

¿Cómo ha logrado BMW Ibérica compatibilizar el notable crecimiento de volumen con la exclusividad de la marca?



¿Te gusta conducir?

BMW: CUANDO “NO ES LO MISMO CONducIR QUE CONducIR”

Ignacio Fernández-Simal y Fernánd

Director general comercial de BMW Ibérica.

Durante la década de los noventa, BMW, líder en diseño de automóviles exclusivos y de lujo, tuvo que hacer frente a una situación de crisis en el sector y desarrollar una nueva estrategia que le permitiera recuperar su lugar destacado. En menos de siete años, BMW ha recuperado su posición privilegiada con la conquista de nuevos clientes y una mayor notoriedad e identificación de los valores de marca.

El éxito de BMW en España durante los últimos años ha provocado una serie de cuestiones no siempre fáciles de explicar. Una de mis favoritas es la que se refiere a la teóricamente difícil compatibilidad entre un extraordinario crecimiento del volumen y el mantenimiento del carácter exclusivo de la marca al mismo tiempo.

La respuesta podría ser muy sencilla, debido a que no hay más secreto que basar el crecimiento en una adecuada explotación del potencial del segmento competitivo y en un cambio de percepción de la imagen de marca. Sin embargo, el esfuerzo que BMW Ibérica ha dedicado para conseguir tales resultados merece una explicación más detallada. La historia de la marca se dibuja como un factor esencial para comprender la filosofía que subyace en la concepción, diseño y fabricación de cualquier vehículo BMW.

Historia de BMW

Como muchos conocen, BMW se fundó en el norte de Munich en 1917 con el nombre de Bayerische Motoren Werke (fábrica de motores de Baviera) y fue el resultado de la fusión de dos empresas pioneras en el mundo de la aviación. El hecho de comenzar trabajando para la industria aeronáutica no es algo puramente anecdótico; tengamos en cuenta que a principios del siglo XX dicha industria se encontraba en pleno auge y atraía a los mejores ingenieros del mundo, a quienes aportaba un estímulo a su espíritu



inventor. Fue, además, dicho origen el que creó el emblema de la marca, un círculo con dos cuadrantes blancos y otros dos azules que representan una hélice que gira.

El fin de la Primera Guerra Mundial supuso la primera crisis para una empresa cuyos únicos productos habían sido los motores de aviación. BMW decidió, entonces, diversificar su gama de productos, diseñando la primera motocicleta, la R32, cuyos principios básicos, desarrollados en 1923, mantuvieron su vigencia hasta los años noventa.

Cinco años después, BMW tuvo la oportunidad de entrar en el mercado del automóvil por medio de una operación que incluía la compra de una fábrica en Eisenach junto con la licencia para la fabricación de un utilitario llamado "Dixi", nombre del primer automóvil con la marca BMW.

A partir de entonces, la historia de BMW se convierte en una interminable lista de hazañas en el mundo de la aviación y en una sucesión de éxitos deportivos tanto en motos como en automóviles. Estos éxitos, unidos a las diversas circunstancias que desde el punto de vista empresarial vivió el Grupo BMW tras la Segunda Guerra Mundial, empezaron a forjar el espíritu de la marca: un esfuerzo constante por intentar lo aparentemente imposible, por superar limitaciones existentes y por abrir nuevos horizontes.

Fruto de dicho espíritu se creó una filosofía de fabricación basada en la innovación tecnológica y en la ingeniería, cuyo máximo exponente tuvo lugar en 1987, con la creación del Centro de Investigación e Ingeniería de Munich (FIZ), en el que más de 6.000 científicos trabajan en estrecha colaboración para conseguir que los productos que allí se desarrollan sean fieles a la promesa de marca, es decir, diseñar unos automóviles exclusivos, diferenciados desde el punto de vista tecnológico y con la característica común de ser disfrutados mientras se conducen.

La situación en la España de los noventa

Sin embargo, ésa no era la percepción que los consumidores españoles tenían hace pocos años. En efecto, a mediados de los noventa, BMW se había convertido en víctima de su propio éxito, que se había ido forjando durante la década anterior, al haberse asociado, de una manera más o menos espontánea, con los valores y perfiles más en boga del momento: los yuppies primero y más tarde los dinks (del inglés double income no kids).

