

# Subaru XV: una estrategia de comunicación y mercadeo para la generación Y

Guillermo Armelini

Universidad de los Andes, Chile.

Ph. D. in Management IESE Business School (Barcelona - España).

Correo electrónico: [garmelini.ese@uandes.cl](mailto:garmelini.ese@uandes.cl)

**RESUMEN:** En el año 2009 las ventas en la industria automotriz disminuyeron. El año 2010 había comenzado mucho mejor. En este contexto, Subaru Chile, un actor del mercado con una cuota relativamente pequeña (anexo 1), decidió introducir un nuevo modelo: Subaru XV, un *crossover* que se presentaba como la gran apuesta para el creciente mercado de los SUV (anexos 6 y 7). El desafío de lanzar este modelo presentaba varias aristas. En primer lugar, el mercado de este tipo de vehículos ya estaba muy desarrollado por actores importantes como Toyota, Nissan y Renault (anexo 7). En segundo lugar, Subaru tenía que dirigir su acción comercial a un nuevo segmento de mercado (jóvenes entre 20 y 35 años) que desconocía y, consecuentemente, debía estudiar sus hábitos y necesidades, y definir el sistema de comunicación más acorde para este *target*.

## SUBARU XV: A COMMUNICATION AND MARKETING STRATEGY FOR GENERATION Y

**ABSTRACT:** In 2009, sales in the automotive industry declined. 2010 began much better. In this context, Subaru Chile, a market player with a relatively small market share (Annex 1), decided to introduce a new model: the Subaru XV, a crossover that represented its big wager in the growing SUV market (Annexes 6 and 7).

The challenge of launching this model involved a number of aspects. First of all, the market for this type of vehicles was already well developed by such important players as Toyota, Nissan and Renault (Annex 7). Secondly, Subaru needed to aim its commercial action at a new market segment – young people between the ages of 25 and 35 – with whom it was unfamiliar and it therefore had to study their habits and needs and define the most appropriate communication system for this target.

## SUBARU XV: UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET MARCHÉ POUR LA GÉNÉRATION Y

**RÉSUMÉ:** En 2009, les ventes de l'industrie automotrice ont diminué. L'année 2010 avait commencé bien mieux. Dans ce contexte, Subaru Chili, un acteur relativement faible sur le marché (Annexe 1), décide d'introduire un nouveau modèle: Subaru XV, un *CrossOver* se présentant comme un défi pour la croissance du marché des SUV (Annexes 6 y 7). Le défi du lancement de ce modèle présentait plusieurs difficultés. D'une part, le marché de ce type de véhicule était déjà très développé par des acteurs importants tels que Toyota, Nissan et Renault (Annexe 7). D'autre part, Subaru devait diriger son action commerciale vers un nouveau segment du marché - les jeunes de 20 à 35 ans - qui était inconnu et dont il était nécessaire d'étudier les habitudes et les besoins, pour définir un système de communication en accord avec cet objectif.

## SUBARU XV: UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING PARA A GERAÇÃO Y

**RESUMO:** Em 2009, as vendas na indústria automotora diminuíram. O ano 2010 tinha começado muito melhor. Nesse contexto, Subaru Chile, um ator do mercado com uma parcela relativamente pequena (Anexo 1), decidiu introduzir um novo modelo: Subaru XV, um *CrossOver* que se apresentava como a grande aposta para o crescente mercado dos SUV (Anexos 6 e 7). O desafio de lançar este modelo apresentava várias aristas. Em primeiro lugar, o mercado desse tipo de veículos já estava muito desenvolvido por atores importantes como Toyota, Nissan e Renault (Anexo 7). Em segundo lugar, Subaru tinha que dirigir sua ação comercial a um novo segmento de mercado – jovens entre 20 e 35 anos – que desconhecía e, consecuentemente, devia estudar seus hábitos e necessidades, além de definir o sistema de comunicação que mais combina com este público-alvo.

CLASIFICACIÓN JEL: M30, M31, M37

RECIBIDO: agosto de 2011 APROBADO: diciembre 2012

CORRESPONDENCIA: Avenida Plaza 1905 – San Carlos de Apoquindo – Las Condes – Chile.

CITACIÓN: Armelini, G. (2013) Subaru XV: Una estrategia de comunicación y mercadeo para la generación Y. *Innovar*, 23(47), 65-80.

## Introducción

En el año 2009, las ventas en la industria automotriz disminuyeron. El año 2010 comenzó mucho mejor. En este contexto, Subaru Chile, un actor del mercado con una cuota relativamente pequeña (anexo 1), decidió introducir un nuevo modelo: Subaru XV, un *crossover* que se presentaba como la gran apuesta para el creciente mercado de los *Sport Utility Vehicles* (SUV) (anexos 5 y 6).

El desafío de lanzar este modelo presentaba varias aristas. En primer lugar, el mercado de este tipo de vehículos ya estaba muy desarrollado por actores importantes como Toyota, Nissan y Renault (anexo 6). En segundo lugar, Subaru tenía que dirigir su acción comercial a un nuevo segmento de mercado -jóvenes entre 20 y 35 años- que desconocía y, como consecuencia, debía estudiar sus hábitos y necesidades, al igual que definir el sistema de comunicación más acorde para este *target*.

## El mercado del automóvil en Chile

El mercado chileno de automóviles, al igual que el mercado en la mayoría de los países desarrollados, era un sector altamente competitivo. De acuerdo con la Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile, en el año 2009 compitieron por el mercado más de 45 marcas de autos. Los consumidores no solo disponían de amplias opciones de compra, sino que además la calidad de los vehículos ofrecidos había mejorado y cada fabricante se preocupaba por mantener o superar la satisfacción de los clientes. El mercado automotor se clasificaba en tres grandes grupos: a) pasajeros (incluye automóviles pequeños, sedanes y *hatchbacks*), b) SUV (que distingue entre las

VAN y los todoterreno), y c) comerciales (vehículos de trabajo), siendo el a) el segmento de mayor volumen.

Al igual que en otros países, el sector mostraba gran dependencia de la economía mundial y de los tipos de cambio. La crisis mundial vivida durante 2008-2009 hizo tambalear las ventas de automóviles no solo en Chile, sino a nivel global. En el año 2009, las ventas de vehículos nuevos alcanzaron un total acumulado de 130.429 unidades, un 28% menos respecto a igual periodo del año 2008.

Dos de cada tres autos que se vendieron en Chile eran usados, en especial los modelos con una antigüedad entre 3 y 6 años. Más del 30% de las unidades nuevas vendidas se concentraron en diez modelos de autos pequeños, con precios que oscilaban entre los 4 y los 7,5 millones de pesos<sup>1</sup>. El 60% de las unidades se vendieron en la Región Metropolitana. Adicionalmente se registró una tendencia hacia la integración vertical (importador → concesionario), que se caracterizó por estrategias monomarcas en la Región Metropolitana, concesionarios multimarcas en Regiones del interior de Chile, y una alta concentración de las ventas en *malls* (hipermercados) de automóviles.

### El fenómeno Subaru en Chile

Kenji Kita, el primer presidente de Fuji Heavy Industries Ltd. (FHI), eligió el nombre Subaru para su marca de automóviles, inspirado en el nombre de un grupo de estrellas de la constelación Tauro, en las que solo seis de esas estrellas son visibles a simple vista. FHI fue creada por la fusión de seis compañías; de esta manera "Subaru" es una denominación que sintetiza perfectamente la génesis de la empresa.

