo una sesión grupal con los colegas y gerentes que trabajan en la matriz en México de la marca “Roja”, considerando los puntos en común recabados anteriormente en la fase 1 para que con base en la experiencia del trabajo realizado en la matriz a nivel nacional, con la red de concesionarios y la información que se tiene debido al contacto con la contraparte del corporativo en el extranjero, se analice la viabilidad de las propuestas expuestas y la integración de nuevas. Esto con la finalidad de concretar acciones que ayuden a incrementar la participación en el mercado de los modelos de los segmentos C y D. Para esta fase, se contemplan 5 áreas en la matriz que serán entrevistadas de acuerdo a los temas en los que poseen injerencia, por lo que serán 5 sesiones. En la Figura 3 se muestra la Guía de Entrevista que se empleará para la reunión con las áreas en la matriz de la marca “Roja”.

**Figura 3. Guía de Entrevista con las áreas en la matriz de la marca “Roja”.**

**GUÍA DE ENTREVISTA CON LAS ÁREAS DE LA MATRIZ DE LA MARCA "ROJA" PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SEGMENTO C Y D**

La marca "roja" les solicita de la manera más atenta su apoyo para la realización de un workshop con el área incluyendo la presencia de:

- Gerente del área
- Especialistas en los temas que se exponen

Con la finalidad de incluir en el proyecto de investigación de la marca "Roja" respecto al comportamiento del mercado del segmento C y D, las apreciaciones que se encuentran en el campo de trabajo por parte de la matriz en México y concretar propuestas de acción.

Se anexa la guía de los temas que se discutirán en la entrevista. Les pedimos de la manera más atenta, familiarizarse y si es posible, platicar el formato entre los participantes para asegurar una retroalimentación fluida y éxito del proyecto.

- 1) Presentación de los comentarios de los concesionarios así como su propuesta de acción
- 2) Para cada comentario:
  - ¿Cuál es su punto de vista?
  - ¿Es Viable?

←

Sí

¿Cómo podemos concretar esta propuesta en acción?

→

No

¿Por qué no?
- 3) ¿Existe una propuesta de acción alterna por parte del área?
- ¿Cuál?

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

#### 4.1 Resultados de la Fase 1

En este apartado se presenta la retroalimentación obtenida de las sesiones realizadas con los expertos en la red de concesionarios en la venta de modelos propios de los segmentos C y D. En primera instancia, se plantean las categorías a priori que se habían estipulado en el marco teórico con la finalidad de determinar si éstas se cumplen y enseguida, las categorías emergentes que contemplan posibles líneas de acción adicionales que son planteadas en la fase 2 para determinar su viabilidad dentro de los temas ya considerados en las mesas de trabajo realizadas.

Es importante mencionar que los resultados aquí plasmados fueron consistentes en todas las sesiones hechas a los concesionarios con las mejores cifras de ventas.

##### 4.1.1 Análisis por categorías

A partir del análisis se identificaron once categorías que son puntualizadas en los siguientes párrafos y a partir de ellas se justifican o descartan las hipótesis planteadas en el capítulo 2. Las categorías detectadas son: Estrategia de la marca “Roja”, Exclusividad, Comparación entre marca “Roja” y marca “Azul-Blanca”, Trato diferencial al cliente, Introducción de la marca “Roja” a segmentos de volumen, Segmento B vs. Segmento C, Lealtad, Ventas Corporativas, Investigación previa del cliente para la configuración de su auto, Valor de marca vs. Cualidades técnicas y Situación Económica y de Seguridad

##### *1. Estrategia de la marca “Roja”*

Se confirma la primera hipótesis de este documento que sostiene que la marca “Roja” se ha concentrado principalmente en atraer el mercado de volumen. Esto se debe a que los lanzamientos de los últimos años han sido en su mayoría de modelos de los segmentos A y B y no se ha dado continuidad a la publicidad del producto del segmento C y D y su

tecnología. Para segmentos C y D, sólo se han visto anuncios en revistas de sociedad para dar a conocer las promociones de venta.

## ***2. Exclusividad***

Previamente, las hipótesis expuestas se centraron en que el cliente del segmento C y D percibe que ha perdido exclusividad de imagen y producto por parte de la marca “Roja” (H2), pero a su vez percibe exclusividad si se le ofrecen opciones para personalizar su auto en comparación a los demás segmentos (H3).

