

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Influencia del Posicionamiento en Toma de Decisiones de la alta gama en Industria Automotriz Argentina. Caso Renault.

Autor/es:

Herrera Sebastián - LU: 1151240

Matich Teo - LU: 1151942

Iskandarani Facundo - LU: 1152114

Lerra Gallegos Valentino - LU: 1149791

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Welsh Sandra Vanessa

Año:

2026

Agradecimientos

Luego de varios meses de trabajo académico, podemos decir que con este trabajo final, le damos cierre a nuestros estudios. Por eso, queremos compartir nuestra emoción y felicidad y ponerla en palabras de agradecimiento a todos aquellos que nos acompañaron en este proceso.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra tutora Sandra Vanessa Welsh, principalmente por su profesionalidad y predisposición, también por acompañarnos y orientarnos durante el desarrollo de este trabajo. Su apoyo fue fundamental para mejorar cada día nuestra investigación.

También, extendemos nuestro agradecimiento a Guillermo Francisco Devereux, quien también estuvo a nuestro lado brindándonos apoyo y sugerencias durante todo el cuatrimestre. Además, a todos los docentes y directivos que nos cruzamos a lo largo de la carrera.

Agradecemos profundamente a nuestras familias y amigos, por su apoyo incondicional, paciencia y aliento. Su presencia fue otro pilar fundamental que nos permitió sostener el esfuerzo y la constancia en este proceso.

Por último, agradecemos a todas las personas que colaboraron con esta investigación. A toda la gente de Renault Clama, personas expertas por la paciencia, voluntad y buena predisposición, y todos aquellos que contestaron y difundieron la encuesta permitiendo enriquecer el análisis y profundidad de la investigación.

¡Infinitas gracias!

Facundo, Teo, Valentino y Sebastián.

Resumen

La industria automotriz argentina opera bajo un entorno de alta volatilidad económica, restricciones al comercio exterior y competencia creciente. En el segmento de alta gama, las empresas deben lograr que se alineen sus decisiones estratégicas con el posicionamiento de marca que desean construir, teniendo en cuenta los atributos simbólicos en la decisión de compra. Sin embargo, no siempre se alinea la imagen que proyecta lograr la organización y la que percibe el consumidor. Esta investigación aborda esa problemática a través del análisis del caso Renault Argentina y su estrategia de reposicionamiento hacia el segmento premium.

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental de estudio de caso único. El objetivo principal fue describir y analizar las formas en que el posicionamiento de marca se refleja en la toma de decisiones estratégicas en el segmento de alta gama. La pregunta principal fue: ¿De qué manera incide el posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas de las empresas de la industria automotriz en el segmento de alta gama?. Los instrumentos utilizados fueron entrevistas a personas clave y expertas, y una encuesta a probables consumidores.

La triangulación de resultados obtenidos de una muestra no probabilística, reveló que Renault Argentina no es percibida como marca premium, nadie de la encuesta la ubica en ese segmento, el 57,9% la asocia al segmento masivo, el 88,4% la percibe como una marca de accesibilidad y precio. La estrategia de reposicionamiento de Renault es “Renaulation”, la cual está correctamente formulada, pero no genera cambios de percepción, debido a que su “*brand equity*” histórico opera como barrera estructural. Asimismo, los consumidores que conocen la propuesta premium consideran la marca en un 50% tiene modelos específicos, evidenciando que la comunicación tiene efecto, pero no sobre el reconocimiento de la marca como premium. El contexto macroeconómico argentino agravó esta situación al limitar la disponibilidad de producto y la consistencia estratégica en el tiempo.

Palabras clave

Posicionamiento de marca - Toma de decisiones estratégicas - Industria automotriz - Cadenas Globales de Valor - Renault

Índice

Índice de figuras.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 1: ESTADO DE SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA.....	14
1.1. La industria automotriz a nivel mundial.....	14
1.2. La industria automotriz en Argentina.....	18
1.3. Cadenas Globales de Valor en la industria automotriz.....	22
CAPÍTULO 2: POSICIONAMIENTO DE MARCA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.....	25
2.1. Construcción del posicionamiento de marca.....	25
2.2. Percepción del consumidor en el segmento alta gama.....	30
CAPÍTULO 3: TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.....	34
3.1. Definición y teorías de la toma de decisiones estratégicas.....	34
3.2. Toma de decisiones estratégicas influenciadas por el posicionamiento...	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
CAPÍTULO 4: HISTORIA DE RENAULT GROUP.....	48
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
5.1. Análisis de resultados de entrevistas a personas clave.....	56
5.2. Análisis de resultados de entrevistas a personas expertas.....	65
5.3. Análisis de resultados de encuestas.....	78
CAPÍTULO 6: TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS.....	85
CONCLUSIÓN.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	106
ANEXO I — Modelo de Encuesta.....	106
1.1. Encuesta vacía a consumidores.....	106
1.2. Resultados de la encuesta.....	109
ANEXO II — Entrevistas a personas clave.....	113
2.1. Preguntas Entrevista personas clave.....	113
2.2. Transcripciones de entrevistas - Personas Clave.....	114
2.2.1. Entrevista Persona clave #1 - Hernán Matich (Presidente de Renault Clama).....	114
2.2.2. Entrevista Persona clave #2 - Juan Arce (Gerente de ventas de Renault Clama).....	118
2.2.3. Entrevista Persona clave #3 - Claudia Faranda (Representante de Plan de ahorro en Renault Clama).....	121
2.2.4. Entrevista Persona clave #4 - Alejandra Tvardousky (Representante del canal de ventas especiales de Renault Clama).....	124

2.2.5. Entrevista Persona clave #5 - Alejandro Hassan (Jefe de Call Center y Encargado de Marketing de Renault Clama).....	127
2.2.6. Entrevista Persona clave #6 - Milena Urbach (Sector comercial y ventas de Renault Clama).....	136
2.2.7. Entrevista Persona clave #7 - Fernando Matich (Director y responsable de Marketing en Renault Clama).....	139
ANEXO III — Entrevistas a personas expertas.....	143
3.1. Preguntas Entrevista personas expertas.....	144
3.2. Transcripciones de entrevistas - Personas expertas.....	144
3.2.1. Entrevista Persona experta #1 - Lucas Mazzorin (Ex gerente de distintos sectores en Ford Argentina y ex director de ventas en Renault Argentina).....	145
3.2.2. Entrevista Persona experta #2 - Carlos Ramirez Passo (Consultor experto en industria automotriz en RPM CONSULTING).....	159
3.2.3. Entrevista Persona experta #3 - Martin Zuppi (Presidente de Grupo Stellantis Argentina).....	162
3.2.4. Entrevista Persona experta #4 - Gustavo Areiser (Presidente de Seoul Motors Concesionario Oficial Hyundai, y ex Gerente Financiero de Renault).....	175

Índice de figuras

FIGURA 1: Producción mundial (en unidades) de la industria automotriz en el período 2019-2025.....	(pág. 16 y 17)
FIGURA 2: Importaciones (en unidades) nacionales en 2025.....	(pág. 19)
FIGURA 3: Producción, ventas y personal en la industria automotriz Argentina en el período 2019-2025.....	(pág. 20)
FIGURA 4: Exportaciones (en unidades) por categoría y año del sector automotriz argentino (período 2017-2025).....	(pág. 21)
FIGURA 5: Cadenas Globales de Valor en una organización automotriz...	(pág. 23)
FIGURA 6: Cuadro comparativo de marcas del segmento de alta gama de la industria automotriz.....	(pág. 29 y 30)
FIGURA 7: Cuadro de personas entrevistadas.....	(pág. 42 y 43)
FIGURA 8: Cuadro metodológico de la estructura general de investigación.....	(pág. 45, 46 y 47)
FIGURA 9: Fábrica de Renault en Île Seguin, Francia.....	(pág. 48)
FIGURA 10: Vehículos más representativos de los comienzos de Renault.....	(pág. 49)
FIGURA 11: Producción (en unidades) Renault Argentina 2025.....	(pág. 51)
FIGURA 12: Renault Koleos modelo 2008.....	(pág. 52)
FIGURA 13: Renault Koleos modelo 2026.....	(pág. 53)
FIGURA 14: Mapa de posicionamiento en el segmento de alta gama en la industria automotriz argentina.....	(pág. 54)
FIGURA 15: Matriz de análisis de entrevistas a personas clave... (pág. 57, 58 y 59)	
FIGURA 16: Matriz de análisis de entrevistas a personas expertas.....	(pág. 65, 66 y 67)
FIGURA 17: Escala de Osgood - Dimensiones del segmento de alta gama.....	(pág. 71)
FIGURA 18: Escala de Osgood - Posicionamiento de marca y decisiones estratégicas de Renault Argentina.....	(pág. 72)
FIGURA 19: Matriz de Osgood sobre la fuente de valor del segmento premium y coherencia estratégica de Renault.....	(pág. 73)
FIGURA 20: Matriz de Osgood sobre la imagen buscada por el consumidor premium y herencia de marca de Renault como condicionante.....	(pág. 75)

FIGURA 21: Brecha de posicionamiento de Renault Argentina.....	(pág. 76)
FIGURA 22: Viabilidad de reposicionamiento de Renault Argentina según expertos.....	(pág. 77)
FIGURA 23A: Indicadores clave de percepción del consumidor de alta gama en relación con el rango etario, sobre Renault Argentina.....	(pág. 79)
FIGURA 23B: Indicadores clave de percepción del consumidor de alta gama en relación con la ocupación actual, sobre Renault Argentina.....	(pág. 80)
FIGURA 24: Intención de compra de Renault en el segmento de alta gama según percepción de posicionamiento y ocupación actual.....	(pág. 81)
FIGURA 25: Brecha entre atributos prioritarios al elegir un vehículo de alta gama y atributos asociados a Renault Argentina según rango etario.....	(pág. 82)
FIGURA 26: Intención de compra (positiva) de Renault en el segmento premium según el conocimiento de su propuesta de alta gama, rango de edad y ocupación.....	(pág. 84)
FIGURA 27: Semáforo de convergencias y divergencias de los instrumentos de recolección de datos.....	(pág. 86)

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado en donde los cambios son constantes, el entorno es cada vez más dinámico y competitivo, y la incertidumbre se convirtió en un factor cotidiano del mismo, las organizaciones se encuentran obligadas a tomar decisiones. En este marco, tomar una decisión estratégica implica analizar información, confrontar alternativas y valorar opciones con el fin de definir el mejor curso de acción posible, aunque muchas veces ese proceso no se apoya únicamente en datos concretos, sino también en la experiencia, la intuición y la percepción del entorno (Blanco-Mesa et al., 2020).

Uno de los factores que mayor influencia tiene sobre las decisiones es el posicionamiento de marca. Las empresas no solo compiten con productos o precios, sino con la percepción que los consumidores tienen de ellas. La labor de poder construir una imagen de marca sólida y diferencial en la mente del consumidor, con el paso del tiempo, ha tomado una relevancia de gran magnitud tornándose una herramienta estratégica fundamental, especialmente donde la oferta es amplia y la presión competitiva se intensifica.

Dado este panorama, según Ceseña Romero (2024), la industria automotriz se presenta como una de las más dinámicas y complejas, en donde las cuestiones mencionadas anteriormente influyen o afectan a las decisiones de la alta dirección.

La realidad que Argentina enfrenta en 2026, está desafiada por las restricciones al comercio exterior, su volatilidad económica y la presión por parte de la competencia que crece de manera exponencial. Es por eso que, hoy en día, el sector atraviesa una fase en la que las empresas deben transcurrir un proceso de cambios tecnológicos, productivos y competitivos. Además de esto, el mercado se encuentra segmentado de manera muy notoria, en donde cada uno de ellos exige propuestas de valor diferenciadas y también decisiones estratégicas alineadas a los mismos.

En relación con el segmento de alta gama, este mismo presenta su dinámica propia: sus consumidores no buscan simplemente un medio de transporte, sino una experiencia que refleje un estilo de vida y un estatus determinado.

Es este el motivo por el cual, las empresas de este rubro, deben tomar decisiones estratégicas que apunten en la misma dirección que el posicionamiento de marca que quieren reflejar y así poder consolidarse en un segmento específico en la mente del consumidor.

Fuera de que el posicionamiento de marca sea un factor de suma importancia, en esta industria suele suceder que no siempre se evidencia una alineación clara entre la imagen que buscan construir y las decisiones que luego se implementan. La aparición de esa inconsistencia o falta de coherencia, genera que la percepción del consumidor se desalinee, afectando así la competitividad de las empresas y su capacidad para diferenciarse en mercados altamente exigentes.

En el segmento de alta gama, esta problemática adquiere una relevancia aún mayor debido al peso que tienen los atributos simbólicos¹ en la decisión de compra. En este contexto, la adquisición de un vehículo trasciende su función utilitaria y se vincula con aspectos relacionados al sentido de pertenencia, estatus social (asociado al éxito económico o poder), la construcción de una identidad personal (generalmente se eligen vehículos que transmitan una imagen con la cual desean ser percibidos por los demás), entre otros aspectos que impactan en la decisión de compra. En este sentido, cualquier desajuste entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas puede impactar negativamente en la construcción de valor y en la fidelización del cliente.

Por otro lado, en mercados emergentes como el argentino, las condiciones económicas, sociales y regulatorias introducen mayores niveles de incertidumbre, lo que dificulta la implementación de estrategias consistentes en el tiempo. Las empresas deben adaptar continuamente sus decisiones en función del contexto, lo que puede generar tensiones entre el posicionamiento de marca deseado y las acciones efectivamente ejecutadas.

En consecuencia, se identifica una necesidad de profundizar en el análisis de la relación entre el posicionamiento de marca y la toma de decisiones estratégicas de la alta dirección en la industria automotriz, particularmente en el segmento de alta gama y en contextos de alta volatilidad. Comprender esta relación permitirá no solo aportar al desarrollo teórico en el campo de la administración, sino también generar conocimientos aplicables a la gestión empresarial.

En este marco, resulta pertinente abordar esta problemática a través del análisis de un caso específico dentro del mercado argentino, que permita evidenciar cómo estas dinámicas se manifiestan en la práctica.

La importancia que adquiere esta investigación, lo hace desde tres puntos de vista diferentes. Desde el punto de vista teórico, analizando cualitativamente la relación

¹ Atributos simbólicos: conjunto de significados, valores y percepciones sociales asociados a un producto que exceden sus características funcionales. En los vehículos de alta gama, estos atributos pueden ser el prestigio, exclusividad, o la imagen personal que el consumidor desea proyectar.

entre dos variables, en donde una ópera como explicativa y la otra como resultante o variable vinculada (al menos en esta industria), contribuyen a la administración estratégica. Comprender cómo una influye en la otra, permite ampliar el marco conceptual que ya tenemos sobre ellas y así también generar nuevas perspectivas sobre la gestión de marca en sectores de alta gama en un entorno altamente competitivo.

Ahora, desde el enfoque práctico, los resultados obtenidos de la investigación son de gran relevancia y realizan un aporte significativo para las organizaciones del sector automotriz que buscan cierta coherencia y mantener una línea en las decisiones que toman y el posicionamiento de marca que quieren lograr o mantener. Entonces, el poder identificar las similitudes y las discrepancias entre ambas variables, puede mostrar un rumbo o un camino a seguir para las altas gerencias a la hora de construir estrategias más sólidas, que mejoren la experiencia del cliente y fortalezcan sus propuestas de valor.

En tercer lugar, el punto de vista contextual, en donde el mercado automotriz argentino presenta características particulares que lo hacen un caso de estudio que adopta mayor relevancia. La volatilidad económica, la creciente segmentación de mercado y la constante fluctuación del segmento, generan que las estrategias adopten consecuencias directas e inmediatas. Analizar estas dinámicas a través del caso Renault Argentina permite generar conocimiento situado y aplicable a la realidad concreta de las empresas que operan en este contexto.

El estudio aporta un análisis exhaustivo sobre las influencias de procesos complejos de toma de decisiones, en entornos cambiantes y economías en desequilibrio. Sumando recomendaciones de estrategias de cómo posicionar la imagen de marca en la industria automotriz en autos de alta gama.

A partir de la problemática planteada, y considerando la importancia que adquiere el posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas dentro de la industria automotriz, esta investigación busca responder la siguiente pregunta principal:

¿De qué manera incide el posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas de las empresas de la industria automotriz en el segmento de alta gama?

Dado que la investigación se desarrolla a partir de un caso único centrado en Renault Argentina, se desprende de la pregunta principal la próxima subpregunta:

¿De qué manera se refleja esta dinámica en el caso concreto de Renault Argentina y su estrategia de posicionamiento en el segmento de alta gama?

Además, a modo de profundizar el análisis se propusieron las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cómo está construido actualmente el posicionamiento de marca de Renault Argentina en el segmento de alta gama?
- ¿Cuáles son las principales decisiones estratégicas observables implementadas por Renault Argentina en el segmento de alta gama y de qué manera se relacionan con su posicionamiento de marca?
- ¿De qué manera el contexto económico y competitivo argentino condiciona la alineación entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas?
- ¿Cómo percibe el consumidor de alta gama el posicionamiento de Renault Argentina?

En función de la pregunta y subpregunta principal se estableció como objetivo principal: “Analizar y describir las formas en que el posicionamiento de marca se refleja en la toma de decisiones estratégicas concretas dentro de Renault Argentina en el segmento de alta gama.”

Por último, para alcanzar dicho propósito, se plantearon los siguientes objetivos secundarios:

- Describir la configuración actual del posicionamiento de marca de Renault Argentina en el segmento de alta gama.
- Identificar y clasificar las principales decisiones estratégicas adoptadas por la empresa en dicho segmento.
- Detallar el vínculo entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas implementadas por Renault Argentina en el segmento de alta gama.
- Evaluar la coherencia entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas en función del contexto competitivo y económico argentino.
- Examinar la percepción del consumidor de alta gama respecto al posicionamiento de marca.

Para abordar la investigación se optó por un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Según Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto implica la recolección de datos cualitativos y cuantitativos de forma integrada, con el propósito de comprender en profundidad ambas variables permitiendo obtener información tanto de la toma de decisiones estratégicas y comprender su relación con el posicionamiento de marca, como datos sobre los consumidores y/o personal de la marca con respecto al posicionamiento de marca de Renault en el segmento de alta gama.

Se adoptó el mismo de manera descriptiva con estudio de caso único sobre Renault Argentina, y en profundidad ya que se buscó caracterizar la influencia del posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas en la industria automotriz Argentina. Yin (2018) sostiene que esta estrategia es acertada en el marco que el caso seleccionado posea condiciones significativas. Dentro de ese alcance, la estrategia de caso único es de suma relevancia debido a que esta marca presenta un caso crítico, en su segmento de alta gama, esto quiere decir que el caso permite poner a prueba una idea o condición especial de manera muy clara, que contenga el caso de estudio.

Por último, el diseño fue no experimental y de profundidad. Hernández Sampieri et al. (2014) definen este diseño en el que las variables no se manipulan, son estudiadas en su contexto natural y profundizadas en el caso de estudio de la marca Renault.

Cabe destacar que el alcance de la investigación se limita a analizar ambas variables desde el punto de vista externo e interpretativo, ya que no se ha accedido a fuentes internas corporativas de Renault Argentina, en cambio, se abordó esta perspectiva a partir de fuentes de la red comercial y expertos de la industria y la interpretación de estas percepciones.

La estructura del trabajo se organiza en cuatro secciones. En primer lugar, en el marco teórico se encuentran los fundamentos teóricos sobre los que se sostiene la investigación. El mismo está dividido en tres capítulos. En el capítulo uno, se contextualiza el estado de situación de la industria automotriz a nivel global y nacional, y profundiza sobre el concepto Cadenas Globales de Valor. Luego se aborda en profundidad la primera variable: Posicionamiento de marca en el sector automotriz, donde se describe la construcción del mismo y la percepción del consumidor y atributos que se tiene en cuenta en el segmento de alta gama. Por último, en el tercer capítulo,

se identifican y desarrollan diferentes teorías sobre la toma de decisiones estratégicas para el posicionamiento en el sector automotriz. En segundo lugar, la sección metodológica presenta el caso de Renault Argentina, su historia, evolución y estrategia comercial; y describe el enfoque, diseño y técnicas de recolección de datos utilizadas (encuestas y entrevistas a personas claves y expertas). En tercer lugar se presenta el análisis de los datos obtenidos dividido en 4 bloques: El primero analiza los resultados obtenidos de las entrevistas a personas clave, de la misma manera se analizan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a personas expertas. En tercer lugar se analizan los resultados obtenidos de las encuestas, y finalmente se triangula el total de resultados; por último, las conclusiones de la investigación.

MARCO TEÓRICO

En el presente marco se desarrollan los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan la investigación y cómo impacta el posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas del rubro automotriz en Argentina. Se parte de conceptos generales relacionados con dicha industria, para luego desarrollar teorías de toma de decisiones estratégicas y posicionamientos de marca.

CAPÍTULO 1: ESTADO DE SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA

La industria automotriz constituye uno de los sectores más complejos y representativos de la economía mundial histórica y actual. El objetivo de este capítulo es conocer el contexto, analizar la evolución de la industria a nivel mundial, su estructura en Argentina para entender cómo funciona la industria automotriz, cómo compiten las marcas dentro de ella y qué particularidades tiene el mercado argentino.

1.1. La industria automotriz a nivel mundial

La industria automotriz es una de las más grandes e influyentes del mundo. Desde la producción del primer automóvil a fines del siglo XIX hasta la actualidad, el sector evolucionó de manera radical tanto en sus procesos productivos como en su organización comercial y estratégica. La introducción de la producción en cadena y racionalización del trabajo para reducir tiempos por parte de Henry Ford a principios del siglo XX marcó el inicio de una era de producción masiva que transformó no solo al sector sino a la economía global en su conjunto. Décadas más tarde, el modelo de producción flexible desarrollado por Toyota, conocido como *lean manufacturing*², redefinió los estándares de eficiencia y calidad de la industria, estableciendo nuevas referencias para la gestión de operaciones a escala mundial.

Según establece Sergio Ordoñez (2024), histórica y globalmente la industria automotriz, se basó en un modelo mecánico, metalúrgico y petroquímico. Sin embargo,

² metodología de gestión enfocada en maximizar el valor para el cliente y minimizar los desperdicios que busca optimizar los procesos utilizando la menor cantidad de recursos para fabricar productos de alta calidad al menor costo posible.

con el paso de las décadas los automóviles se vieron afectados por el avance tecnológico, pasando a ser un modelo vinculado en mayor parte a la electrónica, la informática, las telecomunicaciones y el software. Lo cual generó una nueva etapa llamada “Auto - electrónica”, donde los vehículos dependen crecientemente de sensores, inteligencia artificial, conectividad y sistemas digitales.

Esta etapa de evolución surgió de una serie de pasos; en primer lugar, aparecieron los sistemas electrónicos de control, sensores y computadoras integradas al automóvil. Luego surgieron tecnologías como el control de estabilidad, GPS, conectividad, sistemas de entretenimiento y comunicación entre vehículos. Por último y más recientemente se destaca el avance de la inteligencia artificial en los vehículos y las redes 5G permitió el desarrollo de autos conectados y autónomos.

