

NIW.ES ANTE EL NEGOCIO DIGITAL EN AUTOMOCIÓN¹

El 13 de julio de 2020, el equipo de niw.es estaba expectante ante el lanzamiento de la nueva plataforma digital, donde de forma innovadora se podrían comprar coches de menos de cinco años de uso procedentes de concesionarios. Sabían que se adentraban en una carretera con muchas curvas, nunca mejor dicho, pero también repleta de oportunidades.

La intención era digitalizar un modelo de negocio tradicional, como ya había ocurrido en otras industrias, ofreciendo a sus clientes servicios de valor añadido que solo los concesionarios pudieran garantizar. Era la primera vez en el mundo que los concesionarios de un país se unían para emprender un proyecto común como respuesta a la revolución que se estaba produciendo en materia de movilidad y así lo reflejaban algunos estudios del sector, como se puede comprobar en el Anexo 1.

El dinamismo del entorno digital generaba cambios por momentos, y aún quedaban algunas decisiones por tomar para que la plataforma cogiera mayor impulso. El equipo de dirección de niw.es se estaba planteando que el grupo Unidad Editorial entrase a formar parte del accionariado de niw.es por las características de su línea editorial y, sobre todo, porque contaba con publicaciones como Expansión, El Mundo, Marca, Marca Motor y Telva, entre otras, que podrían ser muy interesantes para llegar al pretendido público objetivo.

Confiaban en que la apuesta por la entrada en su accionariado de un medio de comunicación de calado nacional ayudaría a incrementar el tráfico de usuarios que debían llegar al *marketplace* y, como consecuencia, contribuiría a generar más *leads* (contactos comerciales); con la posibilidad, por tanto, de conseguir más ventas. En la figura 1, que se muestra a continuación, se pretendía reflejar la configuración que podía adoptar niw.es con la posible entrada de este medio de comunicación.

1

Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jaime Martínez-Brocal Ogayar con la colaboración de la asistente de investigación José M^a Camacho Baena, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Figura 1



Niw.es iba a desembarcar en un sector donde se encontraría, por una parte, el intenso tráfico generado en los portales de compraventa de vehículos entre particulares, que eran percibidos con recelo para su plataforma, porque sería incompatible con las promesas de garantía, kilometraje verificado, entrega en domicilio, profesionalización, etc., que se hacían al cliente en niw.es. Entendían que no se podía exigir todo esto a un particular que quería vender su automóvil publicando un anuncio en Internet, con unas pocas fotos y describiendo genéricamente las características técnicas de su vehículo.

Por otra parte, el nuevo entorno digital al que se enfrentaban los concesionarios era muy diferente al que estaban habituados: cada vez era más frecuente que los clientes buscasen ofertas de vehículos usados en Internet a través de portales especializados. El nuevo *marketplace* de niw.es debía estar muy bien posicionado en Internet mediante una estrategia SEM y SEO² muy potente y cuidada. En relación con esto, pensaban que un altavoz a nivel nacional como Unidad Editorial podía dar alas a niw.es, generando un intenso tráfico. La otra opción, que agudizaba el dilema de contar o no con un medio de comunicación como socio, era conseguir tráfico con las herramientas de *marketing* digital tradicionales sin contar con ese aliado, alternativa que implicaba un alto coste económico.

¿Sería posible que una plataforma como niw.es hiciera sombra a otras webs y portales que ya operaban en el mercado desde hacía años? ¿Habían llegado a destiempo o reactivamente? ¿Cómo podrían conseguir resultados exitosos? ¿En qué elementos se debían apalancar para conseguir el objetivo pretendido? Estas eran algunas de las preguntas que se hacía el equipo directivo de niw.es ante el lanzamiento de la plataforma.

² El SEO (Search Engine Optimization) se centra en mejorar la visibilidad a nivel orgánico o de forma natural en los resultados de búsqueda en Google o Bing, y el SEM (Search Engine Marketing) se basa en campañas de publicidad mediante anuncios de pago en las cabeceras de las páginas de resultados.

EL PAPEL DE LOS CONCESIONARIOS

Los concesionarios, a pesar de todas las obligaciones y cargas que tradicionalmente soportaban por el tipo de negocio (inversiones en inmovilizado, personal, *marketing*, etc.), también habían contado con la ventaja de la exclusividad en una determinada zona geográfica y del primer contacto con el cliente. Pero con el auge de la digitalización esa exclusividad se estaba perdiendo. Los clientes ya comparaban precios y equipamientos en Internet, y además, algunas plataformas surgidas en el ecosistema digital estaban especializadas en captar al cliente potencial (recopilando información personalizada o *leads*), ofreciendo entre los concesionarios esos *leads* al mejor postor (un ejemplo podría ser la web www.quecochemecompro.com). Es decir, quien ofrecía el mejor precio para ese coche que buscaba un potencial comprador, se adjudicaba ese *lead* a cambio de una contraprestación económica. Por tanto, casi la totalidad de los concesionarios se suscribían a esas plataformas que les facilitaban el contacto con los clientes para rematar la venta, rompiéndose la tradicional exclusividad geográfica.

La digitalización había hecho surgir más iniciativas, como portales y exposiciones virtuales, a los que los concesionarios subían sus coches. Si como concesionario no contratabas el servicio de alguno de esos portales, o de todos ellos, los clientes eran derivados a otros concesionarios, perdiendo oportunidades de venta.

Las empresas concesionarias de coches vivían tiempos convulsos, a los que, además, hacían frente con unas estructuras muy gravosas, con grandes inversiones y altos costes fijos, que no siempre iban acompañados de cifras de venta crecientes y proporcionales, tanto en vehículos nuevos como de ocasión. El servicio posventa se había convertido, en muchos casos, en la principal fuente de ingresos que impulsaba el negocio.

Las visitas de potenciales clientes a los concesionarios disminuían continuamente, y el cliente llegaba con una idea cada vez más completa y definida de lo que quería, lo que implicaba que más que dejarse asesorar en la compra del coche, la actividad presencial en el concesionario se focalizaba en la búsqueda de las mejores condiciones para una opción de compra ya decidida previamente. El propietario de un concesionario expresaba con estas palabras: la preocupación del sector por estos fenómenos:

“Nos encontramos con clientes a los que casi no puedes asesorar, porque no solo vienen en menor cantidad, sino que lo hacen con una idea muy definida de lo que quieren. Solo buscan las mejores condiciones económicas que les podamos ofrecer para un determinado modelo de coche; nos cuesta mucho trabajo poner en valor otros servicios que podemos ofrecerles, y tienden a contratar con el mejor postor”.

Ante esta situación, en los concesionarios pensaban continuamente sobre cómo atraer más público cualificado a sus instalaciones, a través de campañas promocionales en medios locales de forma habitual. A su vez, progresivamente, iba ganando peso en la labor comercial la gestión de los *leads* que se generaban desde las distintas fuentes *online* disponibles. Estas fuentes generadoras de *leads* se repartían entre webs de las marcas,