



VENTA DE AUTOMÓVILES: Transición a un paradigma inteligente de prospecto a promotor.

Axel Flores Trejo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

2021

VENTA DE AUTOMÓVILES: Transición a un paradigma inteligente de prospecto a promotor.

Axel Flores Trejo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Mercadeo Digital

Director (a):

Manuel Quiñones, PhD

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Director del trabajo de
Grado

Bogotá D.C. 27-03-2021

Dedicatoria

A mis amados padres, así como a todas esas queridas personas que me han apoyado y ayudado de manera incondicional a lo largo de mi camino, infinitas gracias.

Índice

Índice	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tablas	10
Índice de Ecuaciones.....	10
Título.....	11
Resumen	11
Palabras Claves.....	11
Abstract.....	12
Keywords.....	12
1. Introducción.....	13
1.1. Formulación del problema	15
1.2. Objetivos.....	18
1.2.1. Objetivo general:.....	18
1.2.2. Objetivos específicos:.....	18
1.3. Justificación	19
2. Marco de Referencia Teórico – Conceptual	20
2.1. Conceptos principales.....	20
2.2. Enfoques emergentes en el proceso de ventas	22
2.2.1. Embudo de Ventas (Sales Funnel).....	22
2.2.2. Viaje del Cliente (Customer Journey)	23
2.2.3. Volante (Flywheel).....	24
2.2.4. Mapa de Experiencia (Experience Map).....	28
2.2.5. Experiencia del Cliente (Customer Experience)	30
2.2.6. Omnicanalidad.....	31
2.2.7. Lovemarks	33
2.2.8. Marcador de Promoción Neto (Net Promoter Score).....	36
2.3. Casos de éxito	38
2.3.1. Mercedes Benz.....	38
2.3.2. Tesla.....	38

3. Hipótesis	40
3.1. Planteamiento.....	40
3.2. Variables.....	41
4. Marco Metodológico.....	42
4.1. Tipo de investigación	42
4.2. Metodología	42
4.2.1. Recopilación de datos en fuentes secundarias	42
4.2.2. Recopilación de información en fuentes primarias	43
4.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
5. Análisis de datos, Hallazgos y Propuesta	47
5.1. Encuesta: prospecto a promotor, crecimiento rentable.....	47
5.1.1. Importancia de recomendaciones a la hora de realizar una compra.	47
5.1.2. Probabilidad para recomendar un producto a conocidos.....	48
5.1.3. Opinión de la conveniencia de la lealtad de los clientes.....	49
5.1.4. Esfuerzos de las empresas por generar lealtad de sus clientes.....	49
5.1.5. Relación de la lealtad del cliente y mayores ventas.	50
5.1.6. Los empresarios desean el éxito, mayores ventas.....	51
5.1.7. Búsqueda de experiencias de compra de parte de los clientes.....	52
5.1.8. Frecuencia de las empresas en la búsqueda de generar experiencias en sus procesos de ventas.	53
5.1.9. Compartimiento de las experiencias de compra.....	53
5.2. Entrevista: Mapa de Empatía Experiencia de Compra de un Auto Nuevo.....	54
5.2.1. Atención del vendedor.....	55
5.2.2. Comparativa de opciones	55
5.2.3. Seguridad	56
5.2.4. Diseño	56
5.3. Encuesta: Experiencia de compra con Chevrolet	57
5.3.1. Edad	57
5.3.2. Escolaridad.....	58
5.3.3. Factores de Compra	58
5.3.4. Lealtad.....	59

5.4. Propuestas.....	60
5.4.1. Pasar del embudo al volante (<i>flywheel</i>).....	60
5.4.2. Construcción de Lovemarks a través de Insights	64
6. Discusión.....	66
7. Conclusiones.....	69
8. Recomendaciones	72
9. Referencias.....	73
10. Anexos.....	77
Anexo 1.....	77
Anexo 2.....	79
Anexo 3.....	80

Índice de Figuras

Figura 1: Técnicas de prospección viejas y nuevas.....	16
Figura 2: Embudo de Ventas	23
Figura 3: Relación de estas tres vistas: ciclos de vida del cliente, viaje del cliente y planos de servicio.	24
Figura 4: Flywheel Original de Amazon	25
Figura 5: Data Flywheel AWS.....	26
Figura 6: Flywheel HubSpot.....	27
Figura 7: Flywheel por Áreas	28
Figura 8: Mapa Mental del Jugador Social.....	29
Figura 9: Experiencia del Cliente	30
Figura 10: Omnicanalidad.....	31
Figura 11: Modelo de investigación: Formular experiencias de clientes en un contexto omnicanal.....	32
Figura 12: ¿Qué hace que un gran amor se distinga de los demás?	34
Figura 13: Los Ejes Amor/Respeto	35
Figura 14: Net Promoter Score.....	36
Figura 15: Considera importante las recomendaciones de familiares o amigos a la hora de realizar una compra	48
Figura 16: Con qué probabilidad usted recomendaría un producto o servicio a un amigo o familiar	48
Figura 17: Piensa que tener la lealtad de los clientes es conveniente para una empresa.....	49
Figura 18: Percibe que las empresas se esfuerzan por generar lealtad en sus clientes	50
Figura 19: Crees que existe una relación entre la lealtad de un cliente y mayores ventas	51
Figura 20: Los empresarios desean tener éxito en sus negocios. Éxito es mayores ventas (crecimiento de las ganancias).....	51
Figura 21: Usted como cliente busca vivir nuevas y mejores experiencias en sus compras.....	52
Figura 22: Con qué frecuencia las empresas buscan generar nuevas y mejores experiencias en sus procesos de venta.....	53
Figura 23: Usted comparte sus experiencias de compra.....	54
Figura 24: ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?	58
Figura 25: ¿Cuál fue la razón más importante que lo motivó para adquirirlo?.....	59

Figura 26: ¿Qué tan probable es que recomiendes Chevrolet AVEO a tus amigos o familiares?	60
Figura 27: Ejemplo Viaje del Cliente.....	62
Figura 28: Comportamiento de Ventas Chevrolet vs Toyota NPS	68
Figura 29: Plantilla Mapa de Empatía.....	79

Índice de Tablas

Tabla 1: Tres Grupos de Clientes	37
Tabla 2: Ejemplo Mapeo del Flywheel	63

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1: Calcular Índice Net Promoter Score	37
--	----

Título

Venta de Automóviles: Transición a un paradigma inteligente de prospecto a promotor.

Resumen

El conocimiento de las tendencias globales para generar lealtad en los clientes de automóviles nuevos es crucial, dado el alto nivel de competitividad de la industria automotriz. Por tal motivo, es un diferenciador fundamental proponer una nueva forma de fomentarla, a través de la innovación de modelos de experiencia de compra, siguiendo modelos como *flywheel*, el *customer journey*, *lovemarks* y el *net promoter score* (que utiliza Amazon), por mencionar algunos. Dichos modelos promueven mejores experiencias de compra y por consecuencia, la lealtad del cliente, dado que el 65% de los encuestados comenta que existe una relación entre estos dos factores, que combinados ayudan al éxito de una empresa.

Los encuestados consideran que a la hora de realizar una compra, para ellos es de suma importancia la recomendación de un producto o servicio por parte de sus familiares y amigos. Por otro lado, perciben una falta de esfuerzo por mejorar las experiencias de compra, así como desinterés por generar lealtad por parte de los concesionarios. Las buenas, regulares o malas experiencias son compartidas casi siempre por los clientes.

Palabras Claves

Automóviles Nuevos, Flywheel, Lovemarks, Net Promoter Score, Omnicanalidad.

Abstract

Knowledge of global trends to generate loyalty in new car customers is crucial, given the high level of competitiveness of the automotive industry. Therefore, proposing a new way to promote it through the innovation of purchasing experience models is a fundamental differentiator. Models like *flywheel*, *customer journey*, *lovemarks* and *net promoter score* (used by Amazon), to mention a few. Such models look for better shopping experiences and consequently, customer loyalty, since 65% of respondents say that there is a relationship between these two factors, which combined can help to achieve the success of a company. The respondents believe that receiving recommendations of a product or service from family and friends when making a purchase is of the utmost importance to them. On the other hand, they perceive a lack of effort to improve shopping experiences and disinterest in generating loyalty on behalf of dealerships. Good, regular or bad experiences are almost always shared by customers.

Keywords

Flywheel, Lovemarks, New Car, Net Promoter Score, Omnichannel.

1. Introducción

Actualmente, el crecimiento de la competencia en todos los sectores ha demandado el desarrollo de diversas formas inteligentes y efectivas de llegar a los prospectos, buscando generar oportunidades de negocio apoyándose en la innovación, para generar una mejor experiencia de compra a lo largo de todo el viaje del cliente hasta llegar a la venta y continuar con la posventa, abriendo con esto una gran posibilidad de una recomendación, encaminados a lograr los objetivos de ventas marcados.

Gracias a la era digital que vivimos, en la actualidad se cuenta con una amplia variedad de alternativas de modelos, técnicas y teorías de mercadeo que en muy pocas ocasiones llegan a ser empleadas o siquiera consideradas por parte de los concesionarios. Aquellas empresas que han adoptado y puesto en práctica dichas alternativas en sus modelos de mercadeo, ventas y atención al cliente, han obtenido estos beneficios, mismas que comparten sus grandes aprendizajes -como es el caso de Colgate, Apple, Centrales, Pfizer y Copa Airlines, entre muchas otras- que han cambiado la forma de hacer negocio y han logrado obtener la fidelidad de sus clientes (Deloitte Asesores y Consultores Ltda., 2018).

La manera de vender y comprar cambia constantemente conforme pasan los años, derivado del constante cambio en las necesidades y comportamiento de los consumidores y acelerado por los avances tecnológicos. Desafortunadamente, muchos concesionarios de autos no llevan el ritmo de estos cambios. A dicho desinterés por brindar una atención al cliente vanguardista se le suma la lucha constante por alcanzar los objetivos comunes y por departamentos, produciendo más problemas dentro de las organizaciones, como es el caso del departamento de marketing, ventas y servicio al cliente, donde cada uno tiene designado metas individuales, pero olvidan los fines comunes más importantes, la venta, recompra y recomendación. Pareciera que estas tres áreas van en distintas direcciones, perjudicando a la organización por dejar la experiencia del cliente como su última prioridad.

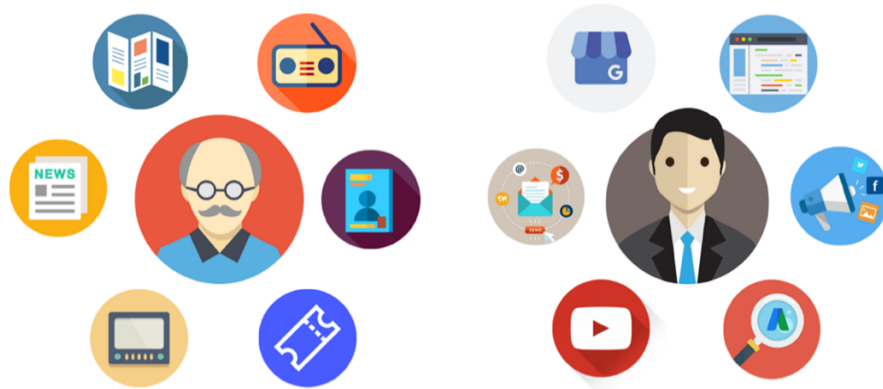
Esta investigación pretende hacer propuestas para lograr una transición al paradigma inteligente de prospecto a promotor, que se traduce en mayores ventas dentro de los concesionarios, tratando de que modelos actuales brinden casos de éxito, análisis e interpretaciones puntuales, considerando temas que puedan llevar a un cambio positivo o complementario del modelo de negocio que actualmente se tenga, concientizando para afrontar el presente y el futuro con mejores estrategias, logrando así vender más y mantener el negocio a través del tiempo.

1.1. Formulación del problema

Día a día, todos los concesionarios se enfrentan a la lucha constante de llevar el ritmo de ventas propio, el de sus competidores y de la industria misma, tratando continuamente de ganar mayor mercado para así crecer y por consecuencia, generar mayores utilidades y de esta forma, cumplir la finalidad de toda empresa. Por desgracia muchas empresas utilizan los mismos medios de publicidad que hace unos años atrás: prospección en frío a través de medios tradicionales como volantes, radio, televisión, inclusive activaciones con modelos y música, que lejos de captar la atención del cliente en el producto o marca, la desvían.

Si todo este esfuerzo fuera enfocado en mantener a los clientes existentes para llegar a generar un crecimiento del 5% en la retención de los mismos, se produciría un 25% o más de aumento de las ganancias, como sucede en los servicios financieros (Reichheld F. , Prescription for cutting costs, 2001). Sin embargo, si se llega a contar con la visita o contacto de un prospecto captado por cualquiera de los medios publicitarios, es muy probable que éste sea atendido de forma inadecuada. Existe una alta posibilidad de inconformidad por parte de dicho prospecto y por esta razón, “el 86% de los clientes deja de contratar los servicios de una marca, a causa de una mala experiencia” (Santo, 2013). A pesar de una posible mala atención, seguimiento y asesoramiento, alguno de los interesados puede llegar a comprar.

Figura 1: Técnicas de prospección viejas y nuevas



Fuente: Elaboración propia

Desafortunadamente, algunos vendedores, gerentes y dueños de concesionarios creen que el proceso de venta se termina cuando se liquidó la cuota inicial o el automóvil en su totalidad; por esta y otras muchas razones el cliente llega a molestarse. A pesar de esto, sobrellevan su malestar con tal de llegar hasta el final y obtener su automóvil nuevo. No obstante, después de ese momento se pueden convertir en detractores de marca: “Las malas experiencias se transmiten más que las positivas. Los clientes comparten sus experiencias positivas a 9 personas de su entorno, mientras que, en el caso de las negativas, esta cifra se eleva al menos hasta 16” (Santo, 2013).

Las marcas invierten una gran cantidad de recursos en publicidad, con la intención de atraer más clientes nuevos a los concesionarios y muchos de ellos se encargan desperdiciar esos prospectos y de descuidar a los que ya tienen, lo que llega a no tener sentido alguno. Muchas de estas malas decisiones se deben al desconocimiento del *Customer Journey* (viaje del comprador), que es el proceso de compra de un prospecto desde que surge su necesidad o interés hasta la recompra. Una forma común de contrarrestar estos errores es bajando los costos y activando promociones, lo cual se convierte en la forma más sencilla e irracional de tratar de mitigar dicha problemática, ya que se sabe que “8 de cada 10 consumidores indica

que estaría dispuesto a pagar más, si por ello recibiera un mejor servicio” y “es 6 o 7 veces más caro conseguir un nuevo cliente, que mantenerlo; pero todavía muchas empresas no se dan cuenta de ello y destinan gran parte de sus recursos a la captación de nuevos clientes. Además, los clientes leales valen 10 veces más que su primera compra” (Santo, 2013).