Los resultados evidencian por una parte, que la línea no es tan agresiva como en plataformas anteriores y han perdido características que las distinguen; también se menciona que la gran diversidad de versiones confunde tanto a la fuerza de ventas como al cliente potencial y éste no logra tomar una decisión en el momento, sino que debe analizarlo detenidamente. Por otro lado, mencionan en relación a la imagen de la marca hoy en día es muy fácil tener un auto de la marca “Roja”, debido a la constante publicidad de lanzamientos de los segmentos de volumen A y B. Asimismo, no existen suficientes opciones de interiores y exteriores que den la opción de personalizar su auto. Esto confirma las hipótesis anteriores y da pauta a líneas de acción claras.

## ***3. Comparación entre marca “Roja” y marca “Azul-Blanca”***

La hipótesis 4 sostiene que la marca roja es vista por la sociedad como la marca “cara” del corporativo “Azul-Blanca” con el mismo equipamiento. Los comentarios para este apartado fueron reiterados por los participantes ya que la comparación entre estas marcas la propicia el equipo de ventas de la marca “Azul-Blanca” y sólo mediante argumentos de venta y la prueba de manejo en la concesionaria de la marca “Roja” es cuando se demuestra al cliente que la comparación no tiene lugar. Por lo que la cuarta hipótesis se reafirma.

## ***4. Trato diferencial al cliente***

La hipótesis 5 argumenta que el cliente del segmento C y D busca diferenciación de acuerdo al producto que compra, por lo que debe establecerse un servicio de lujo estándar y un servicio diferenciado entre segmentos para hacer cada segmento aspiracional.

Existe una línea muy delgada entre trato diferencial que llegue a ser aspiracional y un trato que resulte en discriminatorio como comenta Maribel Hernández (2014) en la agencia del Norte 2: “Puedo ser hija segmento A de un padre segmento C”. Por lo que la red de concesionarios, no considera que se requiera un trato diferencial entre segmentos dentro de la sala de ventas, pero sí que todos los asesores reciban cursos para especializarse en atender a cada cliente como comprador del segmento D para tomar ventaja como negocio de asesores especializados y multi-tareas. Así también, los participantes solicitan capacitar en cuanto a producto tanto a asesores de postventa, venta y seminuevos con la finalidad de mantener un parque vehicular de segmentos C y D fluido.

### ***5. Introducción de la marca “Roja” a segmentos de volumen***

La H6 argumenta que el mercado del segmento C y D se ha mantenido estable y la incursión de las marcas Premium a segmentos de mayor volumen ha propiciado que la mezcla de productos desfavorezca la venta de autos del segmento C y D.

La hipótesis no se puso en discusión, por lo que se confirma ya que la marca ha seguido la tendencia actual de autos pequeños para ciudad, pero a los clientes les siguen atrayendo autos grandes, de motores grandes y confortables para los viajes. Lo que emergió de este punto es que a pesar de que a corto plazo la tendencia de compra de autos de volumen atrae clientes a la marca, los recursos se muestran escasos debido a la misma ola de ventas y genera menos tiempo de atención a clientes, lo que erosiona una parte del valor agregado. Como expresa Francisco Rodríguez (2014) del concesionario del Centro Norte 1: “Ya es muy fácil tener un auto de la marca “Roja”, se le ha quitado un poco de exclusividad a la marca”. Por otra parte, es un punto positivo, puesto que el cliente del segmento A y B evolucionará con la marca y es un cliente potencial de segmento C y D, por lo que debe aprovecharse este momento para generar un sentimiento aspiracional, éste es definitivamente el momento para alimentar ese sentimiento.

### ***6. Segmento B vs. Segmento C***

La hipótesis número 7 en cuanto a que los modelos del segmento B ofrecen mayor costo-beneficio en comparación a la misma oferta del segmento C al momento de decidir la compra fue descartada desde un principio por la red de concesionarios. La respuesta

unánime de la red de concesionarios fue en síntesis que son modelos de segmentos totalmente distintos y una vez que el cliente conduce un modelo del segmento C, no se baja de segmento.

### ***7. Lealtad***

La percepción de la red de concesionarios es que como se menciona en la hipótesis 8, el cliente Premium es muy tradicionalista, por esta razón, el modelo SUV del segmento C de la marca “Azul” se ha posicionado por arriba de su homólogo de la marca “Roja”. Como externa Rosa Rangel (2014) del concesionario Centro Norte 2: “El cliente de la marca “Gris” no considera la marca “Azul” ni la marca “Roja” porque fue el primero en llegar”. Aunque, todos acordaron que a pesar de ser clientes difíciles de atraer, cliente que se cambia a la marca “Roja” no se cambia de ella debido a todos sus beneficios como la garantía, tecnología, manejo, tracción y atenciones por reglamento de la marca.

