

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DE DISTRIBUIDORES BMW MÉXICO EN ACTIVIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS Y VENTAS PERSONALES”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD

Presenta

TANIA ITZEL GARCÍA GONZÁLEZ

Directora

Doctora Celia Fabiola Vásquez García

Lectores

Doctor Alberto Borbolla Albores

Doctor Omar Cerrillo Garnica

Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad.

Contenido

Introducción	5
Antecedentes	6
Panorama del sector	8
Panorama de la empresa.....	11
Hechos.....	17
Identificación del problema.....	30
Diagnóstico.....	31
Supuesto.....	34
Metodología.....	34
Instrumento.....	37
Justificación	38
Hallazgos de las entrevistas a profundidad con expertos:.....	38
Conclusiones	42
Alternativas de solución y siguientes pasos.....	44
Fuentes Citadas	48
Anexos.....	51

Introducción

BMW es una de las marcas pioneras en el desarrollo del mercado de bienes de lujo, dentro del sector automotriz es la segunda más importante a nivel mundial, sin embargo, el objetivo en México es que para el 2020 se posicione como el número uno, pero para poder llegar a este objetivo tiene que lograr entender al mercado y qué es lo que busca este mercado referente a la compra de un auto actualmente (rendimiento, equipamiento, precio, espacio, diseño, etc.) para concretar ventas y capitalizar clientes. Con este fin la marca asigna un presupuesto a sus distribuidores autorizados mexicanos para que puedan realizar actividades de Relaciones Públicas y Ventas Personales, entendidas como “el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos mediante eventos especiales, presentaciones de ventas y exhibiciones comerciales” (Kotler, 2012). Esta práctica se lleva a cabo desde el año 2012, conforme a las entrevistas que se realizaron con el personal de Mercadotecnia del Corporativo, no obstante, no hay claridad respecto a cómo el monto de este presupuesto fue asignado. Sin embargo, se ha identificado que durante los dos últimos años la rentabilidad de este tipo de actividades no ha sido la adecuada y existe la posibilidad de no estar siendo bien medida. Este caso se busca identificar cuáles son las razones por las que sucede esto y proponer una solución que maximice el potencial de cada inversión realizada en Relaciones Públicas y Ventas Personales a través del uso del presupuesto de mercadotecnia destinado para estos fines.

Antecedentes

A lo largo de los años la industria automotriz ha ido evolucionando en beneficio a las necesidades de transportación de los seres humanos, casi 400 años de historia avalan el desarrollo de formas de producción, la adaptación de los motores: el de vapor, gasolina y agua, hasta la electricidad y conforme avanza el tiempo este sector de la industria se fortalece más migrando a la era digital que incluye el desarrollo de autos autónomos. Fabricantes a nivel mundial con marcas japonesas, alemanas, americanas, inglesas y coreanas, ofrecen más de cuarenta marcas con diferentes y bastas opciones de movilidad al mundo. Las empresas automotrices han buscado la forma de llegar a todos los rincones del mundo para poder ofrecer sus productos y ganar posicionamiento en los mercados, por esta razón se ha desarrollado la comercialización de autos a través de agencias, también llamadas distribuidores o concesionarios, todas las marcas trabajan de esta manera y usualmente instalan oficinas Corporativas Centrales en cada capital del país donde se encuentran para poder tener control de las operaciones comerciales, tanto con el cliente como con los dueños de los distribuidores. Todas las transacciones entre los distribuidores y la empresa que manufactura se hacen en una relación de largo plazo (Allard C.R. et al., 2011), el número, tamaño de la agencia, estructura interna y sus actividades internas han ido cambiando a lo largo de los años y seguirán haciéndolo (Senter R. et al., 2010) conforme las necesidades del mercado en el que se encuentren. Sin embargo, actualmente no se trata solo de tener un lugar físico donde los autos estén disponibles, se trata de crear una relación duradera con el posible cliente y que con el seguimiento adecuado se puedan convertir en ventas y lealtad a la marca con el fin de seguir generando ventas a largo plazo. Este proceso con los consumidores va de varias etapas según el modelo clásico de relaciones: segmentación, reclutamiento, bienvenida, conocimiento,

seguimiento del contacto, mantenimiento del contacto y reconocimiento, gestionar las relaciones con los clientes requiere de comprender el valor el cada cliente requiere de cada interacción (Chalder M. et al., 1999), esto aunado al desarrollo de la tecnología y la creación y uso de redes sociales, sin embargo la finalidad sigue siendo la misma, crear una relación con el posible consumidor a través de nuevos medios.

Los consumidores potenciales de autos se han hecho más sofisticados en su comportamiento de compra y muy críticos en factores como confiabilidad, calidad, servicios disponibles (reparación y mantenimiento), precio de reventa y precio de compra (Pawitra, 1988). Todo esto influye al momento de ofrecer un producto y crear una relación con cada tipo de cliente, se debe que trabajar en actualizar y refrescar las percepciones de la marca y ofrecer otro tipo de productos, dar un nuevo ángulo a la marca y darles motivos para que consideren adquirir la marca (Chalder M. et al., 1999).

Para lograr lo anterior es necesario realizar activaciones de la marca en las zonas donde se encuentre disponible a la venta, inicialmente se proponen actividades que fomenten la prueba de manejo porque obligan al cliente a entrar al distribuidor y al mismo tiempo permite perfilar al posible consumidor y realizar eventos que le den una cara a la marca y que generen experiencias conforme al estilo de vida para incentivar la venta. (Hendrickson, 2005), aunque cada distribuidor es libre de seleccionar el tipo de actividades que quiere realizar y el presupuesto que quiere invertir para cada una, la mayoría de los distribuidores continúa asignando el presupuesto basándose en su intuición o experiencia (Kumar. M. et al., 2011), situación que complica establecer los parámetros de seguimiento de los posibles clientes y con ello medir la rentabilidad de cada evento ejecutado.

PANORAMA DEL SECTOR

Actualmente México es uno de los principales mercados automotrices en el mundo, solo en el territorio mexicano marcas alemanas, americanas, japonesas, coreanas, chinas, italianas, etc., han optado por instalar plantas ensambladoras de sus modelos más emblemáticos para la exportación y venta nacional, conforme al comunicado oficial en la página del Grupo (BMW Group México, 2016).

A diciembre del 2016 conforme al artículo “México cuenta con una industria automotriz en crecimiento” de la Secretaría de Economía, nuestro país se consolidó como el 7° productor y el 4° exportador de vehículos y un atractivo destino de inversión para dicho sector a nivel mundial, esto por la mano de obra calificada y profesional, la posición geográfica estratégica y acceso preferencial a nuevos mercados. México tiene ventajas competitivas muy claras cuenta con acuerdos de libre comercio con otros países y bloques comerciales y proximidad geográfica con el mercado automotriz de EE. UU. que permite mejores costos de transporte y mejora en tiempos (KPMG, 2017).

Conforme a los resultados de ventas compartidos por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (Anexo 1) representado en venta al público (retail) al cierre mensual de septiembre 2017 hay 1,106,848 unidades facturadas, sin embargo, en comparación con el periodo de septiembre 2016 hay un decrecimiento del 1.1%, esta situación se debe a las diversas situaciones sociales y climáticas del país del último mes (septiembre 2017).

La venta por estado se distribuye de la siguiente manera: CDMX representa el primer lugar con 18%, Estado de México con 11%, Guadalajara 8%, Monterrey 7%, Puebla 6% y León 4%, según el

último reporte de ventas por estado de la AMDA (Anexo 2) , la media por el resto del país va de 3,815 unidades venta retail, dichas ventas se distribuyen entre 24 marcas: Acura, BMW, FCA México (Chrysler, Alfa Romeo, Dodge, Fiat, Jeep, RAM, Mitsubishi Motors) Ford Motors, General Motors (Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac), Honda, Hyundai, Infiniti, Isuzu, Jaguar, Kia, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercedes Benz, MINI, Nissan, Peugeot, Renault, Smart, Subaru, Suzuki, Toyota, Volkswagen (Audi, Porsche, Seat, Volkswagen) y Volvo, contando con más de 3,500 agencias activas en el país.

Estas marcas automotrices se dividen en tres clasificaciones generales conforme a su precio: las marcas Comerciales, las Premium y las de Lujo. Dentro de la primera clasificación de autos (Comerciales) se encuentran las marcas que manejan precios y financiamientos accesibles para cualquier perfil de consumidor, el rango de precios va desde los \$120,000 MXN hasta - \$450,000 MXN y son las que manejan volúmenes de venta mensual superior a 3,000 unidades de autos por marca, así mismo son las que mayor número de agencias tienen. Las marcas Premium, manejan perfiles de la población con un poder adquisitivo más alto, de nivel socioeconómico A/B, C+ (AMAI, 2017), el precio del modelo de entrada puede variar de los \$450,000 MXN hasta \$2,000,000 MXN y por ende el volumen de venta es menor en comparación a los Comerciales, sin embargo el margen de utilidad es mayor; dentro de esta clasificación se encuentran marcas como BMW, Mercedes Benz, Audi, MINI, Porsche y Land Rover, sin embargo las primeras tres son las más importantes dentro del segmento en términos del volumen de ventas colocado de enero a septiembre 2017: BMW con 1,105 unidades que representan el 27.2% de participación de mercado, Mercedes Benz con 1,454 unidades que representan el 35.69% de participación de mercado y Audi con 993 unidades que representan el 24.38% de participación de mercado; MINI,

Porsche y Land Rover suman 521 unidades vendidas en el mismo año y representan el 12.79% de participación de mercado, conforme al resultado de ventas de la AMIA del mes de septiembre 2017 (Anexo 1). Finalmente están las marcas de Lujo, en México son las que menor participación de mercado tienen, son marcas de importación como McLaren, Lotus, Aston Martin o Maserati y no compiten en precio ni perfil de consumidor con ninguna de las dos clasificaciones anteriores, estas marcas son para mercados de nicho, que buscan productos muy selectos, las ventas son bajo pedido y en las cuales los compradores de este tipo de autos no escatiman en precio.

Todas las marcas de autos en México ofrecen sus productos a través de agencias, concesionarios o distribuidores que se establecen conforme a la oferta de valor y el perfil de consumidor que existe en dicha zona. Las marcas ofrecen licitaciones a diversos accionistas que pueden comprar la licencia de la marca y de esta manera poder vender los productos, es decir que todas las agencias son entes independientes a la marca, pero tienen el derecho (concesión) de uso y comercialización de esta, de esa manera el fabricante tiene el control sobre los objetivos a alcanzar de cada concesionaria mientras que el segundo obtiene ganancias por vender la marca. Cada marca tiene unas oficinas Corporativas que administran a su red de concesionarias, de esta manera idealmente no se compiten entre concesionarios pertenecientes a una misma ensambladora, sino con las otras marcas del segmento. Así que el concesionario tiene el derecho de vender en su agencia (tienda física) los autos de la marca, en el caso de BMW estas concesionarias también son llamadas “distribuidores” porque tienen el derecho de distribuir el producto en la zona de venta que tienen asignada.

PANORAMA DE LA EMPRESA

Actualmente BMW Group se conforma por cuatro marcas: BMW, MINI, Motorrad y Rolls Royce, las primeras tres pertenecen al segmento Premium del mercado automotriz y la última al segmento de Lujo (BMW Group, 2017). Sin embargo, la empresa no empezó construyendo autos, esta empezó su historia fabricando aviones en el año 1916 con el nombre Bayerische Flugzeug-Werke (BFW) sin embargo en el tratado de Versalles de 1923 se le prohibió la fabricación de motores para avión por lo que tuvo que detener actividades y se tomó la decisión de entrar en el sector de las motocicletas. El 28 de septiembre de 1923 lanza su primera versión de motocicleta: la R32 con un motor de 8.5 caballos de fuerza, esta motocicleta se vuelve en un éxito rotundo y le permite entrar en otro sector, el automotriz. Para el año 1917 cambia su nombre a BMW (Bayerische Motoren Werke) y lanza su primer logo representando la bandera de Bavaria. En 1931 compra la fábrica de vehículos de Eisenach y empieza a fabricar autos, donde el primer lanzamiento fue el Austin Seven, lo cual impulso el desarrollo de nuevas carrocerías. En 1933, empieza a comercializar sus autos bajo el slogan "El más perfecto utilitario alemán de altas prestaciones". En 1934, aparece el BMW 315/1, un deportivo biplaza que arrasa en las carreras marca el nacimiento de los autos deportivos de BMW. Para los siguientes años posteriores a la culminación bélica, BMW había perdido su planta en Eisenach y tuvo que buscar la forma de reiniciar operaciones, fue hasta 1951 que presenta el 501, mejor conocido como el "Ángel Barroco" por su diseño clásico, pero lleno de innovaciones técnicas, este el primer auto que se produce en Múnich. Durante los años 60's se produjo el Isetta, un auto compacto, el más compacto biplaza en el mercado en aquel momento (2.29m) propulsado por un motor de

motocicleta, se vuelve en el más popular en el público, se vendieron 160,000 unidades (BMW Group, 2017).