Un hecho no menos importante es el fuerte impacto que tuvo la aparición de baterías de litio, lo que llevó a que los controles de minerales se hicieran a través de una estrategia central para competir internacionalmente. En este contexto, los países que lideran esta industria son China y Estados Unidos con una fuerte consolidación con Tesla.

En síntesis, la industria automotriz global dejó de ser únicamente una industria mecánica para convertirse en una industria tecnológica y digital. El liderazgo mundial depende cada vez más de la capacidad de innovación, del acceso a minerales críticos, de la producción de baterías y del desarrollo de software e inteligencia artificial aplicados a la movilidad.

En términos de su estructura actual, la industria automotriz mundial se organiza bajo Cadenas Globales de Valor (CGV), donde pocas, pero grandes corporaciones multinacionales (Volkswagen Group, Stellantis, Toyota, General Motors y la Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi, entre otros) concentran la mayor parte de la producción y ventas a nivel mundial. Estos grupos operan a través de múltiples marcas que cubren distintos segmentos del mercado, desde el masivo hasta el de lujo, lo que les permite diversificar riesgos y maximizar su presencia en distintos nichos de consumo (Sturgeon et al., 2008).

La cadena de valor del sector es particularmente compleja. Humphrey y Memedovic (2003) señalan que la producción de un automóvil involucra miles de componentes provenientes de una red global de proveedores, organizados en distintos niveles de la cadena. Esta complejidad hace que las decisiones estratégicas de las terminales tengan repercusiones que se extienden mucho más allá de sus fronteras

organizacionales, afectando a proveedores, distribuidores y economías locales en distintas partes del mundo.

Si bien el concepto de Cadena Global de Valor masifica la industria, la dimensión de esta es determinantemente inmensa a la hora de producir y comercializar vehículos en todo el mundo. Según los datos establecidos por OICA en 2025, hubo una producción total de 96.383.650 (noventa y seis millones, trescientos ochenta y tres mil, seiscientos cincuenta) unidades de autos. Esta cifra aumentó un 20% desde 2021 luego de que la producción cayera por la pandemia en 2020.

Con relación a lo que se mencionó en el párrafo anterior, la figura 1 detalla las producciones (en unidades) mundiales desde 2019 hasta 2025.

FIGURA 1: Producción mundial (en unidades) de la industria automotriz en el período 2019-2025.

WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY COUNTRY/REGION AND TYPE						
UNITS	YTD 2019	YTD 2021	YTD 2022	YTD 2023	YTD 2024	YTD 2025
ALL VEHICLES	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4
EUROPE	21,260,984	16,129,293	16,032,022	18,113,483	17,338,834	17,201,525
EUROPEAN UNION 27 countries + UK	17,715,786	12,929,056	13,610,791	15,338,513	14,409,947	14,239,513
EUROPEAN UNION 15 countries + UK	13,336,375	9,414,925	9,900,977	11,159,974	10,243,285	10,069,744
AUSTRIA	179,400	136,700	121,428	114,191	71,785	70,900
BELGIUM	285,797	261,038	285,473	332,103	240,366	253,418
FINLAND, cars only	114,785	85,934	73,044	30,191	22,384	26,794
FRANCE, cars and LCV only	2,172,515	1,352,226	1,383,173	1,505,079	1,357,701	1,463,991
GERMANY, cars only	4,663,749	3,096,165	3,480,357	4,109,371	4,069,222	4,148,836
ITALY	915,291	797,243	798,423	873,442	591,067	474,044
NETHERLANDS, cars only	176,113	107,021	101,670	123,379	7,403	0
PORTUGAL	345,688	289,954	322,404	318,235	332,546	341,361
SPAIN	2,822,632	2,098,133	2,219,436	2,451,243	2,377,091	2,274,026
SWEDEN, cars only	279,000	258,023	238,955	276,750	268,487	251,659
UNITED KINGDOM	1,381,405	932,488	876,614	1,025,990	905,233	764,715
EUROPEAN UNION New Members	4,379,411	3,514,130	3,709,814	4,178,539	4,166,662	4,169,769
CZECHIA	1,433,961	1,111,432	1,224,456	1,404,501	1,458,892	1,452,776
HUNGARY	498,158	416,725	441,729	507,225	437,045	411,776
POLAND	649,864	439,421	483,840	612,882	654,446	628,276
ROMANIA	490,412	420,755	509,465	513,050	560,102	545,510
SLOVAKIA	1,107,902	1,030,000	982,194	1,080,000	993,000	1,070,000
SLOVENIA	199,114	95,797	68,130	60,881	63,177	61,431
OTHER EUROPE	3,545,198	3,200,237	2,421,231	2,774,970	2,928,887	2,962,012
SERBIA	35,120	21,263	4,498	200	235	51,417
CIS (excluding Belarus & Ukraine)	2,048,843	1,902,843	1,064,085	1,306,391	1,563,395	1,491,131
RUSSIA	1,720,487	1,567,007	609,082	729,680	979,283	853,897
AZERBAIJAN	2,523	2,318	2,473	4,668	6,695	4,309
BELARUS	30,494	29,891	0	N/A	N/A	N/A
KAZAKHSTAN	49,400	92,417	112,720	146,989	144,625	170,582
UKRAINE	6,254	7,342	N/A	N/A	N/A	N/A
UZBEKISTAN	277,967	242,104	341,167	425,975	433,619	462,343
TURKEY	1,461,244	1,276,140	1,352,648	1,468,393	1,365,296	1,419,464

AMERICA	20,160,401	16,190,835	17,753,536	19,165,115	19,148,624	18,742,843
NAFTA	16,822,606	13,467,065	14,795,419	16,194,862	16,064,406	15,573,367
CANADA	1,916,585	1,115,002	1,233,360	1,553,758	1,339,288	1,237,075
MEXICO	4,013,137	3,194,858	3,509,101	4,001,964	4,202,724	4,092,448
USA	10,892,884	9,157,205	10,052,958	10,639,140	10,522,394	10,243,844
SOUTH AMERICA	3,337,795	2,723,770	2,958,117	2,970,253	3,084,218	3,169,476
ARGENTINA ,cars and LCV only	314,787	434,753	536,893	610,715	506,571	490,876
BRAZIL	2,944,988	2,248,253	2,369,769	2,324,838	2,553,869	2,644,054
COLOMBIA	78,020	40,764	51,455	34,700	23,778	34,546
ASIA-OCEANIA	49,333,841	46,768,800	50,045,217	55,054,721	55,002,706	59,210,250
AUSTRALIA, yearly only	5,606	5,391	6,096	7,141	7,238	6,127
CHINA	25,750,650	26,121,712	27,020,615	30,160,966	31,281,592	34,530,738
INDIA	4,524,366	4,399,112	5,457,242	5,852,143	6,016,764	6,490,810
INDONESIA	1,286,848	1,121,967	1,470,146	1,395,717	1,196,664	1,147,600
JAPAN	9,684,507	7,836,908	7,835,539	8,998,538	8,234,645	8,410,232
MALAYSIA	571,632	481,651	702,275	774,600	790,348	747,780
PAKISTAN	186,751	238,702	235,454	86,984	127,702	190,082
SOUTH KOREA	3,950,614	3,462,404	3,757,049	4,243,597	4,128,242	4,102,200
THAILAND	2,013,710	1,685,705	1,883,515	1,834,986	1,468,997	1,455,589
OTHER COUNTRIES OR REGION	1,359,157	1,415,248	1,677,286	1,700,049	1,750,514	2,129,112
AFRICA	1,121,151	931,302	1,050,783	1,207,447	1,233,116	1,229,032
ALGERIA	60,012	5,208	2,773	2,456	30,108	43,052
EGYPT, yearly only	26,000	24,000	28,000	37,000	55,300	89,570
MOROCCO	403,218	403,007	464,864	535,825	559,645	501,965
SOUTH AFRICA	631,921	499,087	555,889	632,362	600,171	618,077
TOTAL	91,876,377	80,020,230	84,881,558	93,540,766	92,723,280	96,383,650

Fuente: OICA (*Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles* - Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados) 2026.

Nota: No se tiene en cuenta la producción de vehículos de Audi, BMW y Mercedes Benz ya que no están reportadas.

En la figura 1 se identifican las producciones mundiales divididas por cada continente desde el año 2019 hasta el 2025. El objetivo de esta figura es dimensionar la magnitud de la industria, no solo en cantidad autos producidos, sino en relación con las Cadenas Globales de Valor y empleos que la misma genera.

Por otro lado, Kapferer y Bastien (2012) sostienen que el mercado automotriz global se compone en base a tres variables: la demanda, el posicionamiento de marca y la competencia. Dicho mercado se ve afectado fuertemente por la segmentación ya sea masiva (donde las marcas se centran en competir por precio, eficiencia y accesibilidad), el segmento medio (se centra en combinar precio y calidad, con un leve atributo de confort), y el segmento de alta gama (se centra en tener un fuerte valor simbólico, exclusividad y ofrecer una experiencia distinta).

El segmento de alta gama de la industria automotriz está dominado por un conjunto de marcas que construyeron su posicionamiento a lo largo de décadas mediante una combinación de innovación tecnológica, diseño distintivo, herencia histórica y gestión estratégica de la imagen de marca. BMW, Mercedes-Benz, Audi, Lexus y Volvo son referentes globales de este segmento, cada uno con una propuesta de valor diferenciada que busca ocupar un lugar específico en la mente del consumidor de alta gama.

1.2. La industria automotriz en Argentina

La industria automotriz en la Argentina es uno de los sectores más importantes de la economía nacional, tanto por su participación en el empleo industrial como por su aporte a la producción y a las exportaciones. El país se ubica entre los principales productores de vehículos de América Latina, junto a Brasil y México (Perez Almansi, 2022). Argentina toma el rol de uno de los principales exportadores a nivel Latinoamericano al ver que en el 2024 se produjeron 506.571 vehículos, exportando 314.735 unidades, según la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA).

La trayectoria en el país comenzó en 1922 con la instalación de la primera planta de Ford, orientada a satisfacer un mercado interno incipiente. Durante el periodo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (1951-1967), la actividad fue declarada de "interés nacional", lo que atrajo a multinacionales y permitió el surgimiento de terminales icónicas como IKA (luego Renault), Chrysler y Fiat. Sin embargo, el sector atravesó ciclos de expansión y contracción marcados por las sucesivas crisis económicas del país, las fluctuaciones del tipo de cambio y los cambios en la política comercial e industrial.

En la década de 1990, con el régimen de convertibilidad, el sector vivió una profunda internacionalización y concentración, beneficiado por regímenes específicos de protección arancelaria frente a otros sectores. Tras la crisis de 2001, la industria lideró el crecimiento industrial mediante una fuerte integración regional con Brasil, alcanzando récords históricos de producción en 2011. Actualmente, la estructura argentina se compone de terminales que son filiales de casas matrices extranjeras y una red de autopartistas organizados en anillos de suministro.

Pérez Ártica (2020) documenta cómo estas condiciones macroeconómicas condicionaron de manera estructural las decisiones de las terminales en Argentina, generando un sector con alta dependencia de las políticas públicas y escasa capacidad para planificar con horizontes de largo plazo.

El mercado automotriz argentino se caracteriza por la coexistencia de producción local e importaciones, en proporciones que varían en función de las políticas cambiarias y de comercio exterior vigentes en cada período. Las principales terminales con producción local son Toyota, Volkswagen, Ford, Renault y Stellantis (que agrupa marcas como Peugeot, Jeep, RAM, Opel, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën,

Fiat, entre otras), mientras que el segmento de alta gama se abastece principalmente a través de importaciones, dado que la escala del mercado local no justifica la producción local de vehículos premium en la mayoría de los casos.

La estructura de abastecimiento del mercado automotriz argentino permite comprender el grado de dependencia que tiene el sector respecto de la producción extranjera, especialmente en segmentos donde la fabricación local es limitada. En este sentido, la figura 2 presenta el origen y volumen de las importaciones automotrices realizadas durante el año 2025.

FIGURA 2: Importaciones (en unidades) nacionales en 2025.

PAÍS	UNIDADES	PART. (%)
Country	Units	Share (%)
BRASIL / Brazil	303.973	75,8%
MÉXICO / Mexico	23.300	5,8%
CHINA / China	33.724	8,4%
REPÚBLICA DE COREA / REPUBLIC OF KOREA	5.607	1,4%
COLOMBIA /Colombia	4.660	1,2%
JAPÓN / Japan	4.682	1,2%
ESTADOS UNIDOS / EEUU	3.363	0,8%
FRANCIA / France	2.331	0,6%
OTROS / Others	19.555	4,9%
TOTAL GENERAL / Total	401.195	100,0%

Fuente: ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores) 2026.

La figura 2 evidencia que una parte significativa de los vehículos comercializados en Argentina proviene del exterior, principalmente de países con los que existen acuerdos comerciales o vínculos productivos consolidados. Esta situación refleja la elevada dependencia de las importaciones para abastecer determinados segmentos del mercado, particularmente el de alta gama, donde la producción local resulta insuficiente o económicamente inviable. Este aspecto resulta relevante porque condiciona las decisiones estratégicas de las terminales automotrices, especialmente en materia de precios, disponibilidad de modelos, posicionamiento de marca y

configuración del portafolio comercial. En consecuencia, las restricciones al comercio exterior y las fluctuaciones cambiarias se convierten en variables que influyen directamente en la capacidad de las marcas para sostener su posicionamiento competitivo en el mercado argentino.

La industria local enfrenta hoy el desafío de la restricción externa por falta de divisas y la necesidad de especializarse en modelos de mayor valor agregado, como las *pick-ups* y vehículos de alta gama, para sostener su competitividad.

El sector automotriz en el país está conformado por once (11) terminales automotrices, más de mil (1000) empresas autopartistas, generando aproximadamente treinta y seis mil (36.000) empleos directos con el sector y más de veinticinco mil (25.000) empleos indirectos en por ejemplo terminales automotrices. Las fábricas tienen gran potencial de producción, y en el 2025 llegaron a producir casi 500.000 (quinientos mil) vehículos, vendiendo un 10% más de lo producido. La figura 3 evidencia estos números.

FIGURA 3: Producción, ventas y personal en la industria automotriz Argentina en el período 2019-2025.

AÑO	PRODUCCIÓN ¹	VENTAS ² (unidades)	PERSONAL OCUPADO
Year	Production ¹	Sales ² (units)	Employed personnel
2019	314.787	327.530	24.874
2020 ⁽³⁾	257.187	258.950	13.522
2021	434.753	433.808	17.051
2022	536.893	376.257	25.207 ⁽⁴⁾
2023	610.715	406.940	25.936 ⁽⁴⁾
2024	506.571	403.523	26.858 ⁽⁴⁾
2025	490.876	558.795	*26.104 ⁽⁴⁾

Fuente: ADEFA, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL en base a SIPA. CIIU 3410 Fabricación de vehículos automotores 2026.

En la figura 3 se muestra la evolución de la producción, las ventas y el empleo de la industria automotriz argentina entre 2019 y 2025. Si bien se observa una marcada caída durante el período afectado por la pandemia (2020), seguida por una recuperación progresiva impulsada por la normalización de la actividad económica y la reactivación de la demanda, la evolución de las variables no presenta un crecimiento lineal, sino fluctuaciones asociadas a la volatilidad macroeconómica, las restricciones de importación y las condiciones cambiarias que caracterizan al contexto argentino. Es esencial entender que el rubro automotriz opera en un entorno altamente dinámico e incierto, por ende, las decisiones estratégicas deben adaptarse constantemente a cambios productivos y comerciales. Es por eso que comprender el contexto resulta fundamental para analizar posteriormente cómo se definen las estrategias de posicionamiento y gestión dentro del segmento de alta gama.

Como se mencionó anteriormente, la industria automotriz de Argentina fue un gran motor para la economía del país, principalmente por su exportación a nivel mundial. Para ello, la figura 4 demuestra la evolución de las ventas al exterior entre el año 2017 y 2025.

FIGURA 4: Exportaciones (en unidades) por categoría y año del sector automotriz argentino (período 2017-2025).

AÑO	AUTOMÓ- VILES	UTILITARIOS	CATEGORÍA A	TRANSPOR- TE DE CARGA	TRANSPOR- TE DE PASAJEROS	FURGONES	CATEGORÍA B	TOTAL
Year	Cars	Utilities	Category A	Trucks	Buses	Panel Vans	Category B	Total
2017	55.355	154.232	209.587	0	0	0	0	209.587
2018	105.145	164.215	269.360	0	0	0	0	269.360
2019	68.090	156.158	224.248	0	0	0	0	224.248
2020	36.173	101.718	137.891	0	0	0	0	137.891
2021	91.965	167.322	259.287	0	0	0	0	259.287
2022	139.671	182.615	322.286	0	0	0	0	322.286
2023	146.411	179.483	325.894	0	0	0	0	325.894
2024	141.777	172.958	314.735	0	0	0	0	314.735
2025	95.297	185.292	280.589	0	0	0	0	280.589

Fuente: ADEFA 2026.

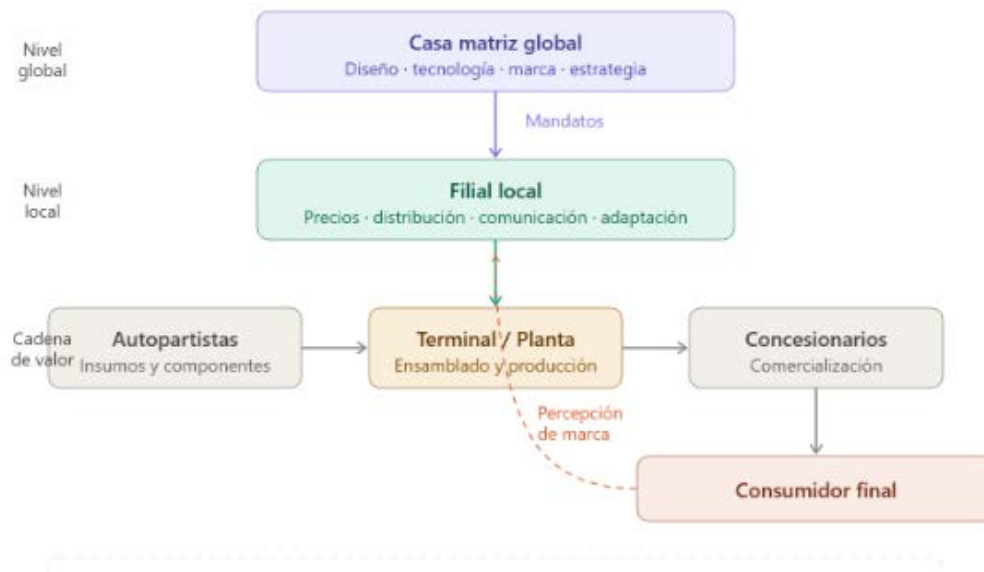
Los datos sobre exportaciones de la industria automotriz Argentina durante el periodo de 2017 y 2025 son presentadas por la figura 4, cabe destacar que gran parte de ellas fueron a otros países de América Latina, con los cuales tenían un acuerdo específico de intercambio bilateral el cual implicaba una exención mutua de los aranceles de importación, es decir, que el intercambio sea libre de impuestos, hasta cincuenta mil (50.000) unidades por año (Fitzsimons y Guevara, 2018). Esto generó que las exportaciones y ventas al exterior tuvieran un incremento importante en la industria dejando constancia de la relevancia que posee el comercio exterior para la sustentabilidad de la industria.

1.3. Cadenas Globales de Valor en la industria automotriz

Las Cadenas Globales de Valor (CGV) pueden definirse como el conjunto de actividades que realiza una empresa, desde el punto de partida hasta el consumidor final. Las mismas son implementadas por el 80% del comercio mundial, lo cual justifica su relevancia en la economía mundial (Paz y Riskey, 2025)

En la industria automotriz, las Cadenas Globales de Valor dieron lugar a que empresas especializadas que participan en etapas de diseño, fabricación, ensamblaje y comercialización de los vehículos, trabajan en conjunto en procesos manufactureros distribuidos en diferentes regiones del mundo, conformando una estructura productiva interdependiente. Esta fragmentación, permitió que las actividades de mayor valor agregado y aquellas vinculadas a la especialización se unan formando una cadena global de valor (Paz y Riskey, 2025). Además, lo que produjo esta fragmentación fue que una empresa ya no dependiera de sus capacidades internas, sino que también de su desempeño dentro de la cadena de producción en la que participa. Starosta y Fitzsimons (2023), aseguran que la generación de valor está distribuida entre varios actores y localizaciones geográficas, pero que la aprobación de dicho valor está condicionada por el consumidor del automóvil. La figura 5 representa las etapas o niveles jerárquicos dentro de las organizaciones de cadenas globales de valor.

FIGURA 5: Cadenas Globales de Valor en una organización automotriz.



Fuente: Propia con información del capítulo.

La figura 5 ilustra cómo una empresa dentro de la industria automotriz estructura su cadena global de valor, teniendo un nivel jerárquico claro, desde la casa matriz hasta el consumidor final. En donde en cada nivel se desarrolla un factor distinto, donde la casa matriz establece el diseño, la tecnología y la estrategia; la filial local se enfoca en los precios, la forma de distribución y comunicación; y la planta se combina con los autopartistas para el abastecimiento de los insumos, y a su vez se relaciona con la concesionaria para la comercialización del vehículo. Por último, se encuentra cómo percibe la marca el consumidor final. En conclusión, las decisiones estratégicas no se concentran exclusivamente en las filiales locales, sino que se distribuyen entre diferentes niveles organizacionales. Por eso existen límites y alcances que poseen las filiales al momento de tomar decisiones vinculadas al posicionamiento de marca.

Como se mencionó anteriormente, en la industria automotriz, las cadenas globales de valor (CGV) presentan una estructura jerárquica más general que en el gráfico. Esta estructura se caracteriza por tener empresas líderes, que podrían ser, por ejemplo, automotrices multinacionales, quienes seleccionan diseños, desarrollos tecnológicos y ensamblaje final de los vehículos. A su alrededor, se encuentra una red de proveedores distribuidos en distintos niveles. Los proveedores de primer nivel suministran sistemas y módulos completos a las terminales. Mientras que los proveedores de segundo y tercer nivel abastecen con piezas que forman parte de los sistemas (Civetta et al., 2023).

Sin embargo, con la evolución de la industria automotriz, las empresas se centran en una desverticalización de las organizaciones, donde se han externalizado actividades manufactureras para concentrarse en actividades vinculadas al desarrollo de productos. Paralelo a esto, surgieron los nuevos proveedores globales, llamados “*mega suppliers*”, quienes son capaces de suministrar sistemas completos y asumir funciones desarrolladas por las terminales automotrices. Esta evolución, provocó un cambio en el patrón del poder jerárquico, pasando a ser una cadena un poco más descentralizada, aunque las empresas ensambladoras continúan ejerciendo un papel central en la coordinación y gobernanza del sistema productivo (Starosta y Fitzsimons, 2023).