FHI fue fundada por un grupo de ingenieros aeronáuticos, educados bajo un esquema de rigurosidad técnica y alta precisión en el diseño de los prototipos. Esta filosofía de trabajo ha estado presente desde siempre en los modelos de automóviles Subaru, y se ha traducido en innovaciones técnicas como la utilización de tracción integral en todos sus modelos de automóviles (*All Wheel Drive*) y también en las virtudes que poseen los motores Boxer de cilindros horizontalmente opuestos.

Subaru operaba en Chile desde finales de los años 1970. La marca había logrado mantener una cuota de mercado de alrededor del 2%, si se tiene en cuenta el mercado total, y de un 5% si se consideran los modelos que compiten directamente con Subaru en el mismo nivel de precios. Si bien estos números parecían modestos, hay que

observarlos a la luz de la oferta de la marca y del contexto competitivo donde operaba. Subaru competía en Chile con cinco modelos de automóviles (anexos 2, 3 y 4), ninguno con una versión Diesel, ni auto pequeño, ni VAN, posicionándose en un segmento de precios medio/alto —ninguno de los modelos ofrecidos tenía un precio inferior a los \$9MM o 18.000 dólares— en las categoría sedán, todoterreno y auto familiar. La competencia relevante por modelo incluía marcas con gran presencia de mercado y amplia variedad de precios como Toyota, Hyundai, Peugeot, etc., y marcas aspiracionales como BMW, Audi, Mercedes, etc.

En el entorno competitivo descrito, Subaru fue capaz de mantener su cuota de mercado a través de una serie de acciones comerciales y decisiones estratégicas.

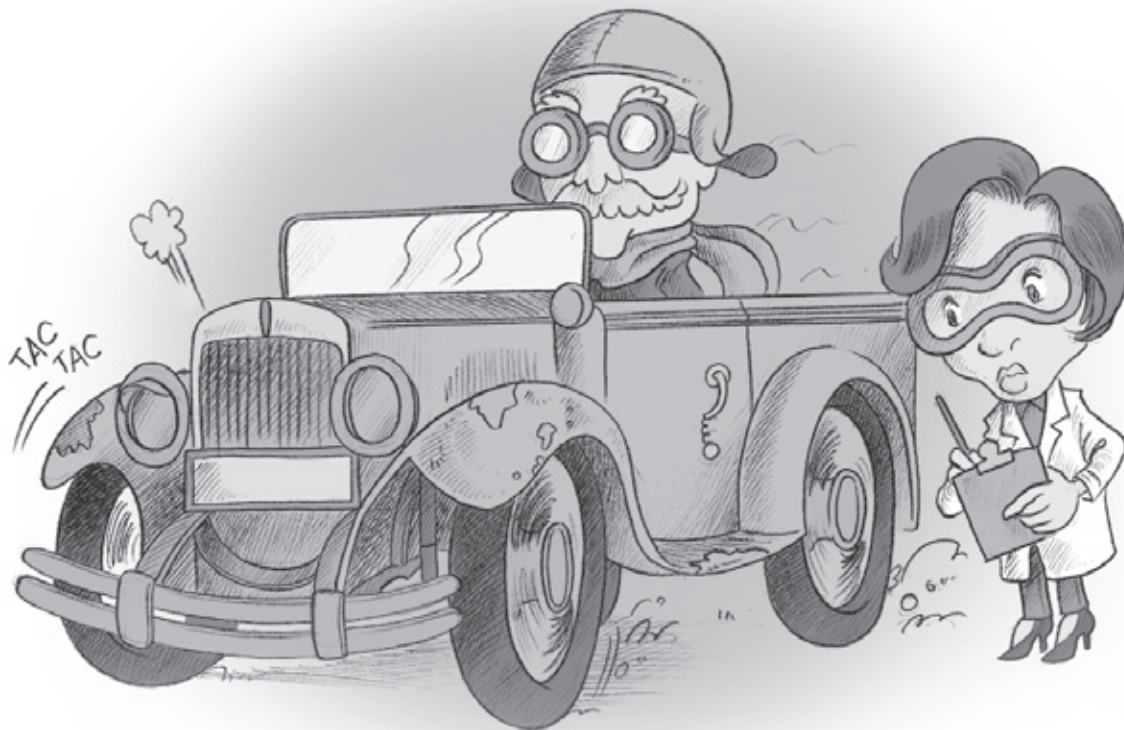
En primer lugar, se destacaba la calidad técnica de los vehículos a través de tres pilares: *All Wheel Drive* en todos sus vehículos, motor Boxer horizontalmente opuesto, y certificación internacional en excelencia en seguridad en todos sus modelos. En segundo lugar, y para potenciar sus aspectos técnicos, la marca desarrolló una serie de actividades para fomentar la experiencia de sus clientes con el automóvil. Así, en el primer contacto, Subaru intentaba con gran insistencia que sus prospectos probara una unidad a través de sus programas *DemoCar* y *Desafío Subaru 48hs*. Estos programas permitían que una persona pudiera utilizar un automóvil durante todo un fin de semana, con gastos pagos, para que experimentara la diferencia con otros vehículos al conducir un Subaru. Si el prospecto se decidía finalmente por la compra del auto, la marca le ofrecía un conjunto de beneficios extras para mantener alta la tasa de satisfacción del cliente durante el ciclo de uso de su automóvil.

De esta manera, en el momento de comprar el automóvil, al cliente se le ofrecía un conjunto de beneficios exclusivos, pudiendo elegir todos o algunos de ellos:

- *Mundo Subaru*: un programa de fidelización de clientes con amplios beneficios exclusivos; un seguro a la medida.
- *Seguro Subaru*: un seguro que incluía auto de reemplazo y facilidad en los trámites del siniestro.
- *Opción Subaru*: un sistema de compra del auto a través de una especie de *leasing*.
- *Subaru Usados*: un programa que le garantizaba al cliente un precio superior al mercado si la unidad tenía los mantenimientos periódicos obligatorios al día.

Estos beneficios se complementaban con actividades organizadas para los clientes, teniendo en cuenta sus

<sup>1</sup> Tomar una tasa de cambio de 500 pesos chilenos por dólar.



necesidades y gustos; tales actividades apuntaban a incrementar los niveles de satisfacción con la marca (anexo 4). Como resultado de estas acciones y beneficios, Subaru obtuvo una tasa de lealtad del 60% en renovación de automóviles y 80% en servicios técnicos (mantenimientos periódicos), una de las más altas del mercado.

El cliente Subaru se caracterizaba por pertenecer a segmentos de altos ingresos, con una edad promedio de 50 años. Se trataba además de clientes masculinos, en su mayoría casados, con una alta fidelidad de marca en varios de sus modelos (por ejemplo en Legacy y Outback) y que renovaban su automóvil una vez cada cuatro años en promedio (anexo 3).