El capital humano es parte fundamental en los resultados de una compañía. Desafortunadamente, el área de recursos humanos no da la importancia debida a la hora de reclutar, seleccionando así personal sin las capacidades y habilidades requeridas para diversas actividades como vender, administrar y liderar, lo que produce inconvenientes en el proceso de venta (Muñoz, 2008). Así mismo, factores externos afectan directamente a las organizaciones como las crisis económicas y el cambio en los hábitos de compra de las nuevas generaciones (las cuales ocupan un gran espacio en la sociedad), muchas veces propiciados por el desarrollo tecnológico. “La generación Z comprenderá el 32 por ciento de la población mundial de 7,7 mil millones en 2019, superando a los millennials, quienes representarán un 31,5 por ciento, según el análisis de Bloomberg de los datos de las Naciones Unidas” (Miller & Lu, 2018). El nacimiento de nuevas generaciones es algo constante e inevitable; las modas, los productos y los comportamientos de las personas cambian junto con ellas, las empresas deben adaptarse para sobrevivir.

Existe la posibilidad de que, al mejorar la experiencia de compra dentro de los concesionarios de automóviles nuevos, ¿los clientes se convertirán en promotores de la marca y por consecuencia, se lleguen a incrementar las ventas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general:

Contrastar la importancia que tiene la experiencia de compra del cliente con la lealtad de este, para lograr más ventas de automóviles, mediante la propia recomendación de los usuarios a conocidos y desconocidos.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Dar a conocer la importancia de la recomendación de un cliente, así como de la experiencia de compra de un automóvil, con el fin de generar conciencia en el área comercial.
- Conocer los dolores, necesidades y alegrías de los clientes a lo largo del *customer journey*, para así encontrar patrones en común.
- Medir, analizar y comparar la lealtad de los clientes respecto a sus razones de compra, para indagar por qué son o no promotores.
- Proponer metodologías para atraer, interactuar y deleitar a los clientes, generando así amantes de la marca.

1.3. Justificación

Debido a la necesidad de crecimiento de todas las compañías automotrices y las adversidades internas y externas que se enfrentan todos los días, se necesita lograr una transición al paradigma inteligente de prospecto a promotor, para así mitigar los esfuerzos incongruentes y conseguir que los clientes actuales impulsen la venta y no la pérdida constante de ellos. Se busca lo contrario, que es hacer crecer el negocio, dado que el mal servicio al cliente le cuesta a las organizaciones a nivel mundial \$338.5 billones de dólares por año en negocios perdidos (Genesys, an Alcatel-Lucent Company, 2009).

Es necesario concientizar a todos aquellos que pasan por esta situación de los beneficios que este trabajo presentará:

- Compartir experiencias y retroalimentación de este proceso, con el fin de demostrar tendencias y patrones comunes.
- Obtener menos resistencia cambiando el paradigma actual o rediseñarlo, para así enfocarse en generar negocio.
- Generar equipos de trabajo eficientes y proactivos, con menos fricción entre los integrantes.
- Descartar malas prácticas y situaciones que afecten al proceso de compra.
- Dar alternativas e ideas que puedan apoyar a todo aquel que busque generar mayor productividad y por consecuencia, crecimiento.
- Llevar a cabo las metodologías y técnicas comerciales actuales, con el fin de hacer que nuestros clientes se conviertan promotores de la marca.

2. Marco de Referencia Teórico – Conceptual

La transición a un paradigma inteligente de prospecto a promotor en el área de ventas puede llegar a confundirse o no ser totalmente claro en el papel dentro del proceso de comercialización¹; por esta razón, se partirá de la definición de cada componente de este título.

2.1. Conceptos principales

- Transición: f. Acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto (RAE, 2019a).
- Paradigma: Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento (RAE, 2019b).
- Inteligente: Dotado de inteligencia; Inteligencia: Capacidad de resolver problemas (RAE, 2019c).
- Prospecto: Cliente potencial o cliente calificado con base en su autoridad de compra, capacidad financiera y disposición para comprar. También se llama plomo de ventas (Business Dictionary [BD], 2019a).
- Promotor: Entidad que planea un proyecto o la formación de una nueva firma y luego vende o promueve el plan o la idea a otros (Business Dictionary [BD], 2019b).

¹ Se buscaron las definiciones del Diccionario de la Real Academia Española, (RAE) de las tres primeras palabras del título de este anteproyecto de grado “Transición a un paradigma inteligente de prospecto a promotor” www.rae.es. Las dos últimas palabras se buscaron en Business Dictionary <http://www.businessdictionary.com>. Con base en la comprensión de estas definiciones se prosigue al desarrollo de un marco teórico, que se convierte en la base y fundamentación del anteproyecto de grado.

Dichas definiciones juntas pueden dar una idea del rumbo de este paradigma; no obstante, es conveniente definirla como el mejoramiento del proceso de ventas de autos nuevos, que pretende convertir un visitante en predicador de una marca. Esta definición es la intención medular de esta investigación, con el fin de generar conciencia de la importancia que tiene el proceso de ventas para el cliente y cómo esto impacta en sus resultados.

Brian Halligan, uno de los grandes expertos en el marketing digital ², creador del término *Inbound Marketing* (Marketing de atracción), comprende perfectamente el concepto de convertir a los clientes en promotores de la marca. "Su enfoque debe incluir la creación de comunidades fuera de su negocio para que las personas se conecten con usted, sus productos y otros usuarios dentro de la comunidad. En última instancia, este enfoque "externo" hará que las personas regresen con usted" (Halligan & Shah, 2014).

La idea de negocio de estos autores partió con la era del *Outbound Marketing* (Mercadeo Tradicional o de Salida), para pasar al *Inbound Marketing*, el cual se enfoca en atraer al cliente generando contenido de su interés y que, a su vez, le ayude a tomar la decisión de compra en favor a de la empresa en cuestión a través de la confianza en el proceso de decisión y compra (Halligan & Shah, 2014).

En la actualidad existen muchos productos y servicios similares para la misma necesidad, por lo que centrarse en la atención del cliente es fundamental para la toma de decisiones. Entre más fácil y agradable sea la experiencia de compra para el cliente, mayor será la posibilidad de llegar a la venta.

² Brian Halligan es un exitoso ejecutivo y autor estadounidense, CEO y cofundador de HubSpot, una compañía de software de ventas y marketing, así como es profesor titular en el MIT.

2.2. Enfoques emergentes en el proceso de ventas

La expansión de las tecnologías de la información y la comunicación, así como la consolidación del proceso de integración global, han establecido el escenario para el surgimiento de nuevas perspectivas de negocios que funcionan a partir de mecanismos innovadores para el incremento de la rentabilidad de las organizaciones empresariales.

2.2.1. Embudo de Ventas (Sales Funnel)

Halligan (2014), cofundador de HubSpot, sugiere el modelo del famoso embudo de ventas comenzando con los *prospectos*. En esta etapa se atraen, se generan o entran personas interesadas, a través de campañas de marketing, por búsqueda o visita física del negocio. Cuando el interesado proporciona su información y dedica un poco de su tiempo para mirar la oferta comercial se considera que está en la segunda etapa llamada *leads*.

La tercera etapa se llama *oportunidad*. Este cambio sucede cuando la consideración de compra es seria, se está realizando una comparación entre diferentes marcas y productos, o se está llevando a cabo una etapa del proceso de compra. El siguiente y último paso requiere una compra para llegar a ella; este es el modelo tradicional que usa el área comercial y de marketing de una empresa. (Halligan & Shah, 2014).

Figura 2: Embudo de Ventas



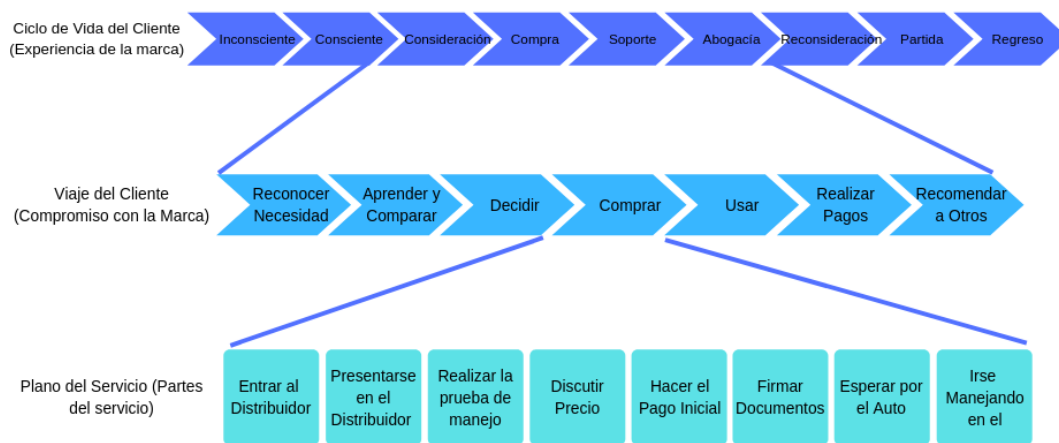
Fuente: Elaboración propia tomada de Halligan & Shah (2014)

2.2.2. Viaje del Cliente (Customer Journey)

Kalbach (2016), diseñador de experiencias³, ilustra cómo en el proceso de venta pueden relacionarse el ciclo de vida de los clientes, el mapa del viaje del comprador y el plano del servicio. Muestra con detalle la experiencia a lo largo de todo el proceso, enfocado en contar una historia de esto, ya que "las organizaciones exitosas se determinan por la forma en que sus servicios encajen entre sí y lo que es más importante, cómo encajan en la vida de las personas" (Kalbach, 2016).

³ Jim Kalbach es un destacado autor, orador e instructor en diseño de experiencia de usuario, arquitectura de la información y estrategia. Actualmente es el director de éxito del cliente en MURAL.

Figura 3: Relación de estas tres vistas: ciclos de vida del cliente, viaje del cliente y planos de servicio.



Fuente: Elaboración propia tomada de (Kalbach, 2016)

2.2.3. Volante (Flywheel)

El experto en E-commerce (comercio electrónico) Jeff Bezos ⁴, citado por Rossman (2016), comprendió la forma correcta de llegar al cliente al descubrir en su operación -a base de prueba y error- un nuevo concepto llamado *Flywheel*, que parece simple, pero para llegar a él no lo fue. Bezos identificó que los precios bajos, junto con una excelente experiencia, atraen más clientes y por consecuencia, generaba gran tráfico de visitantes incrementando las ventas, haciendo que más vendedores miraran a su Marketplace (plataforma de comercio electrónico), quienes aceptaron pagar por poder vender a través de su plataforma. El ingreso le permitió incrementar su capacidad progresivamente. Esta eficiencia en los costos de operación hizo posible bajar los precios aún más. Al contar con vendedores y precios más bajos dentro de su plataforma, brinda mayores y mejores opciones de compra, generando

⁴ Jeffrey Preston Bezos, empresario estadounidense, fundador y director ejecutivo de Amazon, quien es el hombre más rico del mundo, de acuerdo con la Lista de la Revista Forbes 2020.

así una excelente experiencia de compra, produciendo así un ciclo repetitivo (Rossman, 2016).

Figura 4: Flywheel Original de Amazon



Fuente: Elaboración propia tomada de (Rossman, 2016)

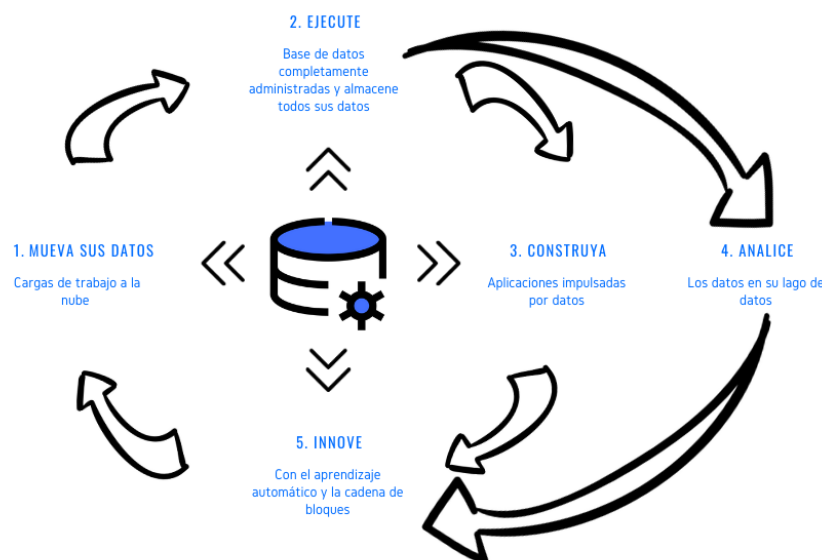
Debido al incremento de ventas del Marketplace de Bezos, la necesidad de almacenamiento de datos, tráfico de información y servicios de infraestructura de computación del mismo, se desarrollaron todas estas capacidades dentro de casa, lo que llevó después a la generación de un nuevo negocio utilizando el excedente de dicha infraestructura y gran capacidad, llegando así de forma un poco aleatoria al desarrollo de AWS, la empresa de infraestructura en la nube con mayor participación en el mercado mundial, superando por mucho a Microsoft, IBM y Google (Ranchal, 2016).

Amazon desarrolló un Flywheel para su nuevo negocio, utilizando el mismo concepto de inercia, pero ahora en los datos, los cuales impulsan el crecimiento. Los datos se han vuelto más valiosos en los últimos años; las decisiones que las empresas toman a raíz de estas cantidades enormes de datos impulsan en gran medida el ingreso de las compañías, haciendo más interesantes para los usuarios

sus productos y servicios, como en el caso de empresas de videojuegos como Fortnite, entre muchas otras.

El flywheel de AWS está constituido por 5 pasos: el primero consiste en cargar toda la información de una empresa a la nube; el segundo paso consiste en contratar el administrador de base de datos de Amazon para aligerar el trabajo de TI (Tecnologías de la Información) dentro de la compañía y optimizar el tiempo. El tercer paso consiste en generar aplicaciones que ayuden a la interconexión y el crecimiento de las bases de datos para mejorar la experiencia de millones de usuarios; el cuarto paso consiste en tener en un solo lugar toda la información para poder utilizar herramientas de análisis que permite el rendimiento de datos históricos, análisis en tiempo real y predicciones con el aprendizaje automático. Por último, se tiene la parte de automatizar todo lo que sea posible a través de aprendizaje automático e inteligencia artificial.