A su vez, debido a esta evolución en la industria, los vehículos se comenzaron a producir a través de módulos o plataformas estandarizadas, que facilitaron a las organizaciones, ya que permitieron combinar componentes de manera flexible, facilitar economías de escala, reducir costos y aumentar la variedad de productos disponibles. Por su parte, este nuevo mecanismo generó una controversia dentro de un mismo grupo empresarial, debido a que se empezó a competir por ser más eficientes a la hora de producir y que cada empresa sea capaz de adaptarse velozmente a los cambios (Risquez Ramos, 2023).

Desde el punto de vista económico el desarrollo de la CGV representa una oportunidad para que las empresas incorporen nuevas tecnologías y accedan a mercados globales. Sin embargo, si una empresa no logra llegar a generar cierto valor en el mercado que opera, se puede condicionar a desarrollar capacidades tecnológicas y se le dificulta avanzar en actividades de mayor complejidad (Paz y Risquez, 2025).

Un aspecto central para comprender cómo funcionan las cadenas globales de valor en la industria automotriz es identificar qué decisiones son efectivamente tomadas por las filiales locales y cuales provienen de estructuras globales de la cadena. En este concepto, Argentina opera bajo lo que se denomina Mandatos de Explotación de Competencias, esto implica que decisiones fundamentales como qué modelos desarrollar, el diseño de los mismos, qué plataformas tecnológicas utilizar y qué valores de marca proyectar a nivel global son definidas por las casas matrices mientras que reservan para las filiales locales el margen de acción principalmente en dimensiones como la política de precios, la adaptación de la comunicación al mercado local, la selección de versiones del portfolio global y la gestión de la red de distribución (Civetta et al., 2023).

En síntesis, este capítulo y su estudio de la industria automotriz argentina dejó en evidencia que las empresas del sector no operan en un entorno neutral; la volatilidad macroeconómica, la restricción externa y la dependencia tecnológica condicionan estructuralmente las decisiones que toman las terminales, especialmente en segmentos de alta gama donde los productos se abastecen principalmente a través de importaciones. Estas particularidades son vitales para poder analizar cómo operan las empresas dentro de este sector y por qué el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas adquieren la relevancia que tienen.

CAPÍTULO 2: POSICIONAMIENTO DE MARCA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

El posicionamiento de marca es una de las variables más determinantes de la estrategia competitiva en la industria automotriz. En un mercado donde la oferta técnica entre modelos comparables tiende a homogeneizar, la percepción que el consumidor tiene de una marca se convierte en el factor diferenciador por excelencia. El objetivo del siguiente capítulo es comprender cómo se construye ese posicionamiento de marca, qué rol juegan los atributos de marca en ese proceso y cómo lo percibe el consumidor de alta gama.

2.1. Construcción del posicionamiento de marca

A lo largo del tiempo se han definido innumerables definiciones, teorías y bases en las que se sustentan las marcas para construir el posicionamiento. Es por ello que, lo que buscan, es concretar en una ventaja competitiva el procedimiento de posicionamiento de marca. Siendo la misma el motor o fuerza de crecimiento hacia la diferenciación en el mercado y, asimismo también, la que rige gran porcentaje de las decisiones estratégicas, desde una visión corporativa (Ortiz y Reyes, 2024).

El posicionamiento de marca se refiere al lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor en relación con sus competidores. Ries y Trout (1981) fueron los primeros en sistematizar este concepto con rigor estratégico, argumentando que, en un entorno saturado de mensajes y alternativas, la marca que logra emplear una posición clara y diferenciada en la mente del consumidor obtiene una ventaja competitiva que

trasciende las características objetivas del producto. Dando a entender entonces, que el posicionamiento es lo que se construye en la mente del público objetivo, y no lo que se hace con un producto.

Kotler y Keller (2012) complementan esta perspectiva definiendo el posicionamiento como el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que ocupen un lugar distintivo y valorado en la mente del mercado objetivo. Podemos notar que en esta definición se adoptan dos dimensiones centrales, siendo la oferta que la empresa otorga al mercado (producto, precio, servicio) y la imagen que se logra construir a partir de ella. Ambas deben presentar lineamientos entre sí y sostener coherencia con las expectativas del segmento al que la marca apunta; de más está decir que cuando esa coherencia falla, el posicionamiento pierde consistencia y eficacia competitiva.

Aaker (1991) enriqueció el debate al introducir el concepto de *brand equity* o valor de marca, comprendido como el conjunto de activos y pasivos relacionados a una marca que pueden tanto agregar como restar valor al producto o servicio. Según el autor, el valor de marca se construye sobre 5 pilares o dimensiones las cuales son: lealtad de marca, reconocimiento de nombre, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos propietarios. Lo importante es que el valor de marca se acumula a lo largo del tiempo a través de experiencias fuertes con el consumidor, y que si algo sucede, cualquier acción que quiebre esa consistencia puede erosionar el capital construido de manera difícilmente reversible.

Kapferer (1992), por otro lado, introdujo el prisma de identidad de marca como herramienta, que se utiliza para la definición y gestión de la identidad desde dentro de la organización. Este modelo se compone de 6 partes: físico de la marca (atributos intangibles), personalidad, cultura que refleja, relación con el consumidor, reflejo (tipo de consumidor que proyecta) y la autoimagen que el consumidor crea a través de ella. Kapferer, plantea una distinción sobre cómo una organización quiere que lo perciba un consumidor, es decir, su imagen de marca, a como realmente lo percibe. La distancia entre ambas variables constituye el principal desafío del posicionamiento estratégico y es precisamente esa brecha lo que esta investigación busca analizar en el caso de Renault Argentina.

La construcción del posicionamiento es el resultado de un proceso estratégico secuencial. La literatura del marketing, lo describe como un modelo STP (segmentación, selección del público objetivo y posicionamiento propiamente dicho).

En cuanto a la segmentación, la misma implica dividir el mercado total en grupos de consumidores con características, necesidades y comportamientos similares. En la industria automotriz, esta segmentación se vuelve compleja dado que los criterios relevantes son simultáneamente funcionales (uso del vehículo, kilometraje, tipo de conducción) y psicológicos (estilos de vida, valores, aspiraciones e identidad social). La selección del público objetivo supone elegir en cuál o cuáles segmentos la empresa concentrará sus esfuerzos, evaluando el atractivo de cada uno en función de su tamaño, rentabilidad potencial y compatibilidad con las capacidades de la organización.

El posicionamiento, define como la marca quiere ser percibida dentro del segmento elegido, es decir, qué atributos busca que el consumidor asocie de manera prioritaria y cómo diferenciarse de sus competidores.

Según Ries y Trout (1981), para que el posicionamiento sea efectivo debe cumplir con tres condiciones, las cuales son: ser relevante para el consumidor objetivo, ser diferenciado respecto a la competencia y ser creíble en función de las capacidades reales de la marca. Sobre estos tres condicionantes se basan las empresas para la construcción de una estrategia de posicionamiento sólida y orientan las decisiones estratégicas de la organización en todos los eslabones de su propuesta de valor.

El análisis de cómo las principales marcas de alta gama de la industria automotriz construyen su posicionamiento ilustra de manera concreta los marcos teóricos desarrollados en los apartados anteriores, y provee un contexto comparativo relevante para el caso de Renault Argentina.

BMW tiene un posicionamiento basado en un atributo central único y sostenido en el tiempo, el cual es la experiencia de conducción. Su forma de comunicarlo históricamente es a través de la frase, “¿Te gusta conducir?”, sintetiza una identidad de marca que no compite en el terreno de lujo aspiracional, sino que busca conectar emocionalmente entre el conductor y el vehículo.

Aaker (1996), sostiene que las marcas que logran construir un vínculo emocional sólido entre el consumidor y el bien de uso, generan altos niveles de lealtad que las protegen incluso ante presiones competitivas de precio. Este tipo de posicionamiento lo representa fuertemente BMW, denominado “*brand equity*”, esto quiere decir que la marca no descansa en la ostentación sino en la promesa de una experiencia superior al volante, lo que le permite mantener su relevancia en distintos segmentos del mercado premium.

Por su parte, Mercedes Benz construyó su posicionamiento basándose en la combinación de lujo, seguridad e innovación tecnológica. La marca alemana apunta a un consumidor que valora el estatus social y la excelencia técnica de manera simultánea, posicionándose como uno de los referentes globales de la movilidad de lujo. A su vez, la marca lanzó una estrategia que se basaba en la extensión de línea, incorporando modelos como Clase A, donde se buscó ampliar su base de consumidores sin abandonar los valores centrales de la marca, aunque enfrentó el desafío permanente de mantener la percepción de exclusividad en un portafolio más amplio (Kapferer y Bastien, 2012).

Audi, se posicionó como una marca automotriz premium relacionada con la innovación tecnológica, la calidad de ingeniería alemana y el prestigio que daba tener uno. Se construyó bajo un concepto denominado “La vanguardia de la técnica”, destacando avances tecnológicos, de seguridad, de diseño y desempeño. Con el tiempo, la marca decidió redireccionar sus atributos a conceptos relacionados a la digitalización, la sustentabilidad, la electrificación y la experiencia de conducción inteligente. En Argentina, apunta a consumidores de alto poder adquisitivo que buscan exclusividad, diseño sofisticado y tecnología avanzada.

Volvo es el caso más explícito de posicionamiento basado en un atributo único y consistente en el tiempo, la seguridad. La marca sueca construyó su *brand equity* sobre la promesa de proteger a quienes viajan en sus vehículos, lo que le permitió diferenciarse con claridad en un segmento dominado por marcas alemanas que competían en lujo, rendimiento y estatus. Sin embargo, la marca a través del tiempo fue incorporando atributos como diseño escandinavo, sostenibilidad y bienestar, ampliando su propuesta de valor para atraer a un consumidor premium que valora la responsabilidad ambiental, la estética minimalista y la protección.

Otro aspecto que menciona Aaker (1996), es que las marcas que logran expandir sus asociaciones sin perder su atributo central construyen una mayor resiliencia competitiva. Volvo ejemplifica ese equilibrio, la seguridad sigue siendo su atributo central, pero a medida que pasa el tiempo su comunicación es mucho más que solo eso.

Por último, Lexus fue creada por Toyota con el fin de competirle a las marcas alemanas de lujo en el mercado norteamericano. La marca surgió a partir de querer cambiar la excelencia japonesa en algo de calidad, confiabilidad y servicio al segmento premium. Apunta a un consumidor que valora la perfección silenciosa, es decir, valora

que el vehículo funcione de manera impecable, tener una buena experiencia de compra y una buena experiencia de posventa.

Kapferer y Bastien (2012) distinguen entre el lujo aspiracional —que busca ser visto— y el lujo discreto —que busca ser vivido—. Lexus se ubica claramente en este segundo territorio, lo que le permite construir una base de consumidores altamente leales que priorizan la experiencia sobre la exhibición.

A partir de este análisis teórico, la figura 6 organiza una comparación de las marcas a través de cinco dimensiones: el atributo central que define el posicionamiento de cada marca, el tipo de atributo que predomina en su propuesta de valor, la estrategia utilizada para diferenciarse competitivamente, y el principal riesgo de dilución al que se enfrenta.

FIGURA 6: Cuadro comparativo de marcas del segmento de alta gama de la industria automotriz.

MARCA	ATRIBUTO CENTRAL DE POSICIONAMIENTO	TIPO DE ATRIBUTO DOMINANTE	ESTRATEGIA PREDOMINANTE	RIESGO DE DILUCIÓN DE POSICIONAMIENTO
BMW	Experiencia de conducción y conexión emocional con el vehículo	Mixto	Concentración en un único atributo emocional sin extensión hacia segmentos masivos, profundizando la lealtad del conductor	MEDIO. La electrificación elimina la experiencia de conducción que define la marca
MERCEDES BENZ	Lujo y estatus	Simbólico	Extensión hacia abajo con modelos de acceso (Clase A, CLA) y consolidación en el lujo extremo con submarcas AMG y Maybach	ALTO. La accesibilidad masiva erosiona la percepción de exclusividad que sostiene el posicionamiento
AUDI	Sofisticación tecnológica y	Mixto	Posicionamiento en la intersección entre	MEDIO. Nuevos actores

	prestigio		tecnología y diseño como expresión de inteligencia y modernidad, apelando a un consumidor premium más joven	tecnológicos (Tesla, marcas chinas) disputan el atributo que define la marca
VOLVO	Seguridad	Funcional	Reposicionamiento premium anclado en valores escandinavos — seguridad, minimalismo y responsabilidad ambiental — como alternativa al lujo alemán	MEDIO. Dificultad para competir en lujo aspiracional contra marcas alemanas más consolidadas
LEXUS	Perfección en calidad, servicio y confiabilidad	Funcional	Diferenciación por excelencia operativa japonesa — calidad de manufactura, confiabilidad y servicio posventa — como contrapropuesta al lujo europeo	BAJO. La percepción de lujo discreto puede limitar el crecimiento en mercados con fuerte cultura aspiracional

Fuente: Propia con información del capítulo.

La figura 6 sintetiza las principales estrategias de posicionamiento utilizadas por algunas de las marcas más representativas del segmento de alta gama, permitiendo identificar los atributos sobre los cuales construyen su diferenciación competitiva. Se observa que cada organización busca ocupar un espacio específico en la mente del consumidor mediante la combinación de atributos funcionales y simbólicos, minimizando al mismo tiempo los riesgos de dilución de su posicionamiento.

2.2. Percepción del consumidor en el segmento alta gama

Cuando se hace referencia al segmento de alta gama, se refiere a aquellos vehículos que ofrecen un nivel más alto de calidad, diseño, tecnología, confort y sobre todo alguna prestación más exclusiva frente a los vehículos más generalistas.

Está de más decir que al brindar todas estas características también poseen un precio más elevado y es por esto que los consumidores que se inclinan por este tipo de productos son más exigentes y difíciles de conformar, y esto, se debe a que ellos no solamente están adquiriendo un medio de transporte, sino que, además, buscan una combinación de experiencias, comodidad y generalmente mantener un estatus.

La percepción de marca se refiere al conjunto de impresiones, creencias y evaluaciones que un consumidor forma sobre una marca a partir de sus experiencias directas e indirectas con ella. No es un reflejo fiel de la realidad objetiva de la marca, sino una construcción subjetiva condicionada por factores cognitivos, emocionales y sociales (Keller, 1993). Esta distinción es fundamental ya que una organización puede invertir recursos considerables en construir un posicionamiento de marca determinado, pero lo que finalmente importa es lo que el consumidor percibe y cómo esa percepción influye en su comportamiento de compra.

La percepción es el resultado de sumar experiencias a través de diversos puntos de contacto entre el consumidor y la marca. Entre ellos, la publicidad, experiencia de manejo, el boca en boca, la presencia en redes o concesionarios y la observación del público que consume el producto. En el segmento premium, como la decisión de compra implica alto compromiso emocional, y alto desembolso de dinero, la dinámica es más crítica ya que el cliente se involucra activamente investigando, analizando y contrastando datos de distintas fuentes antes de tomar la decisión.

Martínez et al. (2004) sostienen que la imagen de marca en el mercado automotriz se compone de tres variables interdependientes. Por un lado, el valor percibido, que mide si lo que ofrece el vehículo se justifica en su precio. La otra variable es la personalidad de marca, referida a la identidad humana con la que el consumidor la identifica, y por último, la dimensión organizacional, vinculada directamente a la imagen, reputación y valores de la marca. Esta combinación de factores, deja claro que, cuando se trata de decisiones de compra complejas, la percepción del cliente comprende mucho más que el producto físico.

El posicionamiento de marca se construye sobre distintos conceptos, entre ellos la percepción del consumidor que a su vez está sujeto a atributos. Keller (1993) los define como los rasgos descriptivos que caracterizan a un producto o servicio y que el

consumidor asocia a la marca en su memoria. Estos atributos son el insumo básico sobre el que se construye el conocimiento de marca (*brand knowledge*) y, por ende, la imagen que el consumidor forma de ella.

En el segmento premium, adquieren mayor relevancia tanto los atributos funcionales como los atributos simbólicos. Por un lado, los funcionales poseen características tangibles y mensurables, como por ejemplo la seguridad, eficiencia, tecnología, entre otros. Los atributos simbólicos, en cambio, refieren a los valores intangibles que la marca comunica, es decir, el prestigio, sofisticación, exclusividad o pertenencia a un grupo social, y que no pueden verificarse objetivamente, pero son igualmente reales en la mente del consumidor (Keller, 2008).

La investigación empírica confirma que ambos tipos de atributos operan de manera diferente según el nivel de involucramiento del consumidor en la compra. Gómez y Mejía (2011) demuestran que los atributos tangibles son elementos básicos para entender la construcción del valor de marca en cualquier nivel de involucramiento, mientras que los atributos intangibles se vuelven decisivos en compras de alto involucramiento —como la adquisición de un vehículo— y resultan aún más determinantes cuando el consumidor ya tiene una preferencia de marca establecida. Esta distinción tiene implicaciones directas para el posicionamiento en el segmento de alta gama, donde los atributos simbólicos suelen ser más determinantes en la decisión de compra que las especificaciones técnicas objetivas del vehículo.

Kotler y Keller (2012) señalan, además, que el número de atributos que influye efectivamente en el comportamiento de compra es limitado, por lo tanto, intentar posicionarse sobre demasiados atributos simultáneamente puede generar confusión en el consumidor y diluir la percepción de la marca.

Un aspecto que desfavorece a las marcas es que las mismas, cometen el error de anclarse con uno o dos atributos centrales que las definen de manera clara y consistente en la mente de su público objetivo o su segmento de mercado, construyendo a partir de ellos todo el sistema de comunicación y experiencia de marca.

En el segmento de alta gama, no alcanza con fijar dos atributos y comunicarlos eficientemente sino que requiere de ir más allá de la evaluación funcional del producto. Veblen (1899), fue quien desarrolló la teoría sobre esta dimensión al introducir el concepto de consumo conspicuo, se enfocó en descripción de la adquisición de bienes costosos como práctica social orientada a demostrar estatus y diferenciación. Bajo este

concepto, el valor de un bien de alta gama no reside únicamente en sus atributos tangibles, sino en lo que su posesión comunica sobre quien lo elige ante los demás.

Esta lógica opera con plena vigencia en los mercados de lujo y alta gama contemporáneos, donde la marca funciona como un signo que comunica pertenencia, distinción y estilo de vida. El automóvil de alta gama es, en este sentido, mucho más que un medio de transporte: es una declaración de identidad social visible, un bien cuya función simbólica puede ser tan o más importante que su función utilitaria.

Kapferer y Bastien (2012) profundizan en esta perspectiva señalando que en el segmento de lujo, la relación entre el consumidor y la marca no siguen la lógica del marketing tradicional, sino que la marca construye el deseo antes de que el consumidor lo haya formulado conscientemente. Esto quiere decir que el posicionamiento de una marca no debe ser reactivo, sino que debe anticipar y moldear las expectativas del público objetivo, construyendo una narrativa o comunicación de marca que opere sobre el factor aspiracional y emocional del consumidor.

Por su parte, Aaker (1996) señala que las marcas que logran construir esa comunicación emocional fuerte, generan niveles de lealtad que funcionan como barreras ante la competencia, incluso cuando los competidores ofrecen atributos funcionales superiores. En el sector de alta gama, este fenómeno se ve muy marcado por las marcas BMW y Mercedes Benz, donde hay marcas con mejores atributos funcionales, tecnologías más avanzadas o mejor relación precio y prestación, pero que la fidelización del cliente trasciende por la evaluación objetiva y emocional del producto.

Esta prevalencia de los atributos simbólicos sobre los funcionales en el segmento de alta gama implican directamente con la gestión de posicionamiento de marca. Cualquier decisión estratégica que entre en contradicción con los valores simbólicos que la marca ha construido puede erosionar las asociaciones positivas que el consumidor atribuye, con un impacto en su disposición a elegir negativamente para la marca. Es por eso que la coherencia entre las decisiones estratégicas de la organización y el posicionamiento de marca buscado es un requisito fundamental para la sostenibilidad competitiva en este segmento.

En conclusión, se puede decir que el posicionamiento de marca es una construcción deliberada y sostenida en el tiempo, cuya efectividad depende de la coherencia entre la identidad que la organización proyecta y la imagen que el consumidor efectivamente forma. En el segmento de alta gama, esa coherencia se vuelve especialmente exigente dado el peso determinante de los atributos simbólicos y

cómo los consumidores los perciben al momento de tomar la decisión de compra. Por otro lado, se establece el vínculo conceptual entre posicionamiento de marca y decisiones estratégicas y cómo funcionan en la industria automotriz.

CAPÍTULO 3: TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

La toma de decisiones estratégicas constituye una de las funciones centrales de la gestión empresarial, sin embargo, se vuelven especialmente críticas en organizaciones que se llevan a cabo en contextos complejos, de incertidumbre y altamente competitivos, como ocurre en la industria automotriz. El objetivo del próximo capítulo es comprender cómo funciona el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, qué modelos teóricos lo describen y de qué manera el posicionamiento de marca actúa como factor orientador de esas decisiones.

3.1. Definición y teorías de la toma de decisiones estratégicas

La evolución de la toma de decisiones estratégicas se ve reflejada por una transición de pensamientos funcionales, lineales y presupuestarios de la organización hacia un enfoque de integración con el entorno (Castellanos Narciso y Cruz Pulido, 2014). Tarzijan (2008), sostiene que esta evolución se separa en cuatro etapas que marcaron rotundamente. En primer lugar, afirma que la primera y segunda etapa, fueron entre los años 1920 y 1950, en las cuales se razonaba financieramente a corto plazo, caracterizadas por áreas aisladas como la de mercado, producción y finanzas. En segundo lugar, se da la tercera y cuarta etapa, donde se desarrolla un pensamiento más estratégico y surgen las teorías de Drucker, Chandler, Ansoff y Porter, son quienes contribuyeron con teorías importantes para la toma de decisiones basadas en el posicionamiento de marca.

Estas etapas toman relevancia cuando se integran con el entorno, debido a que, a la hora de tomar la decisión, las organizaciones tienden a tener una mirada macro externa, lo que conlleva tener en cuenta la fluctuación de la demanda, las modificaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, la competencia global y factores ambientales. Otro factor de suma importancia son las interrupciones que puede sufrir la cadena de suministro, debido a que provocan que las empresas tengan

que ir adaptando su estrategia. En este contexto, una buena toma de decisión puede proveer la identificación de una oportunidad, reducir riesgos y garantizar la competitividad de la organización.

La toma de decisiones estratégicas se entiende como el proceso mediante el cual los gerentes responden a oportunidades y amenazas organizacionales, evaluando distintas alternativas de acción en función de los objetivos estratégicos de la empresa (Marcano Vera y Campos, 2025).

Tal como se mencionó, éstas se tornan críticas en contextos de incertidumbre, información incompleta y limitaciones temporales, es por eso que surge la teoría de “racionalidad limitada”, impuesta por Simón (1957), la cual refiere a que el ser humano toma decisiones parcialmente irracionales, a causa de nuestras limitaciones cognitivas (Restricción de la capacidad humana para procesar información, aprender, recordar y resolver problemas), buscando soluciones razonables más que absolutamente óptimas.

Otros autores como Mintzberg, señalan que las decisiones relevantes se vinculan directamente con la determinación de estrategias organizacionales, entendidas como el conjunto de decisiones significativas que orientan el rumbo de la empresa (Marcano Vera y Campos, 2025).