Sin embargo, la competencia no duerme y se mencionó que la marca “Roja” no contempla un plan de beneficios que pueda ofrecerse a un cliente repetitivo y diferenciando a un cliente repetitivo de 2 unidades en 3 años como un cliente que en 10 años ha comprado 20 unidades. Félix Flores (2014) del concesionario Centro Norte 2 lo resume como: “La marca no me consiente”. Ante esto, se debe considerar que en México les gusta regatear, obtener más beneficios por su dinero y si es cliente repetitivo, con mayor razón. Por mencionar un ejemplo, los clientes pidieron unánimemente, que se les permitiera regalar un accesorio básico y todos concordaron con el mismo accesorio, aunque ellos absorbieran el costo. Esto fue un hallazgo adicional emergente a los ya contemplados.

### ***8. Ventas Corporativas***

La hipótesis 9 sostiene que el programa de ventas corporativas de la marca “Roja” tiene la posibilidad de tomar ventaja para incentivar la fidelidad del cliente del segmento A y B y a su vez de inspirar la recompra considerando los modelos ofertado del segmento C.

Si bien, la red de concesionarios no descarta la hipótesis 9 del todo, tampoco creen que se estén incrementando las ventas por este medio. Los concesionarios entrevistados comentan que las empresas limitan cada vez más el monto de compra a sus empleados por

temas de presupuesto y seguridad. Adicionalmente por parte de la matriz, el apoyo se da primordialmente en la zona centro y no se tiene el apoyo de la misma matriz de acuerdo a las diferentes modalidades, ya que pueden haber grandes corporativos, pero se ha dejado de lado las empresas familiares, las cuales son la mayor parte de las empresas en México, sobretodo en provincia.

### ***9. Investigación previa del cliente para la configuración de su auto***

Considerando como base la hipótesis número 10 la cual sostiene que el cliente de los segmentos C y D gusta de destacar y personalizar sus bienes, pero carece de tiempo para indagar por diferentes medios acerca de las opciones disponibles, por lo que el cliente se involucraría en mayor medida con el área de postventa mediante el área de accesorios de la comunicación de los productos disponibles al alcance de su vista.

Se detectó que los clientes del segmento C y D carecen de tiempo para realizar configuraciones personalizadas, pero debido a que desean que su auto sea personalizado, se asesoran previamente con personas cercanas y de confianza, por lo que la red concuerda que al momento de contactar al vendedor, ya están estudiados y piden mayor asesoramiento. Por esta razón, la red de concesionarios ha solicitado tener un configurador que les permita mostrar visualmente la configuración específica del cliente con información a detalle tanto para los equipos de serie, como para los equipos opcionales y los accesorios disponibles, porque de lo contrario, visitarán configuradores de otros mercados a nivel mundial y de la competencia. Entonces si un equipo está abierto para otro mercado y no para México, se sentirán defraudados. Generalmente, se buscan paquetes de óptica (alta concentración en atributos visuales) por parte de los clientes del segmento D y paquetes de funcionalidad (alta concentración en atributos prácticos o utilitarios) para los clientes del segmento C.

### ***10. Valor de marca vs. Cualidades técnicas***

Como se establece en la hipótesis número 11 (La confianza en el valor de la marca del segmento automóviles de lujo se sobrepone a las cualidades técnicas y servicio de la oferta), de acuerdo a la red de concesionarios, el valor de marca tiene un peso importante en la toma de decisión de compra de un auto del segmento C y D. En primera instancia optan

por la marca “Gris” y consideran la marca “Azul” pero si la marca “Roja” es considerada, es en tercer lugar. Por lo que la red de concesionarios propone llamar la atención con eventos de pruebas de manejo con sus versiones deportivas y súper deportivas, porque es posible hacerles cambiar de opinión si se les invita a vivir una experiencia “Roja” donde puedan apreciar todas las bondades y beneficios que brinda tanto el producto como la marca.

### ***11. Situación Económica y de Seguridad***

Respecto a la última hipótesis (H12: La situación social que se vive en México ha llevado a las clases socioeconómicas AB y C+ a optar por la compra de vehículos de marcas que no son consideradas de autos de lujo), los concesionarios dicen que sí creó un impacto negativo en los resultados de la marca hasta hace unos meses, pero los clientes perciben que ha mejorado o se han acostumbrado puesto que el impacto se ha reducido últimamente y los clientes comienzan a comprar nuevamente. Por otra parte, también ha beneficiado a la marca “Roja”, ya que la marca no es vista como la marca de más lujo a comparación de su competencia y han optado por comprar más autos de la marca “Roja” que de la marca “Azul” o “Gris”.