Figura 5: Data Flywheel AWS



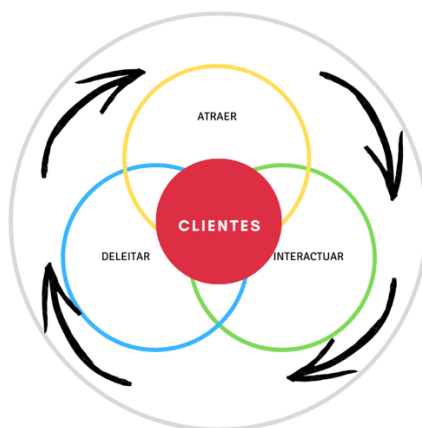
Fuente: Elaboración propia tomada de (Amazon Web Services, 2020)

HubSpot es una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de herramientas para diversas áreas dentro de las empresas (Marketing, Ventas y Atención al Cliente); entre las más conocidas, su famoso CRM gratuito.

Brian Halligan⁵ desarrolló su propio modelo de Flywheel, con el objetivo de reemplazar el embudo de ventas tradicional en su evento anual INBOUND 2018 donde lo presentó, dando a conocer este modelo centrado en el cliente, y con ello convertirlo en promotor de marca, enfocando todos los esfuerzos en él.

El flywheel de HubSpot consta de 3 etapas, comenzando por la *Atracción*. En esta etapa se busca generar contenido relevante y de utilidad, con el fin de iniciar una conversación usando mercadeo de atracción, seguido de la *Interacción*, que comienza tras una conversación donde la intención es crear una relación con el prospecto, mediante la facilitación y proposición de alternativas para resolver sus necesidades, para así finalizar con *Deleitar*, que tiene como objetivo lograr la resolución de dichas necesidades, acompañado de una experiencia superior, generando así promotores (Dick, 2019).

Figura 6: Flywheel HubSpot

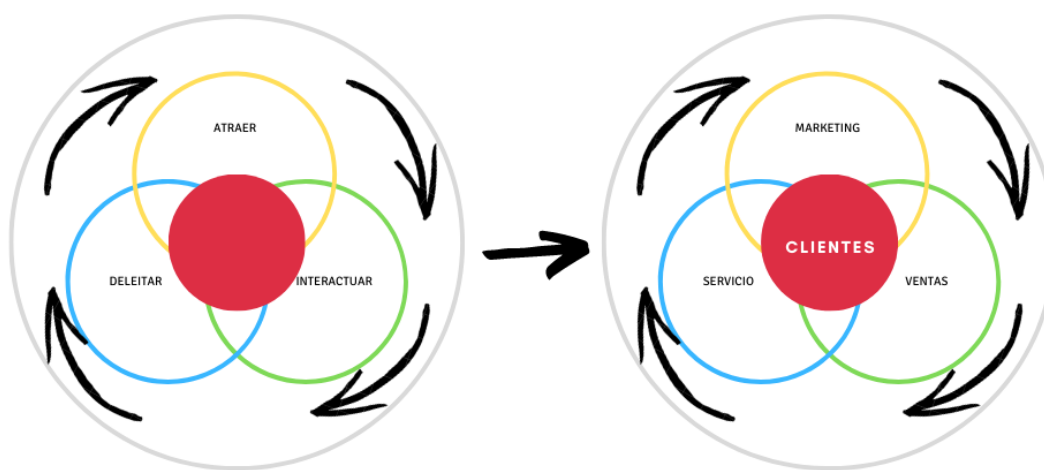


Fuente: Elaboración propia tomada de (Dick, 2019)

⁵ Brian Halligan, CEO y cofundador de HubSpot, profesor titular en el MIT, padre del Inbound Marketing.

La metodología de Inbound marketing conforman el *flywheel*: atracción, interactuar y deleitar. Estas tres partes se integran con la plataforma de HubSpot asignando a las áreas de marketing, ventas y servicio sus respectivas actividades. El objetivo de esta herramienta es generar un crecimiento con mucha mayor velocidad, así como a medir los esfuerzos. A continuación, se muestra el concepto en la siguiente figura:

Figura 7: Flywheel por Áreas



Fuente: Elaboración propia tomada de (HubSpot Academy, 2021).

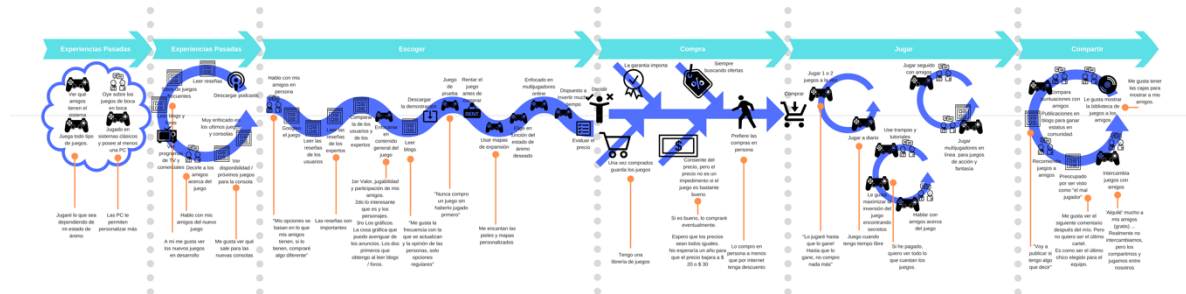
2.2.4. Mapa de Experiencia (Experience Map)

Gene Smith y Trevor Von Gorp, citados por Kalbach (2016), expertos en videojuegos⁶, se dieron a la tarea de comprender el entorno de los videojuegos con mucho detalle, al que llamaron *mapa de experiencia*, donde exponen que “La solución que crearon fue un mapa de experiencia, un diagrama que combina una

⁶ Gene Smith y Trevor Von Gorp, diseñadores entusiastas de video juegos en nForm, empresa de gran experiencia líder en Canadá.

persona con una historia abstracta sobre el viaje del jugador desde la investigación de los juegos, hasta la compra y el intercambio de experiencias sobre ese juego. La historia incluye los detalles de los diferentes canales donde los jugadores obtienen su información" (Kalbach, 2016).

Figura 8: Mapa Mental del Jugador Social



Fuente: Elaboración propia tomada de (Gorp & Adams, 2012)

Diego S. Bernardo, diseñador estratega⁷, sigue el mismo concepto de mapa de experiencia con una variante más, que es agregar las partes negativas del proceso, dando las posibles razones por las cuales el cliente podría salir del mapa de experiencia, así como también las positivas por las cuales permanecería. Esto con la intención de concientizar que se debe de tener claro los posibles dolores del cliente que pueden llegar a generar una mala experiencia y lo que motiva a los usuarios, para así tener más razones por las cuales permanecer en el proceso de compra (Kalbach, 2016).

⁷ Diego S. Bernardo, experto diseñador estratega para BCG Platinion North America.

2.2.5. Experiencia del Cliente (Customer Experience)

Como bien comentan Strickdorn, Horness, Lawrence y Schneider (2018), especialistas en diseño de servicio, la única forma de que el cliente llegue hasta la oferta, pasando a través de todas las etapas para llegar a él, es si cada paso contribuye a una buena experiencia (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider, 2018).

Figura 9: Experiencia del Cliente



Fuente: Elaboración propia tomada de (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider, 2018)

2.2.6. Omnicanalidad

La omnicanalidad ocurre cuando el cliente interactúa con los canales de amplia difusión que la empresa oferta, como lo es la tienda física (offline), catálogo, teléfono, tienda en línea (online), tienda móvil, así como toda la tecnología que se puede implementar en el proceso de compra, con el fin de influenciar, facilitar y generar una experiencia de compra única, esforzándose por lograr que el cliente pasare de un canal a otro sin esfuerzo y así lograr el objetivo, la venta.

Es por esto que la empresa tiene una gran responsabilidad, dado que controla la integración de todos los canales de venta y, por ende, requiere una gran capacidad tecnológica y administrativa para lograrlo, ya que de lo contrario, caería en la multicanalidad (Beck & Rygl, 2015).

Figura 10: Omnicanalidad

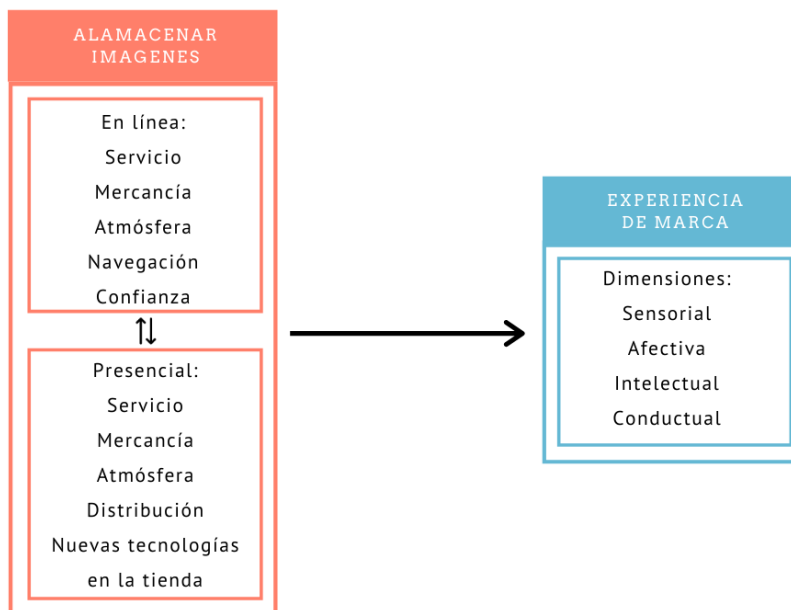


Fuente: Elaboración propia tomada de (Winkler, 2019)

La experiencia de la marca en el ambiente de la omnicanalidad incluye tanto lo online como lo offline, que se da en cualquier interacción con el consumidor (búsqueda, compra, consumo, posventa) de un producto o servicio. Las diferencias relevantes entre la actividad virtual y física son que:

- Actividad virtual es la navegación que se tiene en sus plataformas digitales y la confianza que transmiten al usuario,
- La actividad en físico radica en la distribución del lugar y las nuevas tecnologías con las que cuente el establecimiento para la experiencia de compra; todo esto conduce a una experiencia con la marca, como se muestra a continuación (Tyrvaäinen & Karjalainen, 2019).

Figura 11: Modelo de investigación: Formular experiencias de clientes en un contexto omnicanal



Fuente: Elaboración propia tomada de (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009)

La experiencia de la marca amplía la percepción desde la vista hasta el olfato, llegando a fibras sensibles como los sentimientos y emociones, tocando de igual manera la lógica y la razón, reforzada con el comportamiento del vendedor.

2.2.7. Lovemarks

Es una estrategia de marketing basada en el amor, ya que busca ir más allá de la razón, generando vínculos intensos y sólidos con el consumidor, lo que se traduce en lealtad. Kevin Roberts⁸ describe a las “Trustmarks” como la marca en la que confías y delante de ellas se encuentran las “*Lovemarks*”, las cuales no solamente tienen la confianza, sino también el amor del cliente (Roberts, 2005).

El autor propone cómo puede lograrse que una marca se diferencie de la competencia. Para ello, es necesario abordar los 3 ingredientes de toda lovemark: Misterio, Sensualidad e Intimidad.

Iniciando con el *Misterio*, comprende todas las historias del pasado, de resiliencia y del futuro, las cuales inspiran o intrigan. En segundo lugar, se encuentra la *Sensualidad*, donde entran los 5 sentidos, lo que permite conectar más rápido con las emociones (todos recuerdan el sonido de una Coca-Cola abriéndose o la sensación de subirse a un auto nuevo con un olor muy particular). Para finalizar con dichos ingredientes se tiene la *Intimidad*; que se presenta cuando se tiene una marca más humana, que ve a sus consumidores como humanos, mirando de igual forma a sus colaboradores y comunidad, buscando el bien común.

Estos ingredientes evocan temas como storytelling (arte de contar historias), endomarketing (mercadeo institucional) y marketing sensorial (mercadeo de los

⁸ Kevin Roberts, CEO Worldwide & Chairman 1997-2016, Saatchi & Saatchi - una de las principales organizaciones creativas del mundo, fundador de Red Rose Consulting.

sentidos), buscando los estímulos más instintivos, con el objetivo de impulsar la venta.

A continuación, se muestran estos elementos de forma gráfica (Netzun, 2021).

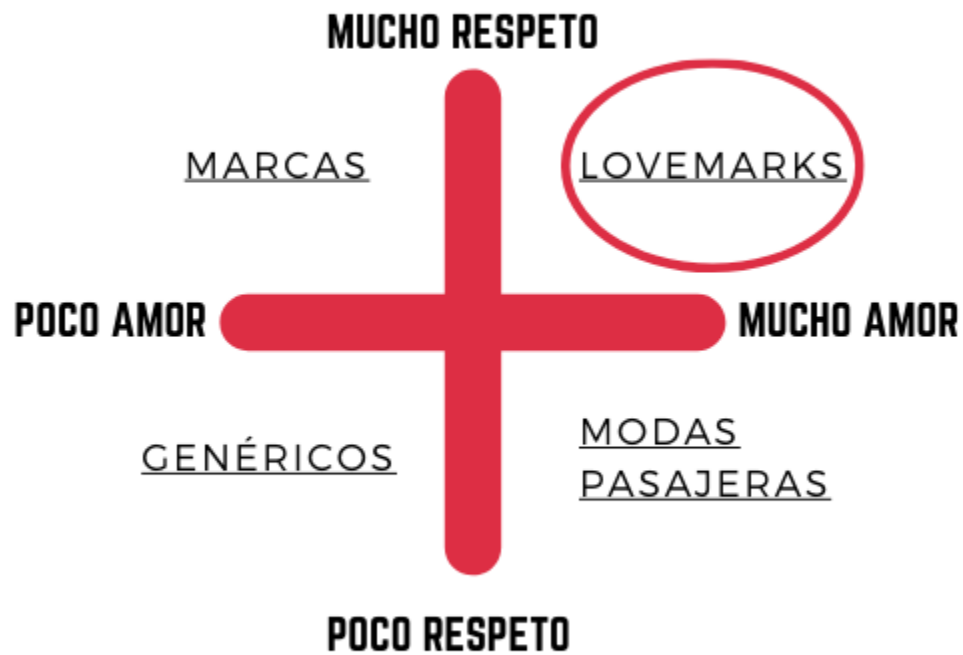
Figura 12: ¿Qué hace que un gran amor se distinga de los demás?



