

---

# AutoNation: Trabajando la fidelidad en un mercado fragmentado

Received (in revised form): 15th April, 2016



## Vikash Singh

tiene más de 14 años de experiencia en la industria del automóvil y de viajes. Tiene experiencia práctica en revenue management, optimización de precios, mezcla de marketing y modelos econométricos, análisis avanzado de clientes, previsión/modelado de ingresos y análisis digital y web. Antes de unirse a AutoNation, Vikash trabajó en una serie de puestos de análisis y gestión en Carnival Cruise Lines y Grand Circle Cruise Lines. Tiene una master en ingeniería industrial de la Universidad del Sur de Florida y de gestión de la Universidad de Harvard.

AutoNation Inc., 200 SW 1st Ave, Fort Lauderdale, FL 33301, USA Tel: +1 954 769 3028; E-mail: singhv@autonation.com



## Sheena Banton

tiene 12 años de experiencia en marketing en los servicios financieros, sector tecnológico, viajes / hospitalidad e industria de automoción. Sus especialidades incluyen estrategia de marketing, fidelización de clientes y gestión de canales, con un enfoque en el aprovechamiento de datos, tecnología y análisis para impulsar conocimientos, decisiones y resultados. Sheena tiene una licenciatura en marketing de la Stern School of Business en NYU y un MBA de la Kellogg School of Management de Northwestern University.

AutoNation Inc., 200 SW 1st Ave, Fort Lauderdale, FL 33301, USA  
Tel: +1 917 861 8141; E-mail: bantons@autonation.com

**Resumen:** La mayoría de las empresas se esfuerzan por mejorar su retención de clientes, pero tienen dificultades en la generación de mensajes, productos y ofertas relevantes para los clientes, para generar beneficios incrementales.

El propósito de este caso práctico es ilustrar cómo AutoNation ([www.autonation.com](http://www.autonation.com)) ha aprovechado el análisis para impulsar la lealtad de sus clientes en una industria de automoción cada vez más fragmentada.

Estrategias como la segmentación de RFM, el modelado basado en la actitud y las metodologías de grupos de control se utilizan para redefinir el modelo de relación con el cliente, crear campañas de marketing y ofrecer valor.

## INTRODUCCION

AutoNation, con sede en Fort Lauderdale, Florida, es el mayor grupo de automoción de Estados Unidos, cotiza en el índice S&P 500 y posee y opera más de 370 concesionarios de más de 30 marcas (OEM) en 15 estados. AutoNation ofrece una gama diversificada de productos y servicios, incluidos los vehículos nuevos y usados, taller, y productos de financiación y seguros.

En junio de 2015, AutoNation vendió su vehículo 10M, el único concesionario de automóviles que ha logrado este hito.

Sin embargo, con una lucha continua por la cuota de mercado y los volúmenes objetivo de los fabricantes, los grupos de concesionarios multimarca necesitan una solución que permita la venta cruzada entre marcas y mantener la fidelidad del cliente.

Esto presenta desafíos en la relación las marcas OEM-Concesionario y requiere un enfoque equilibrado en beneficio del cliente, lo que a su vez genera lealtad a largo plazo y valor de por vida.

El primer desafío es que el cliente típico de AutoNation recibe comunicaciones y ofertas no sólo de AutoNation, sino también de marcas OEM, todo ello con una sincronización "limitada". Por lo tanto, puede parecer que AutoNation está gestionando más de 370 negocios separados en silos. Por lo tanto, AutoNation busca llegar a sus clientes de manera efectiva y construir un modelo de relación con el cliente que promueva la lealtad al Grupo.

AutoNation anunció en enero de 2013 que reemplazaría los nombres individuales de sus concesionarios con su propia marca de costa a costa de USA. Este cambio de marca fue apoyado y aprobado por los principales OEMs, incluyendo GM, Ford, Chrysler, Nissan, Toyota y Honda. Con la marca "nacional", AutoNation estaba preparada para repensar la segmentación de clientes, perfeccionar relación con ellos y promover la lealtad a la marca AutoNation.