### **Crossover – Un nuevo modelo de automóvil**

El incremento en el interés por los vehículos SUV no era nuevo. En la década de los noventa, en Estados Unidos hubo furor por las 4x4. Según lo documentó Susan Fournier (1996): "Las investigaciones de mercado indicaban que a los consumidores americanos ya no les importaba coleccionar bienes; lo que buscaban eran nuevas experiencias, tanto reales como fantásticas, y las 4x4 parecían dar en el blanco. El crecimiento de la categoría parecía seguro tras la aparición de nuevos modelos que ya no obligaban

al consumidor a que renunciase a las comodidades en beneficio de las prestaciones 4x4. El éxito de Range Rover en Inglaterra y de Jeep en EEUU abrió una nueva era en el consumo de automóviles donde los SUV tendrían un lugar privilegiado".

En Chile esta tendencia comenzó a principios del siglo XXI, y hacia el fin de la década se terminó de consolidar. Además de los factores mencionados, Chile es un país montañoso con una geografía desafiante (desierto, cerros, lagos, etc.), que fomentaba aún más la tendencia en el uso de 4x4. SUV era el segmento de la industria automotriz que presentaba un mayor dinamismo, con un estimado en ventas de 46.000 unidades en el año 2010 (18% del total), con un crecimiento del 180% desde el año 2004. Esta situación generó nichos en la categoría SUV, distinguiéndose básicamente tres grupos:

- SSUV: 4x4 pequeños como el Vitara de Suzuki.
- LSUV: grandes camionetas (Dodge Durango, Mazda CX9, etc.).
- MSUV: el subsegmento de mayor crecimiento compuesto por los SUV tradicionales con sus versiones 4x2, que provenían principalmente de Corea, y un grupo emergente de competidores, los *crossover* pequeños (Koleos, Qashqai y Tiguan). Este último nicho

presentaba una oportunidad de venta de aproximadamente 1.000 unidades al mes (anexo 6).

El término *crossover* en la industria automotriz se utiliza para referirse a los vehículos que tienen el cuerpo de un SUV pero son armados sobre el chasis de un sedán. Los *crossovers* tienen suspensión completamente independiente, que les otorga una mejor maniobrabilidad y una conducción más ligera en la carretera. Estos automóviles poseen un amplio espacio interior, especialmente para los pasajeros, son más ligeros y silenciosos y cuentan con una aerodinámica superior a los SUV. Además, tienen un mejor rendimiento de gasolina, ya que su chasis no es tan pesado como el de otros SUV. Esta "eficiencia operativa" era muy buscada, especialmente por aquellos interesados en obtener un mejor rendimiento de combustible debido a los altos precios del petróleo. Finalmente, la demanda de estos vehículos se disparó debido a su alta seguridad: pruebas hechas con distintos modelos *crossover* ratificaron su baja probabilidad de vuelco.

Subaru distinguía en el mercado de los *crossovers* entre dos tipos de competidores: los directos, caracterizados por aquellos *crossovers* emergentes, que tanto por tamaño como por nivel de precios actuaban como competencia para el Subaru XV (anexo 5). Estos competidores habían irrumpido en el mercado recientemente y fueron exitosos en capturar audiencia en todos los segmentos. En este nivel se encontraban: Suzuki SX-4, Chrysler Compass, Nissan Qashqai, Renault Koleos, Volkswagen Tiguan y Dodge Caliber. Adicionalmente, y como competencia indirecta, se consideraron a los Medium SUV que participaban en la entrada de este segmento y que por su nivel de precio y volumen competían con los *crossovers*. En esta categoría los modelos por considerar eran: Suzuki Grand Nomade, Toyota RAV4, Nissan X-Trail Classic, Kia Sportage Pro y Hyundai New Tucson (anexo 5).

### El lanzamiento del Subaru XV

El XV era el nuevo modelo de la marca Subaru que se lanzaba para atacar las oportunidades de crecimiento del segmento de los *crossovers*. Con el objeto de maximizar la apariencia de este modelo, se aumentaron los elementos diferenciadores con respecto al Impreza. En concreto, se pensó un nuevo posicionamiento: rendimiento de un Impreza con características de un SUV, y se resaltaron sus características técnicas: alto nivel de seguridad y tecnología para conducir sobre diferentes tipos de terrenos.

El modelo XV incorporaba el sistema de tracción permanente que caracteriza a los Subaru (Sistema *Symmetrical All Wheel Drive*), motor Boxer 2.0 litros (150 HP), control

electrónico de estabilidad (VDC) y seis *airbags* en todas sus versiones. Además, el modelo poseía un sistema de suspensión que le daba un mayor despeje del suelo y un chasis balanceado, asegurando dos conceptos que parecen opuestos: funcionalidad y comodidad de un compacto para el día a día urbano, junto a la libertad e independencia de poder llegar a todas partes. En términos de equipamiento, el Subaru XV competía muy bien en el segmento, pues poseía control crucero al volante, climatizador automático, butacas deportivas, volante, pomo y palanca de cambios con aplicaciones de cuero, neblineros delanteros para una mejor visibilidad y llantas de aleación de 16 pulgadas.

Siguiendo con su modelo de comercialización, que había utilizado durante años, Subaru Chile diseñó un programa de ventas con sus concesionarios asociados y una serie de pruebas de manejo del automóvil a través de sus conocidos programas *DemoCar* y *Desafío Subaru 48hs*. La idea era repetir el sistema de prospección y venta que tan bien había funcionado en el pasado. De esta manera, la empresa enfrentaba dos desafíos: primero, encontrar el mecanismo de comunicación más eficiente y persuasivo para atraer a los clientes del XV; segundo, pero muy relacionado con el primero, la marca debía hacer un esfuerzo extra en conocer a fondo el segmento objetivo del nuevo modelo Subaru. Un público al que jamás le había vendido un automóvil, al cual desconocía y al que necesitaba conocer para ampliar su mercado: la generación Y.

### La generación Y – El *target* del Subaru XV

El término "generación Y" se utiliza para referirse a las personas nacidas entre 1980 y 1990, y es la sucesora de la generación X. Durante la infancia y adolescencia de los "Y", la economía, la atención en salud, la tecnología, los avances e incluso la situación económica en todo el mundo crecieron rápidamente. Los miembros de esta generación daban mucha importancia a la gestión del tiempo para dedicarse a todo aquello que les daba placer. "Estoy seguro de que cuando vuelva voy a encontrar otro trabajo, y quizás uno mejor" (Esteban, de 25 años, y licenciado de Administración de Empresas, dispuesto a renunciar a su empleo en una consultora para aventurarse a vivir el próximo año en Nueva Zelanda).

La generación Y fue la primera que vivió sin la Guerra Fría, creció con el auge de Internet, y de las empresas denominadas "Punto Com". En esta generación los teléfonos móviles, los mensajes de texto, los computadores o sistemas de entretenimiento portátil se volvieron accesibles y disponibles, cuando ellos promediaban entre 10 y 20 años. Los miembros de esta generación se encontraban conectados las 24 horas al día, y los 7 días a la semana (anexo 8). Los



miembros de esta generación se pueden caracterizar como ambiciosos, orientados a los resultados, con un estilo de vida aventurero y activo, que buscan nuevos desafíos, y que no tienen problema en cuestionar a la autoridad.

En Chile, el segmento de la población que comprendía a la generación Y era de aproximadamente 1.300.000 personas. De ellos, se estimaba que un 5% eran ABC1<sup>2</sup> y un 15,6% eran C2. Los primeros, se caracterizaban por vivir en la zona oriente de Santiago, en las comunas de Vitacura, Lo Barnechea, Providencia y Las Condes. La mayoría de los ABC1 tenía entre uno y dos autos, y cambiaba el automóvil una vez cada 3 o 4 años. La situación de los C2 era algo diferente, ya que los mismos poseían en promedio un auto por familia, y lo cambiaban por otros usados o por uno nuevo cada cinco años.