Fue aquélla la época de los triunfadores, de los jóvenes profesionales altamente competitivos, ávidos de un éxito profesional rápido y a cualquier precio que abría las puertas al consumo de productos de lujo y, consecuentemente, al crecimiento y reconocimiento social. Las marcas comerciales quisieron aprovechar el momento y contribuyeron a transmitir y consolidar tales valores. En la comunicación de BMW, como en la de muchos otros fabricantes de automóviles, se hablaba en aquel tiempo de prestaciones máximas, de velocidades de infarto, de potencia insuperable y se hacía, además, con el tono frío y arrogante que describía al estereotipo de la época.



No obstante, la reunificación de Alemania, la caída del Telón de Acero, la Guerra del Golfo y, en definitiva, la crisis económica de principios de los noventa provocaron un inesperado y fulminante cambio de valores en la sociedad de consumo. Se produjo entonces un radical cambio de actitud hacia los productos de lujo: la euforia por poseer este tipo de artículos desapareció de la noche a la mañana, lo que se había considerado deseable se rechazaba, lo que había sido in se convirtió en out en cuestión de meses.

Tal comportamiento, unido a la particular situación de la economía española tras los acontecimientos de 1992, contribuyó a un profundo cambio en la tendencia de la demanda del mercado del automóvil en España, que se sumió en una profunda crisis, debido en parte a que por aquel tiempo todos los automóviles eran considerados productos de lujo (recordemos que, desde el punto de vista tributario, los automóviles aún soportan en España una carga fiscal sorprendentemente parecida al antiguo impuesto de lujo).

La crisis fue especialmente dura para BMW y para el resto de los importadores en España. La peseta sufrió dos devaluaciones consecutivas y los automóviles importados vieron crecer sus precios más del 15% en pocos meses. La consecuencia fue una fulminante disminución de la demanda que no supo detectar la mayoría de los fabricantes, quienes, lejos de negociar objetivos a la baja con sus centrales, optaron por una huida hacia delante e iniciaron una descontrolada estrategia de push que provocó una guerra comercial sin precedentes y que dio lugar a fenómenos hasta entonces desconocidos, como los descuentos, las "auto-matriculaciones" y los coches "kilómetro cero".

Para los concesionarios, el resultado fue la caída de las ventas y de los beneficios, la pérdida de cuota de mercado y, lo que fue peor, una situación financiera insostenible para muchos de ellos, que tuvieron que cerrar o reestructurarse a fondo para subsistir. Como consecuencia de todo ello se produjo un grave deterioro de la imagen de marca, la cual, por una parte, se asociaba a unos valores obsoletos y, por otra, presentaba una delicada situación comercial.

Una nueva estrategia

Una situación de crisis como la que se había vivido hacía necesaria una nueva estrategia que permitiera a BMW volver al lugar de privilegio que había ocupado en el pasado.

El factor determinante de la nueva estrategia era, sin duda, el potencial de crecimiento a medio y largo plazo que presentaba el mercado del automóvil en España. Un análisis estructural del sector mostraba un gran número de oportunidades que se podían explotar, como un parque de automóviles muy antiguo, con unos ciclos de renovación demasiado largos, un número de coches por hogar muy bajo en comparación con otros países de nuestro entorno o una baja penetración de formas alternativas de posesión, como el alquiler a largo plazo.

Además, dicho crecimiento habría de ser necesariamente más fuerte dentro del segmento de lujo, dado que, junto con una evolución cuantitativa del mercado, la recuperación económica, la reducción del desempleo, la rebaja de los tipos de interés y, en consecuencia, el incremento del poder adquisitivo de los españoles, debía promover un cambio cualitativo del parque, para evolucionar hacia modelos más diferenciados.

En definitiva, descubrimos que, a pesar de la crisis que el mercado acababa de sufrir, existía un potencial de desarrollo en términos tanto cuantitativos como cualitativos debido, fundamentalmente, a que nos encontrábamos ante un mercado aún no maduro. Se optó, por tanto, por una estrategia de crecimiento en volumen, como base del crecimiento del resto de los productos y servicios ofrecidos por el grupo BMW.

Los potenciales clientes de BMW

Como consecuencia de la caída de las ventas, la base de clientes de BMW, aunque fiel, no era lo suficientemente amplia para afrontar un crecimiento importante. Por el contrario, el comportamiento de los consumidores al que me refería anteriormente (largos ciclos de posesión, bajo número de coches por hogar, etc.) y la aparición de nuevos competidores determinaron que la única estrategia viable era la conquista de nuevos clientes.