#### **4.2 Resultados de la Fase 2**

Esta fase plasma los comentarios y propuestas que resultaron de las sesiones realizadas con los expertos en la matriz de la marca “Roja” en México. Este apartado se desglosa de acuerdo a la retroalimentación de la red de concesionarios y la injerencia que tiene cada área de la matriz de la marca “Roja”, con la finalidad de presentar líneas de acción organizadas por área de trabajo. Los resultados se presentan de acuerdo al orden estipulado por la guía de entrevista, la cual primero contempla las categorías a priori expuestas en el marco teórico de igual forma como se realizó en la fase anterior con la red de concesionarios y posteriormente, se solicitan propuestas propias de las áreas que se catalogan como categorías emergentes, puesto que pueden derivar como propuestas alternativas a una situación al determinar que la propuesta actual no es viable por diversas atenuantes.

#### **4.2.1 Análisis de las Categorías por área de especialización**

De acuerdo a las once categorías identificadas en la fase anterior se concretaron en esta segunda fase diferentes líneas de acción para cinco áreas de especialización.

##### ***1. Producto, Precio y Planeación***

Se reitera por parte del área que debe realizarse una limpieza de las versiones que oferta la marca “Roja”, debido a que ya considera dentro de su gama más de 140 versiones y esto crea confusión no sólo para el cliente sino también para los colaboradores dentro de la matriz y la red de concesionarios.

Así también, los ejecutivos decidieron que se crearán ediciones especiales limitadas por año modelo o número de unidades en las cuales se exploten las ventajas de producto y equipamiento de la marca “Roja” para incentivar la publicidad de boca en boca (boca-oreja) de exclusividad dentro de cada círculo social.

Se analizará y negociará la adecuación de *gadgets* como navegación dentro de todas las versiones ya existentes del segmento C y D con la finalidad de reafirmar la vanguardia de la marca “Roja” en tecnología tanto en comodidad como en manejo. Y a su vez, se crearán paquetes tanto de funcionalidad como de óptica que les permitan tanto al cliente como a la red de concesionarios ofrecer más *gadgets* con un solo nombre para evitar mayor complejidad a sus ojos, pero incentivar su satisfacción al momento de compra.

Por último, el área considera que es el momento perfecto para negociar las adecuaciones propuestas por la red de concesionarios al producto de serie, ya que coincide que los modelos del segmento C y D se encuentran en etapa de *facelift* o cambio de plataforma, por lo que los cambios en conjunto con la promoción de estos modelos tendrán mayor efecto ante la expectativa de los clientes.

##### ***2. Prensa***

Para incentivar el segmento C & D por parte de Prensa, se ha enfocado al préstamo de flotilla C & D desde el año pasado a los principales medios a nivel nacional como periódicos, programas de radio, revistas, sitios web y televisión, así como eventos de

prueba de manejo garantizando una nota importante por parte de los medios que aceptan ir a los mismos. Ante el éxito obtenido y en línea a la propuesta de los concesionarios, se propone extender la invitación a los clientes de igual forma para asegurar una experiencia enteramente “Roja”. De esta forma, también impulsar mediante el ejemplo y guía de la matriz a la red de concesionarios a crear los propios dentro de su región o en conjunto con la matriz para realizar invitaciones incluso en los eventos de la marca “Roja” a nivel mundial.

### **3. *Postventa***

El área mostró una gran apertura a la propuesta de la red de concesionarios respecto a la reducción de precio de accesorios a la red de concesionarios para que mediante la autorización y las reglas del área de Ventas, puedan obsequiarlo a los clientes de los segmentos C y D.

Así también, plantea con su homólogo en la matriz a nivel mundial abrir un poco más, dentro de lo posible, su oferta de accesorios considerando un compromiso de compra por parte de la red de concesionarios. De igual forma, ya también contemplan trabajar un paso adelante para poder ofertar en tiempo y forma en el mercado mexicano los *gadgets* que estarán de boga en los próximos años.

Por otra parte, ya se analiza la opción de reforzar su programa de garantía en primera instancia sólo en segmento C & D para incluirlo como diferenciador de beneficios entre segmentos de volumen y de mayor lujo. Y como propuesta propia del área también, ya se plantea un servicio postventa de atención especializada a clientes del segmento C & D, bajo un costo extra mínimo para mayor comodidad y satisfacción de los usuarios finales, la cual externarán a los compradores y que tomarán en consideración en su próxima compra.

### **4. *Ventas***

Se analizará la forma de concretar las siguientes acciones:

- Alta de “autos demostración” de modelos del segmento C y D que se compartan por grupo para garantizar disponibilidad para pruebas de manejo.