Este caso práctico describe cómo AutoNation está construyendo una estrategia de segmentación de clientes y un marco para gestionar el valor de un cliente de por vida y su valor a largo plazo para AutoNation.

## EL CLIENTE TÍPICO DE AUTOMOCIÓN

Aproximadamente el 85% de los compradores de automóviles nuevos dicen estar satisfechos o muy satisfechos [según el índice de satisfacción del cliente (CSI)] con la experiencia de compra de automóviles, pero las tasas de recompra de la misma marca están entre el 40 y 50 por ciento.<sup>5,6</sup>

Por otra parte, los clientes que van al taller en AutoNation son cinco veces más propensos a recomprar en AutoNation que los clientes que nunca pasan las revisiones de sus vehículos allí.

En términos generales, casi un tercio de los ingresos por ventas y tres cuartas partes de los ingresos por taller se generan a partir de clientes existentes.

Por lo tanto, las visitas de taller no solo crean lealtad, sino que también impulsan una parte significativa del beneficio bruto de AutoNation.

Por lo tanto, con el fin de fidelizar y retener a los clientes, las visitas de taller son la clave para mantener el compromiso entre los ciclos de compra de varios años.

No es de extrañar, entonces, que el enfoque principal del modelo de relación con el cliente sea el programa de recordatorio de mantenimiento y la cadencia de comunicación.

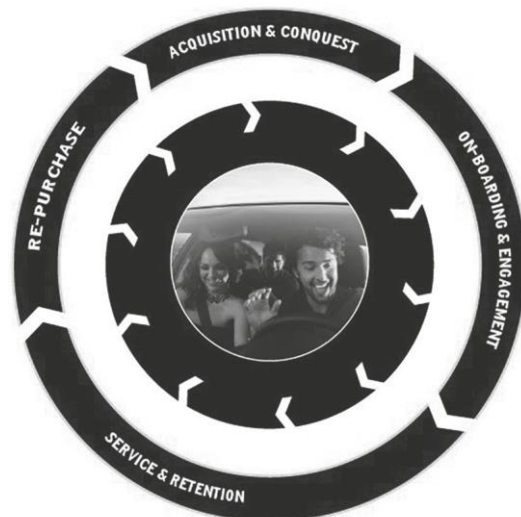
Por ejemplo, el tradicional el recorrido del cliente se puede resumir en cuatro fases (Figura 1), la más larga de las cuales es la fase de servicio y retención:

1. Conquista;
2. incorporación y compromiso;
3. servicio y retención;
4. recompra.

Este recorrido tradicional del cliente ha servido bien a AutoNation durante el tiempo en que la industria de la automoción estaba en su apogeo y las inversiones de marketing eran abundantes

El reto con el recorrido tradicional del cliente, sin embargo, es que es un enfoque "único para todos"; No es ni dinámico ni adaptable

Figure 1: AutoNation's customer journey



a ningún segmento de clientes en particular. Tampoco tiene en cuenta los cambios macroeconómicos, como el estancamiento del mercado<sup>7</sup> o el cambio de los gustos de los consumidores y la tendencia hacia una experiencia totalmente en línea (internet).<sup>8</sup>

Por lo tanto, si AutoNation quiere crecer en un mercado sin crecimiento, debe desarrollar estrategias de segmentación de clientes que redefinan el contacto con el cliente para generar más valor con recursos limitados.

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN**

El objetivo de la estrategia de segmentación de clientes de AutoNation es triple:

- i. Desarrollar estrategias diferenciadas de servicio y retención de clientes;
- ii. Optimizar el gasto de marketing y las campañas a través de una segmentación refinada, ofertas con objetivos claros con una comunicación individualizada

- iii. Medir y evaluar la salud y resultados generados por la base de datos de clientes.