Fuente: Elaboración propia tomada de (Roberts, 2005)

Toda buena relación se basa en amor y respeto; Roberts (2005) lo plantea en 2 ejes (amor, respeto), los que ejemplifican la estrecha relación que tienen estos dos conceptos. Actualmente, el respeto por sí solo ya no es suficiente; por tal razón es necesario tener la combinación de ambos. En el primer cuadrante se encuentran las marcas tradicionales, que son poco queridas, pero muy respetadas (Microsoft), seguidos de las lovemarks; en el tercer cuadrante están las marcas donde las características del producto (alimentos básicos) son muy relevantes. Para finalizar, se encuentran los furores, los cuales duran un tiempo (artistas pasajeros, restaurantes o discotecas) y que pueden llegar a convertirse en lovemarks (Netzun, 2021).

Figura 13: Los Ejes Amor/Respeto

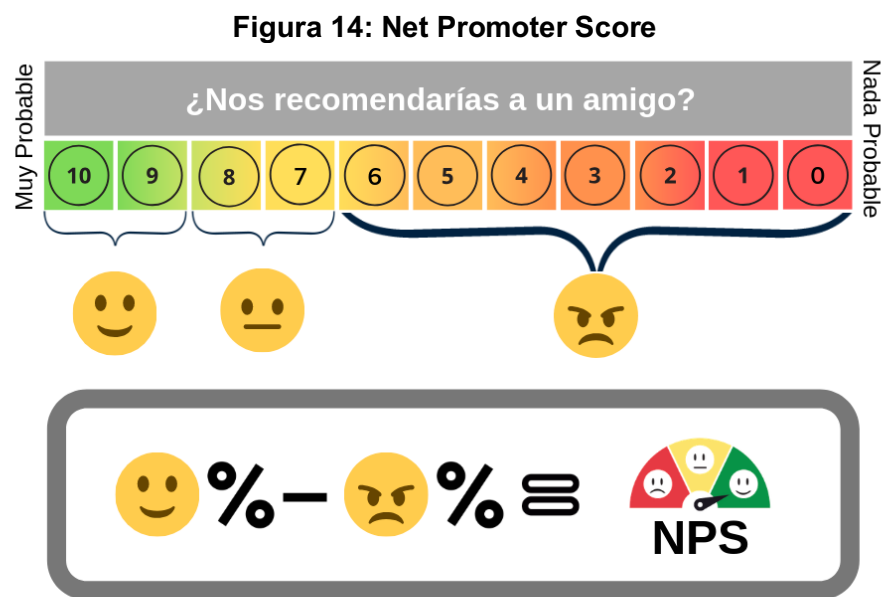


Fuente: Elaboración propia tomada de (Roberts, 2005)

Es de suma importancia cuidar todos los pasos del *customer journey*, ya que cada uno cuenta a la hora de generar Lovemarks, siempre haciendo todo con respeto y amor y buscando generar emociones porque “Lo que mueve a los seres humanos es la emoción y no la razón” (Roberts, 2005).

2.2.8. Marcador de Promoción Neto (Net Promoter Score)

Este concepto es mejor conocido como NPS por sus siglas en inglés (Net Promoter Score) y su es objetivo medir la fidelidad de los clientes, para así generar en ellos un cambio de clientes a promotores. Fue desarrollado por Fred Reichheld⁹, quien propone una pregunta elemental al final de cada proceso de compra tan sencilla como: ¿Nos recomendarías a un amigo? Y tiene como fin medir la lealtad del cliente a través de una fórmula, para así impulsar al crecimiento sostenible del porcentaje de ventas a través de la recomendación del mismo a su círculo social, como se muestra a continuación (Reichheld & Markey, La Pregunta Descisiva 2.0, 2012).



Fuente: Elaboración propia tomada de (Reichheld & Markey, La Pregunta Descisiva 2.0, 2012)

El objetivo de esta pregunta es saber cuál es la probabilidad de que se realice una recompra y la posibilidad de una sugerencia del producto o servicio a amigos o

⁹ Fred Reichheld, nombrado por The Economist como el "sumo sacerdote" de la lealtad, es el creador del Net Promoter System (NPS), coautor con Rob Markey de Bain, es The Ultimate Question 2.0.

familiares. Al obtener los resultados de dicha encuesta se deben clasificar como se muestra en la siguiente tabla (SurveyMonkey, 2019).

Tabla 1: Tres Grupos de Clientes

Grupo	Puntuación	Descripción
Promotores	9-10	Entusiastas leales que permanecerán en tu empresa e instarán a sus amigos y colegas a hacer lo mismo
Pasivos	7-8	Clientes satisfechos, aunque no entusiastas, que pueden ser captados fácilmente por la competencia
Detractores	0-6	Clientes que no están satisfechos y tienen el potencial de dañar tu marca

Fuente: Elaboración propia tomada de (SurveyMonkey, 2019).

Después de haber realizado todas las encuestas y contar con los datos en una hoja de cálculo, se necesita clasificar por grupos y sacar el porcentaje de cada grupo partiendo del total, para después solamente restar promotores menos detractores o bien, se puede usar la siguiente fórmula, simplemente usando el número obtenido en la clasificación (SurveyMonkey, 2019).

Ecuación 1: Calcular Índice Net Promoter Score

$$\frac{(\text{Promotores} - \text{detractores})}{(\text{Encuestados})} \times 100$$

Fuente: SurveyMonkey (2019)

2.3. Casos de éxito

En la industria automotriz, la competencia es constante entre marcas y segmentos. Dos de las marcas con clientes más felices y apasionados son Mercedes Benz y Tesla, las cuales han hecho un excelente trabajo escuchando, entendiendo y solucionando las necesidades de sus mercados objetivos, logrando así empatizar con ellos, obteniendo su lealtad.

2.3.1. Mercedes Benz

Esta prestigiosa marca de autos utiliza la estrategia de *Lovemark*, aplicando cada uno de los puntos como lo es el *misterio*, al contar grandes historias en sus comerciales; pasando por el presente, pasado y futuro; despertando sueños e inspiración como sucede en Eternal Love (Mercedes Benz, 2019), sin dejar de lado la sensualidad y la intimidad al desarrollar su nuevo producto MBUX, un sistema multimedia con inteligencia artificial para sus autos, que genera una experiencia sensorial. Ésta es reforzada por el compromiso y empatía -como se muestra en Baby Protocole (Mercedes Benz, 2019)-, tocando corazones en sus redes sociales, donde en Instagram la gente reacciona con un “me gusta”, así como con miles de comentarios halagadores, incluso etiquetando a sus contactos (Rodríguez, 2014).

2.3.2. Tesla

La retención de los consumidores es clave fundamental a la hora de buscar el crecimiento de cualquier empresa. Esto es algo que tiene claro la compañía de autos eléctricos estadounidenses llamada Tesla, dado que su indicador de NPS es de 96, siendo el puntaje más alto en la industria automotriz, lo que se traduce en

que casi todos los usuarios de sus autos recomendarían la adquisición de dichos autos a otras personas. Así mismo, el 91% de los dueños de estos autos manifestó que repetiría su compra posteriormente, gracias al concepto del producto, la interacción con el mismo y el proceso de venta. A diferencia de otros fabricantes de automóviles, sus autos te dan una idea del futuro de los autos (Alex, 2017). Innovaciones de Tesla: “Conexión emocional con el cliente”, lo que se logra al tener valores compartidos con los clientes; una visión de que los autos eléctricos en un futuro resolverán el problema energético y ambiental que se vive actualmente, hace sentir a los usuarios que están ayudando con dicho problema.

El comentario de una “Gran experiencia de compra” es el resultado de poder realizar el pedido del auto por internet, contando con una semana para realizar cambios a las características del auto; la entrega se realiza a domicilio o se da la opción de recogerlo en la fábrica donde se invita a dar un recorrido gratuito en ella. El servicio posventa va más allá, dado que algunas de fallas en temas de software se pueden reparar de forma remota sin interrumpir las actividades del usuario y Tesla inclusive, “toma en cuenta los comentarios de sus clientes”, haciendo modificaciones en sus productos o servicios para mejorar la experiencia de sus usuarios (Alex, 2017).

3. Hipótesis

La finalidad e hipótesis preliminar de esta investigación es lograr, como su título lo dice, una transición al paradigma inteligente de prospecto a promotor, donde todos los involucrados en el proceso comercial de automóviles nuevos se beneficien al preocuparse por obtener la lealtad de los clientes, dado que actualmente la compra de un producto como este, es altamente influenciada por la transmisión voz a voz entre conocidos, amigos o familiares que comparten buenas experiencias de los productos y servicios ofrecidos; razón por la cual el convertir a los clientes en promotores, se traduce en un satisfactorio viaje del cliente.

3.1. Planteamiento

Desafortunadamente, el ofrecer una gran experiencia en el proceso de compra no es relevante para muchos intermediarios de la industria automotriz; algunos pocos lo toman en cuenta -como es el caso de Tesla-, lo que debería traducirse en mayores ventas al final del proceso (Alex, 2017).

HIPÓTESIS

La lealtad basada en una excelente experiencia del cliente genera mayores ventas.

3.2. Variables

- Variable Independiente: Lealtad del Cliente
- Variable Dependiente: Mayores Ventas
- Variable Interveniente: Experiencia en la Compra
- Variable Extrañas: Costo de Operación y Flujo de Efectivo

4. Marco Metodológico

Esta investigación acerca de la transición a un paradigma inteligente de prospecto a promotor es de tipo documental, como enuncia Arias (2012): “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

4.1. Tipo de investigación

Investigación Documental, con atributos cualitativos y cuantitativos (Arias, 2012).

4.2. Metodología

Este tipo de investigación tiene un enfoque mixto, dado que tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, lo que genera un conjunto de procesos tácticos, materiales, y juicios para la indagación propuesta.

4.2.1. Recopilación de datos en fuentes secundarias

Debido a la esencia del estudio en cuestión, las fuentes secundarias son:

Documentales: publicaciones no periódicas como libros, documentos de cifras o datos numéricos de publicaciones periódicas a modo de informes estadísticos y

socioeconómicos, completando todo lo antes mencionado con documentos en internet, que se encuentran como páginas web y publicaciones no periódicas en línea - “informes” (Arias, 2012).

4.2.2. Recopilación de información en fuentes primarias

Las fuentes primarias de información pueden ser vivientes y son aquellos individuos que no forman parte de la muestra; sin embargo, proporcionan testimonios y permiten la exploración de este terreno referente al tema en estudio. Para ello, se utilizarán encuestas aplicadas a clientes de automóviles nuevos (Arias, 2012).

La primera encuesta fue generada a partir de una muestra obtenida de una base de datos de clientes de un concesionario de Chevrolet, ubicado en Tula de Allende, México, quienes han aceptado que se les contacte para darles seguimiento de su experiencia de compra. Se llevó a cabo apoyada por asesores de ventas que compartieron dicha encuesta a su cartera.

La base de datos (universo) cuenta con 300 clientes, de los cuales se obtuvo una muestra de 56, al utilizar la siguiente fórmula (Feedback Networks Technologies, S.L, 2019).

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos de la población que poseen la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$, que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

En este estudio:

N: 300

k: 1.65

e: 10%

p: 0.5

q: 0.5

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 300}{(0.1^2 * (N - 1)) + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 56$$

Para la implementación del mapa de empatía se seleccionaron a 5 sujetos participantes de manera intencional, en función de su conocimiento y experiencia en el proceso de adquirir un automóvil nuevo en México.

Los criterios de selección e inclusión de los entrevistados fueron:

- a) Haber adquirido recientemente un automóvil nuevo, sin importar la marca.
- b) Ser cliente de los servicios posventa de la marca.
- c) Estar dentro del segmento de automóviles en el que se encuentra Chevrolet.

Todo esto con la intención de contrastar distintas experiencias y mirar distintos *insights*, que se definen como la detección de un problema o necesidad, que puede aportar a la retroalimentación de un proyecto o negocio. Para encontrarlos es necesario empatizar, observar y ponerse en el lugar del cliente (Tristán, 2013).

De la cartera de clientes que nos facilitó el asesor de ventas Miguel Rojo (este vendedor ha trabajado en 3 concesionarios de Chevrolet en el estado de Hidalgo, México), se seleccionaron 26 clientes, quienes cumplieron con los siguientes criterios de inclusión, convirtiéndolos en potenciales participantes:

- a) Ser clientes de un vendedor en específico.
- b) Haber adquirido un Chevrolet Aveo.
- c) Haberlo comprado a partir de mediados del 2018 en adelante.
- d) La mitad de los encuestados son hombres y la otra mitad son mujeres.

4.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Empecemos con el nombre de la escala. Arias (2012) menciona al psicólogo Rensis Likert y dicha herramienta lleva su apellido por nombre. Likert hizo la distinción entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más) y el formato en el que las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Se diseñó el primer instrumento tipo encuesta apoyado por la plataforma llamada Google Forms, donde se pueden crear, aplicar y administrar encuestas, permitiendo su análisis mediante gráficos generados automáticamente. También permite descargar la información recolectada en una hoja de cálculo por si se requiere tratar dichos datos a profundidad. La encuesta consta de 9 preguntas que tocan temas como la importancia de la recomendación, la experiencia de compra, la lealtad -por mencionar algunos de los puntos abordados-, con opción a elegir 5 en cada pregunta para saber la relevancia que tiene cada una para el encuestado.

No es suficiente contar con un buen producto, estrategia u ofertas si no se conoce detalladamente al cliente exacto que necesita del producto o servicio, ya que nada de lo mencionado surte efecto si no se conoce correctamente al cliente, entrando en los pensamientos del consumidor y empatizando, para así generar una estrategia

de mercadeo contundente derivada de conocer los verdaderos problemas, miedos y necesidades; todo esto se obtiene gracias al mapa de empatía (Ivars, 2020). Dicho instrumento se realiza de la mano de una entrevista con un tema central, que es la experiencia de compra de un auto nuevo, abordando de forma sutil cada uno de los 5 puntos de la herramienta.

Para lograr recolectar el indicador del nivel de lealtad de los clientes, diversas empresas ofrecen el servicio de encuestas. La gran mayoría brindan plantillas para el NPS ya preconcebidas para su aplicación, las cuales van desde la escala del 0 al 10 sobre “qué tan dispuesto estarías a recomendar el producto o servicio a un amigo o familiar” y finalizando con una simple pregunta, “cuál es la razón de tu calificación”. Para esta segunda encuesta se utiliza la plantilla de SurveyMonkey, comenzando con la misma escala, así como una serie de 8 preguntas que permiten obtener datos demográficos que son de utilidad a la hora de generar contenido. Dichas preguntas no requieren más de 3 minutos para contestarse (SurveyMonkey, 2018).

Para poder contrastar los resultados del NPS con las razones por las que los clientes podrían ser o no ser promotores de la marca, se empleará la pregunta de ranking, que consiste en que los encuestados comparen las opciones propuestas en el orden que ellos consideren, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante. Para la recolección de ambos instrumentos se utiliza la plataforma de SurveyMonkey, que ya cuenta con las plantillas listas.