¿Dónde estaban los clientes?

El exhaustivo análisis de los flujos de migración dentro del sector del automóvil determina que, a medida que el consumidor va madurando y adquiriendo mayor poder adquisitivo a lo largo de su vida, son dos las variables fundamentales que considera a la hora de sustituir su vehículo: diferenciación y versatilidad. Es decir, tras la compra de un primer coche pequeño y de marca "generalista", se accede a un coche no sólo más grande, sino también de mayor prestigio y así sucesivamente, hasta llegar al segmento de lujo como culminación de sus aspiraciones funcionales y sociales.

La principal fuente de ventas para BMW la constituyen aquellas personas que acceden por primera vez al segmento de lujo dentro de un proceso de evolución en su actitud hacia el automóvil. El perfil típico es el de empresarios, profesionales liberales y directivos de empresa que consideran el automóvil algo más que un mero medio de transporte.

¿Qué demandaban estos clientes?

Como en el pasado, ante todo, los clientes querían diferenciarse, es decir, necesitaban demostrar a través de símbolos externos su progreso social y económico, pero lo querían hacer de una manera más discreta. El valor esencial dejó de ser la representatividad, la ostentación, y necesitaban una justificación



adicional. De esta forma, los atributos considerados a la hora de comprar un automóvil evolucionaron de los elementos puramente emocionales como las prestaciones, el diseño y la exclusividad a conceptos más racionales como la tecnología de vanguardia, la versatilidad y, sobre todo, una buena relación valor-precio.

Es la época en la que se desarrollaron conceptos como el "todo terreno" para un uso más polivalente que el que se le había dado tradicionalmente, en la que aparecieron los monovolúmenes y en la que empezaron a crecer, de forma imparable, los motores diesel.

Fue entonces cuando se produjo una fuerte descompensación entre la percepción hacia BMW y el valor intrínseco de sus productos. La marca no había perdido un ápice de sus atributos esenciales, pero el consumidor le había dado la espalda. El consumidor español seguía pensando que un BMW seguía siendo un buen coche, pero no se identificaba con la marca. Se percibía como algo distante, fría, cara de mantener y algo anticuada.

Por supuesto, existían razones objetivas, entre las que cabe destacar el incremento de precios que se había producido en los últimos años o una oferta de modelos limitada y no acorde con la demanda del mercado. Sin embargo, las barreras más importantes se encontraban en valores y percepciones subjetivas. El problema era que muchos "no se veían a sí mismos conduciendo un BMW". No olvidemos, además, que se trataba de conquistar a clientes que no habían comprado un BMW anteriormente.

Por tanto, se presentaba un doble reto que había que afrontar: vencer las barreras objetivas que se presentaban a la hora de conquistar clientes (precios de entrada elevados y oferta de producto limitada) y, al mismo tiempo, cambiar la percepción de imagen transmitida por BMW.

Vencer las barreras objetivas: aumento de la accesibilidad

Siempre se ha dicho que el coche es la segunda inversión más importante en la vida de una persona, tras la vivienda. En este sentido, en el mercado del automóvil, no es fácil dissociar la estrategia de producto de la política de precios. En efecto, el éxito de un determinado modelo no depende únicamente de su posición relativa con respecto a su competencia, ni de factores de elasticidad de la demanda, sino fundamentalmente de su accesibilidad y del tamaño del segmento competitivo.

BMW no es ni puede llegar a ser un coche barato. Sus motores de seis cilindros en línea, su propulsión trasera y la alta tecnología que se incorpora en cada uno de sus modelos hacen inviable una estrategia de precios basada en la eficiencia en los costes de producción. Además, como cualquier marca de prestigio con presencia internacional, BMW debe ofrecer una estrategia de precios consistente en todos los mercados en los que compete.