- Se replanteará la forma de la atención a concesionarios respecto al programa de Ventas Corporativas al asegurar el apoyo a las distintas modalidades de empresas a lo largo del país. Así como los incentivos de lealtad diferenciados para clientes repetitivos y facilidades en esquemas de financiamiento.
- Mayor apoyo y capacitación para la toma de modelos de los segmentos C y D a la red de concesionarios para asegurar el cambio de la unidad actual del cliente por un modelo más reciente. Al igual que incrementar la capacitación de los asesores de venta de autos nuevos y seminuevos, convirtiéndola de carácter obligatorio para asegurar un mejor desplazamiento de las unidades pertenecientes a estos segmentos.
- Y por último, trabajo en conjunto con el área de Comunicación para explotar las alianzas estratégicas y definir ofertas diferenciadas y de valor agregado para el cliente final.

#### **5. *Comunicación y CRM***

Después de leer las solicitudes de la red de concesionarios, el área de Comunicación y CRM comenta que sí hay mucha información que está disponible para ellos, pero la información no es distribuida correctamente por la red de concesionarios a sus colaboradores, por tal motivo, se propone un mail informativo cada mes de la información disponible por cada especialidad del área, no sólo de los temas nuevos.

Así también, se plantea invertir mayor porcentaje (el cual será analizado) para dirigirlo a comunicación de imagen y de segmento C y D y modificar a un ambiente más amigable la página de la marca “Roja” en México.

A su vez, se comenta que ya se organizan en conjunto con Ventas eventos de pruebas de manejo de modelos deportivos y súper deportivos en diferentes regiones de la República Mexicana y organizar invitaciones a eventos deportivos en los que la marca “Roja” participa a nivel mundial y los costos se estudiarán a detenimiento para otorgar una oferta atractiva.

Y por último, seguir dando puntual seguimiento a las publicaciones en redes sociales, Alianzas Estratégicas y presencia de la marca “Roja” en eventos de prestigio con autos del segmento C y D.

## **CAPÍTULO 5**

### **REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

Esta investigación ha tenido como propósito conocer la evolución de los clientes de autos de lujo del segmento C y D en el mercado mexicano con la finalidad de determinar líneas de acción de acuerdo a su perfil que permitan la captación y retención de los mismos mediante su satisfacción y lealtad hacia la marca “Roja” e incrementar su participación dentro de los segmentos mencionados en la República Mexicana.

En primera instancia, para reforzar la presencia de la marca “Roja”, se realizará mayor comunicación respecto al segmento C y D siendo considerada en el presupuesto de cada año haciendo hincapié al lujo, confort y tecnología que brindan estos modelos, sobretodo en revistas de sociedad y marketing directo para asegurar que la información llegue al nicho de mercado deseado.

En cuanto al tema de exclusividad, la diversidad de versiones de los modelos de la marca “Roja” deben reducirse y ser altamente diferenciadas unas de otras y a su vez, ofrecer opciones a los clientes de personalizar sus autos con paquetes interiores de lujo especiales para dar la imagen de ser una marca aspiracional para todo tipo de segmentos, ya que será más fácil tener un auto de la marca “Roja”, pero sigue siendo exclusivo tener un modelo de los segmentos C y D.

Aunque es un hecho que la marca “Roja” se ha especializado en ofrecer opciones de personalización en los últimos años que no se ha sabido transmitir a la red de concesionarios para que estos últimos lo ofrezcan a su vez a los clientes. Por tal motivo, el área de Producto y Precio como el área de Postventa de marca, trabajan en conjunto con su contraparte en el extranjero para ofrecer un configurador avanzado que permita servir de herramienta de trabajo a los asesores de venta y a los clientes para que contemplen la variedad extensa de opciones para hacer único su auto si así lo requieren.

De acuerdo al tema de comparación entre las marcas hermanas “Roja” y “Azul-Blanca”, ésta existe y debido a que la última es una marca de volumen, es más fácil acercarse a un piso de ventas de la marca “Azul-Blanca”, por lo que se debe incentivar al cliente para concretar el acercamiento a la marca y eliminar paradigmas previos ofreciendo una prueba de manejo.

Por su parte, para garantizar un trato al cliente diferenciado, se capacitará y mantendrá informados a áreas de ventas, postventa y seminuevos de la tecnología que presenta cada plataforma de los segmentos C y D para presentar al cliente final argumentos de ventas sólidos e incrementar la posibilidad de venta de los modelos de estos segmentos y a su vez se fortalecerá la lealtad del asesor hacia la marca. Así también, considerando los puntos presentados por el área de Postventa de la matriz, se realizarán programas pilotos para ofrecer atención especializada para clientes de modelos de segmentos C y D e inspirar a los clientes de segmentos A y B a entrar a un mundo más exclusivo. Este programa piloto tendrá propósito de extenderse en toda la red.