## Campañas de comunicación – Opciones

El segundo gran desafío en el lanzamiento del XV era definir qué medios y, en caso de ser necesario más de uno, con qué secuencia articular la campaña de comunicación. En junio de 2010, la Dirección Comercial de Subaru Chile debatía los pros y los contras de tres alternativas:

### 1. Publicidad

La estrategia de comunicación preferida del sector automotor era la utilización de medios masivos. De acuerdo con Megatime, la categoría automóviles livianos era la sexta en términos de inversión publicitaria, luego de grandes tiendas, supermercados, tarjetas de créditos, medios electrónicos e instituciones financieras. Al ser un producto vistoso, con muchas especificaciones técnicas, la publicidad gráfica resultaba fundamental para dar a conocer las características esenciales de un automóvil. Así, del total invertido por el sector, un 85% se destinaba a diarios y revistas (anexo 9).

La publicidad gráfica actuaba al mismo tiempo como medio para comunicar promociones de venta. Los bonos de descuento constituían una de las armas preferidas de las marcas masivas para atraer clientes. Normalmente los bonos se ofrecían para el cambio de unidades, y los valores de descuento oscilaban entre un 10% y un 20% del valor final del vehículo. Estos descuentos también aplicaban a repuestos, accesorios y servicios de mantenimiento.

<sup>2</sup> ABC1, C2, C3 y D es una categorización socioeconómica que se utiliza en Chile y en otros países de Suramérica. ABC1 representa el estrato más rico de la población, C2 el segundo, y así sucesivamente.

Las ventajas de publicitar el XV en medios gráficos eran que Subaru conocía muy bien en qué periódicos y revistas poner sus avisos, cuánto gastar y qué reacción en ventas esperar. Sin embargo, esto último comenzaba a cuestionarse puesto que, manteniendo otras variables constantes, la empresa había observado que el monto invertido en publicidad sobre auto vendido, ratio que indica la eficiencia del gasto publicitario, variaba con el tiempo y por modelo (anexo 9).

Con respecto al segmento objetivo, en la empresa se pensaba en dos escenarios posibles. Por un lado, la publicidad tradicional no sería bien vista en el *target* principal del Subaru XV -la generación Y-, acostumbrado a los nuevos medios de comunicación por Internet, más que a los tradicionales y masivos. Por otra parte, la tasa de lealtad de los "subaristas" a la marca era una de las más altas de la industria, y esto hacía pensar que una buena parte de los clientes que tenían otros modelos (Outback, Legacy, Tribeca o Forrester) podrían optar por comprar el XV por su gran parecido al Impreza. Estos clientes, que en promedio tenían unos 45/50 años, estaban más acostumbrados a las comunicaciones vía publicidad gráfica.

Otra opción que se barajaba era destinar gran parte del presupuesto de comunicación a publicidad *online*. Específicamente, se pensaba en cuatro herramientas: *banners* en los principales diarios *online* chilenos, utilizar herramientas SEM, publicidad contextual, y, finalmente, evaluar una propuesta de *AdFunky*.

- *Banners* en periódicos *online* y sitios de alto tráfico: emol.com, latercera.cl y lun.cl, eran los sitios de mayor tráfico de noticias en Chile. Estos portales llegaban a un público muy transversal por edad y por nivel socioeconómico. Estos sitios web cobraban por costo por contacto (CPC), es decir, cada vez que un usuario hacía *click* en el *banner*. Si bien no existía una tarifa fija, se estimaba que por el nivel de tráfico local que estos sitios generaban, el CPC estaría entre los 700 y los 1000 pesos chilenos.
- *Search Engine Marketing* (SEM): es un sistema publicitario utilizado por todos los grandes buscadores: Google, Yahoo!, Bing, etc., que consiste en anuncios de texto, con un *link* hacia un sitio indicado por el anunciante, que aparecen cuando el usuario busca una palabra clave determinada. Bajo este sistema publicitario el anuncio de una empresa sale si: a) el usuario escribió la palabra clave, y b) si el sistema del buscador considera que tal anuncio debería estar primero

en las listas<sup>3</sup>. Una vez que el anuncio sale en los listados pagos, el anunciante solo paga en caso de que el usuario haga *click* en el anuncio (costo por *click*). El sistema más conocido y más utilizado era Google Adwords del buscador Google. Para establecer un presupuesto publicitario, Google facilitaba a sus clientes un costo estimado por *click*. De las palabras seleccionadas por Subaru, el costo promedio por *click* era entre 100 y 200 pesos chilenos.

- Publicidad contextual: es otro sistema de publicidad con anuncios textuales. Para operar, el administrador de un sitio se da de alta en los buscadores, a través de un código informático. Este procedimiento permite a los motores de búsqueda categorizar al sitio web por temas de interés. Así, cuando un individuo entra en el sitio, aparecen anuncios de textos relacionados con el interés del sitio web. Como consecuencia, la página misma actúa como filtro de lo que el usuario está buscando. AdSense de Google era una de las herramientas más utilizadas en publicidad contextual. Se estimaba que el CPC era de 100 y 250 pesos chilenos.
- Otro sitio que ofrecía un sistema similar era Facebook. A diferencia de AdSense, en vez de buscar en sitios, los avisos aparecían en los perfiles de usuarios de esta red social que reunían las características sociodemográficas y de uso de información que el anunciante previamente había seleccionado en Facebook. El CPC de esta red social se estimaba entre 200 y 250 pesos chilenos.
- *Red Adfunky*: finalmente, Subaru decidió evaluar una alternativa enviada por AdFunky, una empresa dedicada a optimizar presupuestos de publicidad *online*, a través de la mediación entre anunciantes y sitios que ofrecen lugares para anunciar. Esta organización presentaba varios productos: anuncios en redes sociales, en los sitios de sus *publishers*<sup>4</sup>, etc. Su extensa red en América Latina, y la gran cantidad de sitios que concurrían en su red de *publishers*, hacía de esta opción un lugar atractivo. El costo por *click* se estimaba en 150 pesos chilenos.

En el mundo de la publicidad *online*, se utilizaban tres métricas importantes para medir la efectividad de la campaña: CPC (*Cost per click* – costo por *click*), CTR (*Click*

*through rate* – tasa de *clicks* sobre número de veces que el anuncio sale en una página web), y TCR (*transaction conversion rate* – tasa de conversión de los *clicks*, que mide cuántas personas que hicieron *click* y fueron a la página del anunciante hicieron alguna acción con él –comprar, participar, dejar sus datos, etc.–). La agencia de publicidad que asesoraba a Subaru indicaba que la CTR en Chile era de un 10% aproximadamente, y la TCR, en concursos de cualquier naturaleza era de un 15 a un 25%, dependiendo de lo atractivo del premio, la originalidad del concurso, etc. Subaru sabía por experiencias pasadas que la TCR al Desafío Subaru 48hs, de las personas que entraban en su página web, era de un 15% promedio.