5. Análisis de datos, Hallazgos y Propuesta

Las encuestas y entrevistas realizadas buscan escuchar, empatizar y entender a los clientes de autos nuevos particulares, conociendo así sus dolores, necesidades y alegrías vividas en su proceso de compra, empleando herramientas de recolección de datos para medir, analizar y encontrar patrones en común que conduzcan a conocer la relevancia que puede tener la recomendación de un cliente.

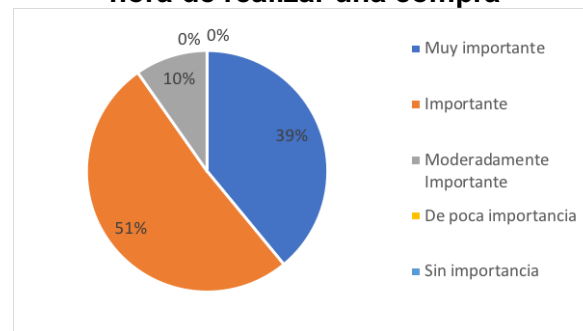
5.1. Encuesta: prospecto a promotor, crecimiento rentable

El uso de gráficos circulares ayuda a visualizar las tendencias de las respuestas en la escala de Likert, con el objetivo de contraponer la opinión de los encuestados con las teorías propuestas por los expertos, ayudando a reafirmar las ideas planteadas relacionadas a las variables: Lealtad del Cliente y Experiencia de compra.

5.1.1. Importancia de recomendaciones a la hora de realizar una compra.

En la siguiente figura se puede observar la opinión de los clientes, donde el 90% de los encuestados considera importante la opinión de sus familiares y amigos a la hora de realizar una compra, y nadie seleccionó la opción “sin importancia”.

Figura 15: Considera importante las recomendaciones de familiares o amigos a la hora de realizar una compra

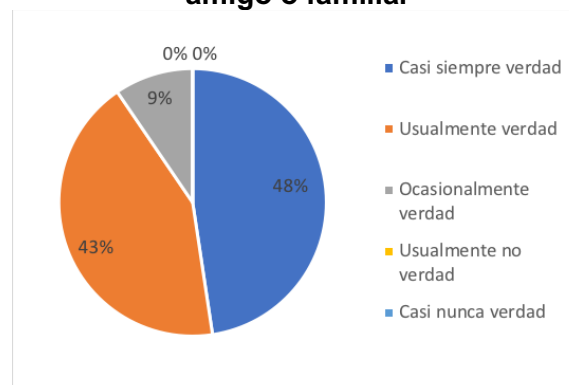


Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Probabilidad para recomendar un producto a conocidos.

Ahora cambiando el papel, donde los encuestados son quienes recomiendan un servicio, se obtuvo una tendencia a la alta probabilidad, con un 48%, seguido del 43% que marca la opción “usualmente verdad”, lo que nos lleva a reafirmar que los clientes hacen recomendaciones de voz a voz.

Figura 16: Con qué probabilidad usted recomendaría un producto o servicio a un amigo o familiar

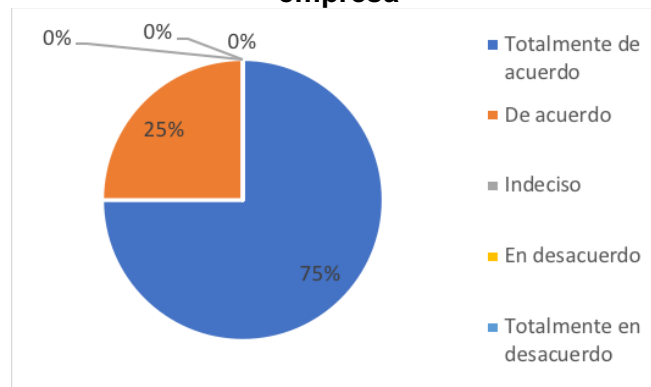


Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Opinión de la conveniencia de la lealtad de los clientes

Contar con la lealtad de un cliente es conveniente para una empresa. Esta idea es muy clara por parte de los consumidores, ya que están totalmente de acuerdo con este precepto. Desafortunadamente, esto no parece claro para las empresas, que deberían ser las más interesadas.

Figura 17: Piensa que tener la lealtad de los clientes es conveniente para una empresa

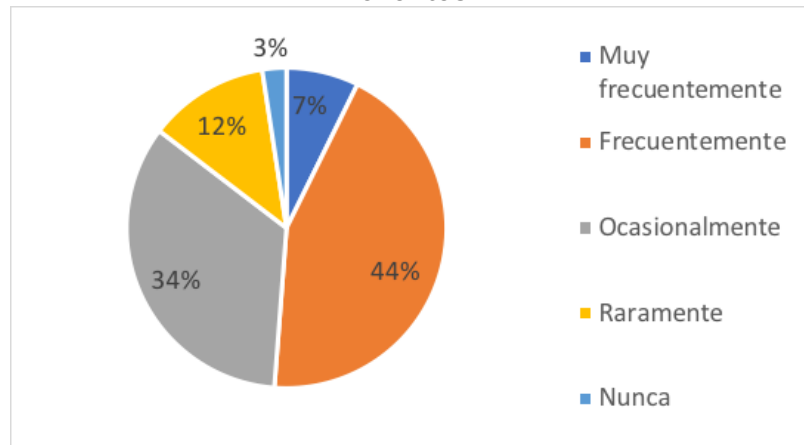


Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Esfuerzos de las empresas por generar lealtad de sus clientes

La mayoría de las personas no perciben que las empresas se preocupen por generar lealtad en sus clientes. Existe una dispersión amplia en este tema, como consecuencia de que hay buenas y malas experiencias en cada compra que se realiza, pero el balance llega a ser muy próximo a un 50/50, lo que genera deslealtad a la hora de comprar, en un mercado lleno de competencia. Esto se traduce en un área de oportunidad muy buena para todas aquellas marcas que no transmiten ese esfuerzo por generar lealtad en sus consumidores y hacerse notar.

Figura 18: Percibe que las empresas se esfuerzan por generar lealtad en sus clientes

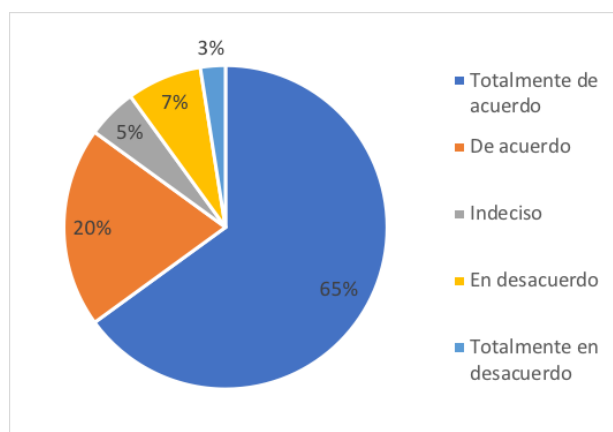


Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Relación de la lealtad del cliente y mayores ventas.

Los encuestados consideran que existe una relación entre la lealtad del cliente y mayores ventas, con un 65% de “totalmente de acuerdo”. En la figura anterior se mostró que la casi la mitad de los participantes no perciben un esfuerzo por generar lealtad de las marcas, entonces, muchas empresas hacen lo contrario a lo que deberían hacer, debido a que el 85% de las encuestas apuntan a que, a mayor lealtad, mayores ventas.

Figura 19: Crees que existe una relación entre la lealtad de un cliente y mayores ventas

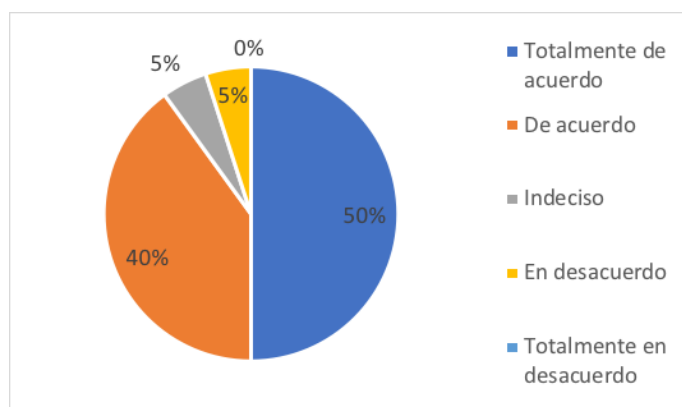


Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Los empresarios desean el éxito, mayores ventas.

La importancia del crecimiento de una empresa es prioritaria, dada la gran competencia que se tiene en el mercado, por lo que se necesita crecer por encima o a la par de la industria y dicho crecimiento va de la mano de las ganancias de ésta.

Figura 20: Los empresarios desean tener éxito en sus negocios. Éxito es mayores ventas (crecimiento de las ganancias)



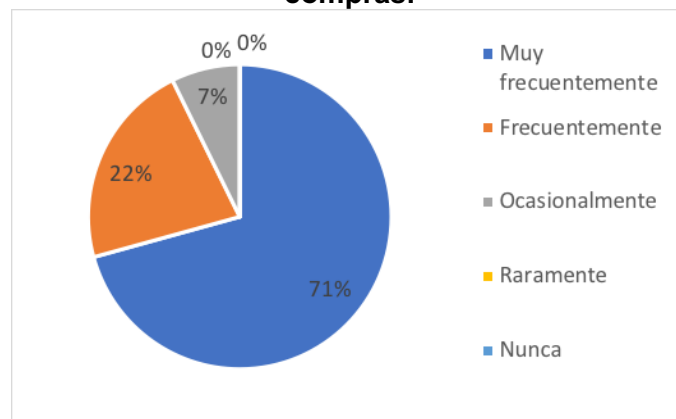
Fuente: Elaboración propia

5.1.7. Búsqueda de experiencias de compra de parte de los clientes.

En la actualidad los clientes buscan tener nuevas y mejores experiencias de compra, porque la oferta de automóviles con características y funciones son muy similares en cualquier marca y esto se debe a que las autopartes son fabricados bajo los mismos estándares e inclusive, con los mismos proveedores. Por tal motivo, generar mejores y diferentes experiencias de compra se convierte en un factor diferenciador a la hora de estimular las ventas.

El 93% de los encuestados está en búsqueda de experiencias, como se muestra a continuación:

Figura 21: Usted como cliente busca vivir nuevas y mejores experiencias en sus compras.

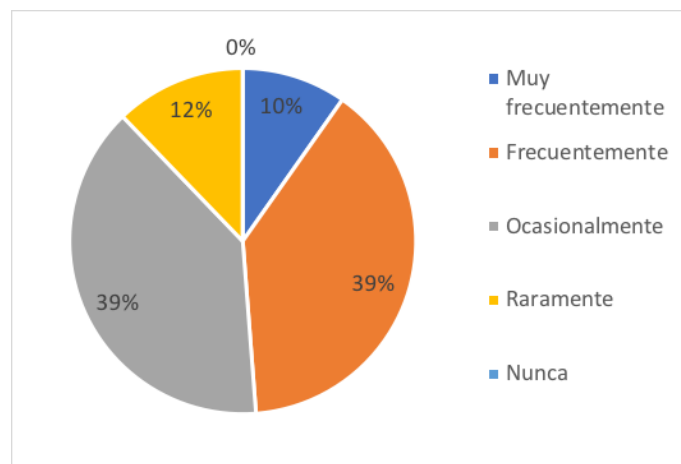


Fuente: Elaboración propia

5.1.8. Frecuencia de las empresas en la búsqueda de generar experiencias en sus procesos de ventas.

El 51% de los consumidores piensa que las empresas no son constantes en la generación de nuevas y buenas experiencias de compra, lo que lleva al cliente a ir y comprar con quien sí ofrece experiencias que satisfagan su necesidad, y comprando a las que se preocupen por ofrecer nuevas y mejores experiencias.

Figura 22: Con qué frecuencia las empresas buscan generar nuevas y mejores experiencias en sus procesos de venta



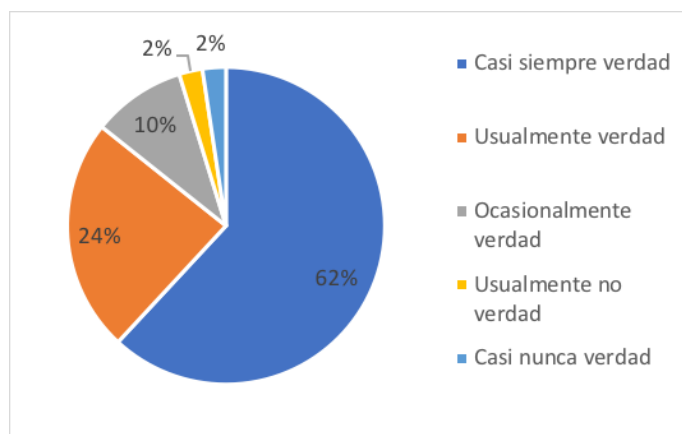
Fuente: Elaboración propia

5.1.9. Compartimiento de las experiencias de compra.

Actualmente es muy común que los usuarios de automóviles compartan sus experiencias por todos los canales de comunicación, ya sean positivos o negativos, teniendo en cuenta las estadísticas que demuestran que un consumidor comparte una mala experiencia con alrededor de 20 personas y en el caso de una experiencia positiva, solo con 5 personas (Quiñones, 2019). Por tal motivo, es de suma

importancia que el 86% que sí habla frecuentemente de su experiencia de compra, lo haga de forma positiva por el bien de cualquier marca.

Figura 23: Usted comparte sus experiencias de compra



Fuente: Elaboración propia

5.2. Entrevista: Mapa de Empatía Experiencia de Compra de un Auto Nuevo

En el enfoque cualitativo se señala la necesidad de considerar la percepción de los entrevistados que potencialmente pueden aportar una realidad objetiva. Resultan altamente valiosos los datos provenientes de mismos sujetos, quienes poseen información relevante, datos significativos en torno al objetivo de estudio. A continuación, se muestran las categorías que se repiten constantemente en las entrevistas.

5.2.1. Atención del vendedor

El factor humano juega un papel determinante a la hora de realizar una venta de producto de alto valor como lo es un auto.

Los entrevistados visitaron un par de concesionarios en búsqueda de las opciones de automóvil de su interés; en algunas fueron mal atendidos, los asesores mostraron un desinterés por ayudar a facilitar las necesidades y el presupuesto con el que contaban los prospectos en ese momento; inclusive, algunos vendedores generaron una sensación de desconfianza por su insistencia y falta de seguimiento, a diferencia de otros agentes que ofrecieron todo lo contrario, logrando así la venta.