3.2. Toma de decisiones estratégicas influenciadas por el posicionamiento

En la industria automotriz, las decisiones estratégicas dependen no solo del posicionamiento de marca, sino que también de decisiones vinculadas al desarrollo de modelos, políticas de precios, innovación tecnológica, selección de segmentos de mercado, canales de distribución y estrategias de comunicación. Cada decisión tomada por la alta dirección tiene como finalidad fortalecer y modificar la percepción sobre una marca automotriz.

Esta industria presenta características particulares que hacen que se dificulte aún más el proceso de toma de decisiones estratégicas. Se trata de un sector con significativo nivel de capital, altamente competitivo, diversas condiciones estatales, avances tecnológicos constantes y fuertes variaciones en la demanda. En Argentina, las empresas operan bajo contextos desafiantes como puede ser la volatilidad económica, restricciones a las importaciones y fluctuaciones cambiarias que afectan permanentemente la planificación estratégica.

Ahora bien, estas decisiones no se toman de manera aislada respecto a la posición que la empresa ocupa dentro del mercado. El posicionamiento de marca influye directamente sobre las elecciones relacionadas con inversión, expansión, productos, estructura organizacional y asignación de recursos, debido a que la empresa busca sostener o fortalecer su lugar competitivo frente a sus consumidores y competidores.

Navarro Zamora (2010), sostiene que dentro de un mercado atractivo, las empresas pueden presentarse de dos maneras. Una es con un posicionamiento de marca fuerte, donde se toman decisiones orientadas a fortalecer el negocio principal y consolidarse ante la competencia. Por el contrario, si el posicionamiento de marca es débil y el mercado es poco atractivo, la organización opta por estrategias de reinversión o desinversión, buscando actividades nuevas que generen una ventaja sostenible.

En términos estratégicos, estas decisiones reflejan la importancia de focalizar los recursos sobre el negocio principal, teniendo en cuenta el posicionamiento de marca ya que las empresas que lo realizan suelen tener mayor rentabilidad, competitividad y eficiencia organizacional.

En la industria automotriz, esta lógica se ve cuando las marcas deciden abandonar determinados segmentos o concentrar inversiones en categorías consideradas estratégicas para el posicionamiento de la empresa. Por ejemplo, ciertas empresas automotrices han desinvertido en vehículos tradicionales para invertir aún más en las tecnologías eléctricas, debido a que la imagen de la empresa crece y poseen mayor atractivo competitivo.

Asimismo, si bien se habla de la importancia del posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas, se recomienda evitar tomar decisiones agresivas, debido a factores emocionales, culturales o percepciones subjetivas relacionadas con negocios que resultaron exitosos históricamente. Por ende, en esta industria toma mayor relevancia ya que si se comete un error a la hora de tomar la decisión, puede producir tensiones como por ejemplo sostener modelos tradicionales asociados con su posicionamiento de marca histórico.

Por otra parte, las herramientas que más se utilizan para la toma de decisiones estratégicas influenciada por el posicionamiento de marca en la industria automotriz, son la matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, debido a que resultan importantes para evaluar amenazas competitivas, comportamientos de consumidores, poder de negociación de proveedores y riesgos de nuevos ingresantes. Por su parte el

modelo de Porter posee una particularidad debido a la fuerte rivalidad existente entre marcas automotrices y a la necesidad de construir ventajas competitivas sostenibles (Molina y Rivera, 2012).

Sin dejar de lado a uno de los pioneros, Igor Ansoff fue quien rompió el paradigma simplista dejando de lado lo estético de la misión y visión. El mismo, postuló que para poder crecer las organizaciones requieren de reglas adicionales para la toma de decisiones, introduciendo el concepto de estrategia como hilo conductor común, el cual refiere a que la relación dentro de la organización sea dinámica.

Igor, sostuvo que este concepto de hilo conductor se veía influenciado por cuatro componentes: definir con precisión en qué productos y mercados se van a operar, la dirección hacia la que se expandirá la firma, a lo cual denomina vector de crecimiento, la ventaja competitiva —prioridades únicas del producto que te dan diferencia frente a tus competidores—, y por último la capacidad interna de la organización para trabajar en conjunto y tener éxito, a lo que denominó sinergia.

Según Ansoff, estos componentes relacionan la toma de decisiones estratégicas con el posicionamiento de marca ya que el ámbito, el vector de crecimiento y la ventaja competitiva constituyen al posicionamiento externo y en base a estos son por los que se toman ciertas decisiones estratégicas. Desarrollando su teoría en base a misiones y mercados, encontramos los cuatro pilares de la matriz. La penetración de mercado, que en la industria automotriz sería algo como vender autos en el mismo mercado, hacerlo de forma masiva, ofreciendo más de lo que ya hay. Desarrollo de productos, se basa en crear nuevos vehículos como por ejemplo, cuando se lanzaron los autos eléctricos en el mercado ya existente o en el que ya se participaban las marcas que lo lanzaron. Desarrollo de mercado, conlleva llevar autos actuales a un nuevo segmento de clientes. Por último, la diversificación, desarrolla nuevos automóviles para misiones y mercados nuevos donde nunca se operó.

Por su parte Michael Porter aportó, desde una mirada más analítica, detallando que el éxito depende de cómo se afrontan las cinco fuerzas de su modelo. Las cuales son, el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza de sustitutos y la rivalidad de la industria.

Para ello Michael, sostuvo que, para defenderse de estas fuerzas del mercado, se postulan estrategias genéricas que determinan el posicionamiento estratégico. Las estrategias que concibió fueron la de liderazgo en costo, donde el posicionamiento se basa en ser el productor más barato y eficiente del sector. En contraste de este, surge

la diferenciación que se basa en ser percibido como único por el mercado, dado por la marca, diseño, tecnología o estatus, lo que permite cobrar un precio elevado. Por último, surge el de enfoque, que se concentra en buscar un nicho específico, por ejemplo, el de alta gama, y aplicar allí la diferenciación o liderazgo en costos.

Estas estrategias están ligadas fuertemente, ya que lo que nos lleva a tomar cierta decisión estratégica es el posicionamiento de marca con el cual contamos en el mercado, es por eso que si se realiza un buen estudio de mercado y se logra saber el lugar que se ocupa en el mismo, la estrategia va a ser eficiente.

Ambos modelos, demuestran que el posicionamiento actúa como director principal que condiciona los recursos, las finanzas y la estructura de la empresa.

En definitiva, el posicionamiento de marca y la toma de decisiones estratégicas no son variables independientes que coexisten en la gestión empresarial, sino que poseen un vínculo estructural concreto. Por otro lado, los distintos modelos decisorios permiten comprender que las decisiones de la alta dirección no responden a un proceso exclusivamente racional, sino que están condicionadas por múltiples factores como las limitaciones cognitivas de quienes deciden, las dinámicas internas de la organización y, fundamentalmente, el entorno en el que operan.

Con el objetivo de concluir los tres capítulos previamente desarrollados, se llega a comprender el verdadero propósito del posicionamiento de marca. El mismo, no es un simple concepto de marketing, sino que es de suma relevancia a la hora de tomar decisiones en la alta gerencia, ya que funciona de marco de referencia para orientar o restringir las mismas, en los diversos escenarios que puede verse involucrada la gestión empresarial. Kotler y Keller (2012) señalan que el posicionamiento de marca debe traducirse de manera coherente en cada elemento de la oferta que la empresa propone al mercado, lo que implica que toda decisión relevante —desde el diseño del producto hasta la elección del canal de distribución— debería evaluarse en función de su consistencia con el posicionamiento de marca declarado. En el momento en el que esta evaluación no sucede, o cuando el propio contexto hace que se tomen decisiones contradictorias al posicionamiento buscado/deseado, se generan las inconsistencias que dañan y desvalorizan el propio valor de marca.

Aaker (1991), además, introduce una nueva perspectiva (aunque complementaria), en la cuál el *brand equity* (valor acumulado de la marca) es un activo estratégico que debe ser protegido y gestionado a través de las decisiones que tome la

organización. Esto conlleva que además de orientar hacia adelante las decisiones estratégicas, el posicionamiento de marca se comporta como un filtro para evaluar si una decisión suma o resta al capital de marca construido. Pongamos el ejemplo de que existe una decisión en los precios que contradice el posicionamiento premium al que se apunta. Además de ser un error comercial, es una acción que erosiona el *brand equity* de manera casi irreversible.

El mecanismo para que el posicionamiento de marca pueda influenciar a la toma de decisiones estratégicas radica en cinco dimensiones. La primera es la dimensión de producto, donde el posicionamiento de marca define todo lo relacionado a modelo a desarrollar, qué atributos destacar, que estándares seguir. En el segmento de alta gama, el rol del posicionamiento de marca es primordial, debido a que va a determinar que cada decisión de producto debe reforzar los atributos simbólicos y funcionales que se buscan transmitir: un vehículo que no coincide, no está alineado o simplemente no está a la altura del posicionamiento declarado puede dañar la percepción de toda la línea. La segunda dimensión es la del precio, en donde se contempla al posicionamiento como señal de valor, Kapferer y Bastien (2012) señalan que en el lujo y la alta gama, el precio no es solo una variable comercial sino un comunicador de exclusividad. Es por este motivo que decisiones del estilo de descuentos o accesibilidad masiva pueden contradecir directamente el posicionamiento aspiracional de la marca. La tercera es la dimensión de distribución, donde la experiencia que la marca busca ofrecer, debe ser coherente y dicha coherencia debe verse reflejada en la selección de los canales: una marca de alta gama que distribuye sus vehículos a través de canales masivos o no exclusivos corre el riesgo de diluir la percepción de distinción que sostiene su posicionamiento. La cuarta es la dimensión de la comunicación, donde el posicionamiento de marca define cuestiones como el mensaje que se quiere transmitir, el tono de voz que se va a utilizar, los medios que la marca use para comunicar a su segmento objetivo; toda pieza de comunicación es, en cierto punto de la cadena, una decisión que refuerza o debilita el lugar que la marca obtuvo en la mente del cliente. La quinta es la dimensión de inversión y expansión, donde el posicionamiento de marca orienta la asignación de recursos hacia aquellas categorías o mercados que son estratégicamente coherentes con la identidad de marca, y desaconseja aquellas que podrían generar confusión o dilución de la percepción.

La coherencia entre estas cinco dimensiones para las decisiones y el posicionamiento de marca declarado es lo que Kapferer (1992) denomina la gestión de

la brecha entre identidad e imagen. La misma contempla que en el momento en el que las decisiones se alinean con la identidad de marca, la imagen percibida del consumidor tiende a coincidir con esa identidad. Pero cuando no lo están, esa brecha se vuelve más grande y es ahí cuando el posicionamiento pierde eficacia sin que la organización lo note en el corto plazo. Esta es la relación que busca analizar esta investigación en el caso de Renault Argentina: si las decisiones estratégicas que toma la alta dirección en el segmento de alta gama son coherentes con el posicionamiento que la marca busca construir, o si existen tensiones que generan inconsistencias en la percepción del consumidor.

Entonces la convergencia entre el posicionamiento de marca y la toma de decisiones estratégicas no va en una sola dirección. Las decisiones de la organización también retroalimentan y modifican el posicionamiento de marca a lo largo del tiempo: para fortalecer y consolidar el lugar que se ocupa en la mente del consumidor basta con tomar una serie de decisiones consistentes, mientras que una serie de decisiones inconsistentes lo van dañando y modificando de manera gradual pero acumulativo con el paso del tiempo.

En contextos como el de Argentina hoy en día, esta retroalimentación entre decisiones y posicionamiento toma mayor relevancia, debido a que las presiones del entorno pueden llevar a tomar decisiones que, aunque se parezcan razonables a los ojos de una acción o táctica cortoplacista, generan inconsistencias acumulativas en el posicionamiento. Comprender ese mecanismo en el caso concreto de Renault Argentina es, precisamente, el objetivo central de esta investigación.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la metodología de estudio se introduce la historia de Renault, su evolución y las estrategias de posicionamiento de marca que utilizó a lo largo del tiempo. A partir de esto, se hace foco en la problemática de posicionamiento de marca que hoy en día transcurre la misma y en base a distintos instrumentos interpretar cuáles son las decisiones que se observan para sobrepasar esta etapa junto con la percepción de los distintos actores entrevistados teniendo como parámetro la selección de un enfoque metodológico, un diseño de investigación, técnicas de recolección de datos y el análisis de los mismos.

La investigación seleccionada se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, en donde se van a utilizar tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. La elección de este enfoque responde a la necesidad de entender de manera integral cómo el posicionamiento de marca influye en la toma de decisiones estratégicas en la industria automotriz, particularmente en el caso de Renault Argentina. Según Sampieri et al. (2014) el valor del enfoque metodológico mixto está en aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y compensar las limitaciones del otro generando una perspectiva más amplia y completa.

Por un lado, el enfoque cualitativo brinda información acerca de las decisiones estratégicas adoptadas por la organización e interpreta la relación que hay entre el posicionamiento de marca y las acciones implementadas por la alta dirección. Por el contrario, el enfoque cuantitativo permite obtener información medible de los clientes o los mismos trabajadores de la marca con respecto al posicionamiento de marca de Renault en el segmento de alta gama. Ambas técnicas permiten adquirir una visión amplia y profunda del fenómeno estudiado.

En segundo lugar, la investigación adoptó un alcance descriptivo, ya que busca caracterizar el posicionamiento de marca de Renault Argentina y las principales decisiones estratégicas implementadas por la empresa.

Finalmente, se adoptó un diseño de investigación no experimental y de profundidad, ya que las variables son observadas y analizadas en su estado natural y en un periodo específico (2026) Sampieri et al. (2014). En consecuencia, el estudio analiza el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas de Renault Argentina sin intervenir sobre ellas, observando desde una perspectiva externa e interpretativa su comportamiento dentro de la realidad organizacional durante el período 2026. Dentro de este diseño, se adoptó una estrategia de investigación de estudio de caso único. La selección de Renault Argentina como caso de estudio se fundamenta en que la empresa está transcurriendo un momento particular dentro de la industria automotriz en donde se está empeñando en cambiar su imagen y trayectoria histórica por la implementación de autos de mayor calidad, más sofisticados y de mayor valor agregado. Sin embargo, la complejidad que asume Renault se explica en el desafío de cambiar la mente del consumidor sobre el posicionamiento de una marca asentada en un segmento específico y en un contexto nacional crítico para la industria.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primarias se realizaron once (11) entrevistas semiestructuradas dirigidas a profesionales vinculados con la industria automotriz, siete (7) de ellos son personas clave, y los cuatro (4) restantes son personas expertas, además de una encuesta en la que se aplicó una muestra no probabilística intencional, dado que los encuestados fueron seleccionados en función de su potencial vinculación con el objeto de estudio; y como fuentes secundarias se acudió a artículos académicos, libros, publicaciones científicas enfocados en posicionamiento de marca y toma de decisiones estratégicas e información estadística y reportes de mercado.

Para las entrevistas (a personas clave y personas expertas, ver figura 7) se armó un formato de 3 bloques de preguntas sobre posicionamiento de marca, decisiones estratégicas y contexto argentino dirigido a cada uno. Para las siete personas clave, las mismas fueron en profundidad sobre la empresa (ver anexo II), y para las cuatro personas expertas, más abiertas sobre la industria (ver anexo III). Las entrevistas fueron realizadas tres (3) en formato virtual y el resto (8) de forma presencial el día Viernes 5 de Junio de 2026. Todas fueron grabadas como una nota de voz en un celular, con previo aviso y permiso de los entrevistados. El criterio de selección de las personas clave fue ocupar o haber ocupado un cargo de dirección o gerencia dentro de la red comercial de Renault, para que aporten información específica de la marca, mientras que se consideraron personas expertas a quienes ocupan o hayan ocupado un cargo de dirección o gerencia en más de una marca de la industria automotriz, es decir, profesionales con trayectoria y experiencia en distintas organizaciones de la industria, brindando información integral sobre el rubro. En la figura 7 se detallan por nombre y apellido, y rol/ cargo que tienen o hayan tenido.

FIGURA 7: Cuadro de personas entrevistadas.

ENTREVISTADOS	NOMBRE	CARGO EN LA EMPRESA
Persona clave #1	Hernán Matich	Presidente de Renault Clama
Persona clave #2	Juan Arce	Gerente de ventas en Renault Clama
Persona clave #3	Claudia Faranda	Representante del plan de ahorro en Renault Clama

Persona clave #4	Alejandra Tvardousky	Representante del canal de ventas especiales en Renault Clama
Persona clave #5	Alejandro Hassan	Jefe de call center y encargado de marketing en Renault Clama
Persona clave #6	Milena Urbach	Encargada del sector comercial y ventas en Renault Clama
Persona clave #7	Fernando Matich	Director y responsable de marketing en Renault Clama
Persona experta #1	Lucas Mazzorin	Ex gerente en distintos sectores de Ford Argentina y ex director de ventas en Renault Argentina
Persona experta #2	Carlos Ramirez Passo	Consultor experto en industria automotriz (RPM CONSULTING)
Persona experta #3	Martin Zuppi	Presidente del Grupo Stellantis Argentina
Persona experta #4	Gustavo Areiser	Presidente de Seoul Motors (Concesionario oficial Hyundai) y ex gerente financiero en Renault

Fuente: Propia en base a las entrevistas realizadas (ver anexo I y II).

En cuanto a la encuesta, la misma se construyó en la plataforma Google Forms, y se estructuró en cuatro (4) secciones. En primer lugar, la sección con preguntas sociodemográficas, la segunda sección se orientó al comportamiento de compra en el segmento de alta gama, es decir, los atributos que se consideran a la hora de comprar un vehículo de alta gama, y las últimas dos (2) secciones contienen preguntas sobre la percepción y posicionamiento percibido de Renault Argentina (Ver anexo I). El mismo fue distribuido de forma digital por distintos medios de comunicación (whatsapp, instagram, linkedin) desde el día Viernes 5 de Junio de 2026 hasta el Viernes 12 de Junio de 2026 y se estableció como objetivo un rango de muestra de 120 a 150 respondientes llegando a un número total de 145 respuestas.

En este marco, se detalla el límite del alcance de la investigación hacia el análisis de las decisiones estratégicas adoptadas por Renault Argentina, siendo interpretadas desde una perspectiva externa a partir de fuentes ajenas y representantes de la red comercial.

Para asegurar la coherencia metodológica, se elaboró una matriz integral que articula de manera simplificada el marco teórico con el trabajo de campo y análisis de resultados. La figura 8 permite identificar la relación entre preguntas y objetivos principales y específicos, variables analizadas, dimensiones e indicadores de las mismas y los elementos de recolección utilizados.

FIGURA 8: Cuadro metodológico de la estructura general de investigación.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	MARCO TEÓRICO
P.P: ¿De qué manera incide el posicionamiento de marca en la toma de decisiones estratégicas de las empresas de la industria automotriz en el segmento de alta gama? Sp.P: ¿De qué manera se refleja esta dinámica en el caso concreto de Renault Argentina y su estrategia de posicionamiento en el segmento de alta gama?	O.P: Analizar y describir las formas en que el posicionamiento de marca se refleja en decisiones estratégicas concretas dentro de Renault Argentina en el segmento de alta gama.	V1: Posicionamiento de marca V2: Toma de decisiones estratégicas				

P.S.1: ¿Cómo está construido actualmente el posicionamiento de marca de Renault Argentina en el segmento de alta gama?	O.S.1: Describir la configuración actual del posicionamiento de marca de Renault Argentina en el segmento de alta gama.	V1: Posicionamiento de marca	Identidad de marca y Percepción del consumidor	Valores de marca, , propuesta de valor, atributos asociados. Imagen percibida	Entrevistas a personas claves (Pregunta 1) Encuesta a consumidores (Pregunta 9 y 12)	2.1 Construcción del posicionamiento de marca 2.2 Percepción del consumidor en el segmento de alta gama
P.S.2: ¿Cuáles son las principales decisiones estratégicas observables implementadas por Renault Argentina en el segmento de alta gama y de qué manera se relacionan con su posicionamiento de marca?	O.S.2: Identificar y clasificar las principales decisiones estratégicas adoptadas por la empresa en dicho segmento. O.S.3: Detallar el vínculo entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas implementadas por Renault Argentina en el segmento de alta gama.	V1: Posicionamiento de marca V2: Toma de decisiones estratégicas	Producto Precio Comunicación y distribución Inversión y expansión	Desarrollo de modelos, equipamiento, innovación tecnológica Estrategia de precios, posicionamiento premium, política comercial Campañas publicitarias, mensajes clave, acciones de <i>branding</i> Asignación de recursos, lanzamiento de productos, nuevos segmentos	Entrevistas a personas clave (Pregunta 5, 6, 7 y 8)	3.2 Toma de decisiones estratégicas influenciadas por el posicionamiento

P.S.3: ¿De qué manera el contexto económico y competitivo argentino condiciona la alineación entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas?	O.S.4: Evaluar la coherencia entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas en función del contexto competitivo y económico argentino.	V1: Posicionamiento de marca V2: Toma de decisiones estratégicas	Contexto económico Contexto competitivo Coherencia estratégica	Inflación, restricciones a importaciones, tipo de cambio, acceso a divisas Nuevos competidores, marcas premium rivales Grado de alineación entre posicionamiento buscado y decisiones tomadas	Entrevistas a personas clave y expertos (Pregunta 9, 10 11)	1.2 Características de la industria automotriz argentina Capítulo 3 y conclusión del marco teórico
P.S.4: ¿Cómo percibe el consumidor de alta gama el posicionamiento de Renault Argentina?	O.S.5: Examinar la percepción del consumidor de alta gama respecto al posicionamiento de marca.	V1: Posicionamiento de marca	Atributos funcionales Atributos simbólicos Valor percibido Intención de compra	Calidad, tecnología, seguridad, desempeño Prestigio, estatus, exclusividad, imagen aspiracional Percepción general de la propuesta premium Consideración de compra y preferencia de marca	Encuesta a consumidores (Pregunta 9, 11 y 12)	2.2 Percepción del consumidor en el segmento alta gama

Fuente: Propia en base a todo el trabajo de investigación.

CAPÍTULO 4: HISTORIA DE RENAULT GROUP

La historia de Renault Group comienza en el año 1899. La marca fue fundada en Francia por Louis, Marcel y Fernand Renault. Desde sus comienzos, la empresa se enfocó en tener capacidad para innovar técnicamente y por su rápida expansión dentro de la industria automotriz en Europa.

A lo largo del siglo XX, Renault logró consolidarse como una de las terminales automotrices más importantes del continente, con una clara estrategia, la cual estaba centrada en la accesibilidad de sus vehículos, el desarrollo tecnológico y la producción a gran escala.

La figura 9 representa una ilustración de la fábrica más grande de Renault en Francia.

FIGURA 9: Fábrica de Renault en Île Seguin, Francia.



Fuente: Renault sitio oficial.