Para 1966 lanzan la primera versión del Serie 3, la gran leyenda de la marca, para el año de 1970 se construye la segunda fábrica de automóviles en Dingolfing y se coloca la primera piedra de las oficinas corporativas en Múnich (conocido como "Headquarters"). Durante las Olimpiadas de Múnich de 1972 se lanza la primera versión de Serie 5, cabe mencionar que a principios de 2017 se lanzó la nueva versión de dicho modelo con la tecnología más avanzada del mercado, es así como BMW ha sido pionero en el desarrollo de la industria automotriz de lujo (BMW Group, 2017). Su máxima representante es la marca Rolls Royce que nace en 1904, de la unión de un empresario automotriz de Inglaterra, Charles Stewart Rolls y un fabricante manual de autos de lujo, Frederick Henry Royce, con el slogan "el mejor coche del mundo" en Manchester, cuyo símbolo era "la dama volando" que representaba el éxtasis; en el año de 1998 la marca pasó a ser de BMW y Volkswagen, pero para el 2003, ésta ya era parte totalmente del Grupo (BMW Group, 2017). A su vez MINI, apareció después de la II Guerra Mundial para cubrir la necesidad de un auto compacto, eficiente y económico, entonces se creó la fábrica British Motor Corporation, donde Alec Issigonis se encargó de diseñar el Morris Mini Minor, compacto que se lanzaría el 26 de agosto de 1959, posteriormente un ingeniero llamado John Cooper presentó un proyecto donde al Mini se le adaptaba un motor deportivo y es así como nace el Mini Cooper en 1961 (Autos Clásicos, 2017). En el 2001 BMW adquiere la marca y se empieza a posicionar como un auto compacto, dinámico, alegre y juvenil (BMW Group, 2017).

A lo largo de la historia de la marca, se han dado cambios normales conforme a la evolución de esta, desde el nacimiento del logo que representa la bandera bávara, hasta el slogan ("El placer

de conducir”) todo hace referencia al origen y la promesa de valor que se obtiene al adquirir un auto BMW. Todas las actividades que se desarrollan como parte de la estrategia de comunicación tienen una razón de ser y todo tiene un impacto en cómo la gente percibe la marca. Según el estudio Interbrand 2017, BMW está a nivel mundial posicionada en el 13° lugar del ranking, justo después de Mercedes Benz y antes que Audi (Anexo 3), los competidores directos. Todavía durante el 2015 BMW lideraba los rankings de popularidad y estudios de posicionamiento, sin embargo, durante el 2016 Mercedes Benz lanzó al mercado toda su gama de productos con un nuevo estilo y reposicionó a la marca con nuevos mensajes, se hizo de financiamientos muy atractivos que le permitieron promover sus autos con precios únicos y continua trabajando su marca con un mensaje más joven y actual, dejaron de ser el auto para “Señor” e invirtieron en comunicación digital dirigida a mercados más jóvenes sin descuidar su exclusividad. Audi por su parte bajó en el ranking, de las tres marcas es la que menor ventas ha registrado los últimos dos años (2016-2017) y sigue esta tendencia de decrecimiento, se espera que, para finales de 2018, con el lanzamiento de la Q2 renueve su imagen y celebren sus 20 años en el país.

Por esta razón, cada año se realizan actividades estratégicas para posicionar a la marca, que no solo se enfocan a las pruebas de manejo sino a crear una comunidad de fanáticos reunidos para transmitir las experiencias que la marca les ha dado, por ejemplo, el BMW International Golf Cup, que este año cumple 10 años (#10Drive) en el país, haciéndose de popularidad por permitir a los jugadores de golf amateur participar en el torneo mundial de BMW. Además de los cursos de manejo organizados por corporativo como el Safety Training, Security Training, Urban Circuit, M Experience y el M Power Tour. A nivel comunicación se planean campañas dependiendo de los lanzamientos o necesidades de la marca, mensualmente se desarrollan artes que no solo sirven

para pauta de Corporativo, sino que se comparten a Distribuidores para su implementación local, en este punto también entran las promociones mensuales y los artes de su comunicación.

BMW Group llegó a México en el año de 1995 con el primer concesionario: Grupo Bavaria (Polanco) con el objetivo de tener un punto de venta en el país y empezar a desarrollar el mercado mexicano y la planta de almacenamiento donde fueron las oficinas corporativas iniciales en Toluca, Estado de México. A partir de este año, se han logrado colocar de 1 a 3 agencias por estado de la República. Actualmente existen 39 distribuidores en operación en los estados de Puebla, Guanajuato, CDMX, Estado de México, Michoacán, Querétaro, Guadalajara, San Luis Potosí, Monterrey, Veracruz, Tampico, Culiacán, Oaxaca, Hidalgo, Baja California, Aguascalientes, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Quintana Roo, Yucatán, Chiapas, Morelos y Guerrero.

Existe un proceso complejo para abrir una agencia de esta marca, inicialmente se inicia un proceso de licitación con posibles compradores de la licencia. Durante este proceso se revisa la ubicación donde se quiere colocar la agencia, el capital con el que cuenta el concursante, ya que se necesitan aproximadamente 100 millones de pesos para colocar la agencia y abrir la línea de crédito para la compra inicial de autos para inventario del nuevo concesionario a la planta BMW, se evalúa la rentabilidad del negocio en la zona a ubicarse y los riesgos que se pueden correr, adicional se estudia el potencial mercado que se puede desarrollar con el tiempo y que el perfil de los compradores se encuentre en los alrededores (manual de proceso para apertura de nuevo distribuidor BMW, documento interno de BMW Group México). Dicho proceso de licitación puede durar hasta un año. Una vez tomada la decisión y en caso de ser favorable por parte de la dirección de Alemania, se empieza con el cronograma de construcción, edificación, constitución

del ente independiente, es decir, los dealers son entidades constituidas independiente al Grupo, simplemente se adquieren los derechos de uso de la marca, sus productos y adquieren las responsabilidades como distribuidor de la marca y por ende tienen que acatar los lineamientos que esta tiene. Es importante recalcar que el capital que se requiere para abrir un distribuidor (concesionario) BMW es tan elevado por los estándares de calidad y lineamientos que tiene la marca, todos los materiales de construcción y decoración, así como los autos son importados, por lo que el tiempo de apertura desde que inicia la construcción puede variar entre uno y dos años (manual de proceso para apertura de nuevo distribuidor BMW, documento interno de BMW Group México).

La forma de comercializar los autos es la siguiente: Corporativo BMW Group abre una línea de crédito al concesionario para poder comprar los autos a la planta (wholesale), de ahí se hace el pedido a Alemania y ellos envían los autos vía marítima, el pedido que llega al puerto de Veracruz se distribuye al correspondiente Dealer y se empieza la labor de venta (procesos internos de BMW Group México).

BMW México ofrece una línea de producto para cada perfil de clientes potenciales (Anexo 4), no se generaliza por gama (sedanes o camionetas por ejemplo), sino por tipo de auto: están los de entrada que son los básicos como Serie 1, Serie 2 y X1 en todas sus motorizaciones que se enfocan en los jóvenes que empiezan a tener un poder adquisitivo alto; los sedanes y las SAV's® (Sports Activity Vehicle), donde entran el Serie 2 Convertible, Serie 3, Serie 4, Serie 4 Convertible, X3 y X4, que son para un perfil más ejecutivo juvenil que va de los 30 a los 40 años de edad. Después vienen los autos más ejecutivos como el Serie 5, X5 y X6, que van a un perfil de los 40 a los 50

años aproximadamente y buscan más lujo y confort en lo que compran. Siguen los autos de lujo, estos autos son para empresarios maduros y altos directivos califican el Serie 6 y Serie 7, este último con nuevo lanzamiento de modelo durante el 2016. Posteriormente está la gama deportiva de la marca, los “M”, que adoptaron el slogan “driving power”, en este segmento entran todas las series en su versión de carrera: M2, M3, M4, M5, M6, X3M, X4M, X5M y X6M, esto autos son para conocedores de la marca y amantes de la adrenalina ya que el precio mínimo por uno de estos autos asciende al millón de pesos. Por último, pero no menos importante, están los eléctricos, aunque el segmento es un poco más amplio en cuanto a la edad, es un perfil de nicho, porque el mercado todavía está en proceso de conocimiento los beneficios de tener un eléctrico o un híbrido y en su caso empezar a tener confianza en la tecnología, aquí se encuentran modelos como el i3 y el i8 el híbrido de lujo deportivo y la nueva gama de sedanes híbridos los cuales empezaron a llegar al país en el 2016 cuando el programa “No circula” se puso en vigor por los altos niveles de contingencia y son el Serie 330e iPerformance, el Serie 540e iPerformance y la X5 iPerformance.

La misión de BMW Group México para los próximos 10 años es hacer que por lo menos el 30% de las ventas anuales sean de este tipo de auto ya que la tendencia de consumo global está migrando hacia este segmento, para lo cual incluirá la versión híbrida de cada modelo de sedanes y SAV's. Así es como BMW México segmenta cada auto que la marca tiene y por ende se pueden planear y ejecutar actividades de comunicación más específicas por público.

Anualmente Corporativo establece a cada distribuidor objetivos de venta conforme a su zona, esto para hacer más rentable la marca y para establecer objetivos con base en el comportamiento y preferencias del consumidor de cada región. Por parte de Corporativo hay un equipo de ventas

asignado por estado (Anexo 5) que apoya al equipo de ventas del distribuidor a crear estrategias comerciales e impulsar la venta de los autos, así mismo desde el año 2015, las oficinas Corporativas de BMW han empezado a solicitar al distribuidor tener una persona especialista en Mercadotecnia que se encargue de desarrollar y comunicar dichas estrategias. Idealmente el equipo de Ventas y Marketing tienen que trabajar juntos para desarrollar estrategias de comunicación que les permita cumplir con los objetivos mensuales.

Hechos

BMW Group México, conforme a lo revisado previamente, tiene una estrategia de mercadotecnia con procesos específicos de comunicación, relaciones públicas y segmentación de modelos, la cual le permite desarrollarse en el mercado Premium al que pertenece. A continuación, se enlistan dichos procesos:

- a. Retención de presupuesto para mercadotecnia por auto.

Para BMW México es importante la comunicación de sus productos, ya que sin esta los posibles compradores no conocerían la oferta de valor de la empresa, por esa razón tiene un presupuesto específico para ejecutar campañas en medios masivos a nivel nacional, el cual se asigna desde Alemania año con año y beneficia a la red de concesionarios a nivel nacional. Sin embargo, a nivel local lo que se busca es que la agencia genere el contacto personal con los posibles clientes y sus compradores habituales.

Para poder realizar dichas actividades, BMW Group identificó la necesidad de que cada distribuidor cuente con un presupuesto especial asignado a actividades de mercadotecnia para impulsar la venta de auto nuevo el cual se denomina “Marketing Fund”, cuyo cálculo se fundamenta en las compras wholesale (compras del distribuidor a planta). Por cada Serie 1, Serie 2 y X1 se les asignan 1,750.00 pesos y por el resto de la gama (incluyendo BMWi en caso de que el Dealer sea distribuidor autorizado) se le asignan 3,850.00 pesos (revisar figura 1) conforme a la información compartida por el equipo de mercadotecnia de BMW Group Corporativo.

Figura 1: Cálculo de Marketing Fund.

Modelos	Monto Asignado	Cálculo de Marketing Fund
Serie 1 Serie 2 X1 BMW i3	\$1,750 MXN	1,750* No. de autos comprados a la planta= Marketing Fund.
Serie 3 Serie 3 iPerformance Serie 4 Serie 5 Serie 5 iPerformance Serie 6 Serie 7 X3 X4 X5 X6 Gama M BMW i8	\$3,850 MXN	3,850 * No. de autos comprados a la planta= Marketing Fund.

Cálculo de Marketing Fund con monto asignado por modelo.

Este es un presupuesto independiente del que Corporativo tiene disponible para ejecutar campañas de Marketing y activaciones con clientes.

b. Profesionalización del personal de mercadotecnia en cada agencia.