En el área de posventa, al momento de dar servicio a los autos adquiridos, hubo un buen servicio en algunos concesionarios dependiendo la zona, notando una gran diferencia dentro de la misma marca en cuestión de atención al cliente, ganando y conservando clientes todos aquellos concesionarios que cuentan con personal dispuesto a generar esa actitud de servicio deseada.

5.2.2. Comparativa de opciones

En el mercado se ofertan una gran variedad de marcas y modelos, por lo que atraer la atención de un prospecto no es una tarea fácil.

Los entrevistados buscaron desde las páginas de internet de las marcas de su interés, realizaron pruebas de manejo con amigos, observaron los autos con compañeros de trabajo, vieron videos en internet donde se muestran pruebas de manejo por expertos en autos que comparten su opinión respecto a los vehículos, fueron a los concesionarios a manejarlos, visitaron diversas marcas, notando buenas características en todos los autos, incluso considerando diferentes opciones que no conocían. Todo esto hace compleja la decisión de compra, y en algunos

casos, descartando la primera opción de compra, todo por una mala atención por parte de los vendedores.

5.2.3. Seguridad

La seguridad que buscan los sujetos es un punto importante; para algunos es cuestión sensorial al momento de notar la calidad de la carrocería, para otros en cuestión de tecnología, número de bolsas de aire o sistemas de frenado, así como el control de tracción. Esta característica en común puede ser tan variada si se va al detalle y es que para alguien en particular, la seguridad es cuestión de que la zona por donde usualmente circula no sea comercial, dado que los automóviles más vendidos a nivel nacional son susceptibles a robo, de acuerdo con las malas experiencias de los clientes.

5.2.4. Diseño

La parte del diseño juega un rol muy variado pero constante, dependiendo cuál es el fin que se le dará al auto: trabajo, viajes familiares, traslados. Algunos buscan un diseño deportivo, otros un interior cómodo y moderno, inclusive una cajuela muy amplia para darle múltiples usos.

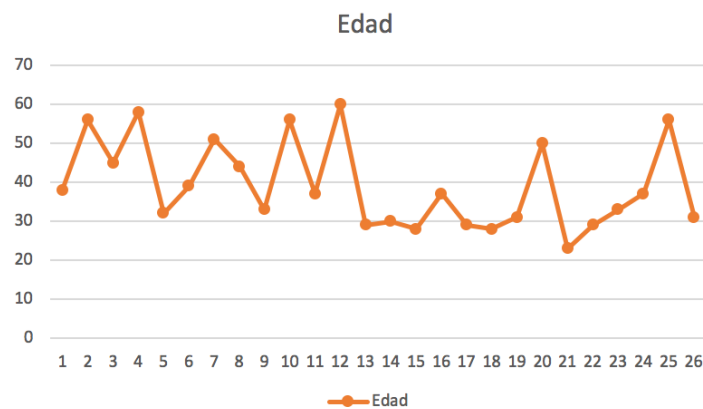
Dentro de diseño existe una amplia variedad, dependiendo de la marca, el rango de precios y el segmento. Por esto, los entrevistados necesitaron ver varias opciones antes de decidir, siendo un factor menor respecto a la experiencia de compra.

5.3. Encuesta: Experiencia de compra con Chevrolet

En la recolección de información se consultó a 13 hombres y 13 mujeres que cumplieron con los criterios de inclusión mencionados anteriormente.

5.3.1. Edad

La edad promedio de los encuestados es de 39 años, adultos jóvenes que pueden buscar un auto compacto, como lo es el modelo de Chevrolet a estudiar en este trabajo. En este promedio de edad, las personas tienen compromisos familiares importantes, que los pueden orillar a buscar la manera más económica de transportarse.

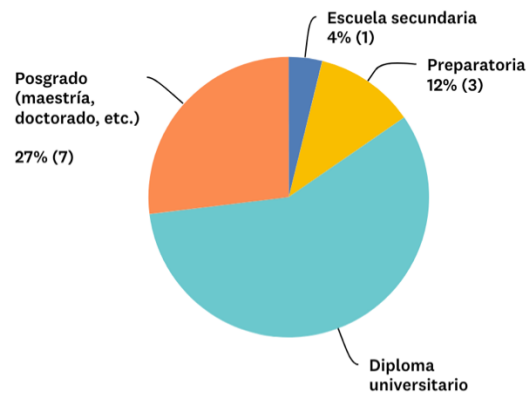


Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Escolaridad

El nivel educativo de los sujetos es en su mayoría universitario, sumando un 84% de la participación -incluyendo los que tienen posgrado-, lo cual indica que es un auto buscado por este perfil: gente con estudios que busca un auto con características específicas - un sedán mediano, que cuente con una cajuela amplia, con un diseño moderno y con un buen rendimiento de combustible.

Figura 24: ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?



Fuente: Elaboración propia

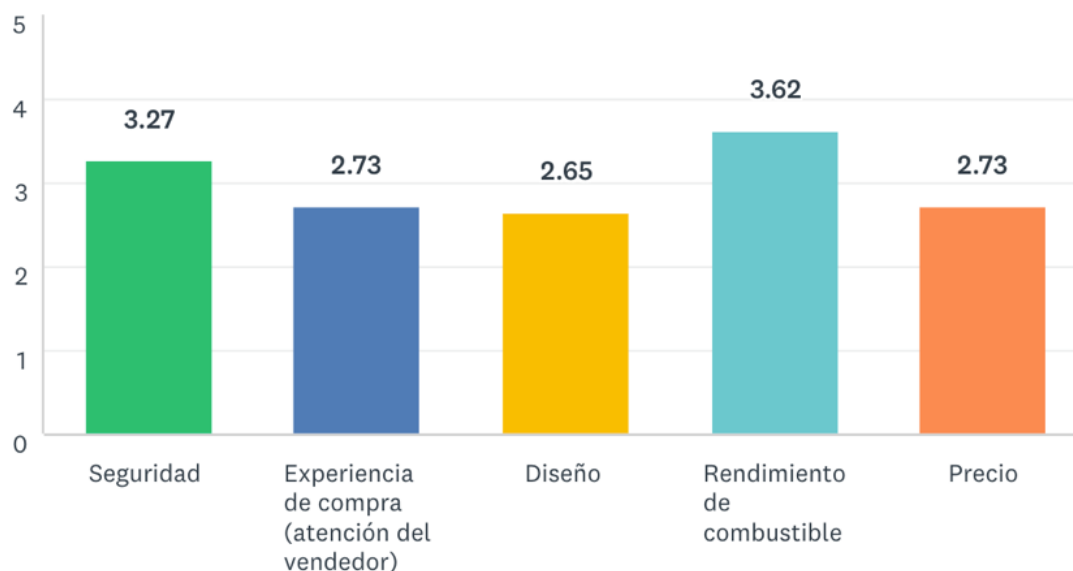
5.3.3. Factores de Compra

Los factores de compra son considerados a partir de los comentarios obtenidos en las entrevistas de la experiencia de compra de un auto nuevo. Al ser un auto compacto, el rendimiento es una característica básica.

Se puede suponer que, a raíz de la preparación académica de los encuestados, estos pueden coincidir en el tema del rendimiento del combustible, e incluso tomar en consideración la parte ecológica. De igual manera puede influir el incremento del

precio de los combustibles fósiles en Latinoamérica, y es que el combustible en Estados Unidos es 35% más barato que en México (Nava, 2020).

Figura 25: ¿Cuál fue la razón más importante que lo motivó para adquirirlo?



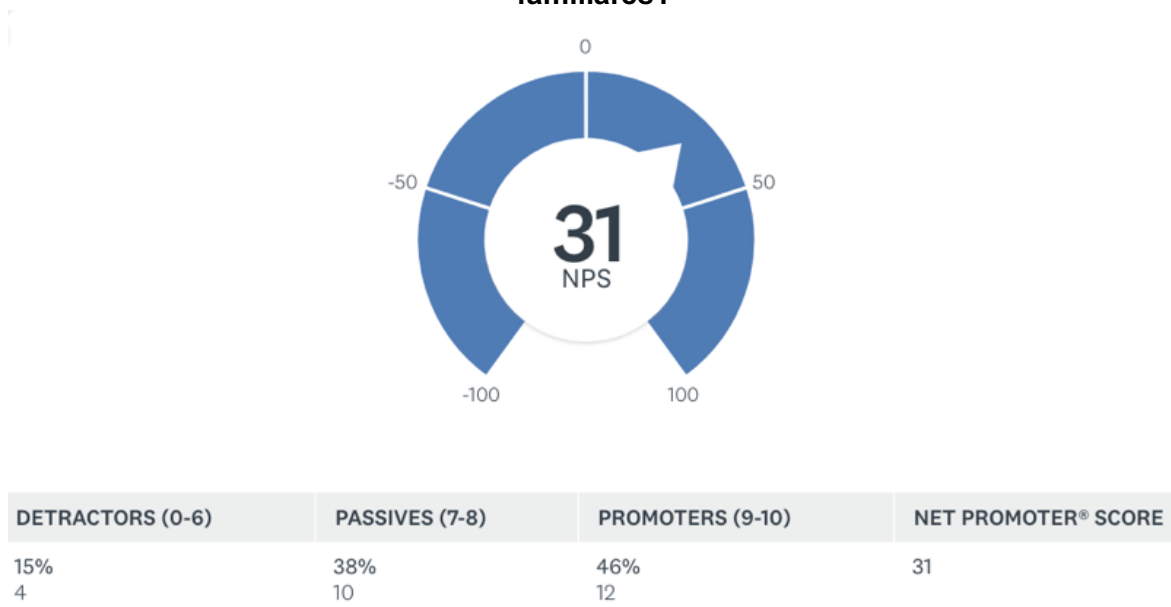
Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Lealtad

El indicador de lealtad se encuentra en 31, que es un valor positivo pero no el óptimo, ya que a partir de los 50 puntos se considera magnífico (Larripa, 2018). Esto puede estar relacionado con la escolaridad, edad promedio y razones de compra.

Si se identifica al “Buyer Persona” de Aveo como una chica llamada Lorena, de 39 años, con una maestría en un tema relacionado al medio ambiente, que tiene 2 hijos pequeños, que busca un auto con buen rendimiento, seguridad, precio que se ajuste a su presupuesto y que no está dispuesta a dejarse presionar por los vendedores de autos, si no se lo preguntan, no recomienda el auto que adquirió.

Figura 26: ¿Qué tan probable es que recomiendes Chevrolet AVEO a tus amigos o familiares?



Fuente: Elaboración propia

5.4. Propuestas

5.4.1. Pasar del embudo al volante (flywheel)

Se sugiere la implementación del modelo de *flywheel*, ya que brinda un panorama de las debilidades del embudo de ventas tradicional, el cual gasta muchos recursos y tiempo en atraer nuevos clientes para que terminen comprando unos pocos. En este modelo de ventas se tiene que estar prospectando constantemente para lograr ventas nuevas. El volante (*flywheel*) de HubSpot se enfoca generar el voz a voz de clientes felices, logrando atraer referidos (amigos, familia y desconocidos), como consecuencia de centrarse en el cliente (HubSpot Academy, 2021).

El modelo del volante es representado con un círculo; en el centro se encuentran los clientes. Dicho círculo gira y aumenta su velocidad (fuerza) gracias a clientes felices o, por lo contrario, puede generar fricción, ocasionada por clientes molestos.

Para identificar con mayor facilidad lo que genera la fuerza, puede decirse que es todo lo que conduce al crecimiento de la empresa: buenos empleados, excelentes productos o servicios, clientes felices que conducen al crecimiento. La fricción es todo lo que baja la velocidad de crecimiento: procesos de venta lentos, marketing spam (correos no deseados), productos deficientes, falta de coordinación o mala experiencia del usuario en general. En la fuerza es donde hay que invertir los esfuerzos y el presupuesto (HubSpot Academy, 2021).

HubSpot recomienda crear un *Customer Journey* (Viaje del Cliente), que es una representación del proceso de compra de un prospecto o cliente, el cual se dirige a la meta de la compañía (vender). Al tener claro el viaje del cliente, el siguiente paso es mejorar la experiencia de compra, ya que si se logra dar una experiencia de primera clase, existe un 80% más probabilidad de retener a los clientes (HubSpot Academy, 2021).

En la mayoría de las empresas el equipo de marketing, ventas y servicio al cliente están desarticulados, no funcionan como un solo negocio y cada uno busca su interés personal, dejando de lado los del cliente o prospecto lo que perjudica la experiencia de compra. Como en toda relación humana, es la falta de comunicación entre departamentos lo genera problemas internos.

A continuación, se muestran algunas de las razones por las cuales tener un Customer Journey en la empresa es conveniente:

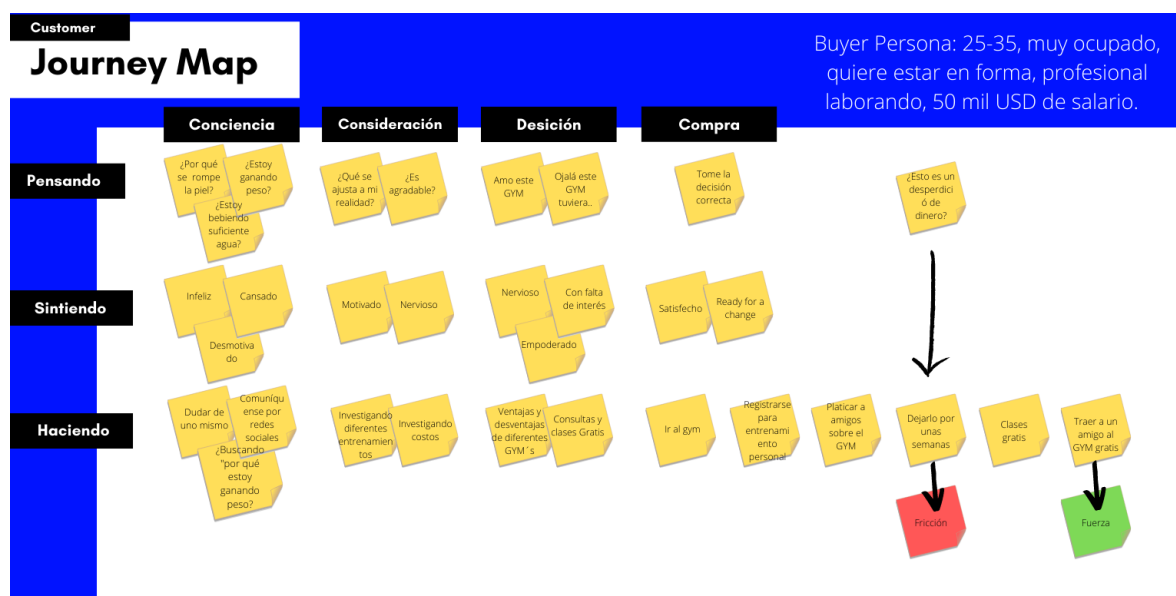
1. Facilita conocer el proceso completo de compra y la participación que tienen todos los equipos en él.
2. Ayuda a saber cuáles son los puntos de fricción o fuerza que hay que mejorar o impulsar, así como saber cuál es el impacto de las acciones de los clientes.
3. Reúne y genera trabajo en equipos entre las áreas de la empresa para así tomar decisiones de mejora.