Una de las fábricas más representativas de esta expansión industrial fue la Île Seguin, ubicada sobre el río Sena, en las afueras de París, con el objetivo de ampliar la capacidad productiva de la empresa. Con la aparición de esta fábrica en 1932, se instaló una nueva línea de montaje, su diseño permitió una mayor diversidad en la producción de vehículos de 4 cilindros, como el Celtaquatre y el Primaquatre. A su vez, se producían vehículos de 6 cilindros como el Vivasport y vehículos de 8 cilindros como el Nervasport. Además se fabrican autobuses y

camiones. Con esta fábrica se crearían 30.000 puestos de trabajo dentro de la fábrica, lo cual también fomentaba el crecimiento económico para la ciudad.

En la figura 10 se ilustran los modelos mencionados anteriormente.

FIGURA 10: Vehículos más representativos de los comienzos de Renault.



Fuente: Renault sitio oficial.

Estos tres vehículos supieron ser el emblema de la marca en sus comienzos, tanto por sus características diferenciales, como por su relevancia de ventas que obtuvieron en sus comienzos. Lo que los hacía diferenciales a estos tres automóviles, era que el “Viva Grand Sport” era un auto muy lujoso, representando la alta gama de la marca. Luego el “Celtaquatre (ZR2)”, fue un vehículo de producción masiva, apuntando a un precio bajo, para el fácil acceso. Por último, el “Nervasport” se caracterizaba por ser un auto rápido, alcanzando velocidades muy elevadas de la media. Con estos modelos la marca llegó a tres segmentos completamente diferentes.

Sin embargo, luego de la Segunda Guerra Mundial, Renault fortaleció aún más su posicionamiento en el mercado europeo, mediante su fiel estilo de vehículos accesibles destinados al consumo masivo. Modelos como el Renault 4CV permitieron a la empresa consolidar su imagen como una marca cercana a la clase media y trabajadora.

A nivel global, Renault continuó expandiéndose, en 1999 firmó la Alianza Renault - Nissan, posteriormente ampliada con Mitsubishi Motors, conformando una de las alianzas automotrices más importantes del mundo. Fue muy importante, ya

que la misma permitió compartir plataformas, tecnologías, procesos productivos y estrategias comerciales a escalas internacionales.

En la actualidad, la compañía atraviesa un rotundo cambio estratégico, que lo denominan “Renaulution”, este plan busca transformar el posicionamiento histórico de la marca, orientando desde segmentos tradicionales de volumen hacia categorías de mayor valor agregado y rentabilidad. Dentro de esta transformación, la empresa prioriza el desarrollo tecnológico, la electrificación y el diseño.

La historia de Renault en Argentina se encuentra profundamente vinculada al desarrollo de la industria automotriz nacional. El origen de la marca en el país se remonta a la creación de Industrias Kaiser Argentina (IKA), fundada durante el proceso de industrialización del Estado argentino en 1950.

La relación entre IKA y Renault comenzó en 1959, luego de un acuerdo de licencia y asistencia técnica, el cual produjo que la presencia de la marca francesa se insertará en la producción nacional creciendo de forma sostenida. Esta alianza se llevó a cabo en la Planta de Santa Isabel en Córdoba, la cual tomó un rol fundamental para desarrollar y lanzar vehículos al mercado, produciendo a gran escala, siendo la planta que comenzó con la producción del primer auto Renault llamado “Dauphine”. Para 1966, un Renault 4L, se convirtió en la unidad número 100.000 fabricado bajo licencia Renault en Argentina, reflejando el crecimiento sostenido de la marca en el mercado local.

En 1967, Renault realizó un plan de inversión, lanzando diversos modelos de autos como el Renault 6, nuevas versiones del Torino y Renault 4S, Renault 12 y varias exportaciones a Rumania. Además, ese mismo año Renault tomó el control de las acciones de IKA, surgiendo así IKA - Renault. Para 1973, la empresa logró fabricar la unidad número 500.000, lo cual implicaría un antes y un después para la organización. A partir del año 1975 se adopta la denominación de Renault Argentina S.A y el personal empleado llegaría a las 12.112 (doce mil ciento doce) personas.

La Fábrica Santa Isabel, fue la planta industrial más importante de la industria automotriz argentina, representando el eje central de la producción de Renault en el país. Ubicada en la ciudad de Córdoba la planta produjo más de 3.500.000 de vehículos y fabricó más de 34 modelos siendo un motor fundamental para la industria argentina.

Actualmente, la fábrica cuenta con procesos productivos modernizados, a través de la incorporación de robots y tecnologías vinculadas a la industria 4.0.

Dando lugar a más de 2.100 empleados, posicionándose como la fábrica más importante del Grupo Renault a nivel regional.

La figura 11 aporta en términos numéricos la producción total de vehículos de la marca en Argentina.

FIGURA 11: Producción (en unidades) Renault Argentina 2025.

MODELO Y VERSIÓN / Model and Version	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2018/2025
RENAULT ARGENTINA S.A.	40.181	20.843	21.673	30.151	46.854	53.533	29.480	28.446	271.161
KANGOO	1.767	4.030	5.386	1.035	2.627	0	2.454	1.961	19.260
LOGAN	11.331	4.305	4.944	4.578	6.663	7.624	4.335	5.001	48.781
FLUENCE	126	0	0	0	0	0	0	0	126
SANDERO	15.978	7.229	7.501	7.725	15.519	18.748	5.871	4.538	83.109
Automóviles	29.202	15.564	17.831	13.338	24.809	26.372	12.660	11.500	151.276
KANGOO	10.979	5.279	3.120	12.534	18.346	22.970	15.752	15.342	104.322
ALASKAN	0	0	722	4.279	3.699	4.191	1.068	1.604	15.563
Utilitarios	10.979	5.279	3.842	16.813	22.045	27.161	16.820	16.946	119.885
Categoría A	40.181	20.843	21.673	30.151	46.854	53.533	29.480	28.446	271.161

Fuente: ADEFA 2026.

La figura 11 muestra la evolución de la producción nacional de Renault por modelo durante el período 2018-2025, alcanzando en 2025 un total de 28.446 unidades fabricadas. Más allá de los volúmenes productivos, la figura 11 permite identificar cuáles son los modelos que concentran los esfuerzos industriales de la compañía y cómo ha evolucionado su estructura productiva a lo largo del tiempo. Estos datos resultan relevantes porque las decisiones vinculadas a la producción reflejan prioridades estratégicas de la organización y evidencian la asignación de

recursos hacia determinados segmentos del mercado. De esta manera, la información contribuye a comprender si la evolución productiva de Renault acompaña o no la estrategia de reposicionamiento que la empresa busca desarrollar en el segmento de alta gama. Un ejemplo de decisiones estratégicas es la discontinuación de distintos modelos como el Clio, Sandero, etc.

En la década del 2010, el mercado automotriz argentino vivió un “boom” productivo. Renault aprovechó para hacer vehículos accesibles y de alta rotación. En primer lugar se encuentra el Clio, que, por su precio de aproximadamente 7000 dólares, se convirtió en el pilar masivo de la marca. El modelo Sandero completaba este segmento como un *hatchback* (auto con diseño compacto donde el baúl se integra a la cabina de pasajeros) más espacioso a un precio aproximado de entre 9500 y 13000 dólares. A su vez, el Logan, orientado al mismo segmento pero como alternativa sedán, rondaba entre los 8500 y 11500 dólares. El Fluence fue un intento de posicionarse en un segmento superior, llegando a tener un precio de casi 21000 dólares. Por último, la primera generación del modelo Koleos, rondaba entre los 28500 y los 42000 dólares estadounidenses, dependiendo de la versión. Este modelo, justificaba un precio por encima de los demás al tratarse de un SUV del segmento C importado.

En la figura 12 se muestra una imagen de la primera versión del Renault Koleos del año 2008.

FIGURA 12: Renault Koleos modelo 2008.



Fuente: Renault sitio oficial.

La figura 12 ilustra de forma visual el diseño e interior del modelo Koleos de primera generación.

Mientras que, en la década del 2010, los autos que comercializaba Renault estaban vinculados fuertemente al segmento masivo, con excepción del Koleos, en el 2025 Renault discontinuó todos esos modelos populares para lanzar una nueva

generación de vehículos de mayor valor agregado, tecnología y precio. Entre ellos se destaca el Kardian (aprox USD 35000), Boreal (aprox USD 45000), Arkana (aprox USD 40000) y la reversionada Koleos (aprox USD 80000).

La figura 13 representa una imagen visual de la última versión del Renault Koleos.

FIGURA 13: Renault Koleos modelo 2026.



Fuente: Renault sitio oficial.

La figura 13 ilustra la nueva versión del Renault Koleos desde el diseño exterior al diseño interior.

Se presentaron las imágenes anteriores a modo de comparación entre la primera versión de un mismo modelo y su nueva generación. Mientras que la versión de 2008 presenta características alineadas con una propuesta más tradicional dentro del segmento SUV, la versión 2026 incorpora elementos de diseño, tecnología, calidad percibida y equipamiento asociados a estándares propios del segmento premium. Además, se evidencia de forma clara un aumento significativo en el precio. La evolución de estos atributos, se podría asociar principalmente a la estrategia de la marca para acercarse a estándares asociados al segmento premium. El aporte de estas figuras a la investigación radica en proporcionar evidencia visual de la intención de reposicionamiento impulsado por Renault en los últimos años. De este modo, se observa cómo las decisiones relacionadas con el desarrollo de producto constituyen una demostración de la estrategia de posicionamiento de marca, reforzando el vínculo conceptual entre las dos variables centrales (posicionamiento de marca y toma de decisiones estratégicas).

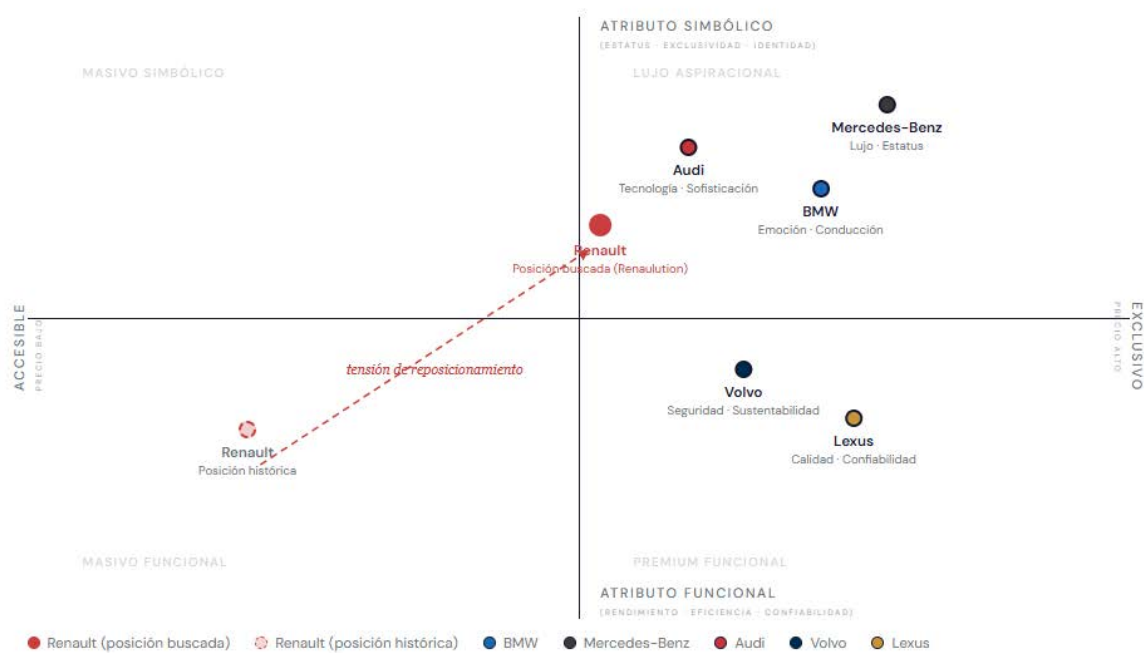
Con respecto al tema de Cadena Global de Valor (CGV) que se mencionó en el primer capítulo del marco teórico, la lógica de estas tiene consecuencias directas y concretas sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en las filiales locales. Cuando Renault Argentina decide lanzar un modelo en el segmento de alta gama, esa decisión no parte de cero, es decir, el modelo ya fue desarrollado

globalmente, su plataforma tecnológica ya está definida, sus atributos de diseño ya fueron establecidos y su posicionamiento de marca global ya forma parte de una estrategia que el grupo implementa en múltiples mercados de manera simultánea. Lo que la filial local decide es cuándo lanzarlo, a qué precio, en qué versiones, a través de qué canales de distribución y con qué mensaje comunicacional adaptado al mercado argentino.

Entonces, si bien muchas de estas decisiones ya vienen comprometidas desde la cadena global, el espacio de decisión local es realmente acotado. Esto genera una tensión específica entre la coherencia que la casa matriz busca preservar a nivel de marca global y la adaptación que las condiciones del mercado argentino imponen a nivel local.

En definitiva, Renault, constituye un objeto de estudio relevante para la investigación, ya que siendo una marca histórica de origen masivo quiere introducirse al segmento de alta gama buscando aproximarse a atributos tradicionalmente asociados a este segmento, aunque sin pretender competir directamente con las marcas de lujo tradicionales como BMW o Mercedes Benz y sin abandonar su posicionamiento en el mercado generalista. A nivel global, esa transición se materializa mediante la marca Alpine —su submarca deportiva de lujo— y nuevos vehículos como el Koleos o Boreal cuyo objetivo es darle visibilidad a atributos de diseño, rendimiento y tecnología que trascienden la identidad tradicional de la marca. Sin embargo, el mercado argentino complejiza este desafío por la inestabilidad macroeconómica y por la percepción histórica del consumidor local, que vincula a Renault principalmente con el segmento medio. Por lo tanto, gestionar esa tensión entre herencia de marca y aspiración premium es uno de los desafíos centrales de la estrategia de posicionamiento de marca de Renault Argentina en el segmento de alta gama. A modo de ilustración, la figura 14 representa de forma visual un mapa de posicionamiento del segmento de alta gama en el sector automotriz en Argentina, y el principal desafío de Renault Argentina de introducirse en este segmento.

FIGURA 14: Mapa de posicionamiento en el segmento de alta gama en la industria automotriz argentina.



Fuente: Propia en base a la información de la investigación y desafío de Renault Argentina.

Los ejes de la figura 14 representan las dimensiones de atributo dominante (simbólico/funcional) y nivel de precio percibido (accesible/exclusivo). En el cuadrante inferior izquierdo, se encuentra Renault ya que su posicionamiento histórico la define como una marca masivo funcional (precio bajo y atributos funcionales), el cuadrante superior izquierdo representa las marcas masivo funcionales (precio accesible y atributos simbólicos). En los cuadrantes de la derecha se encuentran las marcas exclusivas, en el inferior, se posicionan marcas premium funcionales como volvo o lexus con atributos predominantes funcionales (seguridad, calidad, confiabilidad), mientras que en el cuadrante superior (lujo aspiracional), se ubican las marcas con atributos predominantes simbólicos (estatus, identidad, exclusividad) como BMW, Mercedes Benz, Audi. Renault, busca introducirse en la mitad derecha del gráfico, en el medio de ambos cuadrantes.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El objetivo de este capítulo es exhibir y analizar los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información originalmente planteados en la metodología de investigación. En función de dar respuesta a los objetivos propuestos, se realizó un abordaje mixto que combinó entrevistas semiestructuradas

a informantes clave y expertos del sector automotriz, junto con encuestas dirigidas a potenciales consumidores y usuarios vinculados a la industria automotriz.

El proceso de análisis de los datos recolectados se estructuró siguiendo las categorías y dimensiones de análisis definidas previamente en el marco metodológico. Este procedimiento permitió organizar los datos obtenidos, detectar patrones de comportamiento, identificar coincidencias y divergencias entre los distintos actores consultados y establecer relaciones entre las variables objeto de estudio.

5.1. Análisis de resultados de entrevistas a personas clave

Con el fin de organizar y comparar sistemáticamente las respuestas obtenidas, la figura 15 muestra una matriz de análisis que cruza a los siete (7) entrevistados de Renault Clama con las principales categorías de análisis derivadas de las dimensiones de las variables de investigación. Esta herramienta permitió identificar tendencias comunes, puntos de consenso y aspectos diferenciales entre los participantes, facilitando la interpretación de los resultados.

El análisis de resultados de entrevistas a personas clave, se realizó de forma interpretativa y externa, ya que la información obtenida de las mismas, no es de carácter interno ni de la alta dirección corporativa, sino de representantes de la red comercial.

FIGURA 15: Matriz de análisis de entrevistas a personas clave.

Entrevistado	Hernán Matich	Juan Arce	Claudia Faranda	Alejandra Tvardousky	Alejandro Hassan	Milena Urbach	Fernando Matich
Categoría de análisis							
Posicionamiento actual de Renault en alta gama	No estuvo en el segmento, está en construcción	En construcción, tuvo autos alta gama pero nunca estuvo en el segmento	En crecimiento	En desarrollo, crecimiento. No hay posicionamiento definido	Recuperación de lugar perdido, necesidad de entrar al segmento por sentirse invadido y condicionado por los autos chinos	Transitando un cambio	Busca ser generalista premium, no busca competir directamente con marcas alta gama tradicionales
Imagen Histórica	Marca aspiracional e innovadora que perdió terreno	Marca líder masiva	Marca fiel con sello marcado	Marca masiva	Marca popular, tradicional	Marca histórica, clientes viejos se identifican con la marca	Marca de volumen e identidad masiva + submarca Alpine
Atributos buscados	Calidad y tecnología	Diseño, motorización, tecnología y	Innovación y tecnología	Tecnología, confort, diseño, E-tech	Diseño moderno	Calidad, innovación y sustentabilidad	Diseño, seguridad, innovación y

		seguridad					sustentabilidad
Percepción del consumidor	Aún no es premium por que se está construyendo	En constante cambio según edades y evolución	El público aún no lo captó del todo. Renault entró tarde	Falta conocimiento	Posicionamiento desconocido/incipiente	No lo percibe, Renault todavía debe ser más competitivo	Asociación con confiabilidad y accesibilidad
Producto	Nuevos modelos premium	Nuevos lanzamientos	Nuevos productos	Nuevos productos	Nuevos modelos con equipamiento superior	Nuevos modelos	Nuevos productos y gamas de modelos
Precio	Más imagen que rentabilidad	Influye en el posicionamiento	Alta competencia, planes de ahorro	Costos más elevados	Financiamiento estratégico, comparación con competidores	-	Estrategias de <i>pricing</i> , planes de financiación
Impacto en la imagen	Arrastra a las gamas siguientes hacia un escalón más arriba de calidad	Mostrarlo en la calle. Test Drive	Marketing en redes y test drive	Falta difusión, disminuye el segmento del público	Visibilidad en la calle	Disposición de test drive fundamental	Puntos de venta específicos para la alta gama y la gama eléctrica
Contexto	Alta influencia.	Influencia	Impacto nulo,	Impacto	Consumidor más	Mercado	Afecta

económico	Con tiempos industriales largos y volatilidad se vuelve imprevisible	directa, por especulación de clientes en los precios	mal timing de ingreso al segmento	negativo por variaciones continuas	cauteloso por variaciones cambiarias, inflación	cambiante	negativamente por la volatilidad crítica e imprevisible
Competencia	-	Nuevos competidores	Mercado saturado (china)	Invasión de marcas chinas	Marcas chinas	Marcas chinas	Generalistas y premium
Coherencia estratégica	En transición	En construcción	Aún incompleta	Poco consolidada	-	Necesita mejoras	Alineada con Renaulution

Fuente: Propia en base a las entrevistas realizadas a personas clave de Renault Clama (2026).

La matriz de análisis planteada en la figura 15, permite observar que existe un elevado nivel de coincidencia entre los entrevistados respecto al proceso de reposicionamiento que actualmente atraviesa Renault dentro del mercado automotriz. En términos generales, los participantes coinciden en que la marca se encuentra desarrollando una estrategia orientada a fortalecer su presencia en segmentos de mayor valor agregado, apoyándose principalmente en atributos vinculados con la innovación tecnológica, el diseño, la electrificación y la experiencia de cliente.

Además de esto, se denota un consenso unánime en cuanto al posicionamiento adquirido históricamente por la marca, el cual sigue influyendo en la percepción que los clientes poseen hoy en día.

Lo que la empresa está buscando es la construcción de una imagen asociada a propuestas de valor más sofisticadas y tecnológicas, pero mientras tanto, los entrevistados reconocen que gran parte del mercado sigue vinculando a Renault como marca generalista y de mayoritario acceso. Esta situación entonces, genera esa brecha que se mencionó en el capítulo 2 del marco teórico, entre el posicionamiento deseado y el percibido por el público o segmento objetivo. Esta convergencia refuerza empíricamente lo que el marco teórico plantea en el capítulo 2.1, a través de Kapferer (1992): existe una brecha real entre la identidad que Renault busca proyectar y la imagen que posee en el mercado.

No obstante, Fernando Matich (director de marketing) introduce un concepto distinto. El mismo aclaró que, claramente Renault no aspira a competir con BMW o Mercedes-Benz, sino que la buscan situar cómo “*Upper Mainstream*” o “Generalista Premium”³. Es ahora de suma relevancia esta aclaración o demostración del camino a seguir por parte de Renault, porque él mismo define el alcance real de la aspiración premium de la marca y también explica por qué la estrategia no supone necesariamente ingresar al clúster de lujo tradicional.

Por otro lado, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo con que el obstáculo más grande para el reposicionamiento es la herencia masiva que ya trae consigo la marca. Esto coincide con lo que Aaker (1991) plantea en el marco teórico en el capítulo 2.1, señala sobre el *brand equity*, el mismo se construye de manera lenta y acumulativa, pero que, una vez establecido, opera como un condicionante de

³ Resulta de una posición intermedia buscada por Renault para situar a la marca entre las generales y las premium del mercado.

la percepción que no se puede revertir con rapidez. Es por esto entonces que la imagen masiva que hoy Renault tiene, el activo acumulado, le está jugando en contra actuando casi como un pasivo para la marca frente a las aspiraciones premium de la organización.

Analizando los atributos a los cuáles los entrevistados le pusieron más foco fueron: innovación, tecnología, diseño, seguridad, conectividad y electrificación.

La innovación tecnológica fue el atributo más mencionado, siendo identificado como el principal elemento en el que la organización busca diferenciarse, y por ende comunicar con mayor intención dentro del segmento de alta gama. Éste fue el motivo por el cuál los entrevistados destacaron la incorporación de nuevas tecnologías en los productos, desarrollo de vehículos híbridos y eléctricos, así como la modernización de la experiencia de conducción.

Sumado a la innovación, el diseño y seguridad también fueron señalados como componentes fundamentales que fortalecen la percepción de calidad y sofisticación asociada a los nuevos modelos de la marca. Y estos son los atributos que están estrechamente vinculados a la estrategia global que adopta Renault y a los lineamientos y acciones impulsadas por el plan de transformación corporativa.

Tras analizar todos los resultados y respuestas resultantes de las entrevistas, se concluye con que la organización busca alejarse de una propuesta basada exclusivamente en accesibilidad y funcionalidad para poder construir y adoptar una identidad sustentada en innovación y valor agregado, elementos característicos del segmento de mayor prestigio de la industria automotriz.