Una vez contratado el personal de Mercadotecnia del distribuidor, cada agencia tiene la obligación de solicitar a Corporativo una capacitación para que la persona pueda desempeñar sus funciones. Dicha capacitación se imparte por el personal del equipo de Dealer Marketing Corporativo, un equipo formado específicamente para atender las necesidades relacionadas con el tema del distribuidor, esto incluye administrar el Marketing Fund mensual, trimestral y anual de cada agencia, asesorarlos para desarrollar el mejor plan de Mercadotecnia con estrategias claras por modelo, ser el conducto entre el área de Comunicación, que desarrolla las campañas a nivel nacional y aterrizar dichas campañas a nivel local con el distribuidor, además de asesorarles con la planeación y ejecución de eventos para clientes. Las capacitaciones se realizan una vez al mes, atendiendo a de 2 a 4 coordinadores de mercadotecnia de las diferentes agencias, esto fuertemente influenciado por la alta rotación de personal inherente a la industria automotriz, el cuál llega a ser un problema para la planeación y seguimiento oportuno de las actividades ya que el puesto se queda sin cuidado por parte de la agencia y ante la rotación de la persona se genera una nueva curva de aprendizaje. En dichas capacitaciones se tocan los siguientes temas: introducción a la marca, su historia, sus valores, situación actual de la marca y los retos a futuro, lineamientos de la marca “BMW tiene reglas para todo”, sistemas de administración SAP que es el portal que todos los distribuidores usan para reportar sus

actividades y dar seguimiento de MKT Fund. También se revisan procesos de aprobación de Plan, cálculo de Marketing Fund, uso correcto del mismo y proceso de reembolso.

c. Control y uso del Marketing Fund por distribuidor con fines mercadológicos.

El Marketing Fund, es un dinero que se genera a futuro (se confirma a cierre de mes), por ende, el distribuidor tiene la obligación (y capacidad) de llevar el control de su presupuesto generado. Todas las actividades que realiza tienen que ser primeramente financiadas por él y posteriormente solicitar a fin de mes (una vez que se hizo el cierre) el reembolso de cada actividad a Corporativo. Cada fin de trimestre se hace el corte financiero del presupuesto y el sobrante no invertido por distribuidor regresa a ser administrado por Corporativo sin excepción, para invertir en campañas a nivel nacional o eventos corporativos (que benefician directamente al distribuidor).

Dentro de las actividades del encargado de mercadotecnia del distribuidor se encuentran el desarrollar un Plan Trimestral (Anexo 6) con todas las estrategias ATL (medios masivos) y BTL (ventas personales y relaciones públicas) que planean ejecutar. Dicho plan tiene que tener coherencia con los objetivos de venta y con las necesidades de desplazamiento por inventario rezagado que tenga el distribuidor, su alineación con el equipo de ventas es fundamental en esta parte. Para poder armar este plan, Corporativo comparte por correo electrónico personalizado con copia al Gerente General, Gerente de Ventas y encargado de Marketing del distribuidor, el calendario de lanzamientos y campañas que salen a nivel nacional desde las oficinas y su estimado de Marketing Fund, junto con el respectivo archivo de power point para armar el Plan

Trimestral. Es importante tener claro que es un estimado, ya que la cantidad de unidades compradas por el distribuidor a la planta son variables a las que se venden a público, entonces cada distribuidor puede (y tiene) que calcular su Marketing Fund mensual para poder llevar un control adecuado del presupuesto y no sobregirar la cuenta o bien no perder el dinero. Una vez que el distribuidor comparte el Plan al equipo de Dealer Marketing Corporativo, este les da retroalimentación hasta que el plan queda aprobado y es cuando el Dealer puede empezar a ejecutar sus actividades.

El proceso para poder empezar a implementar el Plan Trimestral es el siguiente:

El distribuidor tiene que identificar qué tipo de actividad es: si es un Material Promocional (MPOS) que incluye roll ups (estructura de lona que se coloca estratégicamente dentro del distribuidor o evento con información de algún modelo o promoción), postales (impreso con información de algún modelo o promoción), hangers (colgantes impresos que se colocan dentro de los autos con información), window stickers (imagen promocional colocada en la fachada del Dealer) y rótulos para auto demo; o si es publicidad en Medios Masivos (PUBL) aquí se considera la inversión en radio, prensa, revistas y digital como Facebook, Twitter, pauta pagada o campañas en Google Display, imágenes dentro de páginas de internet segmentadas conforme al modelo a pautar, tienen un “botón” con un propósito en específico de conversión ya sea: solicitar cotización agendar prueba de manejo o más información, al dar clic en el botón se redirige a la persona a un formulario (solicitado por el distribuidor y generado por Corporativo) donde deja sus datos y es contactado en un periodo menor a 48 horas. Los distribuidores no pautan en Televisión por ser un medio de alto costo y poca oportunidad de medir el impacto. Una vez

identificado el tipo de actividad, se solicita el arte aprobado directamente a Corporativo para asegurar que se encuentre en lineamientos, se carga en SAP y se contrata al medio (Anexo 7).

d. Tipos de esfuerzos comerciales a las que se destina el presupuesto de Marketing Fund. Para efecto de este caso, el enfoque reside en los eventos realizados por los distribuidores de BMW México, analizar el desarrollo de planeación de estos y encontrar áreas de oportunidad que permitan identificar fallas en el proceso. Para los eventos (EVEN) el proceso de solicitud es el siguiente (Anexo 8): inicialmente el distribuidor tiene que conocer y clasificar los posibles asistentes a dichos eventos para generar bases de datos, existen cinco formas de hacerlo: *Prospecto*, es el contacto recabado para generar una base de datos, tiene interés de adquirir un nuevo auto en un periodo mayor a un año o bien solo se sintió atraído por algún modelo en algún evento y dejó sus datos al asesor de ventas. *Lead*, es un contacto con interés de compra de 6 meses de previa base de datos. *Hot Lead* su interés de compra es entre 1 y 3 meses, es al que se le tiene que dar seguimiento oportuno para convertirse en cliente. *Retention*, son todos aquellos que ya tienen un BMW contratado por los Servicios Financieros de la marca y que están próximos a acabar dicho contrato. Finalmente están los clientes que no adquirieron su auto a través de BMW Servicios Financieros, pero existen en una base de datos específica como posibles recompradores.

Corporativo reconoce las siguientes actividades para su clasificación interna:

- Eventos de branding: cuya finalidad es hablar de la marca sin fines de venta, usualmente estos eventos son organizados desde Corporativo y se ofrece a los distribuidores cierto número de entradas para posibles clientes o clientes frecuentes, sin embargo, hay dealers que llegan a hacerlos, como ser el “mobility partner” de eventos, por ejemplo.
- Customer Experience: son eventos donde el cliente tiene interacción directa con el auto o bien alguna experiencia sensorial, como una cena con temática. El enfoque es para el Hot Leads o un cliente de Retention.
- Exhibiciones: el fin de estas actividades está enfocado a la venta, promover promociones y generar bases de datos; aquí entran los montajes en centros comerciales, restaurantes o lugares con mayor afluencia de personas. Dentro de estas actividades se encuentran también los patrocinios deportivos como el Golf, Tennis, Polo o bien sociales como un evento de premiaciones y culturales como el patrocinio de una exhibición de arte.
- Driving Events: están enfocados a probar los autos en situaciones especiales como eventos de pista, se invita a personas que muestran un interés de compra en el corto plazo (menos de un mes) y el objetivo es cerrar la venta.
- Launch Events: estos eventos son para demostrar el nuevo modelo de la marca, se invita a clientes que tienen la versión anterior con compra mayor a tres años antes o bien hot leads. Son eventos que se aprovechan para hacer pruebas de manejo, en caso de existir algún lanzamiento, en la planeación se considera invertir Marketing Fund, ya que además genera impacto hacia el resto de los modelos de la gama. Estos eventos suelen realizarse dentro de las agencias para generar afluencia a piso y aprovechar para que los asistentes conozcan la agencia.

En la siguiente figura se puede observar el porcentaje de inversión total de la red de distribuidores de México en cada tipo de evento de enero a septiembre 2017 en la cual se puede ver que las Exhibiciones son las actividades más realizadas por los distribuidores.

Figura 2: Gráfica de pie de tipo de eventos realizados por los distribuidores BMW Group México.



Porcentaje de Marketing Fund invertido por tipo de evento de la red de distribuidores BMW México de enero a septiembre 2017.

Desde Corporativo la directriz que tiene el distribuidor para la planeación de eventos es enfocarse en actividades que fomenten la prueba de manejo. BMW Group Corporativo hace énfasis en que la diferencia que existe entre ellos y la competencia es la diferencia de manejo (de ahí “El Placer

de Conducir”) o bien que durante los eventos se puedan agendar pruebas, esa es una métrica que se mide al analizar el reembolso de las actividades.

Para que el distribuidor pueda realizar un evento tiene que seguir un proceso de aprobación (Anexo 8), este comienza cuando envía a Corporativo el “Brief de Evento” (Anexo 9), es un archivo de power point donde el distribuidor coloca toda la información referente a la inversión: nombre del evento, qué tipo de evento es, objetivo de participar en dicho evento, lugar, fecha, hora, desglose de costos, número de asistentes, costo por asistente, perfil de los asistentes, modelo a exhibir, objetivo de prospección, objetivo de test drive, objetivo de ventas, descripción de montaje. El monto máximo que un distribuidor puede pagar por un invitado es de \$800 pesos, en caso de ser un evento enfocado a Serie 7 puede ser de \$1,500 pesos. De esa manera se pone un límite de inversión por evento. Este archivo se tiene que enviar mínimo con 20 días de anticipación previo a la fecha planeada para que el Corporativo pueda dar retroalimentación y generar artes para el montaje. Una vez que el brief ha sido aprobado, Corporativo comparte al distribuidor la “liga de CRM” (generada en el sistema del proveedor E-GOTI del cual se habla en el siguiente párrafo) para generar su base datos y finalmente el distribuidor puede cargar en SAP la actividad.

A partir de esta parte del proceso se involucra al área de CRM (Customer Relationship Management) que dentro del Corporativo de BMW Group se encuentra dentro del área Desarrollo de Distribuidores y no dentro de Marketing. Dicho equipo también está considerado dentro de las capacitaciones por tanto el encargado de mercadotecnia tiene el conocimiento de los correspondientes sistemas.

Existen actualmente dos sistemas de CRM para el distribuidor: Goldmine que está migrando a Incadea, los cuales son portales que administra el proveedor E-goti, los cuales funcionan como una agenda para cada distribuidor por eventos y al cual también tienen acceso los asesores de venta y a su vez permiten el almacenamiento, clasificación, depuración y control de las bases de datos generadas por cada distribuidor por cada evento o actividad que realizan, por tanto, hay distribuidores que tienen el primer sistema y algunos ya están trabajando con el segundo.

La liga previamente mencionada surge de un portal exclusivo de Corporativo, Online Briefs. El equipo de Dealer Marketing una vez que aprueba evento crea un portal temporal en el sistema Online Briefs para generar una base de datos de dicho evento (Anexo 10). Una vez registrado el evento, el sistema arroja una liga para un formulario (Anexo 11). Dicho formulario funciona como un portal temporal y es en donde el Dealer registra a sus prospectos durante el evento (Anexo 12).

Una vez que se lleva a cabo el evento y se genera la base de datos en la liga asignada para el evento, CRM Corporativo depura la información generada a través de su administrador (E-GOTI) quien se encarga de compartir en un periodo de 48 horas la base de datos al distribuidor con los contactos a los que se les puede dar seguimiento después del evento ya que se cuenta con la información completa y verídica, de esta manera el distribuidor puede empezar el proceso de seguimiento del evento; es obligación del distribuidor cargar la base de datos del evento ejecutado máximo 24 horas después del mismo. El seguimiento se debe registrar directamente en el portal de Incadea o Goldmine (dependiendo cada distribuidor) ya que funciona como una

agenda. Los distribuidores ingresan al sistema, seleccionan el evento y registran el seguimiento que se ha dado por lead. Esto lo puede hacer el encargado de CRM del distribuidor o bien cualquier asesor de ventas, depende de del proceso interno que cada uno tenga.

Cada dos semanas el equipo de CRM Corporativo comparte a Dealer Marketing Corporativo un reporte de los eventos acumulados por cada distribuidor hasta la fecha (Anexo 13). Dicho reporte contiene la información de todos los eventos conforme a lo que el distribuidor ha registrado en el sistema, en la primera parte del reporte, se pueden ver los números totalizados de los eventos, es decir cuántos eventos por marca se han llevado a cabo durante el año, cuantos prospectos se han generado, su seguimiento y ventas concretadas. Posteriormente se puede ver el resultado por distribuidor. En esta parte se encuentra la lista con filtros por distribuidor de esta manera se puede rastrear cada evento, en el embudo de ventas del centro (triángulo invertido) se leen los siguientes datos: "registros" son los contactos que el distribuidor cargó durante el evento, una vez termina el evento el administrador E-goti envía un correo al distribuidor confirmando el número de registros para comenzar la depuración de los mismos, una vez que el distribuidor confirma, el proveedor E-goti limpia la base de datos y comparte la base de datos depurada al distribuidor para comenzar con el seguimiento de los leads, este proceso puede tardar entre 2 y 5 días dependiendo cada distribuidor. Después de eso el distribuidor tiene que dar seguimiento a los contactos y registrar los resultados que se hayan obtenido, como pruebas de manejo agendadas y ventas realizadas.