Para crear un Customer Journey, basta tener un bloc de notas y por lo menos un “Buyer Persona” (arquetipo del cliente). Cabe señalar que se sugiere tener un viaje del cliente por cada arquetipo con el que se cuente.

A continuación, se muestran 4 de las mejores prácticas para crear dicha herramienta:

1. Preparar el escenario (tener a la gente clave de cada departamento).
2. Documentar lo que el “buyer persona” piensa, siente y hace.
3. Poner mucha atención a los puntos de fuerza y fricción.
4. Analizar el panorama en general.

Figura 27: Ejemplo Viaje del Cliente



Fuente: Elaboración propia tomada de (HubSpot Academy, 2021).

Cómo mapear el *flywheel* de cualquier empresa según HubSpot, en 5 pasos:

1. ¿En qué parte del *flywheel* está sucediendo? En qué área de la empresa se quiere comenzar a trabajar primero.
2. ¿Cuál es, fuerza o fricción? Se desea continuar agregando energía a la fuerza o disminuir la fricción.
3. ¿Cómo se va a solucionar? Se recomienda poner metas y priorizarlas, revisar el avance.

4. ¿Qué herramientas se van a usar? Usar un CRM, ERP, así como cualquier herramienta tecnológica de administración o marketing, por mencionar algunas.
5. ¿Cómo se va a medir el éxito? Analizar los resultados de los informes del CRM o NPS, por ejemplo.

Enseguida, se muestra una tabla donde puede observarse un ejemplo de estos pasos de forma estructurada, para que así sea mucho más sencillo comprender la ruta a seguir.

Tabla 2: Ejemplo Mapeo del Flywheel

Dónde	Fuerza/ Fricción	Solución	Herramientas	Métricas
Deleitar Transferencia de área de servicio a marketing	Los clientes no obtienen respuesta rápida del área de servicio como ellos quisieran. Esto se refleja en una baja calificación en el NPS durante los últimos 6 meses.	• Auditoría de ANS (Acuerdo de Nivel de Servicio) • Implementar un chat de soporte para reducir el tiempo de respuesta del área de servicio. • Reunirse con el área de marketing para discutir la publicación de preguntas frecuentes.	• Mensajería (Servicio de HubSpot) • Base de datos (Servicio de HubSpot) • Encuestas (Servicio de HubSpot) • CRM	NPS

Fuente: Elaboración propia tomada de (HubSpot Academy, 2021).

5.4.2. Construcción de Lovemarks a través de Insights

Dada la calificación obtenida en la encuesta del NPS y los insights obtenidos en la entrevista del Mapa de Empatía, sería conveniente que Chevrolet se convierta en una marca amada (*lovemarks*), ya que a estas se le pasan por alto errores, por la relación que generan los clientes con ellas en el día a día. Inclusive, en algunos casos, se llega a generar una adicción, como es el caso de Instagram, Facebook, Amazon y Apple (por mencionar algunas). Como son elegidas desde el corazón y no la razón, dicha fidelidad es sumamente rentable porque no se necesita dedicar tanto esfuerzo en conseguir clientes nuevos (Netzun, 2021).

Netzun es una plataforma de auto capacitación que ofrece una certificación y que proporciona los pasos a seguir para construir una marca o convertir a una en una lovemark, generando una serie de diferenciadores contra las marcas tradicionales. Esto se logra a través de una comunicación emocional efectiva, dado que los seres humanos decidimos a través de las emociones. Como lo dice Quiñones (2019) en su libro “¿Quién tiene mi dinero?”, para vender es necesario producir emociones intensas en los clientes, siempre acompañado en un mensaje o contenido muy emocional, ya que la emoción conduce a la acción. Por el contrario, si la razón se estimula, no hay compra. Recuerda: “Un experto en ventas comparte y genera grandes emociones, nunca vende”.

El proceso propuesto por Netzun para generar una lovemark consta de los siguientes pasos:

1. Brief (Carta de presentación de la marca): ¿Qué hay que vender? ¿Con qué intensidad?
2. Levantamiento de insights (Comportamientos): Los traen los clientes - una problemática de su vida, inquietudes o preocupaciones; se obtienen usando el mapa de empatía.

3. Construcción de estrategia de comunicación: La estrategia está fundamentada en el territorio de marca, el territorio es emocional y breve, por ejemplo, la "Felicidad" de Coca-Cola.
4. Definición de puntos de contacto: todos los lugares donde el consumidor interactúa con la marca.
5. Piezas para cada punto de contacto: el territorio de marca y los insights son los que unen todas las campañas tocando todos los puntos de contacto existentes.

6. Discusión

El consumidor considera muy importante la opinión de amigos, familiares y desconocidos que dejan reseñas, a la hora de realizar la compra de un vehículo. Una vez que el consumidor experimenta el producto o servicio, comienza a recomendarlo o desaprobarlo con una probabilidad muy cercana al 100% a amigos y familiares, lo que concuerda con la opinión referente a la conveniencia que significa para las empresas tener la lealtad del cliente.

La perspectiva de los consumidores referente a los esfuerzos que hacen las marcas por generar lealtad genera una opinión muy dividida por parte de los encuestados, esto posiblemente causado por la polaridad que generan las marcas, acompañado de las malas experiencias y perspectiva individuales de los consumidores.

La opinión obtenida por parte del cliente respecto a la relación entre la lealtad y mayores ventas, desde su óptica, alcanza un 85%, lo cual podría confirmar una correlación en el crecimiento de una marca. En ese sentido, Marketing Week (2006) haciendo referencia a Fred Reichheld, establece que un aumento de 12 puntos en el NPS puede conducir a mejorar la tasa de crecimiento de una empresa al doble, pero a su vez, comenta que es muy difícil afirmar que existe una fuerte relación entre las altas calificaciones de satisfacción del cliente y un extraordinario incremento en las ventas, ya que hay casos en los que sucede lo contrario (Reichheld F. F., 2003).

La respuesta a la pregunta, ¿Los empresarios desean tener éxito en sus negocios? puede llegar a ser un poco obvia para todos y concuerda con la definición de una empresa: “es una organización que produce bienes o presta un servicio con el propósito de obtener una ganancia” (Lisboa, 2019).

El tema de las experiencias resulta un atractivo para los consumidores, porque buscan vivir nuevas y mejores alternativas en su proceso compra. Debido a que más de la mitad de los que respondieron la encuesta percibe una falta de esfuerzo

por parte de las empresas por ofrecer un novedoso y superior servicio, dichas experiencias buenas o malas son compartidas en casi en su totalidad.

El comportamiento en ventas de Toyota, en su mayoría en porcentajes positivos, puede estar relacionada al respeto y amor que genera en sus clientes. Según Brian Sheehan (2013), el amor es equiparable a la lealtad. Una encuesta a 60,000 consumidores en 50 mercados diferentes dio como resultado que, si se incrementa en un 5% los clientes leales, se puede esperar un aumento del 10% en ventas.

Es claro que la lealtad y una buena experiencia de compra puede beneficiar una empresa al obtener mejores opiniones de esta a través de sus consumidores, generando la posibilidad de obtener nuevos clientes y una recompra de los ya existentes. Eso no garantiza el éxito financiero de ninguna empresa, ya que existen muchos más factores que intervienen en la solución de una temática.

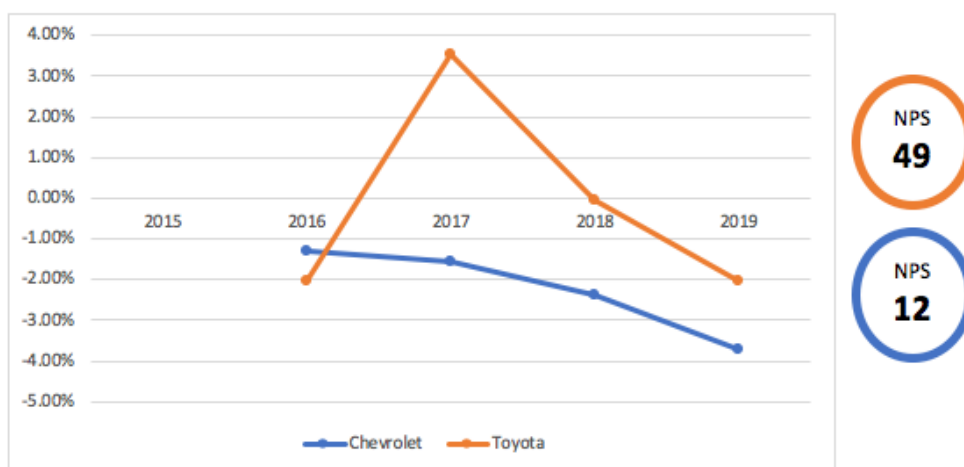
El pensamiento complejo es la capacidad de conectar diferentes dimensiones de la realidad, comparándola con un tejido hecho de más tejidos que lo vuelven algo complejo (Morín, 1990).

Es necesario valerse de todos los medios posibles a la hora de intentar vender más; es necesario abrir los ojos y mirar a la competencia, las tendencias actuales, observar a los clientes, escucharlos y mejorar su experiencia haciendo todo lo posible por intentar ser una buena alternativa de compra. Existen muchas empresas que está innovando en constantemente para mejorar la experiencia que tienen los clientes con sus productos.

Hace un par de décadas, Chevrolet fue una empresa fue una marca amada por su público, pero en los últimos años ha perdido su prestigio, confirmando que las *lovetmarks* no son propiedad de los fabricantes o dueños, son propiedad de los consumidores que las ama y las respetan (Tischler, 2004). Esto puede llegar a tener relación con el porcentaje negativo y la constante caída en las ventas de Chevrolet en Estados Unidos (GoodCarBadCar , 2021a).

Por otra parte se encuentra Toyota, una marca que genera misterio e intimidad con su modelo Prius, que inspira con una historia de innovación tecnológica y genera empatía con los consumidores al ofrecer un mayor rendimiento de combustible, gracias a su motor híbrido (tiene 2 motores, eléctrico y de combustión), a un precio accesible (Martínez, 2012). Esta marca, además cuenta con uno de los autos más vendidos por 14 años consecutivos en el territorio americano, que fue el modelo Camry, de 2002 a 2015 (GoodCarBadCar , 2021b).

Figura 28: Comportamiento de Ventas Chevrolet vs Toyota NPS



Fuente: Elaboración propia tomada de (GoodCarBadCar , 2021a), (GoodCarBadCar, 2021c) y (Retently, 2017).

Al observar el anterior comportamiento de ventas frente a la calificación de NPS de estas dos marcas de autos, alienta a la posibilidad de una relación estrecha entre mayores ventas y un buen indicador de lealtad por parte de los clientes, que a su vez, es motivado por una buena atención por parte de la marca en general y un producto de calidad que sea eficiente, seguro y con un buen diseño -como comentan los entrevistados-, 2 de los cuales son usuarios de Toyota, quienes volverían a comprar Toyota y lo recomiendan ampliamente.

7. Conclusiones

El uso de modelos basados en las experiencias de compra centrados en el cliente y medidos por el Net Promoter Score, nos permite conocer la opinión que tienen los consumidores respecto a cualquier marca, con el fin de conocer su malestares y comportamientos y midiendo su lealtad (como se puede observar en los resultados de las encuestas aplicadas), donde los clientes muestran la importancia que tiene la recomendación de un familiar o amigo a la hora de pensar en realizar una compra, así como una vez adquirido un producto, una recomendación en cadena, ya que el 84% de las personas confían en la recomendación de sus conocidos. Esto es mejor conocido como el marketing de voz a voz (M-t, 2018).

Las recomendaciones son de gran importancia a la hora de realizar una compra, basado en la experiencia de los encuestados. Una vez que un prospecto pasó a ser cliente y si su experiencia fue buena, es casi un hecho que él recomiende ahora, siendo claro que la lealtad es supremamente conveniente para las empresas, pero casi la mitad de éstas no están dispuestas a realizar un esfuerzo por generarla, aun cuando existe una percepción clara de que la lealtad genera mayores ventas.

El éxito de las empresas se traduce en mayores ventas (ganancias), lo que se torna absurdo al ser tan obvio, tanto para los clientes como para las empresas; lo saben, pero no están dispuestos a cambiar sus experiencias de compra. Aunque los clientes declaran buscar vivir nuevas y mejores experiencias de compra, solo algunas empresas ofrecen estas buenas prácticas y se las hacen sentir a sus consumidores, sin considerar que la mayoría de los usuarios comparten sus experiencias, sean buenas o malas.

Esta información puede ayudar a generar conciencia a los concesionarios para motivar el dejar de pasar tanto tiempo tratando de atraer clientes nuevos y poner mayor esfuerzo en conservar los que ya son fieles, debido a que el 80% de los ingresos de una compañía provienen del 20% de sus clientes.

Un estudio revela que el 52% de los consumidores gasta mucho más en las marcas a las que son fieles y recomiendan dicha marca a sus personas cercanas en un 55% (Lastra, 2017).

La atención al cliente es un factor que las marcas tienen que mejorar y controlar, ya que afecta directamente en la generación y conservación de clientes, estableciendo un diferenciador entre ellas, y es que la comparativa e investigación previa que realizan los consumidores es cada vez más intensa, descartando opciones simplemente por una mala atención. La seguridad fue un tema que mencionaron todos los sujetos, siendo un factor importante para considerar, dado que las vidas y parte de su patrimonio está en juego al momento de conducir un vehículo. La amplia variedad de marcas, tipos y segmentos quedan en segundo término respecto a la atención ofrecida por los vendedores.

Al emplear el NPS referente a la experiencia de compra del auto llamado Aveo de Chevrolet, se da a conocer que más de la mitad de los clientes no son promotores. Esto puede ser consecuencia de la combinación de la calidad de la atención brindada por parte de los vendedores, así como de las características demográficas de los clientes, debido a que la razón de experiencia de compra quedó en tercer lugar empatando con el precio, poniendo en primer lugar el rendimiento del combustible y seguido por la seguridad. Estos factores se dan solo al realizar un análisis profundo, muy característico de un público con un nivel alto educativo como es el que se observó en los sujetos, los cuales al parecer no son promotores destacados de la marca.