En ese sentido, el ámbito de actuación de una subsidiaria será siempre limitado, pero no por ello irrelevante. En efecto, teniendo en cuenta la evolución de la demanda local y las particularidades del tipo



de cliente al que nos dirigíamos, la política de producto y precios de BMW ha sido determinante a la hora de conseguir un aumento de la cuota de mercado. Dicha política se ha centrado en incrementar la accesibilidad a la marca, a través de las siguientes acciones:

- La disminución del precio visual de los modelos de entrada.
- El aumento de la competitividad de los modelos de mayor demanda y, en especial, las versiones diesel.
- El lanzamiento del modelo Compact como una alternativa al segmento de los vehículos compactos, dirigido a la conquista de clientes jóvenes, en lugar de como un modelo de entrada en la Serie 3.
- El desarrollo de una eficaz gestión del ciclo de vida del producto con una dinámica política promocional centrada en el aumento de la competitividad por medio del desarrollo de paquetes de equipamiento.
- El desarrollo de sistemas alternativos a la compra y financiación del vehículo en cooperación con la financiera de la marca, sobre la base de una ventaja competitiva como es el alto valor residual de los productos BMW.

Una pieza clave en el incremento de la accesibilidad ha sido sin duda la labor desarrollada por la red de concesionarios BMW, una red formada en su mayor parte por pequeños y medianos empresarios, quienes gracias a una excelente gestión han sabido aprovechar el crecimiento de la marca y mantener una alta rentabilidad que ha posibilitado la puesta en marcha de un ambicioso plan de inversiones destinado a incrementar la capacidad de ventas y de servicio, la cobertura geográfica y la capilaridad de la red.

Vencer las barreras subjetivas: ¿te gusta conducir?

Los consumidores españoles tenemos, en general, poca cultura automovilística. Si nos comparamos con otros países europeos, leemos menos las revistas especializadas, prestamos menor atención a la Fórmula 1, visitamos menos los salones del automóvil y nos gastamos menos en equipamiento opcional. La consecuencia de todo ello es que, con honrosas excepciones, no somos capaces de distinguir las características que diferencian un automóvil de otro. No ocurre lo mismo en el mercado alemán, en el que un BMW se compra simplemente porque es un buen coche, todo el mundo lo sabe y es suficiente. En España, por el contrario, tenemos que justificar desde el punto de vista emocional la entrada en el segmento de lujo, a través del valor añadido que supone una marca premium.

Dicha circunstancia hizo necesario un cambio en la estrategia de comunicación publicitaria de BMW. Hasta mediados de los noventa, la publicidad de BMW se había realizado exclusivamente a través de medios gráficos, principalmente medios económicos y suplementos dominicales, con una creatividad basada en las características técnicas del modelo anunciado. Con la nueva estrategia, sin embargo, había que ser consecuente con los objetivos de conquista planteados y acercar la marca a los potenciales clientes. Por tanto, fue imprescindible acceder a medios masivos, como la televisión y la prensa diaria,



medios que permitían no sólo llegar a muchos clientes, sino también informarlos y seducirlos al mismo tiempo.

Una vez presente en los medios masivos, el segundo paso consistió en reconstruir la imagen de marca, acercándola a los valores actuales y dotándola de una personalidad específica y un valor añadido. El proceso contó con la inestimable colaboración de nuestra actual agencia de publicidad, S.C.P.F, y en él se consideraron dos aspectos fundamentales: el lanzamiento de un nuevo claim de marca y el desarrollo de una nueva forma de comunicar BMW, a través de un nuevo estilo creativo.

El claim tradicional de BMW había sido durante muchos años "El placer de conducir", una traducción literal del alemán Freude am Fahren. No obstante, a pesar del éxito alcanzado en la transmisión del valor esencial de la marca la deportividad, descubrimos que había llegado a un punto en el que no aportaba ningún valor añadido. En efecto, en su afán por apropiarse de valores positivos y relevantes para el consumidor, fueron muchos los competidores que introdujeron en su comunicación referencias muy similares, ya fuera en sus eslóganes o en los textos de sus anuncios. Incluso marcas del segmento de volumen comenzaron a utilizar de forma recurrente el placer de conducir como un beneficio genérico de sus vehículos. La consecuencia es que dicha expresión dejó de asociarse exclusivamente a BMW y, lo que fue peor, se convirtió en algo banal, en un commodity de los automóviles, de manera que, a pesar de transmitir perfectamente la filosofía de marca BMW, decidimos abandonarla.

Era, por tanto, el momento de lanzar un nuevo claim. Una vez desestimada la traducción del alemán, también descartamos la utilización de la versión internacional, The ultimate driving machine ("La más avanzada máquina de conducir"), debido a que, además de presentar una traducción difícil al español, transmitía una idea de tecnología demasiado ligada al producto, demasiado parecida a lo que había sido la comunicación del pasado.