Una vez que las actividades del Plan de Mercadotecnia se llevan a cabo, al final del mes el distribuidor tiene que solicitar el reembolso de su actividad y se divide de dos maneras:

- Actividad de Medios Masivos o Material Promocional: el distribuidor envía a Corporativo impresa la factura del proveedor con la evidencia de lo que haya pautado, es decir envía la revista con el anuncio o la prensa, o envía el hanger impreso final o una fotografía del montaje del Window Sticker.
- En caso de los eventos, tiene que enviar las facturas de los proveedores con los que trabajó, el brief aprobado inicial adjuntando los resultados del evento: fotografías de montaje, objetivos alcanzados y chasis de las ventas realizadas. Esto lo tiene que enviar impreso a las oficinas Corporativas, con el fin de que el Dealer revise y se asegure de estar enviando los soportes completos y correctos, es la manera en que la que Corporativo se asegura que la información está previamente revisada.

Una vez que la información llega a las oficinas de Corporativo, el equipo de Dealer Marketing Corporativo comienza el proceso de liberación de pago, que consiste en evaluar cada actividad realizada. En el caso de los eventos, se revisa el reporte quincenal de CRM, para rectificar la veracidad de la información colocada en el brief final del evento. Los resultados de cada evento pueden variar por las condiciones locales en las que se llevó a cabo, sin embargo, se revisa que el monto promedio invertido por invitado no haya sido superior al permitido, que exista registro en el sistema de CRM de prospectos, seguimiento y ventas, de lo contrario esto puede afectar

directamente en el porcentaje de reembolso. Un hallazgo importante es que los resultados colocados en los briefs, no coincide con los reportes de CRM, sobre todo en las ventas generadas, los dealers no registran diligentemente el seguimiento en los sistemas y es en donde se pierde el seguimiento y la veracidad de la información. Por esta razón, adicional a los reportes quincenales, CRM de Corporativo, envía una encuesta de seguimiento a la base de datos generada para verificar si el distribuidor se puso en contacto y en general como le ha parecido el evento, esta práctica se ha estado ejecutando desde abril del 2017 aproximadamente cinco meses que se puso en práctica como prueba piloto en los distribuidores principales como Guadalajara, Monterrey y CDMX (Anexo 14) ya que existe el conflicto entre lo que el distribuidor asegura estar colocando en el brief como resultado y lo que se registra en el sistema.

Existe un documento de Excel (Anexo 15) que funciona como evaluación de la actividad, la cual se realiza a cada evento de cada distribuidor por Dealer Marketing Corporativo y se deduce qué porcentaje de lo invertido se le reembolsará al distribuidor del Marketing Fund y cada rubro es evaluado de manera independiente, todos los distribuidores tienen conocimiento de esta evaluación y Corporativo les comunica el monto y porcentaje a reembolsar en caso de no ser el 100% y las razones por las que se vio afectado el mismo. Posteriormente se libera en SAP (el sistema Enterprise Resource Planning, ERP, que utiliza BWM México) por parte de Corporativo y pasa al proceso de liberación interno, donde el director de Marketing revisa la solicitud nuevamente, posteriormente pasa a Finanzas, para hacer el registro contable y que el monto de lo colocado en la evaluación coincida con el monto del sistema, finalmente pasa con el equipo de compras que libera en SAP la Orden de Compra (en PDF), la cual llega al encargado de marketing y al contador de cada distribuidor. Una vez que el Distribuidor tiene su Orden de Compra, se

encarga de facturarla y cargar dicha factura al portal de Bóveda, este portal fue creado por el área de Finanzas, sin embargo, durante las capacitaciones de nuevo ingreso al encargado de mercadotecnia del distribuidor, se le capacita cómo usarlo. Una vez que el distribuidor sube su factura, a Dealer Marketing de Corporativo le llega una notificación para ingresar al portal de SAP y liberar la factura, este proceso se le conoce como “Good Receipt” y automáticamente pasa al área de Finanzas, que se encarga de contabilizar el pago y colocar fecha de pago, que por política interna es 5 días después de haber dado Good Receipt. El tiempo para realizar el reembolso de cada evento puede variar entre cada Dealer, depende del compromiso del encargado de mercadotecnia para enviar la información completa, pero puede tardar entre dos semanas y un mes.

Identificación del problema

La inversión de Marketing Fund de los distribuidores BMW en Relaciones Públicas y Ventas Personales representa en el año 2016 un 26% (\$ 8,663,926) de lo generado de Marketing Fund, en el 2017 representa un 45% (\$ 14,508,597.00), periodo enero a septiembre, lo que refleja un aumento en la inversión de este tipo de actividades de mercadotecnia, esto impacta directamente a la cantidad de prospectos y seguimiento registrado, así como el número de ventas. Aunque hay un aumento en la cantidad de prospectos útiles y en el seguimiento cargado en el sistema, el porcentaje de conversión a venta del 2017 es menor que el 2016 proporcionalmente a pesar del aumento de inversión en dicho rubro, lo que supone una oportunidad en términos del registro, seguimiento y medición de oportunidades, una probable insuficiencia de prospectos generados y que conforme a los reportes de CRM mensuales no hay

registro del seguimiento diligente y en apego a las necesidades de BMW México por parte del distribuidor a las bases datos (Consulta en sistemas internos de BMW Group compartidos por el equipo de mercadotecnia con el fin de tener información real para el desarrollo de este caso) (revisar figura 3, 4 y 5).

Diagnóstico

La inversión que se realiza en eventos por parte del distribuidor que puede salir del Marketing Fund, depende de la estrategia de cada distribuidor y sus respectivas necesidades, para entender la situación en la que se encuentra la red de distribuidores de BMW México respecto a su inversión en evento se muestra la siguiente tabla donde se pueden identificar los datos comparativos del año 2016 y 2017 en el mismo rango de periodos (enero – septiembre). Aunado a esto, se puede ver que aunque los montos de Marketing Fund del 2017 son menores (figura 3), el monto invertido en eventos ha sido mayor, así mismo la cantidad de eventos realizados es mayor en comparación del 2016 y que la cantidad de prospectos generados, seguimiento registrado y las ventas también es mayor de un año a otro, el aumento al seguimiento entre años representa un 5%, sin embargo, el porcentaje de conversión es menor en 2017 comparado con el 2016, aún con los esfuerzos realizados de registro, seguimiento e inversión (figura 4 y 5).

A pesar de las capacitaciones al equipo de mercadotecnia de los distribuidores y advertencias sobre la evaluación negativa para el reembolso de sus actividades, los resultados siguen siendo negativos, aunque no pésimos. Para la resolución de este caso se tiene que encontrar en qué parte del proceso de realización y seguimiento de un evento se pierde el registro de los prospectos y porqué no se cierran las ventas, qué es lo que sucede en el trayecto del seguimiento

al cierre de ventas o bien porqué no se está registrando en sistema el resultado real de la inversión, así mismo dentro del distribuidor quién o quiénes son las personas que se encargan de este proceso además del encargado de mercadotecnia.

Figura 3: Tabla comparativa periodo 2016- 2017 referente a eventos realizados por los distribuidores.

Concepto	Año 2016	Año 2017
Monto de Marketing Fund Generado en MXN	\$32,880,750.00	\$ 32,596,900.00
Monto invertido eventos en MXN	\$8,663,926.00	\$14,508,597.00
Número de eventos realizados	172	205
Prospectos generados (personas registradas)	5445	7556
Seguimiento registrado (número de prospectos con registro de seguimiento)	1360	2261
Número unidades vendidas registradas	81	120

Tabla comparativa de inversión del año 2016 contra 2017, enero-septiembre, la cual permite visualizar la diferencia entre periodos.

La revisión detallada de eventos (figura 4 y figura 5) permite distinguir por año el tipo de inversión en eventos que se ha realizado. El monto invertido determina la cantidad de Marketing Fund que se utilizó para cada tipo de evento; el número de eventos representa la cantidad de eventos realizados de cada tipo (conforme a la información revisada previamente). El número de prospectos da la cantidad de datos recaudados en todos los eventos de ese tipo, el número de seguimiento es la cantidad de prospectos con los que el asesor de ventas se puso en contacto terminado el evento y registro en el seguimiento el avance; y el número de ventas representa las ventas que surgieron de ese seguimiento y que así mismo fueron registradas en su sistema de CRM, todo por tipo de eventos. El porcentaje de seguimiento y de conversión a continuación son

indicadores para entender más fácilmente el impacto de la inversión y la rentabilidad de los eventos.

Figura 4: Inversión periodo 2016 (enero- septiembre) por tipo de evento.

Tipo de Evento	Monto invertido (MXN)	Núm. eventos	Núm. Prospectos	Núm. Seguimiento	Núm. Ventas	% Seguimiento	% Conversión
Branding	\$333,248.67	10	297	47	7	15%	15%
Customer Experience	\$ 2,543,785.28	29	701	216	26	31%	12%
Driving Experience	\$ 1,125,151.50	9	59	58	3	98%	5%
Exhibition	\$ 3,769,367.84	114	4142	937	34	23%	4%
Launch Event	\$ 892,371.94	10	246	102	11	41%	11%
Total	\$ 8,663,925.23	172	5445	1360	81	25%	6%

Inversión periodo enero-septiembre 2016 por tipo de evento, la tabla indica el monto invertido y los resultados obtenidos conforme a los reportes de CRM.

Figura 5: Inversión periodo 2017 (enero- septiembre) por tipo de evento.

Tipo de Evento	Monto invertido (MXN)	Núm. Eventos	Núm. Prospectos	Núm. Seguimiento	Núm. Ventas	% Seguimiento	% Conversión
Branding	\$ 776,009.78	7	514	446	5	86%	1%
Customer Experience	\$ 1,924,083.78	46	1491	545	37	36%	6%
Driving Experience	\$ 3,108,749.45	23	923	237	21	25%	9%
Exhibition	\$ 4,192,112.55	91	3524	725	19	20%	3%
Launch Event	\$ 4,507,641.16	38	1104	308	38	28%	12%
Total	\$ 14,508,596.72	205	7556	2261	120	30%	5%

Inversión periodo enero-septiembre 2017 por tipo de evento, la tabla indica el monto invertido y los resultados obtenidos conforme a los reportes de CRM.

El costo promedio por invitado es de \$1,802.00, quiere decir que, por cada cliente invitado, se está pagando esa cantidad durante el evento, se entiende como el costo de recabar sus datos, el cual supera el monto autorizado por Corporativo (\$800.00 pesos).

Supuesto

El registro del seguimiento a los prospectos después de los eventos se puede realizar puntualmente, así como el registro de ventas ya que este proceso y los resultados de los eventos dependen del encargado de mercadotecnia de cada distribuidor.

Metodología

Para la resolución de este caso se optó por realizar una investigación de mercados cualitativa, la cual se realizó a través de cuatro entrevistas de profundidad con los encargados de mercadotecnia de diferentes distribuidores seleccionados con fines de representatividad de la red de distribuidores de BMW México.

Los distribuidores fueron seleccionados con los siguientes criterios (figura 6):

- Localización geográfica (Norte, Centro, Sur), de esta manera se abarca toda la República Mexicana y se puede tener un panorama general de la región.
- Cantidad de eventos realizados durante el 2016-2017, se seleccionaron distribuidores con un evento realizado por mes aproximadamente, uno que realiza entre dos y tres eventos

en un mes y uno que realiza uno cada dos o tres meses, para comprender cómo deciden cada cuanto tiempo ejecutar un evento y cuáles son los motivos por los que lo hacen de esta manera.

- Representatividad de porcentaje de ventas, este punto es importante ya que las ventas influyen directamente en cuantas unidades comprarán de wholesale (distribuidor a planta) para resurtir el inventario y cada compra nueva que hacen a Planta genera un incremento en el Marketing Fund lo que les permite invertir más en actividades de mercadotecnia, por ende, en eventos. Entonces no todos los distribuidores tienen la misma cantidad de Marketing Fund y eso puede ser una razón importante que afecte a la ejecución de eventos.
- Años de experiencia del entrevistado: este criterio se tomó como referencia solo para identificar qué procesos han variado a través de los años, qué influencia a que el personal de mercadotecnia permanezca en el puesto y entender de qué manera la experiencia en el puesto afecta en la toma de decisiones para ejecutar actividades.
- Porcentaje de seguimiento, el cual evalúa el seguimiento registrado en sistema de los dos últimos años, refleja la calidad del proceso administrativo de los prospectos en todos los niveles desde Autobahn Interlomas que no da seguimiento hasta Germania que tiene un

porcentaje mucho más alto y de esta manera entender dónde está la diferencia entre dar o no seguimiento.