No obstante, cuando se realizaron preguntas acerca de la percepción real del consumidor, todos coinciden que el mercado argentino aún no incorporó a Renault como opción de alta gama. Los entrevistados, a pesar de remarcar que Renault ha avanzado significativamente en la renovación de su portafolio y en la incorporación de nuevas tecnologías, evidencian un consenso en el cual gran parte de los consumidores continúa asociando a la marca con el segmento generalista.

Por otro lado, los entrevistados apuntan que toda esta percepción ya marcada y elaborada previamente en la mente del consumidor, surge en base a factores históricos, experiencias previas con la marca y asociaciones construidas a lo largo de los años. Esto quiere decir que no basta únicamente con la incorporación de nuevos productos y tecnologías, ya que dichas acciones no van a garantizar una modificación inmediata del posicionamiento percibido.

Esta inconsistencia entre lo que la marca quiere comunicar y lo que los consumidores realmente perciben, según Kotler y Keller (2012) es el indicador más preciso de un posicionamiento ineficaz o no consolidado en su totalidad, lo cual se sustenta en el marco teórico en el capítulo 2.1. Dicho esto, es también el motivo por el cuál se destacó que el reposicionamiento de una marca es un proceso gradual que requiere consistencia a través del tiempo, tanto a nivel producto, comunicacional y en la experiencia del cliente.

En cuanto a las dimensiones que se trataron anteriormente, en las dimensiones estratégicas, las decisiones de producto, precio y distribución son establecidas como originadas y comunicadas por la casa matriz en Francia, con un margen de acción local acotado. Esta dinámica se encuentra alienada con el concepto que se abordó previamente en el marco teórico, el concepto de Mandatos de Explotación de Competencias, el cuál menciona que las decisiones estratégicas de alto valor —diseño, plataforma tecnológica, posicionamiento global— quedan reservadas para la casa matriz, mientras que la filial local opera con las limitaciones que se le presentan y adaptándose, en la medida de lo posible, sobre las variables precio, comunicación y distribución en relación al mercado local que abastecen.

En conjunto con lo mencionado sobre las decisiones de producto, tomadas por la casa matriz, se evidencia un consenso en donde la configuración del portafolio de Renault y los modelos que la marca selecciona para sacar al mercado, resultan directamente influenciado por el posicionamiento buscado por la marca. Entre los principales ejemplos mencionados se destacan los lanzamientos de modelos como Arkana, Koleos, Boreal y Megane E-Tech, vehículos que incorporan atributos asociados a la innovación, la tecnología y el diseño. Aquí se muestra cómo estas características responden a la intención de construir una propuesta diferenciada que pueda competir en segmentos de mayor valor agregado. Los entrevistados también aportaron que la estrategia de electrificación ocupa un lugar central dentro de las decisiones de producto. La incorporación de tecnologías híbridas y eléctricas se tornaron herramientas clave para fortalecer mucho más la imagen de innovación y modernidad que la marca busca transmitir.

Los hallazgos permiten observar que aquellas decisiones que presentan relación con el desarrollo y comercialización de productos se encuentran estrechamente alineadas con los objetivos de posicionamiento de la organización,

constituyendo uno de los principales mecanismos para materializar la estrategia de marca.

Por otro lado, la política de precios constituye una dimensión estratégica vinculada al posicionamiento de marca. Lo que marcaron los entrevistados fue que, además de la función económica, el precio cumple cierta función simbólica, ya que actúa como un indicador de calidad, estatus, exclusividad y valor percibido por parte de los consumidores. Contemplando esto, el poder establecer niveles de precios coherentes con los atributos diferenciales de los nuevos productos, evitando generar contradicciones entre propuesta de valor ofrecida y percepción de mercado, es el verdadero desafío que tiene la organización. Al igual que en las decisiones relacionadas con el producto, el precio también está involucrado en reforzar el posicionamiento buscado por la organización.

Es importante identificar a las estrategias de comunicación y decisiones de distribución como parte fundamental en el proceso de construcción y consolidación del posicionamiento de marca.

En lo que a la comunicación conlleva, los entrevistados destacaron la importancia de desarrollar acciones que tengan como finalidad transmitir estos atributos diferenciales que la marca sostiene, mediante campañas publicitarias, eventos de marca, experiencias exclusivas, pruebas de manejo y estrategias digitales, las cuáles buscan fortalecer la percepción de modernidad y sofisticación de la marca.

Al mencionar las decisiones de distribución, se destacó que la experiencia ofrecida en los concesionarios debe ser coherente con el posicionamiento que la organización pretende construir, razón por la cual resulta necesario adaptar ciertas cuestiones como instalaciones, procesos comerciales y servicios de posventa a las expectativas de los clientes de segmentos superiores. Es así como la red comercial comienza a convertirse en un espacio de interacción capaz de reforzar la percepción de calidad, exclusividad y profesionalismo que la marca busca transmitir, además de cumplir su función operativa.

A modo de cierre se puede concluir con que ambas herramientas son complementarias; mientras que la comunicación contribuye a generar asociaciones favorables en la mente de los consumidores, la distribución materializa dicha propuesta mediante experiencias concretas de contacto con la marca. Y como consecuencia también, ambas resultan piezas clave para reducir esa inconsistencia

existente entre el posicionamiento deseado por Renault y la percepción efectivamente sostenida por el mercado.

Todos los entrevistados fueron contundentes y coincidieron en la influencia que tiene el contexto económico argentino sobre las estrategias adoptadas por las empresas del sector automotriz. Cuestiones como la volatilidad económica, restricciones comerciales, las variaciones cambiarias y la incertidumbre general del mercado, fueron identificadas como factores que condicionan permanentemente la planificación organizacional.

No dejaron de lado el hecho de que el escenario competitivo se está volviendo cada vez más dinámico debido al ingreso de nuevos jugadores, particularmente marcas de origen chino, las cuáles incrementaron significativamente su presencia en distintos segmentos del mercado automotriz.

Ante el contexto que se presenta, el posicionamiento de marca adquiere una relevancia estratégica aún mayor, ya que permite diferenciar la propuesta de valor de la organización y generar ventajas competitivas sostenibles más allá de las dificultades o condiciones que el mercado o el entorno presenten.

En base a los resultados obtenidos, los mismos sugieren que las estrategias, además de responder a factores internos con relación a la identidad de marca, responden también a las exigencias y transformaciones permanentes del contexto económico y competitivo en el que opera la organización.

Finalmente, el completo análisis de las entrevistas reveló que existe una fuerte relación entre el posicionamiento de marca y las decisiones estratégicas implementadas por Renault. Los participantes se mostraron todos de acuerdo en el hecho que toda acción vinculada a factores como precio, comunicación y distribución deben estar alineadas y ser coherentes con la propuesta de valor que la marca busca construir en el mercado.

No obstante, también se remarcó que éste es un proceso en desarrollo y que aún se encuentran vigentes los desafíos de la marca en consolidar la percepción premium que buscan que los consumidores adopten. A lo que se apunta con esto, es que la efectividad de las estrategias que implemente la empresa va a depender de la consistencia con que la misma mantenga sus acciones a lo largo del tiempo.

En conclusión, los resultados obtenidos permiten afirmar que el posicionamiento de marca constituye un factor determinante en la toma de decisiones estratégicas dentro de la industria automotriz de alta gama, haciéndolo

tanto en la definición de objetivos organizacionales, como en la selección de las acciones pertinentes para su obtención.

5.2. Análisis de resultados de entrevistas a personas expertas

Para complementar la información obtenida de las personas clave, también se realizaron cuatro (4) entrevistas a personas expertas, entre ellos especialistas con experiencia y conocimiento en la industria automotriz. La incorporación de estas perspectivas permitió ampliar el análisis del fenómeno estudiado, aportando una visión externa e independiente respecto de las estrategias de posicionamiento implementadas por las organizaciones del sector.

La información obtenida fue sistematizada mediante una matriz de análisis construida a partir de las dimensiones definidas en el cuadro metodológico. La figura 16 permite identificar patrones comunes, puntos de convergencia y aportes complementarios que enriquecen la comprensión de la relación existente entre el posicionamiento de marca y la toma de decisiones estratégicas.

FIGURA 16: Matriz de análisis de entrevistas a personas expertas.

Entrevistado	Lucas Mazzorin	Carlos Ramirez Passo	Martín Zuppi	Gustavo Areiser
Categoría de análisis				
Definición de posicionamiento	Construcción basada en exclusividad, valor prestigio, legado y diferenciación	Lo que se genera en la mente del consumidor al escuchar de una marca	Construcción de una marca que permite justificar precios superiores y generar diferenciación	Las marcas de alta gama son nichos específicos con fuerte reconocimiento de marca
Importancia de la imagen de marca	Fundamental, la compra en alta gama es principalmente emocional (cero racional)	Muy importante, reduce incertidumbre y genera confianza	Dentro del segmento premium es el factor más importante Elemento diferenciador	Determinante, representa aproximadamente el 90% de decisión de compra
Atributos	Diseño, tecnología,	Experiencia,	Prestigio, estatus,	Nombre de marca,

diferenciales	desempeño, lujo, historia, deportividad y experiencia de marca	innovación, diseño, servicio e identidad aspiracional	construcción histórica y reconocimiento social	reputación y asociación a estilos de vida
Consumidor de alta gama	Busca exclusividad, verse reflejado en el auto, diferenciación, respaldo y experiencia integral	Busca tranquilidad, atención y confianza en la marca	Busca principalmente estatus, reconocimiento social y diferenciación	Busca pertenecer a un grupo social determinado y satisfacer una necesidad aspiracional
Rol del producto	Importante, es el que manda pero está subordinado a la marca y la experiencia. Debe materializar los atributos	No solo alcanza el producto para diferenciarse pero es importante. También la comunicación y experiencia en los concesionarios	El producto acompaña a la estrategia de posicionamiento pero la marca es quien genera valor	Es importante pero el prestigio de marca tiene un peso mayor
Precio	Comunica el valor y el posicionamiento	Debe ser coherente con la propuesta de valor	Refuerza la percepción de calidad y exclusividad	Definido por la casa matriz y forma parte del posicionamiento buscado
Influencia del posicionamiento en decisiones estratégicas	Determina la oferta de productos, los precios, comunicacion y distribucion	Impacta en todas las decisiones de la empresa	La estrategia define el posicionamiento y luego este guía las acciones de la marca	Las estrategias dependen del público objetivo de cada marca y segmento
Participantes en decisiones estratégicas	Marketing estratégico, comercial, finanzas,	<i>No responde por falta de información</i>	Equipos directivos, marketing y áreas estratégicas internas	La casa matriz concentra casi todas las

	logística, casa matriz y los concesionarios			decisiones estratégicas
Evaluación de coherencia estratégica	La estrategia es el eje rector y las decisiones operativas deben alinearse con ellas	Una decisión es estratégica si fortalece lo que la marca quiere representar	Se mide comparando resultados con los objetivos estratégicos definidos. Fortalece el valor de marca	Debe adaptarse al público objetivo y ser consistente con la identidad de cada marca
Impacto del contexto Argentino	Muy alto, afecta disponibilidad de productos, precio y continuidad de estrategias	Su gran volatilidad obliga a adaptarse constantemente	Las decisiones gubernamentales y económicas impactan directamente sobre las estrategias	La volatilidad inflación y cambios regulatorios afectan constantemente las estrategias y decisiones
Restricciones a importaciones	Pueden limitar la oferta y afectar la consistencia del posicionamiento	Obligan a adaptar decisiones sin afectar la posición de la marca	Influyen directamente sobre costos, disponibilidad y competitividad	Generaron problemas de abastecimiento y obligaron a reforzar el negocio de la postventa
Visión sobre Renault y el segmento premium	Se encuentra en un proceso de reposicionamiento hacia una propuesta de mayor valor	Intenta asociarse con atributos de innovación y sofisticación	Renault no es una marca premium, pertenece al segmento generalista	Pese a sus intentos de reposicionamiento sigue siendo percibida como generalista
Principal desafío para Renault	Construir valor de marca sin perder rentabilidad y sostener la estrategia en el tiempo	Lograr coherencia entre lo que comunica y lo que el consumidor percibe	Superar la histórica percepción de marca generalista	Cambiar una percepción histórica muy arraigada al consumidor

Fuente: Propia en base a las entrevistas realizadas a personas expertas. (2026)

La matriz de análisis ilustrada en la figura 16, detecta, a partir de los resultados obtenidos por las entrevistas realizadas a dichas personas expertas en el rubro automotriz, diversos puntos de coincidencia respecto de los factores que determinan el posicionamiento de una marca dentro del segmento alta gama y su influencia sobre las decisiones estratégicas de la empresa.

En primer lugar, si bien cada especialista lo definió desde diferentes perspectivas, todos señalaron que el posicionamiento de marca constituye uno de los activos más relevantes dentro del segmento premium que además permite diferenciarse de la competencia. A su vez, los mismos indicaron que se trata de una construcción basada en elementos intangibles como el prestigio, la exclusividad, la reputación y la percepción generada en la mente del consumidor.

Uno de los principales consensos identificados se relaciona con la importancia de la identidad de marca y la percepción del consumidor. Los entrevistados sostienen que las marcas premium construyen su valor sobre atributos simbólicos asociados al prestigio, la diferenciación y la pertenencia, aspectos que influyen significativamente en el proceso de decisión de compra, es por eso que hoy en día no basta con ofrecer un buen producto con características funcionales, sino que acompañado del mismo, es fundamental brindar una experiencia premium, diferenciación, reconocimiento social y el estatus al que esté asociado dicha marca. En este sentido es que la imagen de marca fue considerada un factor determinante en el proceso de compra además de la percepción construida por el consumidor que determina el posicionamiento efectivo de una marca en el mercado.

En cuanto a los atributos diferenciales de una marca alta gama se identificaron características recurrentes en todos los discursos como: la exclusividad, el diseño, la innovación tecnológica, la calidad percibida, la reputación histórica y la experiencia asociada con la marca. Sin embargo, los entrevistados destacaron que para el negocio de hoy en día, no basta con tener o con alcanzar una posición de liderazgo con el segmento premium sino que además esto debe estar acompañado por una identidad de marca sólida y por supuesto ser reconocida por los consumidores.

Estos resultados coinciden con lo las posturas de Aaker (1991), quien argumenta que el valor de una marca se construye a partir de los significados acumulados en su historia, y de Kapferer (1992), quien aporta que el valor real

trasciende lo material y las características físicas del producto, ambos se ven justificados en la teoría en el capítulo 2.1. En este mismo sentido, Keller (1993) agrega en el capítulo 2.2 del marco teórico, su perspectiva sobre el éxito del posicionamiento de marca, que explica este éxito desde la construcción de una conexión emocional y diferenciada en la mente del consumidor. En este sentido, la evidencia obtenida sugiere que, en el segmento de alta gama, la competencia se desarrolla principalmente sobre dimensiones simbólicas y emocionales más que funcionales.

Otro aspecto relevante identificado fue la influencia del posicionamiento sobre las decisiones estratégicas dentro de las empresas. Tanto el desarrollo de productos, la política de precios, la comunicación y los canales de distribución deben mantenerse alineados con la identidad y los objetivos de posicionamiento de cada marca. Asimismo, todos los expertos hacen foco de la importancia de las casas matrices en las decisiones estratégicas dentro de la industria automotriz, ya que las mismas imponen normas que la red de concesionarios debe cumplir, las cuales muchas veces resultan beneficiosas y en otras ocasiones complejas de asumir. Esto ajusta de manera abrupta la toma de decisiones dentro de las mismas debido a que hay veces que incluso se debe sacrificar rentabilidad o volumen de venta para cumplir dicha normativa, afectando la implementación de estrategias y objetivos a corto y largo plazo. Asimismo, los expertos coinciden en que las decisiones estratégicas deben mantener coherencia con la propuesta de valor que la organización busca transmitir.

En este aspecto, las entrevistas realizadas dejan en claro el rol del posicionamiento de marca, el mismo funciona como guía a la hora de tomar decisiones estratégicas y organizacionales. Los resultados coinciden con las perspectivas de Kotler y Keller (2012), quienes defienden que el posicionamiento debe reflejarse de manera coherente con cada acción de la organización, sustentado en el capítulo 2.1 del marco teórico. A su vez, se vincula con lo expuesto por Porter (1985), sobre la ventaja competitiva, donde la coordinación entre distintas áreas y actividades de la empresa se plantea como requisito imprescindible demostrando que para que una organización sea competitiva, debe alinear obligatoriamente sus decisiones estratégicas con la imagen que desea consolidar en el mercado, lo cual se ve reflejado en el capítulo 3.2 del marco teórico.

Por otro lado, los especialistas señalaron que el contexto económico argentino dificulta y representa un gran desafío para las marcas al momento de sostener un posicionamiento de marca a lo largo del tiempo. Algunos factores mencionados como la inflación, la volatilidad económica, las restricciones a las importaciones y los cambios regulatorios obligan a las empresas a adaptar de manera constante sus estrategias comerciales. Estas condiciones, según los expertos, pueden afectar la disponibilidad de productos, la competitividad de las marcas y en consecuencia, la percepción de los consumidores.

Por lo tanto, en el escenario argentino, el posicionamiento de marca está condicionado por variables macroeconómicas y externas que no pueden ser controladas por las empresas. En consecuencia, las empresas se ven obligadas y desafiadas a equilibrar su identidad de marca al mismo tiempo que toman decisiones estratégicas, comerciales y operativas. A partir de este hallazgo, se presenta una tensión en cuanto a la construcción de marca y su sostenibilidad a largo plazo. Mientras Aaker (1991) y Keller (1993), se alinean ambos con lo propuesto en el capítulo 2.2 del marco teórico, insisten en que el desarrollo de asociaciones estables y duraderas a largo plazo, queda expuesto por los resultados que la inestabilidad que presenta el contexto argentino impide la consolidación de un posicionamiento fijo y lineal sostenido en el tiempo.

Finalmente, como conclusión se puede decir que las entrevistas coinciden en la situación actual de Renault en Argentina. Según los entrevistados, dicha marca se encuentra en un momento de recambio en donde busca desarrollar esfuerzos para poder elevar su propuesta de valor mediante la incorporación de nuevas tecnologías, diseños más sofisticados y procesos de electrificación. Sin embargo hacen hincapié en que la historia de la marca y la percepción en la mente del consumidor está marcada de manera tan sólida, que se les está dificultando en gran medida dejar de ser una marca generalista y convencer a los clientes o consumidores de que sus productos hoy en día se acercan a un segmento más premium o alta gama.

A modo de resumen de los datos obtenidos, se realizaron las figura 17 y 18 para agrupar los resultados e ilustrar el consenso de los entrevistados a partir del diferencial semántico de Osgood (1957), permitiendo representar cuantitativamente las percepciones cualitativas de los entrevistados sobre un conjunto de dimensiones bipolares en una escala del 1 al 7. A partir del análisis de las respuestas obtenidas

de los entrevistados sobre preguntas abiertas (no existe una escala numérica directa), fueron asignados distintos valores por los autores. La ubicación de cada dimensión se determinó considerando la frecuencia de aparición de determinados conceptos, la intensidad con la que fueron expresados y el grado de consenso existente entre los entrevistados.

FIGURA 17: Escala de Osgood - Dimensiones del segmento de alta gama.



Fuente: Propia en base a los resultados de las entrevistas a personas expertas (2026).

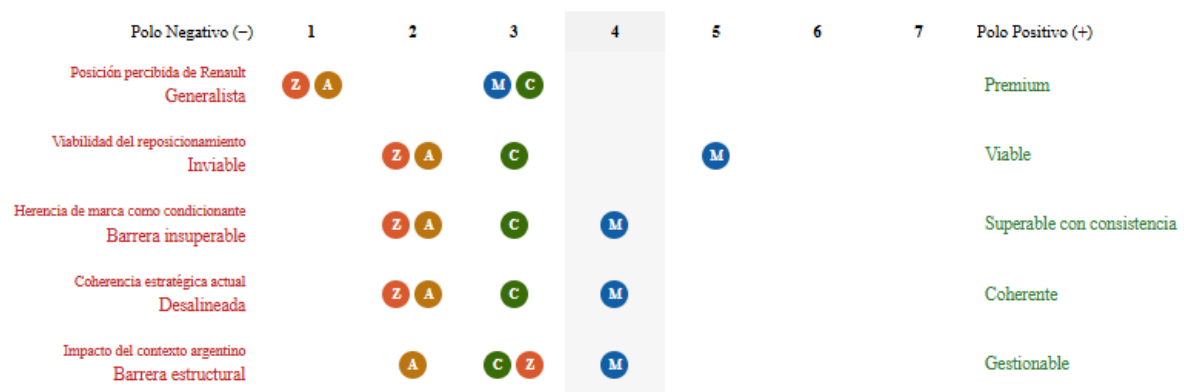
Nota: Los puntajes no fueron asignados directamente por los entrevistados sino interpretados cualitativamente por los investigadores a partir de las entrevistas. Escala bipolar del 1 al 7 siendo el 4 posición neutra.

La figura 17 muestra gráficamente la convergencia y relación con el marco teórico de las respuestas obtenidas por parte de las personas expertas sobre las características que definen el segmento de alta gama en la industria automotriz. La misma justifica, complementa y relaciona visualmente los resultados obtenidos y desarrollados textualmente con la teoría desarrollada en el capítulo 2 del marco teórico.

Por otro lado, para complementar el análisis y obtener una visión sobre el caso de estudio, se realizó con el mismo objetivo pero focalizado en Renault, la figura 18. Orientada a evaluar y asignar valores cuantitativos a partir de datos cualitativos obtenidos sobre el posicionamiento de marca de Renault y las decisiones estratégicas dentro de este segmento según la percepción de los

expertos.

FIGURA 18: Escala de Osgood - Posicionamiento de marca y decisiones estratégicas de Renault Argentina.



Fuente: Propia en base a los resultados de las entrevistas a personas expertas (2026).