Lo anterior, porque la introducción a segmentos de volumen no puede despreciarse, es una estrategia a largo plazo de lealtad hacia la marca, pero que debe ser direccionado en el sentido de enamorar en primera instancia al cliente de la marca, posteriormente del auto, seguido de los beneficios de pertenecer a ese segmento y por último, de los beneficios de aspirar a pertenecer a un segmento mayor. Por otra parte, es un tema importante la escasez de recursos que desde hace años y se está atendiendo con la inversión correspondiente para expansión a largo plazo de la totalidad de la red de concesionarios. Esta inversión está dando una imagen renovada a la marca que permite poner en práctica la propuesta anterior del área de Postventa de la matriz.

Respecto a producto, generalmente, la versión más equipada de un modelo de un segmento, se equipara en precio con una versión de entrada del modelo de un segmento superior, por lo que se analiza la opción de dar mayores facilidades económicas a un cliente actual de un segmento más sensible al precio para poder acceder a un segmento superior. Por otra parte, se estudia la opción de tener flotillas de demos de segmento C y D con costos compartidos entre agencias y matriz para ofrecer la opción de prueba de manejo en cada momento.

Así también, se estudia implementar un plan para clientes repetitivos que diferencie la recompensa de acuerdo al comportamiento de compra de cada cliente y se genere lealtad. Y con la intención de ofrecer más detalles al cliente al momento de compra, se trabajará en conjunto el área de Ventas y Postventa para dar a los clientes accesorios de regalo dentro de ciertos parámetros estipulados por la matriz de la marca “Roja”.

Para el apartado de ventas corporativas, es necesario trabajar hombro a hombro el área de ventas con la red de concesionarios, realizando visitas con las empresas donde se ofrezca un descuento por un volumen de autos que en la mezcla contemple un porcentaje de modelos del segmento C y D y de acuerdo a la modalidad de cada empresa para ayudar a incrementar la penetración del segmento C y D en ventas corporativas mediante negociación, abriendo el parámetro de monto de compra por parte de las empresas.

Respecto a la promoción de la marca, atracción de clientes nuevos y dar continuidad al enamoramiento de los clientes actuales hacia la marca, la matriz realizará eventos para prensa y clientes de la república para que puedan vivir una experiencia “Roja” y se negociará con los concesionarios el compromiso de crear vivencias locales por parte de ellos para que los clientes se empapen de forma continua de la vida y status que ofrece la marca “Roja” con el apoyo de las flotillas de la matriz y de los autos demostración de los mismos concesionarios.

Este trabajo de investigación ha contribuido a ofrecer a la dirección de la marca “Roja” una visión profunda y exploratoria sobre las posibles líneas de acción a seguir para contribuir al incremento de la participación de mercado del segmento C & D en México. Sin embargo, este trabajo de investigación tiene algunas limitaciones ya que se trata de una investigación de naturaleza exploratoria y de carácter cualitativo, contemplando solamente la visión de las concesionarias con la mejor participación en ventas en el año 2013, por lo que los resultados no deben ser extendidos o ampliados para todas las concesionarias. Por lo anterior, se recomienda, dar seguimiento de las acciones realizadas mediante la comparación de estadísticas y estudios concluyentes sobre la percepción de los concesionarios para seguir desarrollando el proceso general. Finalmente, se sugiere realizar una investigación detallada de cada modelo perteneciente a estos segmentos después de la

implementación de la estrategia general, con el fin de realizar las modificaciones pertinentes que aseguren la máxima aceptación de la misma para cada modelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonsín, G. (20 de junio de 2013). *autoblog.com*. Recuperado de *autoblog.com*:  
<http://es.autoblog.com/2013/06/20/que-es-premium-llamemosle-aspiracional/>
- AMIA. (05 de Julio de 2013). *AMIA*. Recuperado de AMIA:  
<http://www.amia.com.mx/quees.html>
- AMIA. (05 de Julio de 2013a). *AMIA*. Recuperado de AMIA:  
<http://www.amia.com.mx/quees.html>
- AMIA. (05 de Julio de 2013b). *CONUEE*. Recuperado de CONUEE:  
[http://www.ecovehiculos.gob.mx/referencias2.php?referencia\\_id=41](http://www.ecovehiculos.gob.mx/referencias2.php?referencia_id=41)
- Autos de primera. (14 de enero de 2014). *autosdeprimera.com*. Recuperado de *autosdeprimera.com*: <http://www.autosdeprimera.com/Cifras-Ventas/Internacional/>
- Autos de primera. (10 de enero de 2014a). *autosdeprimera.com*. Recuperado de *autosdeprimera.com*: <http://www.autosdeprimera.com/Cifras-Ventas/Internacional/>
- AutoTrader.com. (2012). *We work for you*. Recuperado de We work for you:  
<http://www.weworkforyou.com/files/insights/pdf/2012NewLuxuryVehicleLoyaltyStudy-NADASINGLEPAGES.pdf>
- Azul-Blanca. (2011). *Body Styles & Segments*. Puebla, Puebla, México.
- Blancarte, J. (15 de octubre de 2013). *AutoCosmos*. Recuperado de AutoCosmos:  
<http://noticias.autocosmos.com.mx/2013/10/15/bmw-x5-2014-llega-a-mexico-desde-1176900-pesos>
- Bloomberg. (14 de marzo de 2013). *emol*. Recuperado de *emol*.:  
<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/03/04/586691/las-ventas-de-autos-de-lujo-en-china-superarian-a-las-de-eeuu-hacia-2016-por-altos-ingresos.html>