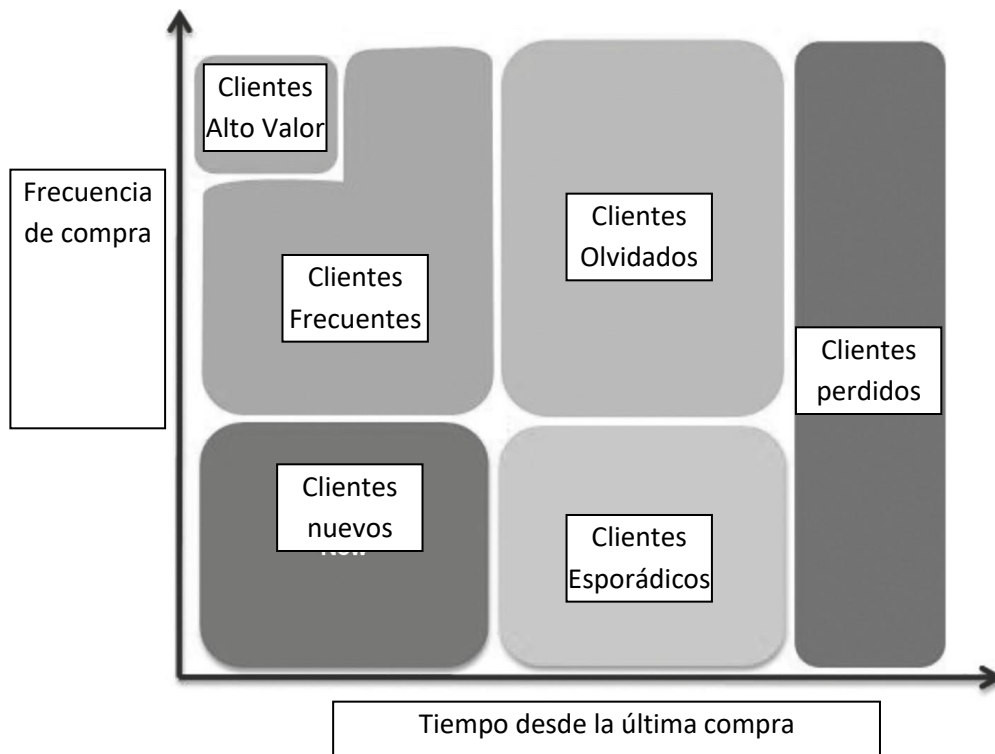
Se consideraron diferentes estrategias de segmentación, entre ellas Recency-Frequency-Monetary (RFM), algoritmos de árbol de decisión. Y Finalmente AutoNation estableció en un enfoque combinado — RFM para la segmentación de clientes y un modelo basado en la actitud (es decir, probabilidad de compra/ puntuación de servicio) para la ejecución de la campaña<sup>9</sup> (consulte las figuras 2 y 3, respectivamente, y

Cuadro 1 para una comparación de las estrategias).

**SEGMENTACION RFM**

El objetivo principal de la segmentación de RFM es establecer un punto de referencia para evaluar la salud y el crecimiento de la base de datos de clientes. Se basa en tres atributos simples del cliente: tiempo transcurrido desde la última compra, frecuencia de compra y valor monetario de las compras.