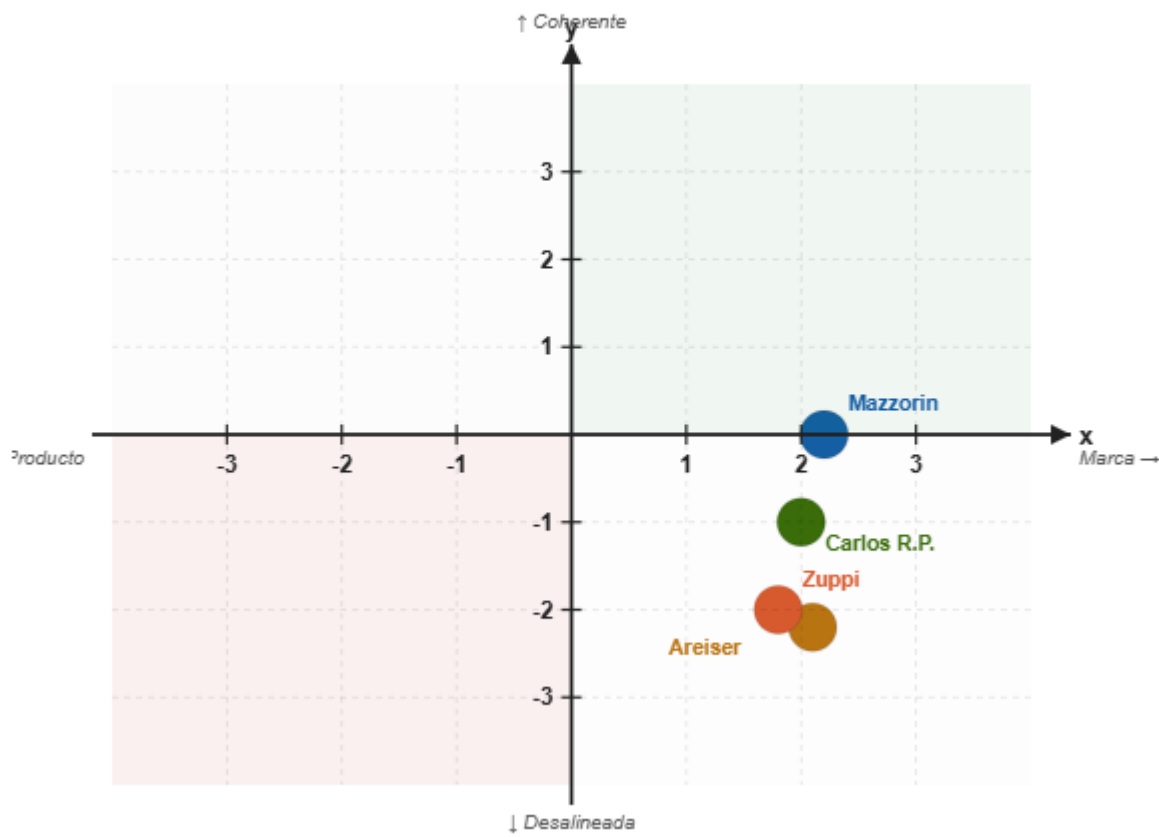
Nota: Los puntajes no fueron asignados directamente por los entrevistados sino interpretados cualitativamente por los investigadores a partir de las entrevistas. Escala bipolar del 1 al 7 siendo el 4 posición neutra.

La diferencia con la figura anterior se observa de manera clara, todos los expertos se ubican en el extremo negativo pero presentan una mayor distancia entre sí. Coinciden en la percepción sobre Renault como una marca generalista y que esta herencia de imagen masiva sigue siendo actuando como una limitación difícil de modificar, pero sus opiniones sobre la posibilidad de que se posicione en el segmento premium son heterogéneas. La separación entre los puntos en las dimensiones vinculadas con la viabilidad del reposicionamiento y la coherencia de la estrategia actual, refleja diferencias de criterio entre los expertos, las cuales se desarrollan con mayor detalle en las figuras 19, 20, 21 y 22.

La figura 18 evidencia la diferencia que Kapferer (1992) plantea entre identidad e imagen, esto lo plantea en el marco teórico en el capítulo 2.1. Si bien Renault busca, a partir de la estrategia Renaulution, impulsar una identidad premium, los expertos continúan asociando a la marca con el posicionamiento histórico de la misma. Por lo tanto, esta grieta ya no es solo perceptual, sino que adopta una dimensión estratégica, ya que cuando la imagen percibida no coincide con la identidad declarada, las decisiones orientadas a fortalecer el posicionamiento premium pierden eficacia antes de llegar al consumidor.

Para profundizar el análisis, la figura 19 cruza dos dimensiones que permiten evaluar si la estrategia actual de Renault Argentina es coherente con lo que el segmento de alta gama efectivamente exige.

FIGURA 19: Matriz de Osgood sobre la fuente de valor del segmento premium y coherencia estratégica de Renault.



Fuente: Propia en base a entrevistas a personas expertas (2026).

Nota: El eje X representa la fuente de valor en el segmento premium siendo el producto el polo negativo y la marca el positivo; y el eje Y evalúa la coherencia estratégica actual de Renault siendo el polo negativo desalineada y el polo positivo coherente, en escala de -3 a +3 siendo 0 la posición neutra.

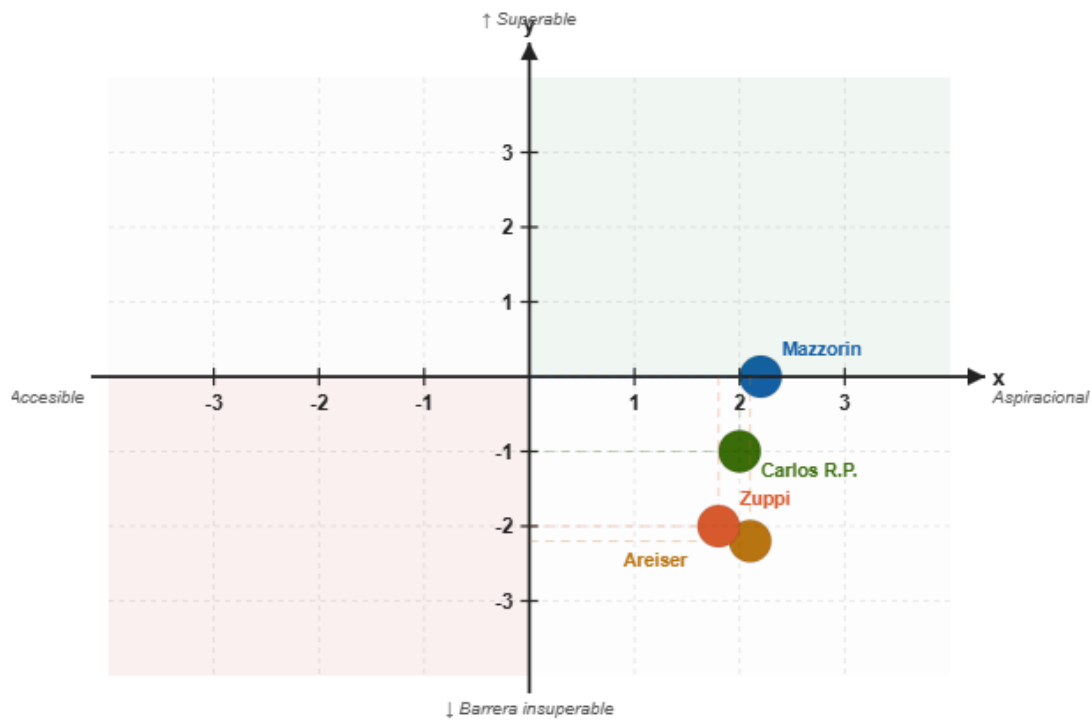
Los cuatro expertos evidencian, en la figura 19, un consenso sobre la marca siendo la principal fuente de valor descartando al producto como característica definitoria en el segmento de alta gama. Esta convergencia es relevante porque establece el estándar contra el cual se evalúa la coherencia de Renault. Sin embargo, la dispersión ocurre en la misma. Mazzorin ubica la coherencia estratégica en la posición neutra, reconociendo que la estrategia de Renaultion se orienta en la dirección correcta aunque sin consolidarse; Carlos la evalúa levemente por debajo del neutro; mientras que Zuppi y Areiser la ubican en -2, considerando que la estrategia actual está desalineada respecto a lo que el segmento exige.

Por lo tanto, si el segmento premium exige que el valor resida en la marca y los expertos más escépticos evalúan la coherencia estratégica de Renault como desalineada con esa exigencia, entonces esta divergencia en el eje Y indica que el

problema no es solo de imagen histórica sino también de ejecución estratégica presente. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la efectividad del posicionamiento de una marca depende de la correspondencia entre los atributos que la organización comunica y la propuesta de valor que ofrece el mercado, establecido en el marco teórico en el capítulo 2.2. Esta consistencia debe mantenerse en cada instancia de interacción con los consumidores, ya que cualquier discrepancia puede afectar la percepción construida sobre la marca. En el caso de Renault Argentina, la falta de alineación entre el posicionamiento de marca pretendido y las acciones implementadas contribuye a ampliar la distancia entre la identidad que la empresa busca proyectar y la imagen que los consumidores realmente perciben. En este sentido Kapferer (1992) sostiene que la gestión estratégica de la identidad de marca requiere una articulación coherente de todas las decisiones organizacionales en torno a una misma propuesta de valor. Cuando variables como el precio, la oferta de productos o los canales de distribución transmiten mensajes que no se corresponden con el posicionamiento definido, los consumidores tienden a sostener percepciones basadas en experiencias y asociaciones previamente consolidadas. Como consecuencia, los esfuerzos orientados a modificar o renovar la imagen de la marca encuentran mayores dificultades para generar un impacto efectivo en el mercado.

Para complementar el análisis, se cruza en la figura 20 la imagen que el consumidor premium busca en una marca de alta gama con la evaluación de la herencia de marca como condicionante de su capacidad para comunicar el nuevo posicionamiento con factibilidad, permitiendo ubicar a los cuatro expertos en un mismo plano y visualizar el grado de coincidencia entre la dimensión histórica de la marca y las barreras que esa historia impone.

FIGURA 20: Matriz de Osgood sobre la imagen buscada por el consumidor premium y herencia de marca de Renault como condicionante.



Fuente: Propia en base a entrevistas a personas expertas (2026).

Nota: El eje X representa la imagen buscada por el consumidor en el segmento premium siendo imagen accesible el polo negativo y aspiracional el positivo; y el eje Y evalúa la herencia de marca de Renault como condicionante siendo el polo negativo una barrera insuperable y el polo positivo barrera superable, en escala de -3 a +3 siendo 0 la posición neutra.

En la figura 20, los cuatro expertos confirman la búsqueda de una imagen aspiracional antes que accesible, siendo una característica definitoria en el segmento de alta gama. Por el contrario, la dispersión de resultados se encuentra exclusivamente en el eje Y, que evalúa si la herencia masiva de Renault puede superarse para comunicar esa imagen aspiracional con credibilidad. Mazzorin se ubica en Y=0 (posición neutra) considerando que la herencia es superable pero con tiempo y consistencia. Carlos Ramírez Passo la evalúa en Y=-1, reconociendo que opera como un condicionante moderado. Zuppi y Areiser convergen en Y=-2, ubicando la herencia masiva como una barrera difícilmente reversible sin una intervención más profunda en la arquitectura de marca.

El principal descubrimiento sobre estos resultados es que Renault quiere comunicar lo mismo que su propia historia le impide. En el capítulo 2.1 del marco teórico, Kapferer (1992) sostiene que la imagen que el consumidor percibe no es un reflejo directo de la identidad que la organización declara, sino que es la acumulación de experiencias, asociaciones y mensajes que la marca construyó a lo largo de la historia. Cuando esa acumulacion esta sometida al segmento masivo,

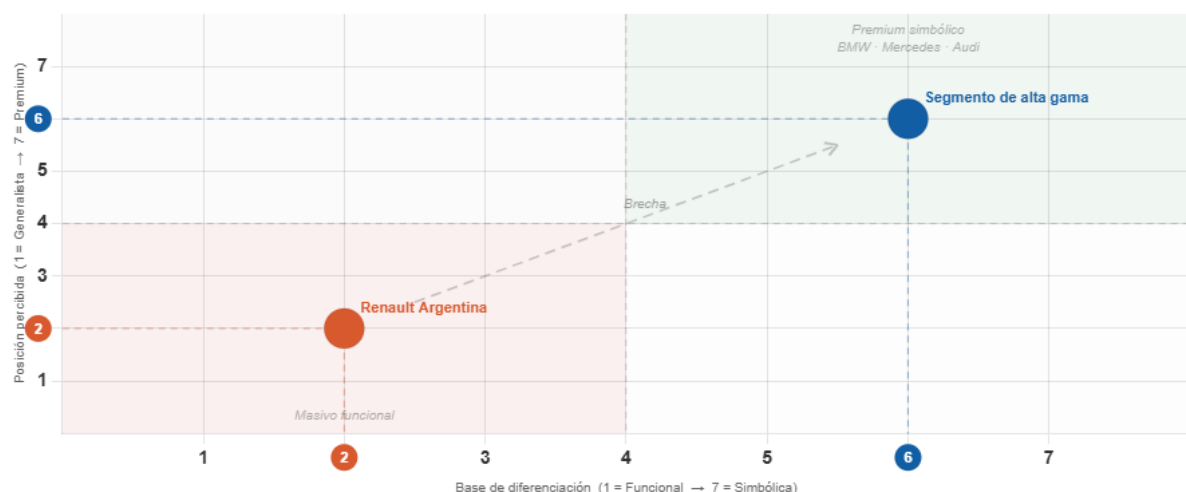
ninguna declaración de intención aspiracional puede cambiarla de manera inmediata, porque el consumidor interpreta los nuevos mensajes a través del marco de referencia que la marca construyó con su historia.

En ese mismo capítulo del marco teórico, Aaker (1991) agrega la dimensión más operativa, el “*brand equity*” no solo define de cómo ve la marca el consumidor hoy, sino que actúa como filtro que intercepta cualquier mensaje nuevo dentro de las categorías ya establecidas.

La divergencia que se presenta entre Mazzorin y los demás expertos, se da por una diferencia de opinión en cuanto a los atributos del producto, es una diferencia de lectura de velocidad a la que las asociaciones históricas pueden modificarse, y sobre si esa modificación puede lograrse desde una misma arquitectura de marca, o como sugieren Zuppi y Areiser, hacer una intervención de mayor escala.

Con el objetivo de profundizar estos resultados, la figura 21 representa dicha diferencia en un plano cartesiano, relacionando la base de diferenciación del segmento de alta gama con la posición que los expertos atribuyen a Renault.

FIGURA 21: Brecha de posicionamiento de Renault Argentina.



Fuente: Propia en base a entrevistas a personas expertas (2026).

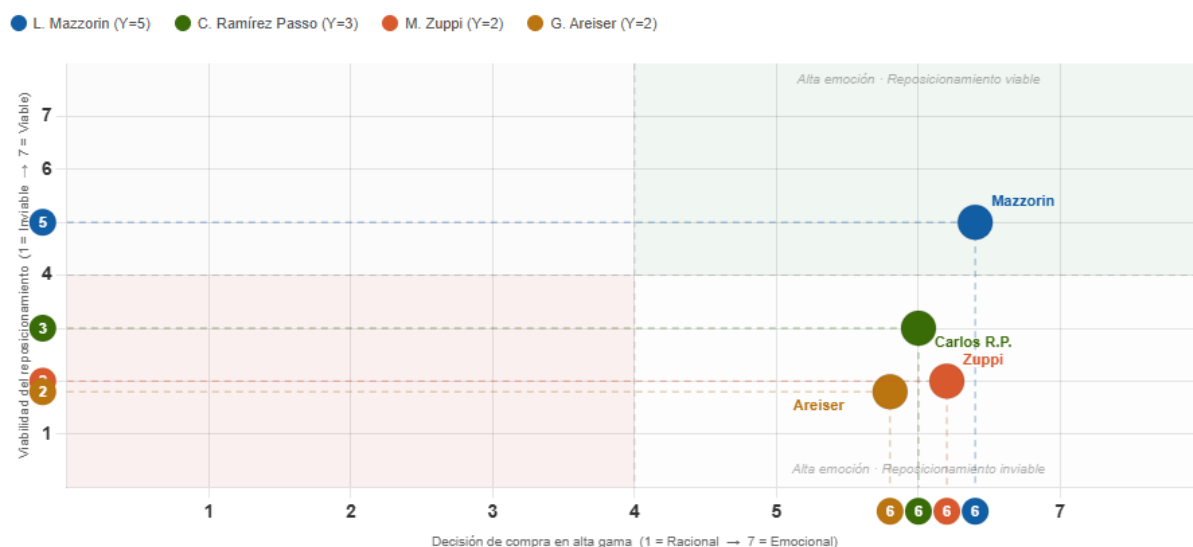
Nota: El eje “x” indica la base de diferenciación, siendo 1 funcional/masiva y 7 simbólica. El eje “y” indica el posicionamiento percibido siendo 1 generalista y 7 premium.

El segmento de alta gama se ubica en el cuadrante superior derecho de la figura 21, asociado a atributos altamente simbólicos y a una propuesta premium, mientras Renault Argentina queda en el cuadrante inferior izquierdo. La flecha que conecta ambos puntos representa el recorrido que la marca necesita realizar para alinear su posición percibida con las características del segmento al que aspira. Más

allá de la distancia existente, ninguna de las dos coordenadas coincide. Renault no comparte con el segmento premium el mismo cuadrante en ninguna de las dos dimensiones analizadas, lo que permite inferir que el desajuste no es parcial sino estructural.

Por último, la figura 22 expone la principal divergencia entre los expertos, cruzando el componente emocional presente en las decisiones de compra en alta gama (aspecto donde hay consenso) con la viabilidad del reposicionamiento de Renault (dimensión que en las opiniones se encuentra una divergencia significativa).

FIGURA 22: Viabilidad de reposicionamiento de Renault Argentina según expertos.



Fuente: Propia en base a entrevistas a personas expertas (2026).

Nota: El eje “x” indica la decisión de compra en alta gama, siendo 1 racional y 7 emocional. El eje “y” indica la viabilidad del reposicionamiento siendo 1 inviable y 7 viable.

Los cuatro expertos se concentran en el extremo derecho del eje “X”, confirmando el consenso sobre el carácter emocional dominante en la decisión de compra en el segmento premium. La dispersión ocurre exclusivamente en el eje Y: Mazzorin se posiciona en el cuadrante superior evaluando la estrategia de Renault como viable, en cambio, Zuppi y Areiser convergen en el cuadrante inferior con puntajes de 2/7, evaluando el reposicionamiento como inviable sin una separación de marca. Ramírez Passo ocupa una posición intermedia (3/7), coherente con su perspectiva conceptual sobre el caso. Esta distribución confirma que la divergencia entre expertos no refiere a la naturaleza del segmento, sino a la capacidad estructural de Renault para acceder a él desde su posición actual.

5.3. Análisis de resultados de encuestas

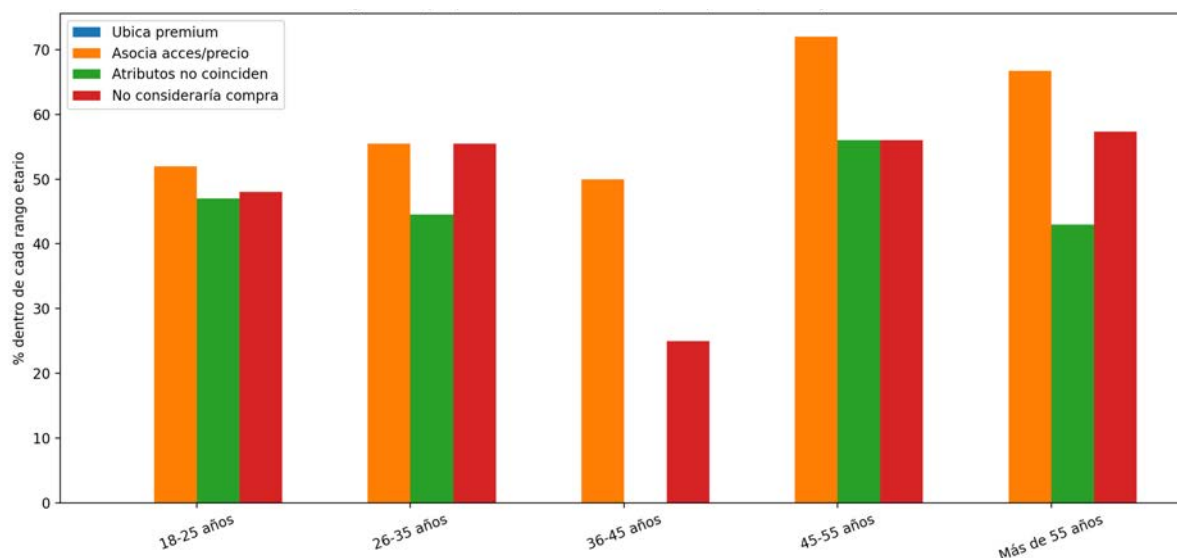
Con el objetivo de incorporar la perspectiva de los consumidores y potenciales compradores del segmento automotriz de alta gama, se analizaron los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas durante el trabajo de campo. Este instrumento permitió revelar percepciones, preferencias y valoraciones vinculadas al posicionamiento de marca, así como identificar los atributos considerados más relevantes al momento de evaluar o adquirir un vehículo de este segmento.

Los resultados fueron organizados de acuerdo con las dimensiones definidas en el marco metodológico, permitiendo examinar tanto el comportamiento de compra de los encuestados como la percepción que poseen respecto al posicionamiento actual de Renault Argentina. A partir de este análisis se busca contrastar la visión de los consumidores con los hallazgos obtenidos en las entrevistas a personas clave y expertas, enriqueciendo la comprensión de la relación entre posicionamiento de marca y toma de decisiones estratégicas en la industria automotriz de alta gama.

De las 145 respuestas obtenidas, 50 personas (34,5% del total encuestado) no se interesan en tener un vehículo de alta gama, por lo tanto sus respuestas fueron descartadas para el análisis de los resultados obtenidos ya que no forman parte del público objetivo definido para la investigación. En consecuencia, el análisis de los resultados se realizó sobre una muestra efectiva de 95 respuestas.

En la figura 23A se presentan los cuatro indicadores que resumen la percepción del consumidor de alta gama en relación con el rango etario, respecto a Renault Argentina.

FIGURA 23A: Indicadores clave de percepción del consumidor de alta gama en relación con el rango etario, sobre Renault Argentina.



Fuente: Propia en base a resultados de la encuesta (2026).

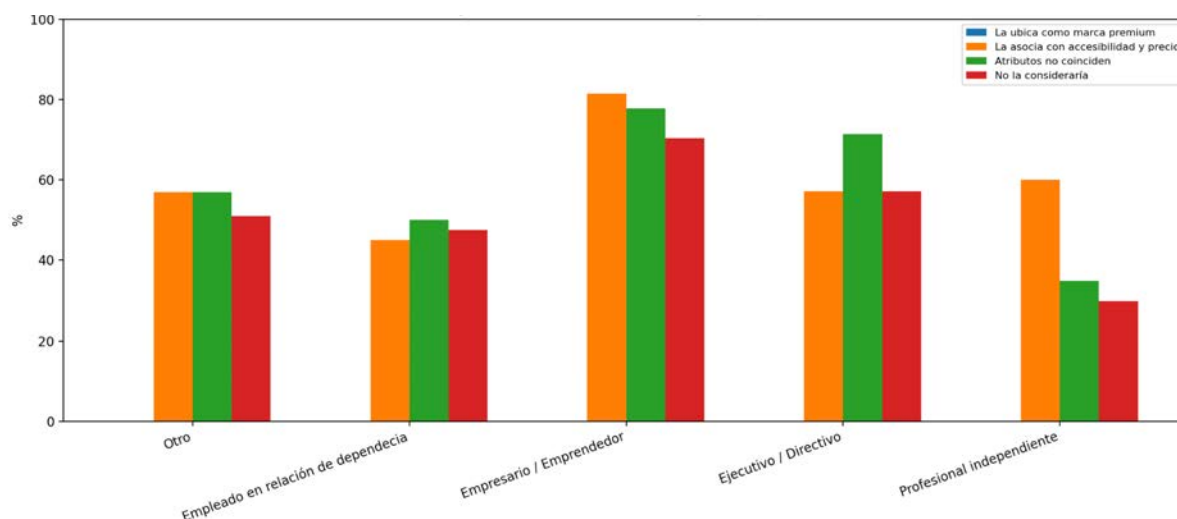
Nota: Muestra efectiva: n=95. (propietarios actuales, ex propietarios y potenciales compradores de alta gama).