- Los distribuidores seleccionados tienen diferentes desempeños, se escogieron de esa manera porque representan su tamaño de distribuidor, es decir, Autobahn Interlomas entra dentro de los distribuidores que más representatividad de ventas tienen, se comparan en ventas con Imagen San Ángel o Cever San Antonio. Sierra Motors es el distribuidor con mayor porcentaje de venta en Monterrey, sin embargo, su porcentaje de ventas es menor al de Autobahn Interlomas. Germania entra dentro de los distribuidores medianos al igual que Río Mayo (Anexo 16).

Figura 6: Información general de distribuidores seleccionados para entrevista.

Zona	Distribuidor	Puesto del entrevistado	Años experiencia en la industria automotriz	% de ventas del distribuidor	% Seguimiento del distribuidor	Cantidad eventos realizados
Centro	Autobahn Interlomas	Gerente de mercadotecnia	11 años	5%	2%	16
Norte	Sierra Motors	Encargada de mercadotecnia	4 años	4%	54%	31
Centro	Germania	Encargada de mercadotecnia	9 años	2%	83%	14
Sur	Río Mayo	Jefe de mercadotecnia	1 año	2%	61%	7

Información los distribuidores que se les realizó entrevista de profundidad. El porcentaje de ventas refleja lo que representa cada distribuidor en el total de ventas de red. El porcentaje de seguimiento es el resultado del total de seguimiento registrado de los eventos realizados de enero-septiembre 2017.

INSTRUMENTO

El objetivo de esta entrevista es identificar en qué momento del proceso es que se pierde el seguimiento de los eventos y cómo el distribuidor delimita la inversión y objetivos de cada evento en el que deciden participar, así como las oportunidades de mejora del recorrido de generación de leads hasta su conversión a ventas. La guía entrevista que se realizó (Anexo 17) cuenta con catorce preguntas abiertas con el fin de que el entrevistado comparta su punto de vista respecto a los procesos para ejecutar eventos específicamente y se realizó telefónicamente debido a las agendas de los entrevistados y la disponibilidad de viaje, dicha información fue grabada previo consentimiento de los entrevistados y transcrita en un documento digital para su análisis. Se busca identificar si el entrevistado recibió capacitación para realizar su trabajo, identificar los procesos que tiene que seguir y si tiene claridad de ellos, qué diferencias existe entre agencias para realizar la misma actividad, qué opina respecto a la comunicación con Corporativo y si algo ha cambiado a lo largo de los años, cómo es el trato interno en la agencia y la descripción de puestos para asignar responsabilidades, cómo realiza la planeación de sus eventos, con qué obstáculos tiene que lidiar y cómo los soluciona y finalmente encontrar áreas de oportunidad en procesos y los sistemas que utilizan para realizar su trabajo, así como áreas de oportunidad que ellos detectan en su día a día.

Como complemento de la entrevista de profundidad, durante el último Workshop de Dealer Marketing, realizado en la CDMX en septiembre 2017 donde anualmente asisten todos los encargados del área de mercadotecnia de las agencias de la red BMW México y se revisan temas de seguimiento, planeación, procesos, eventos y producto, se les realizaron dos preguntas abiertas donde podían expresar ampliamente sus opiniones: ¿Qué necesitas de Corporativo? y

¿A qué te comprometes como encargado de MKT del Dealer? Esto con el fin de identificar a gran escala necesidades inmediatas del distribuidor para la ejecución de sus planes trimestrales y a qué se compromete con el fin de alcanzar buenos resultados en el trimestre.

Para poder obtener información estadística de las tablas en la sección de diagnóstico, se analizó la información existente del sistema de SAP de Corporativo, se comparó manualmente con los reportes de seguimiento de CRM (Anexo 13) y se creó una base de datos con la que se pudo realizar dicho análisis.

Justificación

Se puede identificar cuál es la etapa del proceso de planeación y ejecución de un evento en donde se deja de dar seguimiento y se pierde el impacto de la inversión. Adicionalmente, existen áreas de oportunidad identificables en el proceso y necesidades que el distribuidor tiene para poder realizar sus actividades, de esta manera se pueden optimizar todas las acciones relativas a la inversión de Marketing Fund, las cuáles se pueden capitalizar para incrementar las ventas de los concesionarios.

Hallazgos de las entrevistas a profundidad con expertos:

Las entrevistas se realizaron por teléfono como previamente se comentó y estuvieron presentes la asesora de caso (Dra. Fabiola Vásquez), el entrevistado y la escritora del caso (Tania García), en un ambiente familiar y de confianza, con el objetivo de obtener respuestas claras y honestas.

A conitnuación se enlistan las respuestas en común que se obtuvieron de los entrevistados:

- Los procesos que tienen que ver con el Corporativo han ido cambiando con el tiempo conforme a los entrevistados que tienen más antigüedad en la agencia y el cambio ha hecho más sencillo el desarrollo de su trabajo.
- Reciben apoyo suficiente de Corporativo, aunque consideran que les hubiera sido útil tener una guía más personalizada durante su aprendizaje al ingreso al puesto.
- El encargado de marketing tiene claros los procesos establecidos por Corporativo para poder ejecutar un evento, pero puede que no sigan el proceso por situaciones ajenas a ellos, como instrucción directa de ejecución por parte de su respectivo jefe por desconocimiento en temas relacionados con mercadotecnia.
- El proceso de reembolso de actividad puede llegar a ser tedioso y complicado, por esta razón en ocasiones el Gerente General del distribuidor prefiere no invertir en actividades de Relaciones Públicas y Ventas Personales e invertir mayormente en medios masivos.
- No se cuenta en ocasiones con el apoyo completo del personal de la agencia para realizar correctamente un evento lo que lleva a una mala inversión (sin seguimiento).
- Los procesos internos de cada agencia para seleccionar y aprobar los eventos son similares, siempre pasan por Gerencia General y Comercial (Ventas): el encargado de mercadotecnia genera la idea conforme a la necesidad del momento o bien algún organizador tercero le invita a participar; el encargado de mercadotecnia analiza la propuesta, generalmente lo hace por sus conocimientos generales del tema, experiencia, por intuición o porque consideran que el perfil de BMW (aunque no sea un perfil por modelo específico) se encontrará en el evento, posteriormente el encargado presenta la

propuesta a su Gerente General y Comercial para decidir si participan o no, dependiendo de la respuesta, el encargado de mercadotecnia comienza el proceso de Corporativo.

- Los distribuidores que pertenecen a algún Grupo Automotriz tienen procesos y sistemas internos que su grupo les obliga a usar y que duplica el trabajo de captura de base de datos lo cual complica el seguimiento por parte de los asesores. En algunos casos estos segundos sistemas les son útiles, sin embargo, los sistemas de BMW Group son su referencia real para medir resultados ya que, a partir de estos, Corporativo evalúa sus resultados.
- Los entrevistados comentaron que dentro de sus distribuidores son considerados como un área operativa únicamente y tienen dificultades para integrar a todo el equipo y lograr que participen activamente dentro de los eventos, esto mismo resultado de las encuestas generales del Workshop.
- La forma en la que delimitan los objetivos es diferente entre cada distribuidor, por eso no hay una estandarización de métricas lo que dificulta poder medir los resultados, lo hacen por experiencia, conforme a sus necesidades inmediatas de ventas o bien conforme a lo que el área de ventas indica, no hay una estrategia detrás. Este es un punto clave para poder medir correctamente los eventos.
- Los distribuidores saben que existen eventos más rentables que otros es decir de los que pueden generar ventas más fácilmente, pero la decisión no depende de ellos sino de las Gerencias, son conscientes por ejemplo que en un Torneo de Golf es difícil generar una venta inmediata, si es que llegan a generarse son después de 3 o 6 meses, saben que estos son para crear relaciones públicas y estos entran dentro de la clasificación de

“Exhibiciones” dentro del reporte de CRM, lo refleja el impacto de este tipo de eventos contra las ventas registradas y la cantidad invertida de Marketing Fund.

- Los entrevistados consideran que los eventos donde existe la posibilidad de realizar una prueba de manejo son los que mejor resultados tienen, siempre y cuando se pueda ofrecer algún financiamiento con apoyo de Servicios Financieros de BMW. Los encargados consideran que los buenos resultados de los eventos de Driving Experience son consecuencia del apoyo de Corporativo, ya que estos son organizados por este.
- Durante el evento, mercadotecnia busca apoyo del área de ventas para poder prospectar durante el evento y dar seguimiento posteriormente.
- Para los encargados de mercadotecnia entrevistados la existencia de la liga para generar bases de datos durante eventos les es adecuada y funcional, pero consideran que puede tener menos campos para llenar durante el registro del evento ya que se vuelve lento, sin embargo, la tendencia es positiva, los sistemas en general les funcionan bien para poder realizar sus actividades diarias una vez que los entienden.
- Mercadotecnia solo se encarga de generar la base de datos, cargarla en el sistema y sincronizarla. El seguimiento no depende de ellos, sino de un encargado de CRM o de los vendedores directamente, los cuales no reconocen la importancia del registro en el sistema y del seguimiento oportuno, como lo antes mencionado.
- El seguimiento depende totalmente del asesor de ventas, el cual está capacitado para utilizar los sistemas (Incadea o Goldmine), sin embargo, no lo hacen por falta de interés o pereza y consideran inútil o tedioso el uso de estos sistemas.

- En la mayoría de las ocasiones, según los entrevistados, si existe un seguimiento realizado por el asesor, lo hace por teléfono y lo apunta en una hoja de papel y no llega al sistema.
- Cuando los encargados de mercadotecnia detectan que no hay un seguimiento registrado o Corporativo les notifica su falta de seguimiento y la afectación de su reembolso, es cuando dan seguimiento con su equipo de CRM o directamente a los asesores del registro para que lo hagan, si no ocurre nada, se dirigen con el Gerente de Ventas para pedir su apoyo. Sin embargo, difícilmente se llega a completar el proceso de registro de seguimiento y cierre de ventas en tiempo.
- Los entrevistados solicitan apoyo por parte de Corporativo para que su trabajo sea reconocido, quieren ser considerados para ser integrados a un programa de recompensas y que la forma de evaluación sea conforme a lineamientos de montaje y alcance de leads.

Conclusiones

Los encargados de mercadotecnia de los distribuidores de BMW Group México tienen claros los procesos que hay que seguir para poder realizar un evento, aunque no tienen claro cómo establecer los objetivos a alcanzar y siguen trabajando empíricamente sus eventos, aun así, identifican la parte del proceso donde se pierde el impacto de estos. Aunque los resultados previos de los años revisados reflejan resultados favorables, el trabajo de registro de seguimiento y ventas no depende de ellos, por ende Corporativo tiene que considerar obligatoriamente la capacitación constante del equipo completo incluyendo al área de Ventas y su actualización en temas relacionados con mercadotecnia (perfiles de consumidor, tendencias del mercado,

resultado de ventas, nueva oferta de producto y de valor, etc.) para poder ejecutar eventos bien perfilados conforme a modelo y consumidor, de esta manera el seguimiento para el cierre de ventas puede ser más sencillo; así mismo el Corporativo debe tener comunicación constante con los encargados de mercadotecnia y gerencia de ventas de cada distribuidor e interno de Corporativo, ya que la etapa del proceso de realización de eventos donde existe el área de oportunidad para generar el seguimiento adecuado es con el área de ventas ya que ellos se encargan del seguimiento y cierre de ventas.

Los resultados revisados en lo que concierne a los eventos, no implica una mala ejecución por parte del encargado de mercadotecnia, sino mayormente una falta de interés por parte de los asesores de venta quienes no dan el seguimiento adecuado a los contactos generados o bien no hacen uso de las herramientas que tanto el Distribuidor como el Corporativo le ofrecen para facilitar su tarea, así mismo la calidad de los invitados a los eventos puede ser un factor decisivo para promover la venta de los autos. Es indispensable que Corporativo logre el trabajo en equipo y coordinación con el área de ventas, en ambas partes, Ventas Distribuidor y Ventas Corporativo ya que ambas áreas comparten objetivos y es una misma marca que entrega resultados globales como BMW Group México ante Alemania, independientemente del distribuidor a que se refiera. Los eventos con evaluaciones sin reembolso al 100% seguirán ocurriendo si Corporativo no logra mantener la comunicación adecuada con el distribuidor, la capacitación constante y el involucramiento del área de ventas. Los procesos han mejorado, los encargados de mercadotecnia del distribuidor tienen claras cuáles son sus tareas y objetivos, sin embargo, necesitan apoyo de las demás áreas para realizar su trabajo y es necesario mantener la motivación a través de buenas evaluaciones para que el equipo vea reflejado su esfuerzo en

resultado de ventas e incremento de las estadísticas de seguimiento a contactos generados durante los eventos.