Por el contrario, lo que se pretendía era una nueva forma de comunicar la marca a los consumidores. Los valores habían evolucionado y, en consecuencia, también la idea del lujo, que había pasado de ser un placer social (ostentar) a un placer personal (disfrutar conduciendo). El lujo se había convertido de esta manera en algo más auténtico, en disfrutar y sentir más que en tener y demostrar.

En este contexto, decidimos lanzar el claim "¿Te gusta conducir?" a través de la campaña No es lo mismo conducir que conducir. Con una excelente creatividad, una arriesgada realización, una fuerte presión en medios audiovisuales y un amplio desarrollo en medios gráficos y en exterior, se logró una campaña inesperada para BMW y para todo el sector, en la que por primera vez no aparecía ningún coche. Su acogida fue excepcional tanto por parte de los expertos en publicidad (Sol de Oro en el Festival de San Sebastián de 2000 y León de Oro en el Festival de Cannes de 2001) como por parte de los propios consumidores, quienes demostraron a través de las encuestas una reacción inmediata a favor de dicha campaña.

Gracias al éxito de la campaña y a la novedosa forma de presentar el claim a través de una pregunta retórica, pero a la vez integradora, BMW alcanzó en pocas semanas el mayor y más correcto recuerdo publicitario del segmento competitivo, lo que le permitió volver a apropiarse del valor "placer de



conducir” como algo realmente exclusivo de la marca y, al mismo tiempo, de gran valor para los consumidores.

A partir de ese momento, toda la comunicación de BMW giró alrededor del concepto “¿Te gusta conducir?”, que fue construyéndose y enriqueciéndose poco a poco a través de las sucesivas campañas de publicidad, en las que ya se hablaba no sólo de diferenciación, sino también de experiencias y de sensaciones.

El momento culminante de dicha estrategia fue la campaña Mano, con un éxito incluso superior al de No es lo mismo conducir que conducir, reconocido por el público en general, por los medios de comunicación, por las agencias de publicidad (que concedieron a dicha campaña el Gran Premio en el Festival de San Sebastián 2001 y a BMW el premio al Anunciante del Año 2002) y por los propios anunciantes, quienes recientemente concedieron a BMW el Gran Premio a la Eficacia 2002 por su campaña ¿Te gusta conducir?

Resultados

El aumento de la accesibilidad y el cambio en la estrategia de comunicación han provocado más que notables mejoras en cuanto a la notoriedad y a la identificación de los valores de marca, y han originado no sólo un mayor deseo de conducir un BMW, sino también un incremento de la consideración y de la intención de compra.

Consecuencia de dicho proceso es el crecimiento en el volumen de ventas, que se ha multiplicado por cuatro en los últimos siete años y ha proporcionado un aumento más que proporcional de la facturación y de los beneficios, no sólo por vender más coches, también sino porque éstos han sido mejores y han estado más equipados.

En términos relativos, la cuota de mercado ha crecido desde el 1'1% del año 1995 al 2'3% de 2003. Con ello, se ha demostrado que BMW ha sido capaz de conquistar nuevos clientes y, además, se ha verificado una evolución del perfil de éstos, ya que la edad promedio se ha reducido casi cinco años y el número de mujeres que conducen un BMW ha aumentado notablemente.

Con todo ello, los colaboradores de BMW también se han visto favorecidos, ya que se ha propiciado su crecimiento de forma notoria. Actualmente, la rentabilidad de la red de concesionarios de BMW no sólo es una de las más altas de España, sino que también lo es dentro de las diferentes subsidiarias BMW en todo el mundo.

Sin embargo, el resultado que más nos enorgullece es haber podido crecer y, como dicen algunos, “haber democratizado” el lujo sin perder una milésima de la imagen exclusiva de BMW, más bien al contrario, incrementando su fortaleza y haciendo sus valores diferenciadores para la marca y relevantes para los consumidores españoles. Todo ello ha permitido una reafirmación de nuestros anteriores



clientes, lo cual, unido a una positiva experiencia de posesión y a una atractiva oferta en la parte superior de la gama, ha hecho posible que la fidelidad a BMW haya crecido espectacularmente en los últimos años.