- Brylawski, M. (1999). Uncommon Knowledge: Automobile Platform Sharing's Potention Impact on Advances Technologies. (pág. 2). International Society for the Advancement of Material and Process Engineering.
- Brylawski, M. (1999). Uncommon Knowledge: Automotive Platform Sharing's Potential Impact. (pág. 18). International Society for the Advancement of Material and Process Engineering.
- CEEY. (29 de abril de 2013). *miguelcarbonell.com*. Recuperado de miguelcarbonell.com: [http://www.miguelcarbonell.com/docencia/Informe\\_de\\_movilidad\\_social\\_2013.shtml](http://www.miguelcarbonell.com/docencia/Informe_de_movilidad_social_2013.shtml)
- Centro de Artigos. (3 de Febrero de 2014). *Centro de Artigos*. Recuperado de Centro de Artigos: Centro de Artigos
- Charlie. (11 de julio de 2008). *Yahoo! Respuestas*. Recuperado de Yahoo! Respuestas: <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080710204937AAN3hOq>
- CIDAC. (14 de mayo de 2013). *CIDAC*. Recuperado de CIDAC: [http://www.cidac.org/esp/cont/publicaciones/Presentaci\\_n\\_8\\_Delitos\\_Primeron\\_dice\\_Delictivo\\_CIDAC.php?gclid=CImUh-iBy7wCFa9aMgoddEwABg](http://www.cidac.org/esp/cont/publicaciones/Presentaci_n_8_Delitos_Primeron_dice_Delictivo_CIDAC.php?gclid=CImUh-iBy7wCFa9aMgoddEwABg)
- Consulta Mitofsky. (enero de 2013). *Consulta Mitofsky*. Recuperado de Consulta Mitofsky: [http://consulta.mx/web/images/MexicoOpina/2013/\\_NSE\\_Estados\\_12\\_8x7.pdf](http://consulta.mx/web/images/MexicoOpina/2013/_NSE_Estados_12_8x7.pdf)
- Eisenstein, P. A. (27 de Enero de 2013). *NCB News Business*. Recuperado de NCB News Business: <http://www.nbcnews.com/business/luxury-cars-buy-downsizing-trend-1C8087460>
- El Chapista. (09 de febrero de 2014). *El Chapista*. Recuperado de El Chapista: [http://www.elchapista.com/informacion\\_automoviles.html](http://www.elchapista.com/informacion_automoviles.html)
- Europa Press. (10 de enero de 2014). *Europa Press*. Recuperado de Europa Press: <http://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-mercedes-benz-logra-record-ventas-2013-aumentan-107-20140110103548.html>