## 2. Herramientas de social media y minisitios

Subaru analizaba como otra alternativa la utilización de métodos no tradicionales de marketing, con un uso intensivo del marketing social y de las herramientas de Internet. La idea principal era crear un concurso en un minisitio: [www.generacionxv.cl](http://www.generacionxv.cl), en el que se solicitaba a quienes deseaban participar que explicasen por qué pertenecían a la generación XV a través de una frase corta. El sitio web definía la generación XV como:

Una nueva generación de adultos jóvenes: hombres y mujeres solteros o recién casados, que disfrutaban del control de sus vidas, independientes, apasionados por la tecnología, que siguen sus propias pautas, con un agitado ritmo de vida urbano durante la semana y deseos de disfrutar sus fines de semana a fondo y sin restricciones.

Si una persona deseaba participar, debía registrarse en el minisitio y dar su nombre y apellido, edad, teléfono y correo electrónico. A continuación, la funcionalidad del sitio web habilitaba una aplicación para que el registrado escribiera su frase. Si esta era del agrado de otros que se registraron en el sitio, estos últimos podían votarla. Los participantes cuyas frases recibieran más votos durante el periodo del concurso (julio de 2010), podrían participar en el sorteo de una TV LCD de 40 pulgadas Full HD.

Para darle mayor interés al concurso, el minisitio contenía un enlace directo a Facebook y a Twitter, donde los participantes podían hacer mención del concurso para que sus seguidores o amigos: a) votaran sus frases o b) para que participaran. Finalmente, Subaru creó una *Fan Page* en Facebook a través de la cual se comunicaba periódicamente con los interesados en el concurso. Utilizando esta funcionalidad, Subaru tenía programado subir videos, sortear entradas y generar un diálogo con los posibles participantes.

<sup>3</sup> Por ejemplo, en Google Adwords, la probabilidad de que un anuncio salga en los listados pagos depende del valor ofertado en la subasta por la palabra clave, y la tasa de conversión que Google estima tendrá ese anuncio.

<sup>4</sup> *Publisher* es la denominación que utiliza AdFunky para referirse a las empresas que quieren ofrecer sus sitios para que los anunciantes puedan publicitar sus productos.

El minisitio [www.generacionxv.cl](http://www.generacionxv.cl) tenía un *banner* directo a otro minisitio, [www.subaruxv.cl](http://www.subaruxv.cl), en el que se podían observar detalles del automóvil, cotizar y solicitar una prueba *Demo Car* en los concesionarios Subaru. La vinculación entre los conceptos utilizados en el concurso para llegar a la generación Y (denominada aquí XV) y el nombre del auto, pretendía crear una sensación de pertenencia de este público para que finalmente el modelo XV fuera probado (anexo 10).

### 3. Combinación de medios

La empresa consideraba otra instancia que consistía en combinar las alternativas 1 y 2. Por ejemplo, utilizar la publicidad tradicional u *online* para generar "ruido" en el ambiente, y así luego lanzar el concurso. Sin embargo, se pensaba que, generando primero un concurso que generara interés, el reconocimiento de marca del modelo XV se podría sostener a posteriori con publicidad *online* o tradicional.

Por tanto, el desafío era encontrar el o los medios, o una combinación, que permitiera generar una base de datos de clientes del segmento elegido por Subaru para probar, y luego comprar, el XV, buscando adicionalmente alcanzar una asignación de recursos que fuera lo más eficiente posible.

### La decisión

Junio del año 2010 estaba finalizando, y la campaña de comunicación, según se había informado a Japón, debería comenzar a principios de julio. Subaru pretendía vender

unas 50 unidades del XV por mes, llegando a fin de año a los 300 vehículos vendidos. La gerencia comercial sabía que la campaña promocional sería efectiva si era capaz de lograr que potenciales clientes se anotaran en el *Desafío Subaru 48 hs* o en el *Demo Car* de los concesionarios. Datos históricos de los otros modelos de la marca demostraban que un 40% de los individuos registrados en la base de datos de potenciales clientes probaban el producto, y quienes hacían la prueba de *Demo Car* o *Subaru 48 hs* presentaban una alta intención de compra en uno de cada tres casos.

Sin embargo, este círculo virtuoso entre comunicación masiva, prueba del automóvil y compra había funcionado sobre un *target* específico: los clientes tradicionales de Subaru que normalmente eran adultos de unos 50 años, casados y con familia. ¿Se podría reproducir este esquema en la venta del XV, siendo que el objetivo era un público más joven, con necesidades diferentes y hábitos distintos?

Otra preocupación latente en la Dirección Comercial de Subaru era que el modelo XV pudiera canibalizar parte de las ventas de otros modelos Subaru, especialmente el *Impreza*, si se utilizaba el mismo esquema comunicacional que se usó para publicitar este último. Por consiguiente, acertar en el sistema de comunicación sería clave en la salud financiera y de los modelos de la marca Subaru.

### Referencias bibliográficas

- Cámara Nacional Automotriz de Chile, Cavem. (2009). *Anuario estadístico automotor*.
- Fournier, S. (1996). *Land Rover North America*. Harvard Business School Case Study - 596036.

## ANEXOS

## ANEXO 1. Datos del mercado chileno – Ventas de vehículos nuevos

Venta de vehículos nuevos por marca			
Pasajeros & SUV			
Marcas	2007	2008	2009
Chevrolet	30.836	32.614	23.792
Hyundai	18.415	22.024	21.026
Toyota	23.838	23.995	10.025
Suzuki	20.784	20.005	10.815
Nissan	12.034	10.124	8.774
Kia	13.419	14.566	15.546
Peugeot	8.099	5.920	2.211
Mitsubishi	3.819	3.804	2.300
Ford	4.210	3.353	2.126
Mazda	5.055	7.446	4.332
Citroën	3.621	3.113	1.398
Grupo Chrysler	4.449	4.510	3.659
Subaru	3.528	3.428	3.071
Ssangyong	1.783	1.337	1.146
Fiat	1.657	782	471
Renault	2.151	2.015	1.339
Honda	2.577	3.608	1.846
Volkswagen	2.346	2.991	1.841
Renault Samsung	2.246	2.055	2.823
Mercedes-Benz	1.258	1.122	899
Daihatsu	1.599	2.259	807
Great Wall	762	1.106	781
Chery	1.424	2.878	2.067
Grupo BMW	1.158	1.464	1.078
Audi	800	900	979
Volvo	571	717	681
Mahindra	0	187	450
Land Rover	200	234	249
Porsche	159	224	162
Alfa Romeo	102	76	42
Jaguar	49	67	61
Otros	91	2.599	3.632
<b>TOTAL</b>	<b>173.037</b>	<b>181.523</b>	<b>130.429</b>

Fuente: ANAC.






## ANEXO 2. Ventas de Subaru por modelo

Venta de autos nuevos por modelo			
Marca	2007	2008	2009
Tribeca	190	312	160
Outback	751	605	724
Impreza	1.402	1.152	790
Forester	364	751	651
Legacy	818	608	746
<b>Total</b>	<b>3.528</b>	<b>3.428</b>	<b>3.071</b>

Fuente: Subaru Chile.