Alternativas de solución y siguientes pasos

Si bien hay varias áreas de oportunidad respecto a los procesos y tiempos de respuesta por parte del Corporativo al distribuidor, con base en la respuesta de los expertos a través de las entrevistas a profundidad y las encuestas de opinión de la red de concesionarios de BMW México, se propone centrar los esfuerzos de mejora en los siguientes puntos:

1. Capacitación Integral para nuevo ingreso de personal de mercadotecnia: para poder ejecutar eventos exitosos, debe haber ejecutores capaces de identificar oportunidades e identificar quienes son los posibles clientes conforme al perfil de cada auto, por ello se debe hacer una capacitación específica de BMW de dos días para revisar todos los temas correspondientes a sus actividades dentro del distribuidor, de esta manera todas las dudas que puedan surgir pueden ser solucionadas con tiempo suficiente y con detalle. Se puede aprovechar para hacer la planeación trimestral y retomar temas pendientes de la pasada administración, así el nuevo integrante puede regresar a su distribuidor con todas las herramientas para ejecutar sus actividades. Los viáticos deben ser cubiertos por Corporativo para asegurar la asistencia del nuevo integrante.
2. Dealer Marketing Workshops por zona geográfica con el área de ventas, con el objetivo de lograr una conexión entre ambos equipos para crear complicidad, apoyo y trabajo en

equipo, de esta manera todos son conscientes de la importancia de su trabajo, el impacto de realizar correctamente las actividades y el efecto que tiene cada decisión en la marca. Con este tipo de reuniones lo que se propone lograr es armar estrategias específicas para cada zona, ya que cada estado es diferente. Esto ayudará a implementar eventos más organizados y que todo el equipo del distribuidor este enterado de las actividades de mercadotecnia que se están realizando. Se considera la capacitación de mercadotecnia básica para asesores de venta con el fin de integrarlos al proceso de ejecución de los eventos, promover el uso de los sistemas de CRM y compartirles de qué manera se ven beneficiados. Se propone realizarlas una vez al inicio del año para la integración total.

3. Workshops de Actualización y Capacitación a todo el equipo de mercadotecnia de la red, se proponen dos al año, al concluir cada semestre para revisar el desempeño de cada distribuidor, revisar temas de presupuesto, revisar próximas actividades y actualizar al personal con nuevas tendencias de mercadotecnia que puedan ejecutar en sus plazas. Así mismo se promueve la integración de la marca BMW como un todo y no como distribuidores independientes e impacta en la rotación de personal.
4. Finalmente, se propone un programa de incentivos para la gente de MKT, esto fortalecerá su crecimiento, motivará y detendrá la rotación de personal. Del área de CRM no existe ningún tipo de programa que se pueda replicar, sin embargo, para los asesores de ventas existe el “Programa de Recompensas” al que marketing puede sumarse, implica crear todo un sistema de evaluación y buscar el fondeo del programa. Dicho programa trata de un sistema de puntuación para el asesor de ventas, en este caso el encargado de

mercadotecnia, la idea es recolectar puntos que puede cambiar en un catálogo de productos (electrodomésticos, viajes o aparatos tecnológicos). Por tanto, para la ejecución inicial de la incorporación de mercadotecnia al sistema de incentivos, se propone un programa de evaluación trimestral de eventos, donde se evalúen los siguientes criterios: perfil del evento, número objetivo de leads a generar por trimestre y porcentaje de inversión de Marketing Fund. Para que los eventos tengan objetivos reales alcanzables y evitar colocarlos de manera empírica y puedan ser considerados dentro del programa de incentivos, Corporativo tiene que ayudarles a identificar el Retorno de Inversión de cada evento, para esto se propone retomar el uso la herramienta de CRM que en años pasados había desarrollado, se le conoce “Funnel de Objetivos” el cual les permitía ver de manera clara cuantos prospectos tenían que generar para poder alcanzar las ventas y que la inversión fuera rentable, esta herramienta se puede incluir como parte del proceso de aprobación para facilitar la medición de resultados alcanzados al final del evento tanto para hacer el reembolso como para asignarle una puntuación del programa de recompensas (Anexo 18) y de esa manera también se alinean objetivos y métricas con el área de CRM.

Previas soluciones idealmente deberían comenzar inmediatamente con el fin de aprovechar el tiempo ya que son actividades que de alguna manera ya se llevan a cabo, sin embargo, hay que revisar la información específicamente, hacer constantes los procesos y resolver todo tipo de dudas. Con el programa de incentivos lo que se fomenta es una constante evaluación del personal y al mismo tiempo estos resultados serían la consecuencia de las Capacitaciones Integrales, los

Workshops semestrales y por zona geográfica, mientras el equipo se mantiene motivado y se alcanzan objetivos. Es importante hacer énfasis que desde que se planteó el estudio de este caso, se tenía la idea que los resultados obtenidos durante periodos pasados recaían totalmente en el área de mercadotecnia, conforme el caso fue avanzando, la información arrojada impactaba en el hecho de la falta de trabajo en equipo y de comunicación entre áreas dentro de los distribuidores y dentro del BMW Group Corporativo, ventas y CRM, por ello es que se considera que la capacitación constante de los equipos completos y no solo de mercadotecnia como se venía realizando los últimos años, impactará de manera positiva los resultados de seguimiento y ventas que se generan de las actividades de Relaciones Públicas y Ventas Personales.

Fuentes Citadas

Allard C.R. van Riel, Liljander V., Semeijn J.& Polsa P., (2011) "EU deregulation and dealer-supplier relations in automotive distribution", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 26 Issue: 2, pp.115-131, <https://doi.org/10.1108/08858621111112294>

Asociación Mexicana de Agencias de investigación de Mercado (septiembre 2017), Nivel Socioeconómico, México, <http://nse.amai.org/nseamai2>

Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (agosto 2017), Venta plaza por estado, México, https://www.amda.mx/wpcontent/uploads/2018/02/1708_Estados.pdf

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (septiembre 2017), Reporte de Resultados AMIA septiembre 2017, México, <http://www.amia.com.mx/ventas.html>

Autos Clásicos (2016), Historia MINI, México, <http://autosclasicos.espaciolatino.com/historias/mini.htm>

BMW Group (2017), BMW Group construye planta en México, México, https://www.bmw.com.mx/es/topics/fascinationbmw/corporation/bmw_mexico_plant.html

BMW Group (2017), Historia BMW Group, México, <https://www.bmwgroup.com/en/company/business-segments.html>

Chalder M., Stone M. & Gamble P. (December 1999). Managing the automotive marketing and sales cycle through mail: Part 2. *Journal of Database Marketing*, 8, 2, 117-128.

Chalder M. Gamble P. & Stone M. (December 1999). Managing the automotive marketing and sales cycle through mail: Part 3. *Journal of Database Marketing*, 8,3, 195-211.

Hendrickson B. (September 2055). Incentives and the Automotive Industry, *Design Incentives*.

Kotler P. & Armstrong G. (2012). *Publicidad y Relaciones Públicas*. En *Marketing* (436-437). México: Pearson.

KPMG (2017), *Industria Automotriz*, México,

<https://home.kpmg.com/mx/es/home/industrias/automotriz.html>

Mehir Kumar B. & Partha B., (2011) "Allocation of budget on marketing efforts: an econometric approach in India", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 23 Issue: 4, pp.501-512,

<https://doi.org/10.1108/13555851111165057>

Pawitra T. (July 1988). Marketing in the Automotive Industry of Indonesia, Problems, possibilities and limits. *ASEAN Economic Bulletin*, 21-44.

Secretaría de Economía (2017), México cuenta con una industria automotriz en crecimiento, México, <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-cuenta-con-una-industria-automotriz-en-crecimiento>

Senter R. & Flynn M.. (Fall 2010). Organizational consolidation in the service sector: the case of automotive retailing. Michigan Sociological Review, 24, 19-55.
<http://www.jstor.org/stable/40969152>

Anexos

Anexo 1: Reporte de ventas AMIA.

VENTA AL PUBLICO									
SEPTIEMBRE y acumulado, 2017 vs 2016									
GRUPO	Subgrupo	SEPTIEMBRE 2017			SEPTIEMBRE 2016		ENERO - SEPTIEMBRE		
		Autos	Camiones ligeros	Total	Total	Var. %	2017	2016	Var. %
ACURA		33	150	183	209	-12.4	1,520	1,521	-0.1
BMW		1,105	0	1,105	1,300	-15.0	11,814	10,499	12.5
FCA México		3,902	4,642	8,544	8,581	-0.4	74,277	70,601	5.2
FORD MOTOR		3,337	3,357	6,694	8,926	-25.0	60,810	69,797	-12.9
GENERAL MOTORS		12,891	5,186	18,077	23,939	-24.5	181,687	208,243	-12.8
HONDA		2,178	3,521	5,699	6,571	-13.3	63,699	61,237	4.0
HYUNDAI		2,324	1,776	4,100	3,304	24.1	32,001	26,379	21.3
INFINITI		63	95	158	192	-17.7	1,424	1,575	-9.6
ISUZU		0	143	143	172	-16.9	1,099	1,102	-0.3
JAGUAR		8	0	8	33	-75.8	124	206	-39.8
KIA		5,025	2,478	7,503	5,903	27.1	63,215	40,611	55.7
LAND ROVER		0	21	21	77	-72.7	313	701	-55.3
LINCOLN		15	110	125	192	-34.9	1,080	1,704	-36.6
MAZDA		2,033	1,855	3,888	4,734	-17.9	38,076	38,659	-1.5
MERCEDES BENZ		1,454	0	1,454	1,360	6.9	12,373	10,112	22.4
MINI		400	0	400	530	-24.5	4,348	4,209	3.3
NISSAN		17,319	10,840	28,159	32,396	-13.1	268,999	279,726	-3.8
PEUGEOT		229	578	807	625	29.1	6,533	5,840	11.9
RENAULT		934	1,739	2,673	2,514	6.3	21,181	21,409	-1.1
SMART		78	0	78	67	16.4	754	469	60.8
SUBARU		22	96	118	66	78.8	981	858	14.3
SUZUKI		948	539	1,487	1,066	39.5	12,320	10,448	17.9
TOYOTA		4,238	3,277	7,515	8,158	-7.9	74,936	70,900	5.7
VOLKSWAGEN		14,609	2,683	17,292	20,384	-15.2	172,296	181,141	-4.9
	AUDI	993	0	993	1,243	-20.1	10,131	11,257	-10.0
	PORSCHE	121	0	121	116	4.3	1,071	1,016	5.4
	SEAT	1,394	56	1,450	1,842	-21.3	18,600	18,258	1.9
	VOLKSWAGEN	12,101	2,627	14,728	17,183	-14.3	142,494	150,610	-5.4
VOLVO		56	69	125	144	-13.2	988	1,159	-14.8
SEPTIEMBRE 2017		73,201	43,155	116,356	131,443	-11.5	1,106,848	1,119,106	-1.1
SEPTIEMBRE 2016		88,495	42,948	131,443					
Variación %		-17.3%	0.5%	-11.5%					
Diferencia		-15,294	207	-15,087					

Anexo 2: Reporte de venta por estado de AMDA.