- Flores, F. (20 de febrero de 2014). Entrevista con concesionario Centro Norte 2. (D. Rodríguez, Entrevistador)
- Forbes México. (08 de septiembre de 2013). *Forbes México*. Recuperado de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/sites/la-10-marcas-de-autos-mas-valiosas-del-2013/>
- Fuentes, V. (Noviembre de 2011). *Poder 360*. Recuperado de Poder 360: [http://www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=6149&pag=1](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=6149&pag=1)
- García Vega, A. (29 de Octubre de 2012). *CNN Expansión*. Recuperado de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2013/02/12/el-debate-de-lujo>
- Girón Sauza, E. (19 de diciembre de 2012). *slideshare*. Recuperado de slideshare: <http://www.slideshare.net/egs6630/las-clases-sociales-de-mxico>
- Gómez, I. (06 de Marzo de 2013). *más por más*. Recuperado de más por más: <http://www.maspormas.com/nacion-df/mexico/ventas-historicas-de-autos-de-lujo-en-mexico>
- Gürtler, L., & Huber, G. L. (2007). Modos de pensar y estrategias de la investigación. *LIBERABIT*, 13, 37-52.
- Gutierrez, F. (2 de junio de 2004). *Fernando Gutierrez: Tecnología y Sociedad*. Recuperado de Fernando Gutierrez: Tecnología y Sociedad: <http://www.fergut.com/wordpress/e-marketing/clasificacion-de-niveles-socioeconomicos-en-mexico-segun-la-amai/>
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de Mercados*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, M. (19 de febrero de 2014). Entrevista a Concesionario Norte 2. (D. Rodríguez, Entrevistador)
- López Romo, H. (noviembre de 2009). *AMAI*. Recuperado de AMAI: <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson.
- Motor Pasión. (11 de enero de 2009). *Motor Pasión*. Recuperado de Motor Pasión: <http://www.motorpasion.com/mercedes/mercedes-benz-clase-e-2010>
- Panamá América. (25 de Septiembre de 2012). *Panamá América*. Recuperado de Panamá América: <http://www.panamaamerica.com.pa/notas/1207891-volkswagen-controla-lista-completa-de-marcas-de-lujo>
- Pérez, P. P. (13 de Septiembre de 2011). *starMedia México*. Recuperado de starMedia México: <http://autos.starmedia.com/noticias/gm-impulsa-autos-lujo-en-mexico.html>
- Piñón, J. (2009). Tipos de automóviles por carrocería y por segmento comercial. *Excelencias del motor Edición No. 17*, 46-47.
- Rangel, R. (20 de febrero de 2014). Entrevista con Concesionario Centro Norte 2. (D. Rodríguez, Entrevistador)
- Reichheld, F. F. (2002). *SlideShare*. Recuperado de SlideShare: <http://www.slideshare.net/marketingdeservicios/el-efecto-lealtad>
- Rodríguez, F. (20 de febrero de 2014). Entrevista a Concesionario Centro Norte 1. (D. Rodríguez, Entrevistador)
- Roja. (13 de octubre de 2010). Brief Segmento C. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (28 de noviembre de 2012). Brief Segmento D deportivo. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (08 de mayo de 2013). Roja Historia2. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (12 de junio de 2013a). Parque Vehicular 2013. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (19 de Abril de 2013b). Historia en Power Point. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (26 de agosto de 2013c). Index\_Consolidado MY 2014 (Ago2013). Puebla, Puebla, México.

- Roja. (26 de agosto de 2013c). Index\_Consolidado MY 2014 (Ago2013). Puebla, Puebla, México.
- Roja. (20 de enero de 2013d). Roja Service. Post Venta. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (23 de Enero de 2014). Lista de Precios Roja. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (31 de enero de 2014a). SIM DICIEMBRE 2013. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (31 de enero de 2014b). Gráficas y Segmentos 2007-2013. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (8 de enero de 2014c). Roja Martin Sander 2014. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (3 de enero de 2014d). Transaction Price December 2013. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (10 de enero de 2014e). Brief segmento D. Puebla, Puebla, México.
- Roja. (23 de enero de 2014f). Lista de Precios de Roja. Puebla, Puebla, México.
- Secretaría de Gobernación. (17 de enero de 2013). *Secretaría de Gobernación*. Recuperado de Secretaría de Gobernación:  
<http://www.secretariadoejecutivosnsp.gob.mx/es/SecretariadoEjecutivo/090820132>
- Sha, S., Huang, T., & Erwing, G. (2013). *Upward Mobility: The Future of China's Premium Car Market*. China: McKinsey&Company.
- Soluciones Magazine. (25 de diciembre de 2009). *Soluciones Magazine*. Recuperado de Soluciones Magazine: <http://solucionesmagazine.com/como-comprar-un-auto-nuevo/>
- Taringa. (03 de Julio de 2013). *Taringa*. Recuperado de Taringa:  
<http://www.taringa.net/posts/autos-motos/5575342/Para-saber-diferenciar-tipos-de-carroceria.html>
- Terra. (02 de diciembre de 2011). *Terra Argentina*. Recuperado de Terra Argentina:  
<http://vidayestilo.terra.com.ar/autos/quienes-son-los-que-compran-un-automovil-de-alta-gama,5042dfba18af3310VgnVCM20000099f154d0RCRD.html>

UNAM. (2008). *UNAM Teléfonos y Medidas de Emergencia*. Recuperado de UNAM Teléfonos y Medidas de Emergencia: [http://www.unam.mx/telefonos-emergencia/rec\\_sec1.html](http://www.unam.mx/telefonos-emergencia/rec_sec1.html)

Villarreal, D. (16 de Octubre de 2012). *Diario Motor*. Recuperado de Diario Motor: <http://www.diariomotor.com/2012/10/16/analisis-de-compactos-premium-audi-a3-bmw-serie-1-mercedes-clase-a-volkswagen-golf-y-volvo-v40/>