Figure 2: Recovery-Frequency-Monetary segmentation model



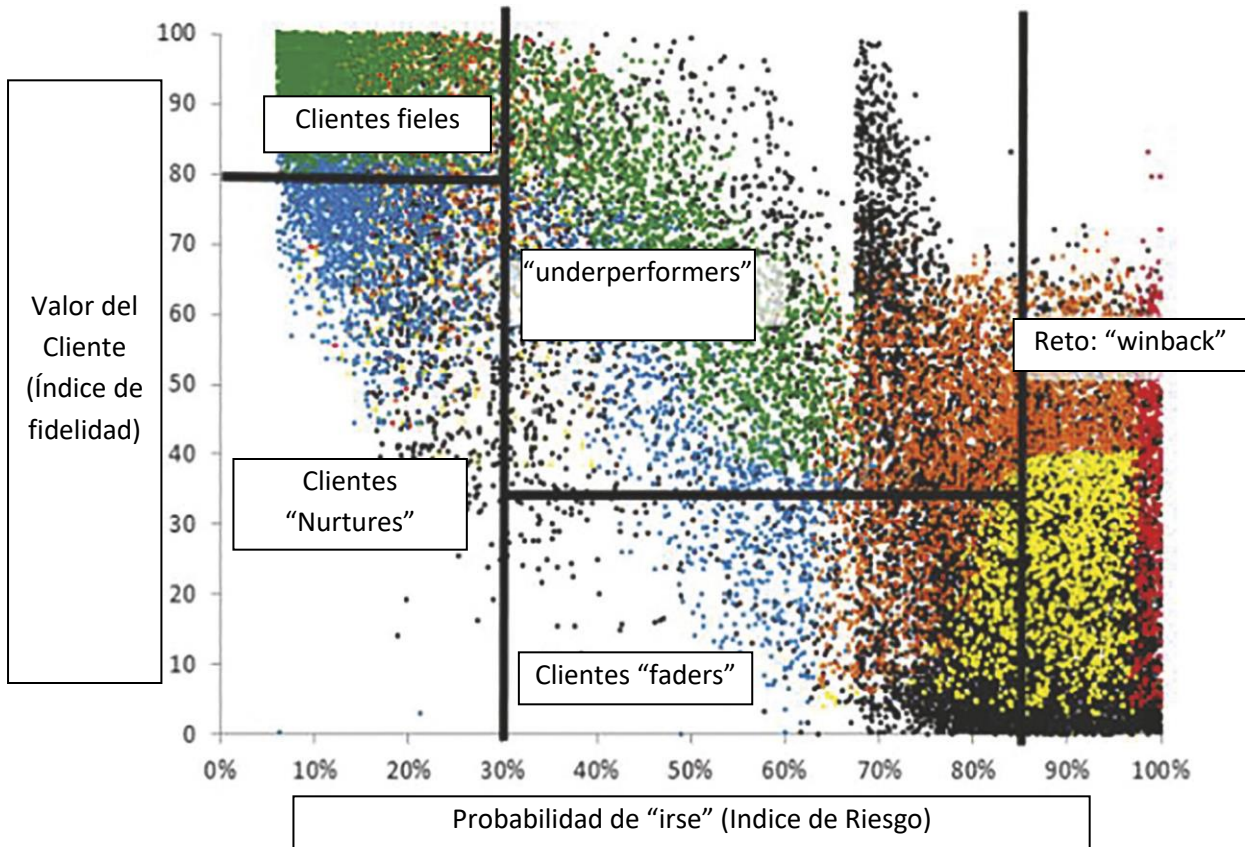


Figure 3: Propensity-based modelling

Table 1: Segmentation approach comparison

Segmentation approach	Pros	Cons
Modelo RFM	Fácil de entender por los departamentos participantes	Mira al pasado y por tanto imposibilita la predicción
	Capacidad para diferenciar KPI significativos para cada segmento de clientes	Los segmentos de clientes de RFM se mantienen estáticos un largo periodo de tiempo (6-12)
	Basado en transacciones y resultados reales (no teóricos)	Dificulta el desarrollo de programa de marketing
Modelo de actitud	Predictivo y con visión de futuro; capacidad de predecir el comportamiento y el objetivo de los consumidores	Basado sobre previsiones, no hechos reales
	Ayuda para identificar y tratar a los clientes <i>antes de</i> que se vayan y se vuelvan inactivos	Regresión logística y puntuación de actitud pueden ser conceptos más difíciles de entender para los departamentos involucrados
	Basado en un sistema de puntuación multivariable que utiliza conceptos como los ingresos del año hasta la fecha, probabilidad de compra, tiempos de espera entre pedidos, retraso de compra, etc	
	Permanente evaluado lo que ayuda a identificar y priorizar las audiencias objetivo para campañas de marketing	

Key: KPIs: key performance indicators; RFM: Recovery-Frequency-Monetary

La segmentación RFM también fue seleccionada por su simplicidad para hacer entender el negocio a cada departamento involucrado y por su capacidad para identificar KPIs significativos para cada segmento de clientes (por ejemplo, menos del 10% de los clientes de alto valor generan más del 50 por ciento de los ingresos totales de taller).