Ventas plaza por estado
VENTAS DE AGOSTO 2017

Estado	AGOSTO 2016	% respecto al total	AGOSTO 2017	% respecto al total	Variación (%) Anual
Aguascalientes	1,938	1.4%	1,812	1.4%	-6.5%
Baja California	3,558	2.7%	3,483	2.8%	-2.1%
Baja California Sur	1,081	0.8%	747	0.6%	-30.9%
Campeche	723	0.5%	674	0.5%	-6.8%
Chiapas	1,996	1.5%	1,903	1.5%	-4.7%
Chihuahua	3,773	2.8%	3,718	3.0%	-1.5%
Coahuila	3,833	2.9%	3,791	3.0%	-1.1%
Colima	1,015	0.8%	1,012	0.8%	-0.3%
Distrito Federal	24,511	18.3%	22,760	18.2%	-7.1%
Durango	910	0.7%	898	0.7%	-1.3%
Edo. de México	14,975	11.2%	14,615	11.7%	-2.4%
Guanajuato	6,199	4.6%	5,484	4.4%	-11.5%
Guerrero	1,053	0.8%	1,078	0.9%	2.4%
Hidalgo	1,467	1.1%	1,378	1.1%	-6.1%
Jalisco	12,210	9.1%	11,299	9.0%	-7.5%
Michoacán	2,987	2.2%	2,914	2.3%	-2.4%
Morelos	1,952	1.5%	1,724	1.4%	-11.7%
Nayarit	584	0.4%	665	0.5%	13.9%
Nuevo León	11,033	8.2%	9,856	7.9%	-10.7%
Oaxaca	1,766	1.3%	1,628	1.3%	-7.8%
Puebla	6,992	5.2%	6,363	5.1%	-9.0%
Querétaro	3,471	2.6%	3,298	2.6%	-5.0%
Quintana Roo	2,442	1.8%	2,442	1.9%	0.0%
San Luis Potosí	2,668	2.0%	2,802	2.2%	5.0%
Sinaloa	3,741	2.8%	3,535	2.8%	-5.5%
Sonora	3,006	2.2%	2,905	2.3%	-3.4%
Tabasco	1,700	1.3%	1,623	1.3%	-4.5%
Tamaulipas	3,136	2.3%	2,738	2.2%	-12.7%
Tlaxcala	585	0.4%	558	0.4%	-4.6%
Veracruz	5,396	4.0%	4,659	3.7%	-13.7%
Yucatán	2,543	1.9%	2,219	1.8%	-12.7%
Zacatecas	800	0.6%	750	0.6%	-6.3%
Total República	134,044	100.0%	125,331	100.0%	-6.5%

Fuente: Urban Science

















Estado	AGOSTO 2017	Lugar
Distrito Federal	22,760	1
Edo. de México	14,615	2
Jalisco	11,299	3
Nuevo León	9,856	4
Puebla	6,363	5
Guanajuato	5,484	6
Veracruz	4,659	7
MEDIA NACIONAL	3,916	
Coahuila	3,791	8
Chihuahua	3,718	9
Sinaloa	3,535	10
Baja California	3,483	11
Querétaro	3,298	12
Michoacán	2,914	13
Sonora	2,905	14
San Luis Potosí	2,802	15
Tamaulipas	2,738	16
Quintana Roo	2,442	17
Yucatán	2,219	18
Chiapas	1,903	19
Aguascalientes	1,812	20
Morelos	1,724	21
Oaxaca	1,628	22
Tabasco	1,623	23
Hidalgo	1,378	24
Guerrero	1,078	25
Colima	1,012	26
Durango	898	27
Zacatecas	750	28
Baja California Sur	747	29
Campeche	674	30
Nayarit	665	31
Tlaxcala	558	32
Total República	125,331	

Anexo 3: Resultados estudio Interbrand 2017.

Best Global Brands 2017 Rankings

Filter +



01  +3% 184,154 \$m	02  +6% 141,703 \$m	03  +10% 79,999 \$m	04  -5% 69,733 \$m	05  +29% 64,796 \$m <small>TOP GROWING</small>	06  +9% 56,249 \$m	07  -6% 50,291 \$m	08  +48% 48,188 \$m <small>TOP GROWING</small>
09  +10% 47,829 \$m	10  -11% 46,829 \$m	11  +3% 44,208 \$m	12  +5% 41,533 \$m	13  0% 41,521 \$m	14  +5% 40,772 \$m	15  +7% 39,459 \$m	16  +3% 31,930 \$m

Anexo 4: Lista general de productos ofrecidos al mercado mexicano por BME Group.

Autos Sedanes		
Modelo	Características Generales	Precio Inicial MXN
Serie 1	Sedán de 3 y 5 puertas con motor de 4 cilindros y transmisión de 8 velocidades	\$ 455,000.00
Serie 2	Sedán coupé de tres puertas con transmisión deportiva de 8 velocidades	\$ 550,000.00
Serie 2 Convertible	Sedán descapotable de 3 puertas con motor de 6 cilindros en línea, suspensión M adaptativa y transmisión de 8 velocidades	\$ 680,000.00
Serie 3	Sedan de 5 puertas con motor de 6 cilindros y 326 caballos de fuerza	\$ 535,000.00
Serie 4	Sedan de 3 y 5 puertas con disponibilidad de versión coupé, con motor de 4 y 6 cilindros	\$ 660,000.00
Serie 4 Convertible	Descapotable de 3 puertas con transmisión automática de 8 velocidades y motor de 6 cilindros	\$ 950,000.00
Serie 5	Sedán deportivo de 5 puertas, con estacionamiento autónomo con motor de 6 cilindros	\$ 790,000.00
Serie 6	Sedán de lujo de 5 puertas con 450 caballos de fuerza y 8 cilindros y opción para personalizar el auto	\$ 1,795,000.00
Serie 7	Sedan de lujo de 5 puertas con control de la consola principal con gestos, luz láser, aparcamiento remoto y comando touch con motor de 8 cilindros y 450 caballos de fuerza	\$ 1,565,000.00

Gama X (SAV'S Sports Activity Vehicle o camionetas pequeñas)		
Modelo	Características Generales	Precio Inicial MXN
X1	SAV con un motor de 4 cilindros de 2.0 litros	\$ 515,000.00
X3	Nueva SAV de 5 puertas con disponibilidad de motor diesel o de gasolina	\$ 690,000.00
X4	SAV con 306 caballos de fuerza con motor de 3.0 litros, 6 cilindros en linea	\$ 815,000.00
X5	SAV con 450 caballos de fuerza con motor de gasolina de 8 cilindros	\$ 1,060,000.00
X6	SAV con 450 caballos de fuerza, motor de 6 cilindros	\$ 1,080,000.00
Deportivos		
Modelo	Características Generales	Precio Inicial MXN
M2	Sedán deportivo de 3 puertas, con transmisión M de siete velocidades y motor de 6 cilindros y 370 caballos de fuerza	\$ 1,180,000.00
M3	Sedán deportivo de 5 puertas de 450 caballos de fuerza y motor de gasolina de 6 cilindros.	\$ 1,545,000.00
M4	Sedán deportivo de 3 puertas con motor de 6 cilindros y 450 caballos de fuerza.	\$ 1,560,000.00
M4 Convertible	Sedán deportivo descapotable con motor de 6 cilindros y 450 caballos de fuerza	\$ 1,680,000.00
M5	Sedán deportivo con caja de transmisión de 8 velocidades, con motor de 8 cilindros y tracción en las 4 ruedas	\$ 2,000,000.00
M6	Sedán deportivo de competencia con 560 caballos de fuerza y motor de 8 cilindros	\$ 2,382,000.00
X3 M	SAV deportiva con 360 caballos de fuerza y motor de 6 cilindros	\$ 2,472,000.00
X4 M	SAV deportivo con motor de gasolina de 6 cilindros y 340 caballos de fuerza	\$ 1,130,000.00
X5 M	SAV deportivo con motor de 8 cilindros de 4.4 litros y 575 caballos de fuerza	\$ 1,790,000.00
X6 M	SAV deportivo con motor de gasolina de 6 cilindros y 450 caballos de fuerza	\$ 1,930,000.00

Eléctricos o iPerformance (Híbridos: motor eléctrico y de combustible)		
Modelo	Características Generales	Precio Inicial MXN
i3	Motor eléctrico para uso urbano	\$ 880,000.00
i8	Motor eléctrico enchufable y motor de combustión.	\$ 2,700,000.00
X5 iPerformance	Motor eléctrico enchufable y motor de combustión, con tracción en las cuatro ruedas, circula 30 km con motor eléctrico, con una autonomía de los dos motores de 830 kms.	\$ 1,190,000.00
Serie 3 iPerformance	Motor eléctrico enchufable con capacidad para recorrer 50km con motor únicamente eléctrico y motor de combustión de 4 cilindros	\$ 800,000.00
Serie 5 iPerformance	Motor eléctrico enchufable con capacidad para recorrer 46km con motor únicamente eléctrico y motor de combustión de 4 cilindros	\$ 950,000.00

Anexo 5: Distribución de Estados de la República por Gerente de ventas.

Gerente de Ventas	Estados
Gerente 1	Guanajuato Querétaro Aguascalientes Guadalajara Tampico CDMX: Interlomas Baja California
Gerente 2	Puebla Veracruz Oaxaca Hidalgo San Luis Potosí CDMX: San Ángel y Periférico Edo. De México: Lerma
Gerente 3	CDMX: Santa Fe, Edo. De México: Metepec Monterrey Culiacán Cuernavaca Guerrero
Gerente 4	CDMX: San Antonio, Lindavista Edo. De México: Zona Esmeralda y Satélite Sonora Chihuahua Coahuila Quintana Roo Yucatán Chiapas

Anexo 6: Formato de Plan Trimestral para llenado por distribuidor conforme a su estrategia de mercadotecnia.

PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES

– ATL: Revistas, prensa, OOH, cine, tv, radio, redes sociales, pauta digital.

Actividad	Monto (aproximado)	Fecha

– BTL*: Eventos, activaciones, patrocinios y exhibiciones

Actividad	Monto (aproximado)	Fecha

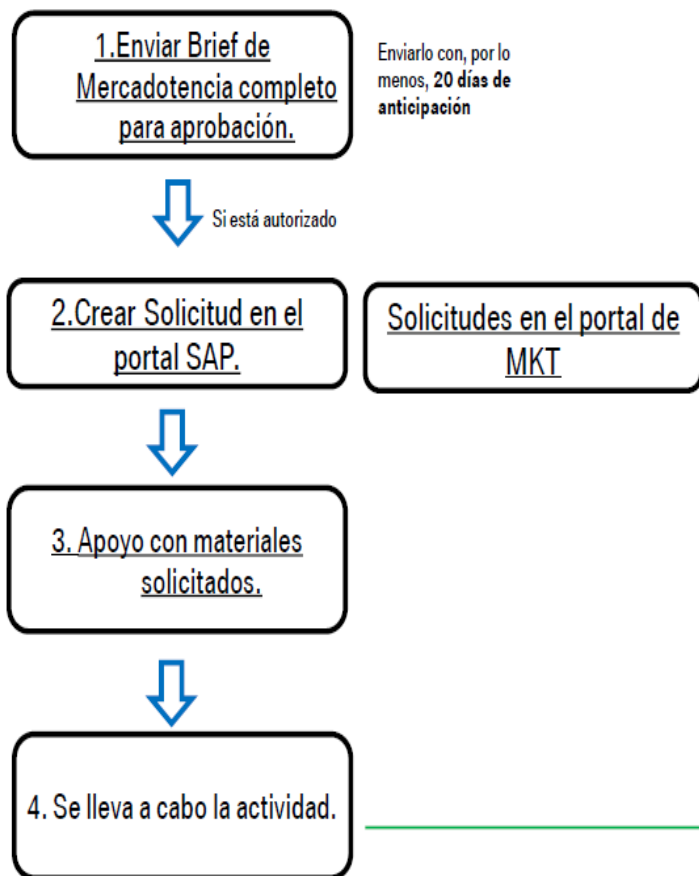
*Una vez aprobado el Plan, favor de enviar los Briefs por evento para aprobación

Anexo 7: Tipo de actividades autorizadas para ejecutar de mercadotecnia por distribuidor.

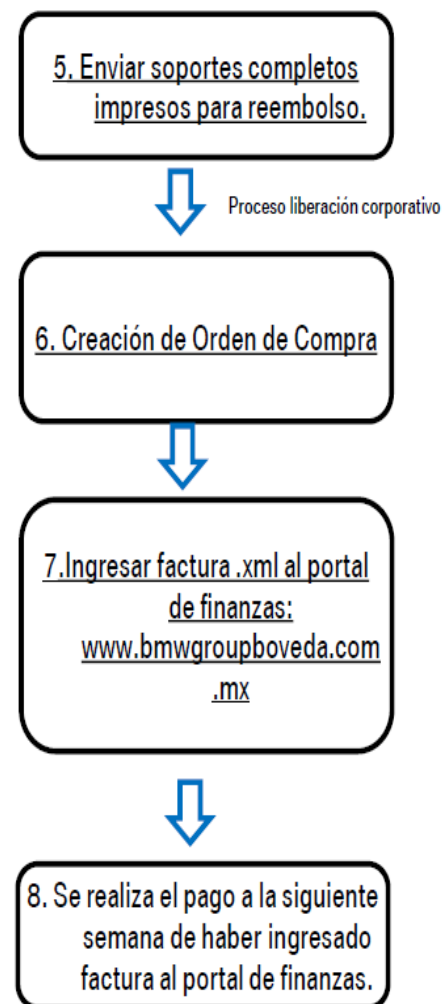
Tipo de actividad	
Material Promocional (MPOS)	Roll up Postales Hangers Window stickers Rótulos para autos demo
Medios Masivos (PUBL)	Radio Televisión Prensa Revista Digital: Facebook, Twitter o Google Display

Anexo 8: Proceso de solicitud de evento.

ANTES DEL EVENTO



DESPUÉS DEL EVENTO



Anexo 9: Brief para planeación y aprobación de eventos, llenado por el distribuidor, aprobado por Corporativo.