El constante cambio generacional, sus comportamientos de compra y la innovación de nuevas tecnologías produce que las necesidades, así como comportamientos de compra, cambien. Las estructuras y técnicas de ventas requieren renovarse constantemente para afrontar todos estos cambios; los modelos de *flywheel* y *lovemark* que se proponen son unas de las muchas alternativas propuestas en la actualidad que muchas empresas exitosas y con indicadores altos de satisfacción están utilizando. Es cuestión de mantener una reingeniería constante de los

procesos de venta, todos centrados en el cliente, para así generar lealtad y un posible promotor que podría ayudar a generar nuevos clientes.

8. Recomendaciones

En particular, el tema del *flywheel* es algo muy nuevo que toma un concepto universal del ciclo de la naturaleza, que propone un proceso sin devolución e incremento de ventas, que tiene mucho sentido desde la óptica de la lógica. Por tal motivo, es un tema al que se le pudo sacar mucho partido y puede ponerse a prueba para analizar su efectividad.

Por otra parte, la relación exacta entre la experiencia de compra, la lealtad y las mayores ventas puede profundizarse aún más haciendo pruebas A/B, que consisten en probar dos versiones de un solo proceso, para así comparar su funcionamiento mediante los diferentes resultados obtenidos (Cardona, 2018).

Es recomendable abordar estos temas de la mano de expertos, consultores y autores que tengan una gran experiencia en el tema, con la finalidad de comparar ideas y ampliar el punto de vista a la hora de intentar implementar dichos conceptos.

Los modelos planteados pueden aplicarse para todo tipo de industria, lo que lo hace algo universal. Es de utilidad para el área de mercadeo, ventas y servicio al cliente, quienes son los más interesados en incrementar las ventas dentro de la empresa, de igual forma para los directivos y dueños, que tienen la última palabra al momento de implementar cambios.

El factor psicológico es vital cuando se habla de ventas. Existe una gran variedad de teorías, técnicas y ciencias que pueden aportar a la formación de los agentes de ventas, quienes tienen trato directo con los clientes. Siendo una pieza fundamental del área comercial, en muchas ocasiones no cuentan con el perfil o la capacitación necesaria para desempeñar su labor afectando a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos. Por esto es un área que se puede explorar a mayor profundidad.

9. Referencias

Alex. (2 de Marzo de 2017). *Las razones detrás del alto puntaje de promotor neto de Tesla*. Obtenido de Retently: <https://www.retently.com/blog/tesla-nps/>

Amazon Web Services. (2020). *Comenzar a trasladar datos y cargas de trabajo a la nube*. Obtenido de AWS: <https://bit.ly/3b7cr99>

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 170-178.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 52-68.

Business Dictionary [BD]. (1 de Marzo de 2019a). *Dictionary*. Obtenido de Business Dictionary: <https://bit.ly/2wz9LPX>

Business Dictionary [BD]. (1 de Marzo de 2019b). *Dictionary*. Obtenido de Business Dictionary: <https://bit.ly/2UetFZE>

Cardona, L. (4 de Junio de 2018). *¿Qué es el test A/B?* Obtenido de Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-test-a/b>

Deloitte Asesores y Consultores Ltda. (7 de Mayo de 2018). Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Dick, J. (1 de Febrero de 2019). *Cómo el ciclo acabó con el embudo de marketing*. Obtenido de HubSpot: <https://bit.ly/33NIMxC>

Feedback Networks Technologies, S.L. (15 de Abril de 2019). *La Experiencia de Escuchar*. Obtenido de Feedback Networks La Información Viva: <https://bit.ly/39dEHmf>

Genesys, an Alcatel-Lucent Company. (2009). *The Cost of Poor Customer Service*. Daly City: Genesys Telecommunications Laboratories, Inc. .

GoodCarBadCar . (2021a). *Chevrolet Sales Figures - US Market*. Obtenido de GoodCarBadCar : <https://www.goodcarbadcar.net/chevrolet-us-sales-figures/>

GoodCarBadCar . (2021b). *14 years running - Toyota Camry is American's Best-Selling Car, 2002 to 2015*. Obtenido de GoodCarBadCar : <https://bit.ly/2NW28vA>

GoodCarBadCar. (2021c). *Toyota Sales Figures - US Market*. Obtenido de GoodCarBadCar: <https://www.goodcarbadcar.net/toyota-us-sales-figures/>

Gorp, T. v., & Adams, E. (2012). *Design for Emotion*. Waltham: Elsevier.

Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. Hoboken, New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

HubSpot Academy. (2021). *Going From the Funnel to the Flywheel in HubSpot* [Archivo de Video]. Obtenido de <https://bit.ly/3afhGAF>

Ivars, A. (30 de Mayo de 2020). *Cómo hacer un Mapa de Empatía paso a paso [Ejemplos + Plantilla]*. Obtenido de Ana Ivars: <https://anaivars.com/mapa-de-empatia/>

Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Larripa, S. (12 de enero de 2018). *Net Promoter Score: todo lo que necesitas saber para medir la fidelidad de tus clientes*. Obtenido de Cuaderno de Marketing: <https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/>

Lastra, E. F. (19 de Septiembre de 2017). *Métricas y kpi's para fidelización de clientes*. Obtenido de Artyco: <https://artyco.com/metricas-y-kpis-para-fidelizacion-de-clientes/>

Lisboa, R. (13 de Mayo de 2019). *¿Cuáles son los objetivos de una empresa? Mira estos 3 ejemplos*. Obtenido de rockcontent: <http://bit.ly/305HsnE>

M-t, A. (29 de Junio de 2018). *84 % de las personas confía en las recomendaciones de sus conocidos*. Obtenido de Tinkit: <https://bit.ly/2WOJDvt>

Martínez, C. (22 de Mayo de 2012). *De Kevin Roberts a las Lovemarks: marcas que levantan pasiones*. Obtenido de PuroMarketing: <http://bit.ly/3uKggsz>

Mercedes Benz. (16 de Septiembre de 2019). *Mercedes-Benz Presents the MBUX Baby Protocol* [Archivo de vídeo]. Obtenido de <https://bit.ly/3bmlxMi>

Mercedes Benz. (22 de Noviembre de 2019). *Mercedes-Benz: Eternal Love | MBUX [Archivo de video]*. Obtenido de <https://bit.ly/2J7IR5C>

Miller, L. J., & Lu, W. (20 de Agosto de 2018). *Economics: Gen Z Is Set to Outnumber Millennials Within a Year*. Obtenido de Bloomberg: <https://bloom.bg/2wwuTq8>

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Muñoz, E. V. (09 de 12 de 2008). Rediseño del Proceso de Venta de una Empresa del Rubro Automotriz. Santiago de Chile, Santiago, Chile.

Nava, D. (4 de Febrero de 2020). *Gasolina en EU es 35% más barata que en México*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/gasolina-en-eu-es-35-mas-barata-que-en-mexico>

Netzun. (2021). *Construcción de Lovemarks a través de Insights [Archivo de video]*. Obtenido de Netzun: <https://plus.netzun.com/course/65>

Quiñones, V. M. (2019). *¿Quién tiene mi dinero? Veinte nuevas lecciones para el vendedor profesional* Quiñones, Manuel. *¿Quién tiene mi dinero?: Cómo atraer, aumentar y cerrar más ventas, con las técnicas, estrategias y secretos de ventas y neuroventas, de los vendedores ... y e*. Bogotá: Amazon.com.

RAE. (1 de Marzo de 2019c). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=Lr8kWNx>

RAE. (1 de Marzo de 2019a). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=aKAffeR>

RAE. (1 de Marzo de 2019b). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=RpXSRZJ>

Ranchal, J. (5 de Julio de 2016). *Cómo nació Amazon Web Services*. Obtenido de muycanal: <https://bit.ly/3dWoE2h>

Reichheld, F. (Septiembre de 2001). *Prescription for cutting costs*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos de América.

Reichheld, F. F. (Diciembre de 2003). *The One Number You Need to Grow*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://bit.ly/3e16tsm>

Reichheld, F., & Markey, R. (2012). *La Pregunta Descisiva 2.0*. (C. P., Ed.) Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.

Retently. (20 de 2017). NET PROMOTER SCORE BENCHMARKS. Mountain View, California, Estados Unidos de América.

Roberts, K. (2005). *Lovemarks - The future beyond brands*. New York: powerHouse Books.

Rodríguez, M. (30 de Junio de 2014). *¿Cómo consigue Mercedes Benz en Instagram más de 21.000 interacciones por foto?* Obtenido de Desenredando la red: <https://bit.ly/33HzyBV>

Rossman, J. (2016). *The Amazon Way on IoT*. Bellevue: Clyde Hill Publishing.

Santo, C. (08 de 04 de 2013). *Empresas: Una mala atención al cliente puede costarle muy caro a tu empresa*. Obtenido de PuroMarketing: <https://bit.ly/2xoMpFV>

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing*. Sebastopol, Canada: O'Reilly Media, Inc.

SurveyMonkey. (20 de 12 de 2018). *Plantilla de encuesta Net Promoter® Score (NPS)* . Obtenido de SurveyMonkey: <https://bit.ly/2xx3t3n>

SurveyMonkey. (8 de Marzo de 2019). *Encuesta Net Promoter Score® (NPS®)*. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

Tischler, L. (7 de Enero de 2004). *How Do I Love Thee? Let Me Plot the Graph*. Obtenido de Fast Company: <http://bit.ly/3uK0xtn>

Tristán, E. (17 de 04 de 2013). *¿Qué es un insight?* Obtenido de Tristán Elósegui: <https://tristanelosegui.com/2013/04/17/que-es-un-insight/>

Tyrvaenen, O., & Karjaluto, H. (2019). Omnichannel experience: Towards successful channel integration in retail. *JOURNAL OF CUSTOMER BEHAVIOUR*, 17-34.

Winkler, N. (13 de Agosto de 2019). *Omnichannel vs Multichannel: What is the Difference and Why Does It Matter?* Obtenido de Shopifyplus: <https://bit.ly/2xm1M8U>

10. Anexos

Anexo 1

Encuesta, prospecto a promotor: crecimiento rentable

Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando esta encuesta. Muchas gracias.

Encuesta:

Considera importante las recomendaciones de familiares o amigos a la hora de realizar una compra.

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
----------------	------------	--------------------------	---------------------	-----------------

Con qué probabilidad usted recomendaría un producto o servicio a un amigo o familiar.

Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad
---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	-------------------

Piensa usted que tener la lealtad de los clientes es conveniente para una empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Percibe que las empresas se esfuerzan por generar lealtad en sus clientes.

Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad
---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	-------------------

Los empresarios desean tener éxito en sus negocios. Éxito es crecimiento rentable (crecimiento de las ganancias).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Cree que existe una relación entre el crecimiento rentable de un negocio y la lealtad de un cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Usted como cliente busca vivir nuevas y mejores experiencias en sus compras.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
--------------------	----------------	----------------	-----------	-------

Con qué frecuencia las empresas buscan generar nuevas y mejores experiencias en sus procesos de venta.

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
--------------------	----------------	----------------	-----------	-------

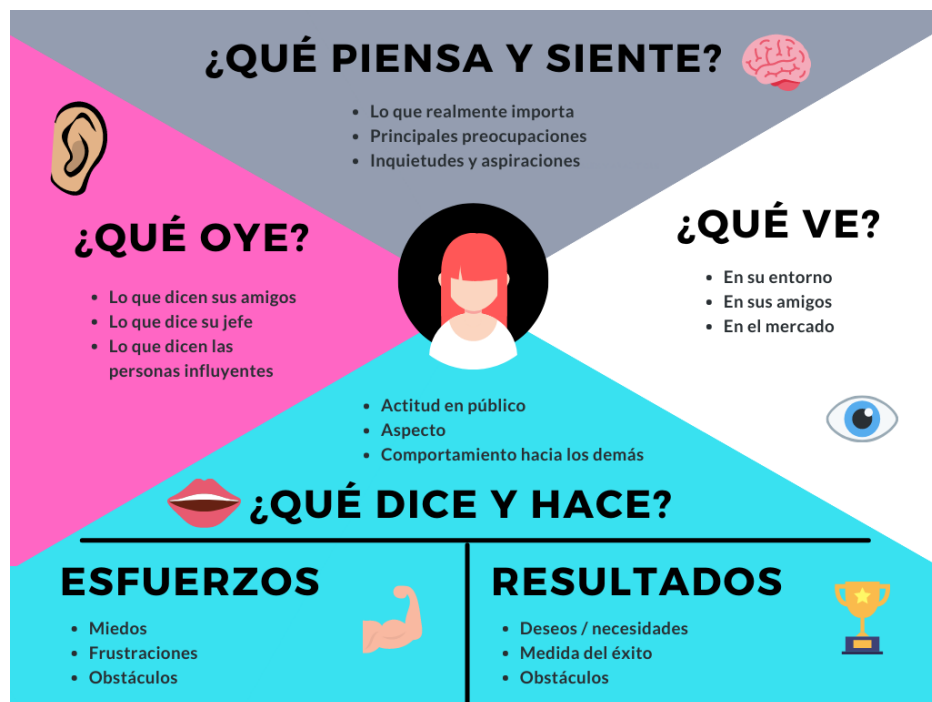
Usted comparte sus experiencias de compra.

Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad
---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	-------------------

Anexo 2

Mapa de Empatía Experiencia de Compra de un Auto Nuevo

Figura 29: Plantilla Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración propia tomada de (Ivars, 2020)

Anexo 3

Experiencia de compra con Chevrolet

Hola, cuéntanos un poco de tu experiencia con CHEVROLET AVEO ☺

Apóyanos con la siguiente información ¡Por favor!

*Preguntas Obligatorias

*1. ¿Qué edad tienes?

*2. ¿Cuál es su sexo?

☐ Hombre

☐ Mujer

*3. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?

☐ Escuela primaria

☐ Escuela secundaria

☐ Preparatoria

☐ Diploma universitario

☐ Posgrado (maestría, doctorado, etc.)

☐ Ninguno

*4. ¿Qué tan probable es que recomiendes Chevrolet AVEO a tus amigos o familiares?

Nada Probable

Muy Probable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

*5. ¿Cuál es la razón de tu respuesta?

*6. Al momento de realizar la compra de su Chevrolet AVEO, ¿Cuál fue la razón más importante que lo motivo para adquirirlo?

Por favor ordene las siguientes posibles razones que motivaron tu decisión de compra de mayor a menor importancia (1,2,3,4,5), siendo el número 1 la razón más importante para usted y 5 la menos importante.

- ☐ Experiencia de compra (atención del vendedor)
- ☐ Diseño
- ☐ Rendimiento de combustible
- ☐ Seguridad
- ☐ Precio

*7. ¿Tienes algún otro comentario que quiera compartir con el equipo de Chevrolet?