Los segmentos de clientes identificados por esta técnica RFM se mantienen estáticos durante un largo período de tiempo (6-12 meses) para medir y monitorear las tasas de retención y deserción.

Si bien la segmentación RFM es fácil de entender, administrar, medir y comunicar, sacrifica cualidades predictivas que se utilizan en marketing para optimizar sus programas. Por lo tanto, AutoNation no utiliza la segmentación RFM con fines de ejecución de campañas. Aquí es donde entra en juego el modelado basado en la actitud.

#### MODELO BASADO EN LA ACTITUD

El objetivo principal de la modelización basada en la actitud es desarrollar estrategias y ejecutar campañas. Está enraizada en los dos componentes siguientes:

1. Un sistema de puntuación que utiliza variables como ingresos del año hasta la fecha, probabilidad de compra, distancia en tiempo entre dos visitas, retraso de compra, proximidad de la última compra, etc.
2. Evaluación de riesgos, definida por la probabilidad de que el cliente no realice otra compra antes de que deje de serlo

Este modelo fue seleccionado junto con RFM por su capacidad para predecir el comportamiento de los consumidores y definir comunicaciones específicas. El modelado basado en la actitud se evalúa periódicamente para identificar y priorizar las audiencias objetivo para las campañas de marketing.

Por ejemplo, AutoNation optimiza sus programas comunicándose con clientes que están en el mercado y que posiblemente irán al taller en los próximos dos meses. El enfoque combinado optimiza aún más los programas haciendo ofertas solo a un segmento de clientes que requieren incentivos para considerar AutoNation para el taller, mientras que un lead puede no necesitar una oferta o incentivo para realizar la visita.

#### MIDIENDO LOS RESULTADOS

Al igual que muchos concesionarios, AutoNation utiliza programas complejos y multicanal para comunicarse con sus clientes. Evaluar el impacto de las campañas o componentes de marketing individuales es un reto porque los clientes están expuestos a una variedad de mensajes y ofertas a través de muchos canales diferentes (Figura 4). Además, estos mismos clientes están expuestos a una variedad de mensajes y ofertas de las marcas OEM a través de canales similares. ¿Cómo se debe medir entonces la eficacia de una campaña, la estrategia de comunicación y el impacto en la conducta del cliente?

Para hacer frente a este dilema, AutoNation combina dos tácticas analíticas para medir el efecto de sus acciones:

- Grupo de Control de Campaña: Utilizado para medir el rendimiento de campañas individuales, proporciona un análisis incremental que compara el efecto sobre los clientes contactados con una muestra más pequeña y representativa no incluida en la campaña. Un inconveniente de esta táctica es que el grupo de control podría recibir comunicaciones de campañas en un período anterior o posterior y, por lo tanto, tergiversar los resultados a lo largo del tiempo.
- Grupo de Control Universal (GCU). GCU se utiliza para establecer puntos de referencia globales y poder medir el impacto de la estrategia general de contacto de los clientes de AutoNation. Consiste en un grupo seleccionado al azar (<5%) de clientes (GCU) que representante de toda la base de datos de clientes. Una vez seleccionado se suprime de todas las campañas y comunicaciones de AutoNation durante más de dos años. Este GCI permite medir del efecto acumulativo de todas las campañas y comunicaciones de marketing de AutoNation frente a una tasa de compra "verdadera", o natural, de un segmento de clientes.