BMW MARKETING BRIEF PLANEACIÓN

- Nombre de la actividad:
- Fecha:
- Lugar:
- Hora:
- Tiempo exhibido:
- Modelos a exhibir:
- Costo de la actividad (desglose):
- Grupo Objetivo / Nivel Socio Económico*:
- Número de asistentes:
- Descripción de la actividad (¿De qué consta la actividad? ¿Cuál es tu objetivo?, ¿Cuál es la estrategia de prospección?):
- Objetivo de Prospección:
- Objetivo de Test Drives:
- Objetivo de Ventas:
- Costo x lead (Inversión / asistentes)** :
- Artes a solicitar (medidas, tipo de material):

BMW MARKETING BRIEF RESULTADOS

- Tiempo exhibido:
- Modelos exhibidos:
- Costo de la actividad (desglose):
- Número final de asistentes:
- Resultado de prospección:
- Resultado de Test Drives:
- Costo x lead (Inversión / asistentes)** :
- ROI ((utilidad-costo)/costo)*100
- Resultado de Ventas:

Anexo 10: Creación de liga para eventos.

EVENTOS.

CREAR UN NUEVO EVENTO.

Por favor complete el siguiente formulario para crear un nuevo evento.

MARCA Y DEALER.

Marca: *

Organización: * MX. LATAM.

¿Evento del Corporativo?: * Si. No.

Distribuidor: *

DATOS DEL EVENTO.

Nombre del Evento: *

Modelo a Promocionar: *

Objetivo de Ventas: *

Inversión Digital Total: *

Nota. Únicamente dígitos.

Moneda: * MXN. USD.

Clasificación del Evento: * Requerido

Breve Descripción:

Fecha Inicio: *

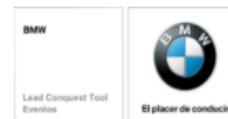
Fecha Fin: *

Anexo 11: Liga final generada del portal de CRM para cada evento realizado por cada distribuidor.

Organización	Marca	Importador / Dealer	Nombre del Evento	Clasificación del Evento	Liga
MX	BMW	SURMAN CHIHUAHUA	Noche de Casino para clientes exclusivos	Social & Cultural	goo.gl/EuyvVP

Anexo 12: Formulario temporal para captura de prospectos durante el evento.

LEAD CONQUEST TOOL EVENTOS. SURMAN CHIHUAHUA



Ver Listado de Vistantes

Version: 9.0.0
Sincronización: pausa
Registros Sincronizados: 0 de 0
Estado de red:

Para registrar a un nuevo visitante complete el siguiente formulario.

Campos marcados con (*) son requeridos.

Datos del Evento

Nombre del Evento. *

Noche de Casino para clientes exclusivos

Vendedor/Edecán. *

Nota. En caso de vendedor de preferencia poner clave iGM o Incadea.

Datos Personales

Género. *

Nombre. *

Apellido Paterno. *

Email. *

Teléfono. *

Tipo de Teléfono. *

Oficina. Casa. Móvil.

Nota. 10 dígitos incluyendo lada.

Datos del Vehículo Actual

Marca. *

Modelo.

Interés

Marca de Interés. *

Modelo de Interés. *

Deseo recibir:


Comentarios

Aviso de Privacidad

Acepto. *

Registrar


Anexo 13: Reporte quincenal de seguimiento CRM.



BMW GROUP

BMW Group: Events Dashboard

Última actualización: 2 de octubre 2017



277

Eventos Totales

11.514

Registros Totales

Eventos por Brand

BMW	210
MINI	31
BMW MOTORRAD	9
MOTORRAD	7

Registros por Brand

BMW	8531
MINI	1893
BMW MOTORRAD	622
MOTORRAD	348

Marca Actual

Tipo de Eventos

LAUNCH EVENTS	100%
---------------	------

Que deseo recibir

VENTAS BMW

166

VENTAS MINI

18

VENTAS MOTORRAD

17

VENTAS BMW i

15

Total de Ventas

Ventas por Brand YTD

Detalle ventas BMW

132 80%

Detalle ventas MINI

13 72%

Detalle ventas MOTORRAD

10 59%

Detalle ventas BMW i

0 0%

Esta tabla muestra la cantidad y porcentaje de ventas correspondiente.

Detalle

1

2

3

Funnel

Nombre del evento: **LANZAMIENTO SERIE 5 CARMEN**

CARMEN MOTORS	Total de Registros	59	100%
BDD Depurada	59	100%	
Seguimiento	10	17%	
Ventas	4	7%	

Detalle

Tabla Resumen

Brand total	BMW	\$4,056,094
Inversion Total Brand		
Objetivo de Ventas Brand		
Dealer total	CARMEN MOTORS	\$182,000
Inversion Total Dealer		
Objetivo de Ventas Dealer		
Evento	LANZAMIENTO SERIE 5 CARMEN	58
Tipo de evento	LAUNCH EVENTS	
Inversión Evento		\$0
Objetivo de Ventas		2
Ventas Totales		4

Detalle Ventas

Del total de asistentes la gráfica a continuación muestra la distribución de brands que se vendieron. La fuente con la cual fue capturada la venta.

Con esto medimos la efectividad de convocatoria

Fuente de venta	2
EVENTO	2
VENTA A PISO	0

Venta por tipo de evento

LAUNCH EVENTS	4
---------------	---

Detalle

3

Anexo 14: Encuesta de Satisfacción asistentes a eventos.**Encuesta de Eventos***** 1. ¿Cómo se enteró del evento?**

- Sitio web oficial
- Redes sociales
- Email
- Invitación telefónica
- Recomendación de un amigo
- Otro (especifique)

*** 2. Por favor, valore las siguientes afirmaciones según su opinión sobre el evento.**

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Calidad del evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de las instalaciones (stand)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si tiene algún comentario que nos ayude a mejorar por favor no dude en proporcionarlo.

*** 3. ¿Recomendaría este evento a otras personas?**

- Sí
- No

*** 4. ¿Ha sido contactado por algún Distribuidor BMW después del evento?**

- Sí
- No

Listo

Anexo 15: Formato de evaluación de eventos.

BMW GROUP**Criterios para reembolso de actividades-MKT Fund**

Distribuidor	
Código Distribuidor	
Fecha	
Nombre de la Actividad	
Tipo de Actividad	

Criterios	Valor (%)	%Rubro	Descripción	Calif.
MKT Plan Autorización de MKT	15%	15%	*La actividad fue incluida en el Plan Trimestral *El Brief fue autorizado por MKT	15%
Identidad Corporativa	30%	5%	*Lineamientos: cada uno vale 5% Back	5%
		5%	Plataforma Blanca	5%
		5%	Porta-especificador	5%
		5%	Placas	5%
		5%	Hospitality POS	5%
CRM Conquest Tool	25%	13%	*Genero liga de Conquest Tool	13%
		13%	*Reporte de Seguimiento	13%
Valores Administrativos	30%	8%	*Objetivos de Test Drive	8%
		8%	*Leads Generados	8%
		8%	*Ventas Realizadas	8%
		8%	*Estrategia de seguimiento	8%
	100%		Total	100%

Monto a reembolsar MKT Fund:
Numero de requisición
Comentarios:8833
Solicitó:
Autorizó:
Valido:

Anexo 16: Sustento ventas de distribuidores para seleccionar candidatos a entrevista proporcionado por Corporativo BMW.

Código Dealer	Nombre Dealer	Ventas agosto 2017	% de ventas
C012A	IMAGEN MOTORS, S.A. DE C.V.	87	7%
C001A	GRUPO BAVARIA, S.A. DE C.V.	73	6%
C009A	MÜNCHEN MOTORS, S.A. DE C.V.	71	6%
C021A	CARMEN MOTORS S.A. DE C.V.	65	5%
C054A	BAYERN MOTORS SA DE CV	61	5%
C041A	SIERRA MOTORS DISTRIBUIDORA,	55	4%
C017A	EUROMOTORS DE QUERETARO, S.A. DE C.	55	4%
C006A	EUROMOTORS DEL CENTRO, SA DE CV	52	4%
C033A	MOMENTUM SATELITE,S.A.DE C.V.	51	4%
C053A	PREMIER AUTOWELT, S.A. DE C.V.	41	3%
C057A	CEVER SAN ANTONIO SA DE CV	40	3%
C049A	AUTOWELT S.A. DE C.V.	39	3%
C052A	AUTOMOVILES DE BAVIERA, S.A. DE C.V	39	3%
C056A	COAPA PREMIUM SA DE CV	35	3%
C055A	LINDAVISTA MOTORS SA DE CV	33	3%
C003A	VEHICULOS EUROPEOS DE CALIDAD, S.A	32	3%
C065A	CARMEN MOTORS BAJA CALIFORNIA	31	3%
C044A	GERMANIA MOTORS S.A. DE C.V.	30	2%
C058A	MASTER MOTORS MEXICO SA DE CV	30	2%
C059A	FARRERA PENINSULA, S.A. DE C.V.	28	2%
C042A	VEHICULOS EUROPEOS DE CALIDAD	26	2%
C035A	CALETTO MOTORS, S.A. DE C.V.	25	2%
C013A	GRUPO ISAR, S.A. DE C.V.	22	2%
C019A	FARRERA PENINSULA, S.A. DE C.V.	22	2%
C036A	TOLUCA PLANTA DE DISTRIBUCION, SA D	22	2%
C008A	SURMAN MOTORS, S.A DE C.V.	21	2%
C022A	SURMAN AUTOS, S.A. DE C.V.	21	2%
C014A	TALISMAN AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.	20	2%
C060A	ESMERALDA MOTORS SA DE CV	20	2%
C067A	SONI AGUASCALIENTES SA DE CV	18	1%
C018A	TECNOLOGÍA DE TABASCO, S.A. DE CV.	12	1%
C066A	FARRERA PENINSULA SA DE CV	12	1%
C061A	AUTOPOLIS PREMIUM SA DE CV	10	1%
C062A	VEHICULOS EUROPEOS DE CALIDAD	10	1%
C026A	SURMAN AUTOMOTRIZ SA DE CV	7	1%
C063A	VEHICULOS EUROPEOS DE CALIDAD	7	1%
C045A	AUTOPREMIUM TAMPICO SA DE CV	5	0%
Total general		1228	100%

Anexo 17: Instrumento Cualitativo: Entrevista de profundidad aplicada a cuatro distribuidores.

Nombre completo:
Distribuidor:
¿Hace cuánto entraste a trabajar a BMW?
Respecto a los eventos:
¿Tuviste una capacitación para realizar adecuadamente los eventos?
¿Conoces todo el proceso y lineamientos?
¿Cómo surgen los eventos? (te invitan, tú los buscas) dependiendo de su zona
¿Cómo evalúas si un evento es acorde al perfil de la marca?
¿Cómo planteas los objetivos para el evento? (quien te ayuda, cómo seleccionas modelo a promover)
¿Qué sistemas usas para desempeñar tu trabajo? ¿Sabes usarlos
¿Los sistemas te son útiles durante los eventos?
Para el seguimiento, ¿quién lo hace dentro de la agencia o cómo es el proceso interno?
¿Tienes un área de CRM en la agencia?
*Esa persona, ¿sabe usar los sistemas? ¿Los usa?
¿Te apoya tu equipo de CRM? (en caso de que aplique) hasta dónde llega tu responsabilidad?
¿Cómo evalúas si un evento fue exitoso? ¿Qué mides?
¿Qué te haría la vida más fácil? en eventos.

Anexo 18: Funnel para planteamiento de objetivos y análisis de resultados de eventos:

Nombre de evento

Tipo de evento Branding

Marca BMW

Planeación
Introduzca el objetivo de ventas y el archivo
calculará los objetivos correspondientes a cada
etapa

Inversión estimada

Asistentes esperados

Objetivo de ventas

Objetivo de Test Drives 0

Objetivo Seguimiento 100%

Objetivo de Leads 0

Objetivo de Prospectos 0

Resultados
Introduzca los resultados obtenidos para que el
archivo genere los gráficos correspondientes y
calcule su tasa de conversión

Inversión real

Asistentes totales

Ventas realizadas

Test Drives realizados

Seguimiento realizado

Leads generados

Prospectos generados

Objetivos

Objetivo de ventas

Test Drives 0

Leads
Datos de contacto
Modelo de interés
Intención de compra -
< 3 meses

Prospectos
Datos de contacto
Modelo de interés
Intención de compra -
> 3 meses

Resultados

Ventas

Test Drive 0

Leads 0

Prospectos 0

Análisis de resultados

El siguiente análisis le dará un panorama general del éxito de su evento.

Costo por lead #DIV/0!

ROI #DIV/0!

Ventas por Lead #DIV/0!

Diferencia en inversión \$