### ANEXO 3. Perfil de clientes Subaru por modelo de automóvil

Modelo	Segmento de clientes	Tasa de renovación	Principales competidores
 TRIBECA	<p>Cliente de alto poder adquisitivo, con ingresos mayores a \$4M mensuales, mayormente masculino, entre 45 y 55 años. El principal factor de compra es la seguridad de la marca, seguida por su reputación. Los nuevos clientes provienen mayormente de conquistas a otras marcas.</p>	En promedio 3 años	<p>Compite con otros SUV de igual categoría de precio y origen: Honda Pilot, Mazda CX9, Hyundai Veracruz y Nissan Murano.</p>
 FORESTER	<p>Cliente típico, es una persona casada, con altos ingresos (más de \$2M mensuales). De los clientes, 60% son hombres, pero se vislumbra un cambio de tendencia hacia el público femenino. Principal motivo de compra es la seguridad y luego la reputación de la marca. Casi la mitad de las ventas nuevas provienen de renovación de Subaru.</p>	En promedio 4 años	<p>La competencia principal son <i>crossover</i> de precio medio alto: Chrysler Compass, Honda CRV, Toyota Rav 4 y Mitsubishi Outlander</p>
 OUTBACK	<p>Cliente que tiene en promedio 50 años, casado y varón. La mayoría de los que compran Outback han renovado este modelo o se han cambiado desde una Legacy. La mayor cantidad de unidades nuevas proviene de la renovación, más que de nuevas conquistas. El 75% de los clientes Outback tiene una renta superior a \$2,5M mensuales. Principal motivo de compra es la experiencia con la marca, seguido por la reputación Subaru y la seguridad en el manejo.</p>	En promedio 4 años	<p>Compite con <i>crossovers</i> como Dodge Durango, Toyota 4 Runner, Hyundai Santa Fe, Mitsubishi Montero y Mazda CX7.</p>
 IMPREZA	<p>Clients más jóvenes de la gama, con 40 años promedio, la mitad de ellos solteros. Es una marca de alto crecimiento en el mercado, con un gran porcentaje de unidades nuevas vendidas a clientes que antes habían comprado otro automóvil. Perfil socio económico parecido al de Forester, aunque con individuos con menores ingresos (con excepción del Impreza Turbo que disponen de rentas muy altas). La principal razón de compra es la reputación de la marca, seguido por la seguridad.</p>	En promedio 4 años	<p>Compite con Mazda 3, Toyota Auris, Peugeot 307, Nissan Tilda y Citroën C4.</p>
 LEGACY	<p>Cliente que tiene en promedio 55 años, es casado y varón. La mayoría de los que compran este auto ha sido por renovación de una unidad Subaru, aunque un porcentaje no menor de unidades nuevas proviene de conquistas a otras empresas (Chevrolet y Chrysler). El 75% de los clientes tiene una renta superior a \$2,5M mensuales. El principal motivo de compra es la experiencia con la marca, seguido por la reputación Subaru y la seguridad en el manejo.</p>	En promedio 4 años	<p>Compite con sedáns de alta gama como Mazda 6, Mercedes-Benz Clase C, Peugeot 407, Audi A4, BMW S3, Toyota Camry y Honda Accord.</p>

Fuente: Subaru Chile.

### ANEXO 4. Ejemplo de actividades Subaru con clientes

#### 1. Spa-Day Día de la Madre



Subaru te celebra con todo el cariño que mereces

Te esperamos en Auto Spa Day Especial Mamá este sábado 6 de mayo entre las 9 y 13 horas en tu Servicio Subaru adherido

**auto Spa day**

Carte para ti

- Regimen especial de masaje y belleza
- El momento ideal para lavar tu Subaru

Carte para tu Subaru

- Ocaso un completo diagnóstico de los 20 puntos sensibles y de seguridad de tu Subaru
- Cambio de aceite y filtro a precio preferencial (precio normal \$41.000) desde \$19.900 (IVA incluido)

Esto hace que un Subaru sea un Subaru

**SUBARU**

Indamotora

Actividad de contenido emocional que permite mantener la tasa de fidelidad de los "subaristas". En este evento se invita a clientas a sesiones de masajes y belleza, con un coctel, y una revisión completa y gratuita del vehículo.

Este evento se ha celebrado varias veces, e incluso se ha extendido al público masculino.

### 2. EcoSubaru Adventure



Excursiones para propietarios de Outback, Forrester y Tribeca principalmente, a lugares de interés ecológico, por ejemplo Hacienda Las Palmas de Cocalán, un parque ubicado en la provincia de Cachapoal en la VI región. El objetivo de esta actividad es generar sentido de comunidad a través del desafío que implica conducir en terrenos desafiantes.

### 3. Actividad con los clientes del Impreza WRX y STI



Avant première (preestreno) de *Fast & Furious* en el cine Moviland del Portal La Dehesa. Los primeros 100 inscritos obtendrían dos entradas para el preestreno. Esta actividad era válida solo para clientes Impreza WRX e Impreza STI, amantes de los autos deportivos, y que desde hace unos cuantos años compartían actividades entre ellos.

Fuente: Subaru Chile.

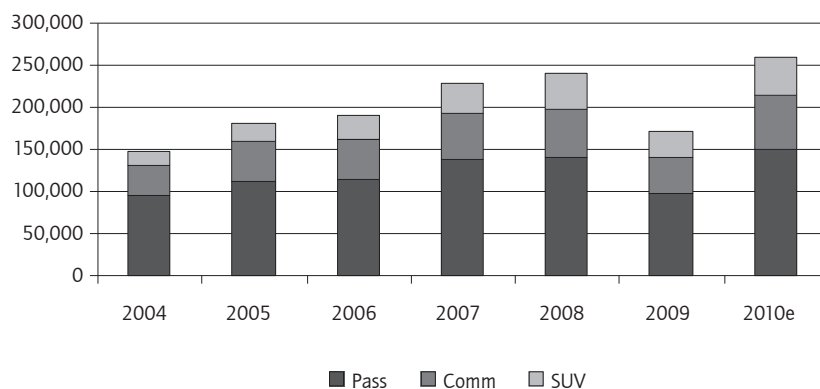
## ANEXO 5. Ventas, características y precios. Alternativas relevantes

Marca	Línea	Origen	N° Versiones	Precios MCh\$		Ventas (un.)
				Desde	Hasta	Oct 09 - Feb 10
Chrysler	Compass	Estados Unidos	2	12.990	14.990	173
Dodge	Caliber	Estados Unidos	1	11.990	11.990	86
Hyundai	New Tucson	Corea	11	9.790	13.790	212
Kia	Sportage Pro	Corea	11	9.590	14.290	325
Nissan	Qashqai	Japón – Reino Unido	6	11.390	14.390	
	X-Trail	Japón	4	11.290	11.890	440
Renault	Koleos	Corea	5	11.990	16.090	149
Subaru	XV	Japón	2	11.990	12.690	-
Suzuki	SX-4	Japón	6	7.790	9.990	487
	Grand Nomade	Japón	10	10.890	15.090	959
Toyota	RAV4	Japón	4	12.990	14.590	441
Volkswagen	Tiguan	Alemania	3	15.990	17.990	102

Fuente: elaboración propia con base en información de ANAC y Subaru.