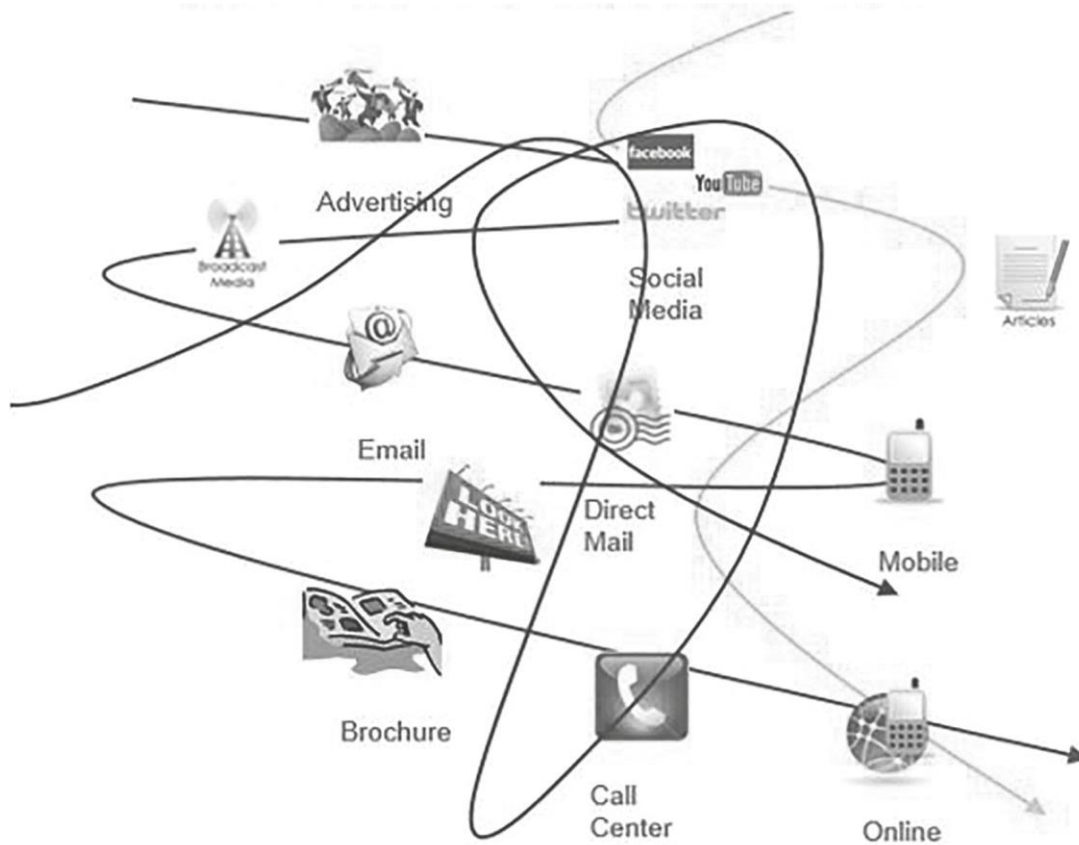


Figure 4: Retail customer communication landscape

### EL MODELO DE RELACION

Con la “segmentación RFM”, “el modelado basado en la actitud” y la “metodología de medida de resultados”, AutoNation está evolucionando el modelo de contacto con sus clientes hacia algo que es dinámico y accionable para el negocio y que genera lealtad del cliente a AutoNation.

A modo de ejemplo, para cada segmento de clientes se ha definido un objetivo estratégico (identificado por las flechas de la estrategia de comunicación (denominada "Oferta de atención al cliente"; véase la figura 5). A modo de ejemplo, para cada segmento de clientes se ha definido un objetivo estratégico (identificado por las flechas de la estrategia de comunicación (denominada "Oferta de atención al cliente"; véase la figura 5).

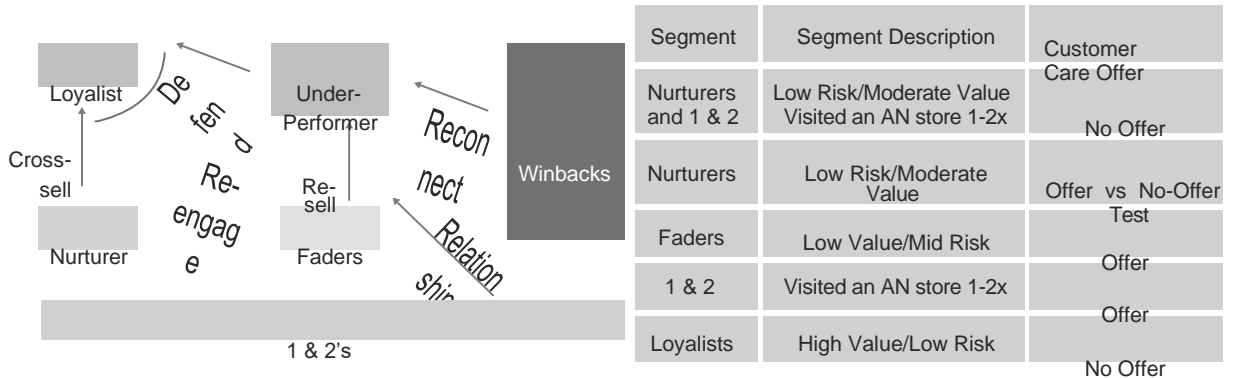


Figure 5: Sample customer segments

Por lo tanto, a medida que los clientes comienzan a moverse de un segmento a otro, hay un conjunto predefinido de acciones de marketing a iniciar. El objetivo final, por supuesto, es prevenir la marcha de los clientes, así como promover la relación constructiva con AutoNation.

## CONCLUSION

La mayoría de los programas de marketing de AutoNation cuentan con un marco analítico y de herramientas destinadas a identificar a los clientes de ventas y servicio elegibles y por supuesto para maximizar el beneficio incremental generado por los programas. La segmentación es clave para generar estrategias de marketing en un mercado cada vez más “comprimido” en volumen y con menores recursos.

## References

1. Automotive News (2016) ‘List of the top 150 dealership groups in the United States’, *Automotive News*, Supplement, April.
2. AutoNation (2015) ‘AutoNation celebrates the sale of its 10 millionth vehicle — only automotive retailer in history to reach milestone’, Press release, *AutoNation*, 3rd June, available from: <http://investors.autonation.com/phoenix.zhtml?c=85803&p=irol-newsArticle&ID=2055930> (accessed 7th June, 2016).
3. AutoNation (2013) ‘AutoNation to brand domestic and import stores from coast to coast under AutoNation name’, Press release, 31st January, available at: <http://investors.autonation.com/phoenix.zhtml?c=85803&p=irol-newsArticle&ID=1779887> (accessed 7th June, 2016).
4. (2015) ‘2015 U.S. Customer Service Index (CSI) study’, *J. D. Power*.
5. Notte, J. (2014) ‘10 car brands that inspire the most loyalty in U.S. buyers’, *MainSt*, 10th September. 6. Car Magazine (2015) ‘Is brand loyalty dead? Why car buyers are more promiscuous than ever’, *Car Magazine*, 30th September, available at: <http://www.carmagazine.co.uk/car-news/motoring-issues/2015/is-brand-loyalty-dead-why-car-buyers-are-more-promiscuous-than-ever/> (accessed 7th June, 2016).
7. Wilson, A. (2016) ‘Industry is plateauing, AutoNation’s Jackson warns’, *Automotive News*, 12th January. 8. Deloitte (2014) ‘Global Automotive Consumer Study: Exploring Consumers’ Mobility Choices and Transportation Decisions’, Deloitte Development.
9. Propensity-based modelling concepts developed in conjunction with Epsilon Data Management, 2015-2016.