## ANEXO 6. Evolución de la industria automotriz

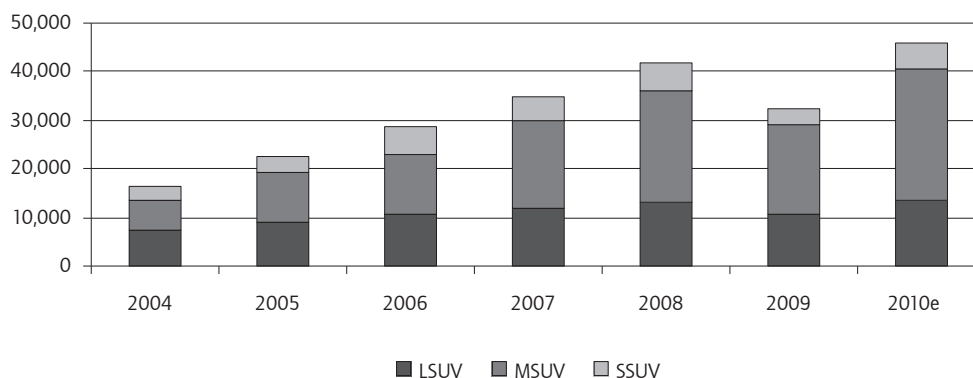
### 1. Evolución anual de la industria por segmentos



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010e
Pasajeros	96.129	112.298	114.272	138.156	139.823	97.931	149.670
Comerciales	35.777	47.063	47.681	54.696	58.315	41.615	64.330
SUV	16.455	22.739	28.656	34.881	41.700	32.498	46.000
	148.361	182.100	190.609	227.733	239.838	172.044	260.000

Fuente: ANAC.

### 2. Evolución anual de los SUV por subsegmentos



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010e
LSUV (SUV grandes)	7.346	9.139	10.525	11.777	13.216	10.692	13.563
MSUV (SUV medianos)	6.134	9.930	12.375	18.011	22.737	18.479	27.125
SSUV (SUV pequeños)	2.975	3.670	5.756	5.093	5.747	3.327	5.312

Fuente: ANAC.

## ANEXO 7. Subaru XV - Características técnicas



Su interior activo y elegante, apropiado para un modelo crossover, se logra utilizando un exclusivo interior color café, butacas deportivas y apoyos brazos y consola central del mismo material. La sensación de deportividad se enfatiza con los comandos de sistema de sonido y control crucero al volante.

Concepto	Descripción específica
Motor	Boxer de 4 cilindros naturalmente aspirado
Cilindrada	2,0 litros (1.994 cc)
Potencia	150 CV / 6.400 rpm.
Tracción	<i>Symmetrical All Wheel Drive</i>
Control de estabilidad	Sistema de control electrónico de estabilidad (VDC)
Llantas	Aleación de aluminio 16"
Frenos	ABS de cuatro canales y cuatro sensores
Largo total carrocería	4.430 mm
Ancho total carrocería	1.770 mm
Alto total carrocería	1.570 mm
Colores disponibles	Rojo, negro, grafito, plata, blanco

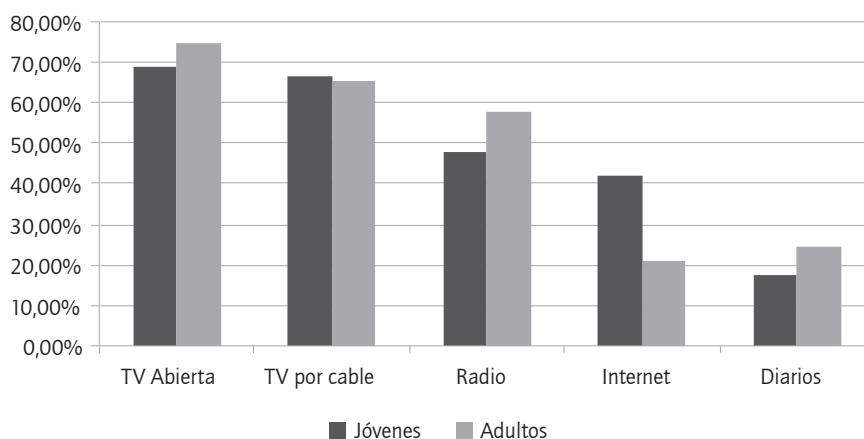
Fuente: Subaru Chile.

## ANEXO 8. Tendencias en consumos de medios de comunicación en Chile

De acuerdo con encuestas realizadas el año 2007 por el Consejo Nacional de Televisión, un 72% de los jóvenes entre 18 y 32 años veía televisión todos los días, un 54% escuchaba radio, un 42% navegaba por Internet y solo un

21% leía la prensa escrita. Consistente con lo anterior, a principios de los años 1970 en Chile se compraban cerca de 100 periódicos por cada 100 mil habitantes, mientras que en el 2008 se adquirían 80.

### 1. Utilización de medios de comunicación entre jóvenes y adultos



Fuente: Consejo Nacional de Televisión, 2010.

## 2. Evolución del consumo diario de medios en los jóvenes de 18 a 32 años (Base 2008)

	TV abierta chilena	TV por cable / satelital	Radio	Internet	Diarios
2002	80,2%	68,0%	69,2%	-	17,0%
2005	77,5%	69,4%	63,2%	-	20,1%
2008	68,9%	66,7%	48,0%	42,1%	17,6%

Fuente: Consejo Nacional de Televisión, 2010.

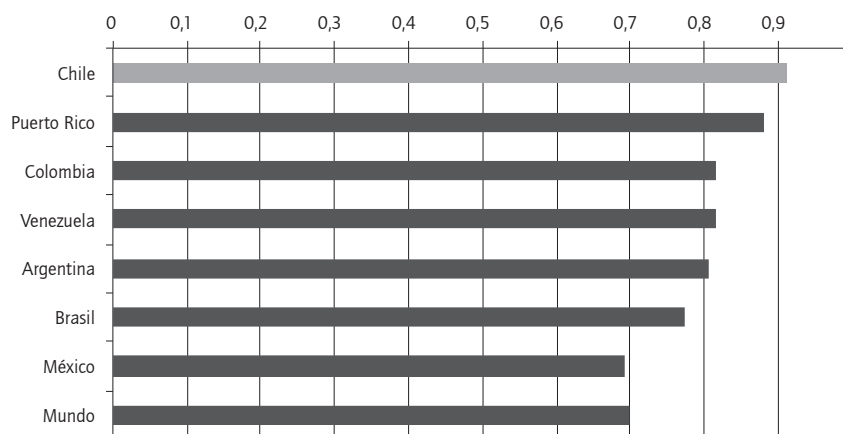
Chile es uno de los países de Latinoamérica con mayor penetración de tecnología digital. Según la Subtel (Subsecretaría general de telecomunicaciones), en el año 2010 había, en promedio, más de un celular por individuo, y el 40% de los hogares chilenos accede con frecuencia diaria a Internet desde su hogar, y un 90% de la población lo hace desde cualquier sitio que tenga disponible.

En este contexto, de acuerdo con las consultoras Comscore y Adimark, las actividades más frecuentes en Internet eran, en 2010, el acceso a redes sociales y blogs, en primer lugar, y la búsqueda de contenidos en segundo

lugar. En particular, el acceso a redes sociales pareciera ser un fenómeno muy particular, ya que Chile superaba no solo a países de América Latina en la utilización de estas funcionalidades, sino que se encontraba por encima del promedio mundial. Los sitios más utilizados por la población chilena son Facebook, Fotolog y Twitter.

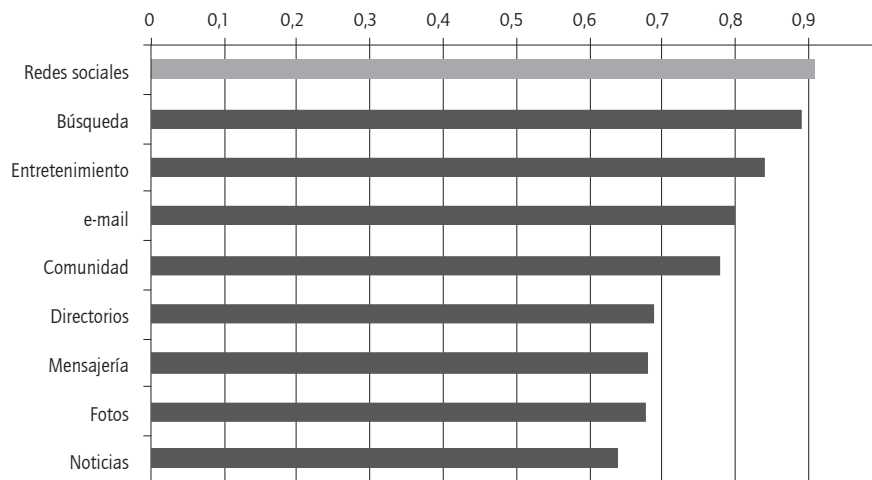
Facebook es la red social de mayor aceptación y utilización en Chile. Según un estudio llevado a cabo por Cadem Research, el 58% de los chilenos registrados y usuarios activos de Facebook tenían entre 18 y 35 años. Por segmento socioeconómico la distribución era uniforme por sectores,

### Alcance de las redes sociales en Latinoamérica



Fuente: Comscore y Adimark.

### ¿Cómo utiliza Chile Internet?



Fuente: Comscore y Adimark.



con un 20% de los usuarios concentrados en ABC1 y un 28% en los C2.

El 70% de los usuarios utiliza Facebook todos los días, en promedio 30 minutos. El principal motivo para participar en Facebook, entre las personas de 25 a 35 años, es conocer gente, y en segundo lugar, participar en grupos de interés, con quienes los une una relación anterior (colegios, trabajo, etc.). Aproximadamente un 55% de los

usuarios de Facebook participa en grupos de interés habitualmente.

En relación con la conexión entre los usuarios y las marcas en Facebook, un 50% de los encuestados reconocía haber tomado en cuenta los comentarios escritos por otros usuarios. Adicionalmente, se destacan las informaciones útiles de un producto (ofertas, modos de uso, etc.) como el principal mecanismo de vinculación entre marcas e individuos.

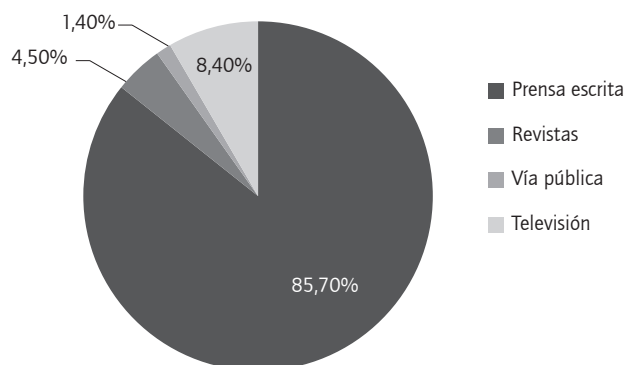
## ANEXO 9.

### 1. Inversión publicitaria y venta de vehículos competidores de Subaru

Modelo	Inversión publicitaria por auto vendido (miles pesos)		Venta unidades		Precio promedio (\$)
	2007	2008	2007	2008	
Impreza	158	52	1.400	1.152	12.340.000
Mazda 3	53	31	3.191	3.409	11.490.000
Toyota Auris	194	46	529	703	9.990.000
Peugeot 307	224	122	2.289	1.233	10.890.000
Nissan Tilda	292	104	1.419	1.271	8.390.000
Citroën C4	929	511	821	688	12.990.000
Forester	160	126	363	751	17.290.000
Honda CRV	135	90	1.049	1.406	16.990.000
Toyota Rav 4	169	19	1.071	1.362	12.990.000
Mitsubishi Outlander	187	75	611	1.003	16.790.000
Legacy	202	112	818	608	15.390.000
Mazda 6	145	75	716	859	13.990.000
M.- Benz Clase C	407	373	545	459	22.700.000
Peugeot 407	490	223	421	286	15.200.000
Audi A4	661	434	305	228	23.000.000
BMW S3	735	48	102	229	29.000.000
Toyota Camry	1286	601	154	107	16.490.000
Honda Accord	1362	275	183	397	19.695.000
Outback	450	128	750	606	17.990.000
Dodge Durango	6	15	421	340	18.990.000
Toyota 4 Runner	31	34	761	1.055	17.990.000
Hyundai Santa Fe	67	24	1.567	3.747	16.670.000
Mitsubishi Montero	182	134	1.697	1.334	22.990.000
Mazda CX7	551	220	327	480	15.990.000
Tribeca	97	120	190	312	25.690.000
Honda Pilot	10	144	188	376	25.900.000
Mazda CX9	411	175	170	297	25.990.000
Hyundai Veracruz	421	69	238	338	24.500.000
Nissan Murano	878	153	443	275	21.980.000

Fuente: elaboración propia con base en datos de ANAC y Megatime.

## 2. Distribución de la inversión publicitaria en el sector automotor



Fuente: elaboración propia con base en datos de Megatime.

## 3. Inversión publicitaria por marca – periodo 2006-2009

Marca	Inversión en millones de \$ chilenos			
	2006	2007	2008	2009
Chevrolet	1.333	1.576	884	1.528
Hyundai	1.169	1.610	1.292	2.026
Toyota	628	887	459	341
Suzuki	1.375	1.668	807	656
Nissan	1.073	1.171	596	902
Kia	1.010	1.827	1.055	1.374
Peugeot	1.135	1.052	836	703
Mitsubishi	416	605	455	445
Ford	908	454	474	412
Mazda	356	496	345	335
Citroën	624	963	629	571
Grupo Chrysler	537	433	387	178
Subaru	601	801	338	341
Ssangyong	413	287	333	226
Fiat	310	423	66	81
Renault	523	575	207	647
Honda	374	511	392	83
Volkswagen	356	554	216	309
Renault Samsung	614	670	292	442
Mercedes-Benz	287	325	275	268
Daihatsu	133	78	38	24
Great Wall	-	189	237	257
Chery	-	237	242	228
Grupo BMW	281	437	368	390
Audi	208	383	275	246
Volvo	120	236	181	214
Mahindra	-	-	118	13
Land Rover	86	162	43	73
Porsche	5	13	24	58
Alfa Romeo	20	95	47	99
Jaguar	22	39	9	11
<b>TOTAL</b>	<b>16.927</b>	<b>20.763</b>	<b>13.928</b>	<b>15.488</b>

Fuente: elaboración propia con base en datos de Megatime.

Nota: los valores reportados incluyen los descuentos obtenidos por las marcas en sus pautas de medio. Por razones de confidencialidad se han modificado los datos originales, aunque las cifras guardan proporción entre ellas.

ANEXO 10. Minisitios y utilización de redes sociales

1. Minisitio [www.generacionxv.cl](http://www.generacionxv.cl)



2. Minisitio [www.subaruxv.cl](http://www.subaruxv.cl)