Como primer resultado visible de la figura 23A, nadie de la muestra efectiva (0/95 respondentes) ubica a Renault en el segmento premium. En cuanto a la relación con su atributo dominante, el 88% del público encuestado, la asocia naturalmente con accesibilidad y precio, siendo las personas mas adultas las que inclinan a la marca a dicho atributo. Y por último, el 71,6% sostiene que su percepción de los atributos de la marca no coinciden con lo que esperarían de una marca de alta gama. Sumado a este número, el 76,8% no la consideraría al momento de comprar un vehículo premium.

Los cuatro indicadores analizados poseen un vínculo entre sí, y por eso se deben estudiar en conjunto. Los mismos reflejan distintas reacciones ante una misma problemática: la diferencia entre la imagen que Renault intenta proyectar, y la imagen que realmente perciben los consumidores. Según Kapferer (1992) en el capítulo 2.1 del marco teórico, esta brecha representa el principal desafío del posicionamiento estratégico, debido a que cuando una marca construye ciertas asociaciones a lo largo del tiempo, resulta más difícil modificarlas si las estrategias de la marca no logran cambiar la percepción del público.

Luego, en la figura 23B, se estudian mismos los resultados obtenidos pero en relación con la ocupación actual de cada uno de los respondentes.

FIGURA 23B: Indicadores clave de percepción del consumidor de alta gama en relación con la ocupación actual, sobre Renault Argentina.



Fuente: Propia en base a resultados de la encuesta (2026).

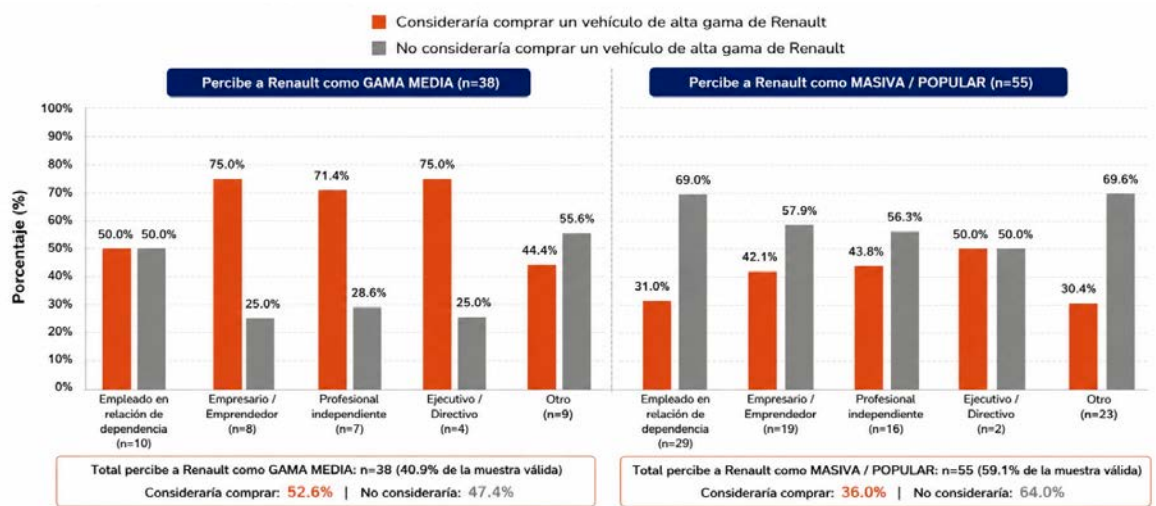
Nota: Muestra efectiva: n=95. (propietarios actuales, ex propietarios y potenciales compradores de alta gama).

El análisis de la figura 23B resultó nuevamente sin ningún respondiente colocando a Renault como marca premium. Ese 88% del público que la asocia a su accesibilidad y precio son en mayor parte empresarios/emprendedores y profesionales independientes. En esta oportunidad, el 71,6% que sostiene la incongruencia entre su percepción de los atributos con lo que esperarían de una marca de alta gama, son los empresarios/emprendedores y los ejecutivos/directivos. Siendo los mismos ocupantes, en su mayoría, los que suman al 76,8% que no la consideraría al momento de comprar un vehículo premium.

En este sentido, los resultados obtenidos evidencian el reto que Renault Argentina enfrenta, manteniendo una imagen sólidamente asociada al segmento masivo.

Por otro lado, se analizaron conjuntamente la percepción de los consumidores acerca del posicionamiento de marca de Renault Argentina en relación con su intención de compra de un vehículo de alta gama según su ocupación actual. La figura 24 ilustra el posicionamiento percibido y su efecto en la consideración de compra dependiendo de su empleo actual.

FIGURA 24: Intención de compra de Renault en el segmento de alta gama según percepción de posicionamiento y ocupación actual.



Fuente: Propia en base a resultados de la encuesta (2026).

Nota: Se excluyen 2 casos sin imagen clara de la marca. En ambos grupos, 0% percibe a Renault como premium. Muestra efectiva n=93.

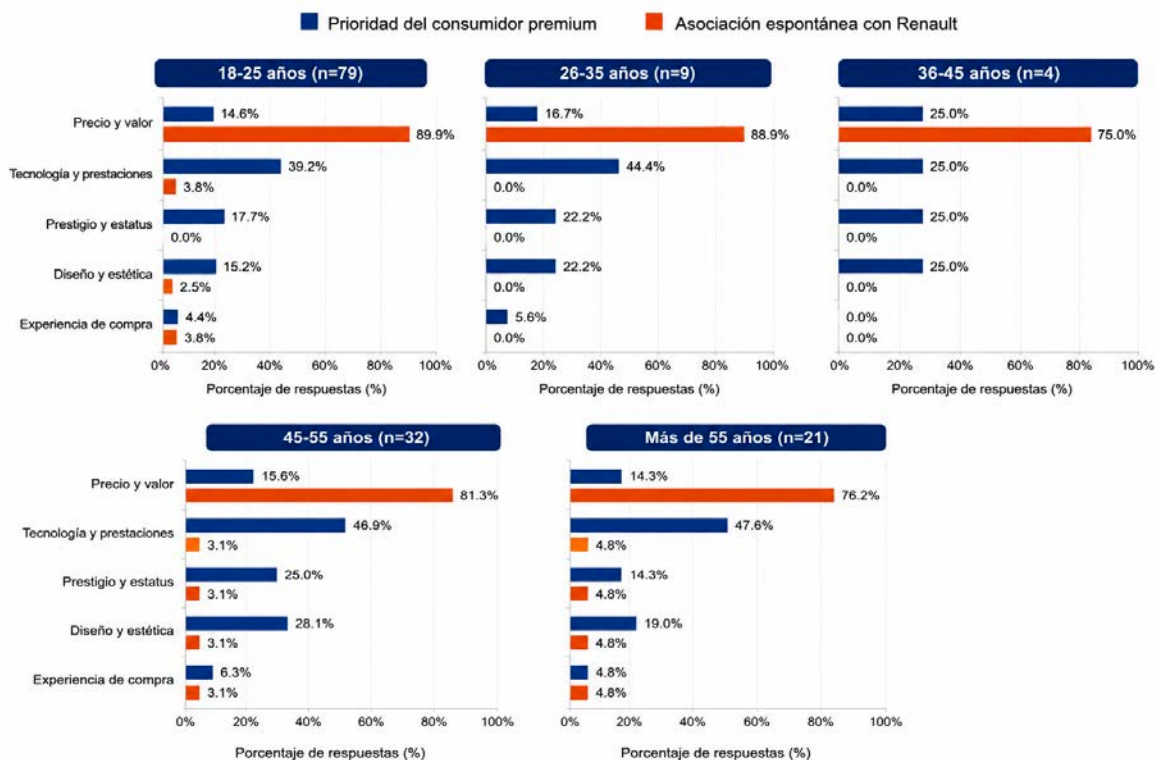
Como principal dato duro de la figura 24, discriminado en quienes brindan dicha información según la ocupación, se observa que cuando la marca es considerada masiva o popular, el 64% afirma que no consideraría la compra de un vehículo de alta gama, mientras que cuando Renault es percibida como marca de gama media, el rechazo disminuye a 49,4%. Además, el porcentaje que ubica a Renault como marca premium es 0%.

Por lo tanto, la intención de compra varía según el segmento en el que los consumidores ubican a la marca. Si bien el rechazo sigue siendo dominante, los datos indican que la percepción del posicionamiento de marca impacta a la hora de decidir si comprar un auto de alta gama o no.

Sin embargo, dicha mejora no resulta suficiente para generar una intención de compra coherente con un posicionamiento premium. A partir de estos datos, se evidencia la dificultad que enfrenta Renault Argentina para tomar un posicionamiento sólido y consistente en el segmento de alta gama. Esta situación coincide con el concepto de *brand equity* planteado por Aaker (1991) en el subcapítulo 2.1, quien sostiene que las asociaciones construidas a lo largo del tiempo forman parte del valor de marca y condicionan e influyen en las decisiones de los consumidores. En consecuencia, las nuevas propuestas de Renault no significan modificar la percepción de la gente de un día al otro ya que los cambios en la imagen de marca suelen dar resultados luego de experiencias consistentes y sostenidas a largo plazo.

Siguiendo con el análisis, existe un rango etario de personas que, en cuanto a los atributos, encuentran una brecha entre lo que los consumidor busca de un vehículo de alta gama y los que los mismos asocian con Renault. La figura 25 ilustra esta distancia entre atributos.

FIGURA 25: Brecha entre atributos prioritarios al elegir un vehículo de alta gama y atributos asociados a Renault Argentina según rango etario.



Fuente: Propia en base a resultados de la encuesta (2026).

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, la figura 25 evidencia una diferencia entre los atributos valorados por el segmento de consumidores de vehículos premium y los asociados con Renault Argentina. El atributo más valorado por el consumidor (de cualquier rango etario) es la tecnología y prestaciones, seguido por el prestigio y estatus de la marca y el diseño y estética, en lo que respecta a los encuestados menores a 45 años. En el caso de las personas de 45 años en adelante, sitúan en segundo lugar al diseño y estética y en tercero a el prestigio el estatus de marca, invirtiendo el orden. Y posteriormente, el cuarto atributo en general fue el precio y por último la experiencia de compra y servicio.

Por el contrario, más del 80% en promedio de de los encuestados de cualquier edad, asocian fuertemente a Renault Argentina como una marca cuyo atributo principal es la accesibilidad y precio; este resultado es interesante ya que es

el atributo de menor valor simbólico para el consumidor premium. En contraste, la presencia de los demás atributos (que más se valoran en el segmento premium) como tecnología, prestigio y estatus resulta ser casi nula dentro de la percepción de marca de Renault. Esto deja en evidencia la brecha que existe entre los atributos que los consumidores consideran relevantes a la hora de comprar un vehículo premium y los que actualmente identifican en Renault Argentina.

Desde la perspectiva de Keller (2008) en el capítulo 2.2 de la teoría, esta situación es relevante ya que los atributos simbólicos poseen un peso determinante en la evaluación de alternativas a la hora de tomar una decisión de compra de alto involucramiento. En este sentido, la imagen de Renault Argentina centrada en el precio resulta incompatible con el segmento premium, dificultando su ingreso hacia ese segmento.

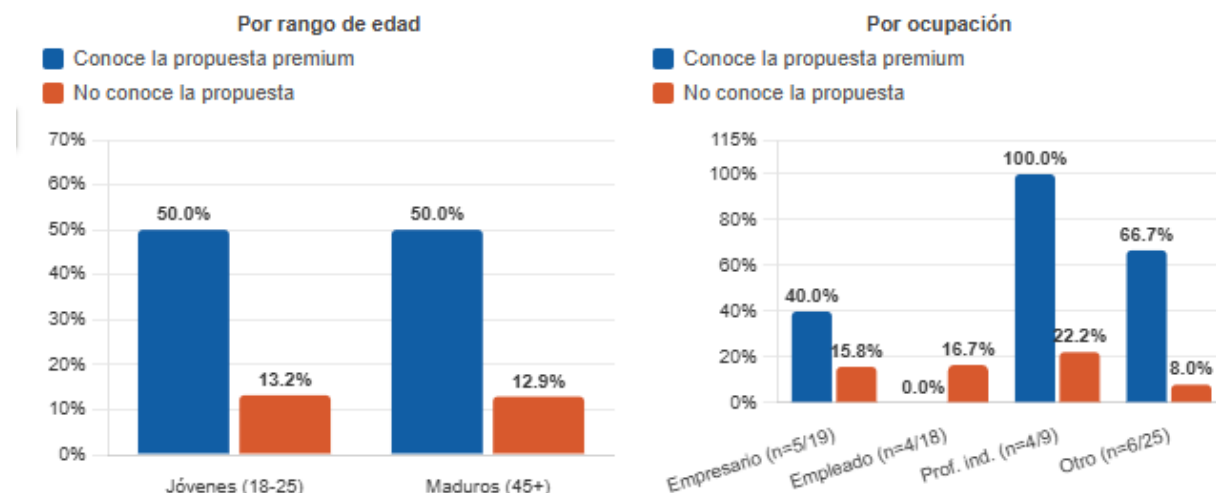
A su vez, Kotler y Keller (2012) en el subcapítulo 2.1, sostienen que un posicionamiento efectivo necesita comunicar atributos relevantes para el público objetivo, que permitan diferenciarse de la competencia y sean consistentes con la historia de la marca. A partir de los resultados, se observa que Renault enfrenta complicaciones en estos aspectos, ya que el atributo que más comunica es el precio, y en el segmento premium no es relevante, tampoco contribuye a diferenciarse de otras marcas generalistas y se contradice con su posicionamiento histórico.

Para reforzar el análisis, más del 70% de los contestantes rechazan a Renault a la hora de comprar un vehículo premium independientemente del atributo que prioricen, ya sea tecnología (76,9% no consideraría a Renault), estatus (77,8% no la consideraría), o precio siendo el único que Renault comunica con claridad (73,3% rechazaría a Renault).

En conclusión, la baja consideración de la marca no se limita únicamente al perfil del consumidor y atributos de marca, también se trata de un déficit de *brand equity*. Según plantea Aaker (1991) en el capítulo 2.1 sobre construcción de posicionamiento de marca, las asociaciones construidas históricamente influyen posteriormente de manera significativa en el valor percibido de la marca. Por lo tanto, un *brand equity* negativo acumulado se refiere a que la posición histórica de Renault como marca masiva, condiciona de manera inversa, restando al valor percibido.

Por último, se agrega al análisis el conocimiento del consumidor sobre la propuesta de Renault en el segmento de alta gama y cómo influye en la intención de compra según rango de edad y ocupación de los mismos. La figura 26 permite conocer el efecto del conocimiento de la propuesta premium sobre la consideración de compra dependiendo de la edad y trabajo de los encuestados.

FIGURA 26: Intención de compra (positiva) de Renault en el segmento premium según el conocimiento de su propuesta de alta gama, rango de edad y ocupación.



Fuente: Propia en base a resultados de la encuesta (2026).

Nota: El conocimiento de la propuesta se realizó a partir de la percepción de claridad de comunicación (quienes declaran verla clara o algo clara = conocen; quienes no la perciben o no la conocen = no conocen).

Los resultados expuestos en la figura 26 reflejan notablemente una distinción en el comportamiento de la muestra. Por un lado, la mitad de los respondentes, ya sean jóvenes o de más de 45 años, que perciben con claridad la propuesta premium de Renault Argentina evaluaría abiertamente la compra de uno de sus vehículos de alta gama. Por el contrario, entre quienes no registran la propuesta, el rechazo sobre la intención de compra asciende aproximadamente a 84%, y sólo 13,3% lo consideraría en el caso de ambos rangos etarios. Por otro lado, en cuanto a la ocupación de los consumidores, el 100% de los profesionales que conocen la propuesta, considerarían la compra, y en el caso de quienes no especifican su ocupación ("otro"), el 66,7% también sería favorable a la hora de comprar un vehículo de la marca.

Entonces, estos hallazgos impactan directamente en la toma de decisiones estratégicas. El efecto de la comunicación es positivo, ya que si los consumidores conocen la propuesta, la consideración de compra se eleva de 13,3% a 50%, casi

tres veces más y en el caso de profesionales independientes asciende de 22% a 100%. Sin embargo, todavía presenta fallas ya que el porcentaje que conoce la nueva propuesta es muy pobre y tampoco modifica la mente de estos consumidores respecto a la imagen de la marca.

Esto demuestra que la comunicación produce un efecto positivo mas no resulta ser suficiente para el reposicionamiento de la empresa. Este descubrimiento se respalda con el concepto de herencia de marca acumulado con los años y su inercia, expuesto por Aaker (1991) en el capítulo 2.1 del marco teórico.

En conclusión, se agrega el concepto de percepción del consumidor de alta gama como otro factor determinante de la brecha entre aquella imagen que Renault busca construir y lo que el mercado le atribuye. Por eso, el principal hallazgo es que todavía la marca no se encuentra percibida como marca de alta gama (rechazo absoluto). Incluso los atributos valorados por este segmento, son completamente opuestos a los que la gente asocia con Renault, dando como explicación que el problema no es de comunicación (ya que se confirmó que gracias a ella, la intención de compra se eleva) sino de estructura.

CAPÍTULO 6: TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS

La triangulación de metodológica permite contrastar los resultados obtenidos a través de distintos instrumentos para poder identificar, convergencias, opiniones y patrones que ninguna fuente aislada podría revelar por sí sola. Según Sampieri et al. (2014), este análisis permite evaluar el grado de consistencia que tienen los resultados de los distintos instrumentos, además permite extraer conclusiones cuando existe esa consistencia. Lo que no busca esta triangulación de resultados es que se confirmen los resultados mutuamente, sino que generen esa consistencia entre ellos.

A modo de resumen ilustrativo y gráfico, se realizó la figura 27, para poder organizar las principales convergencias y divergencias obtenidas. Luego, se complementaron y justificaron los hallazgos con los autores desarrollados en el marco teórico.

FIGURA 27: Semáforo de convergencias y divergencias de los instrumentos de recolección de datos.

- Verde — Convergencia: los tres instrumentos confirman el hallazgo
- Amarillo — Convergencia parcial: coincidencia con matices o distinta intensidad
- Rojo — Divergencia: lecturas distintas o contradictorias entre instrumentos

Hallazgo / dimensión de análisis	Personas clave	Personas expertas	Encuesta
CONVERGENCIAS — Los tres instrumentos confirman			
Renault no está posicionada como premium El mercado no la reconoce como marca de alta gama en ninguno de los tres instrumentos	Confirma	Confirma	Confirma
La imagen masiva histórica es la principal barrera La herencia de posicionamiento masivo opera como condicionante de la percepción actual	Confirma	Confirma	Confirma
Brecha estructural entre atributos buscados y atributos percibidos Lo que el consumidor premium valora no coincide con lo que Renault comunica	Confirma	Confirma	Confirma
El posicionamiento condiciona las decisiones estratégicas Producto, precio, distribución y comunicación se orientan a cerrar la brecha identidad-imagen	Confirma	Confirma	Confirma
El contexto argentino dificulta la consistencia estratégica Volatilidad, restricciones e incompatibilidad de tiempos industriales impiden sostenibilidad	Confirma	Confirma	Parcial
DIVERGENCIAS Y TENSIONES — Lecturas distintas entre instrumentos			
Optimismo sobre la viabilidad del reposicionamiento La mirada interna difiere significativamente de la mirada externa y del consumidor	Optimista	Escéptico	Confirma escepticismo
La comunicación como solución al problema de posicionamiento ¿Alcanza con mejorar la visibilidad y la comunicación de la propuesta premium?	Sí alcanza	No alcanza	Ayuda pero no alcanza
¿Misma arquitectura de marca o submarca? ¿Puede Renault ingresar al premium con la misma marca o requiere separación de identidad?	No lo plantea	Submarca necesaria	No percibe diferencia

Fuente: Propia en base a los resultados obtenidos mediante los tres instrumentos de recolección de datos (2026). Las convergencias y divergencias se identificaron a partir del análisis comparativo de los hallazgos de las entrevistas a personas clave, personas expertas y la encuesta a consumidores.

Como principal convergencia se encuentra que Renault Argentina, no está posicionada como marca premium en la mente del consumidor, y que esa situación no responde a una mala comunicación de imagen sino a una distancia estructural entre la identidad que la organización proyecta y la imagen que el mercado percibe.

Por su parte, las personas claves reconocen que el consumidor argentino todavía no concibe a Renault dentro del segmento premium, aclarando que es un proceso en construcción. Por otro lado, ninguno de los cuatro expertos incluye a Renault en el cluster de marcas premium. Zuppi y Areiser, hicieron énfasis en que la marca no cuenta con la historia de construcción de identidad en ese segmento. Por último, la encuesta cierra el argumento con precisión, arrojando que el 0% de los consumidores ubica a Renault como marca premium, sino que el 57,9 % la percibe como masiva o popular, y el 88,4% la asocia con accesibilidad y precio.

La convergencia no se generó por un instrumento en particular sino que fue el punto en común entre los distintos ángulos de un mismo fenómeno.

Kapferer (1992), ya lo había anticipado con claridad, afirmando que la distancia entre identidad e imagen es sistemáticamente mayor de lo que la organización percibe desde adentro, porque quien construye la identidad tiende a sobreestimar el efecto de sus acciones sobre la imagen. Por su parte, Aaker (1991) sostiene que el *brand equity* se produce de manera lenta y acumulativa a través de experiencias consistentes, y una vez establecido opera como un condicionante de la percepción que ninguna campaña ni lanzamiento de producto puede revertir en corto plazo, ambos autores están fundamentados en el capítulo 2.1 del marco teórico. Los datos lo confirman con el rechazo hacia Renault en el segmento premium en todos los perfiles del consumidor, incluyendo a quienes priorizan precio (el único atributo que Renault comunica con claridad), contando con un 73,3% de rechazo.

Esto demuestra que el problema no es entre el atributo comunicado y el buscado, sino que por cierto perfil del consumidor es el *brand equity* que opera como barrera para todos los segmentos dentro del premium.

La coincidencia observada entre los distintos instrumentos de recolección de datos tiene una relación directa con el segundo objetivo de la investigación orientado a investigar y clasificar las principales decisiones estratégicas implementadas por la empresa en el segmento de alta gama, así como con el cuarto objetivo, el cual se enfoca en analizar el grado de coherencia entre dichas decisiones y el posicionamiento que la organización busca alcanzar.

Lo que los resultados obtenidos evidencian es que existe una coherencia en la formulación de las decisiones estratégicas pero no necesariamente en los resultados que estas generan. En otras palabras, las acciones adoptadas se encuentran alineadas con los fines establecidos por “Renaulution”, pero todavía no logran provocar los cambios de percepción necesarios para alcanzar el posicionamiento deseado. Según Kapferer (1992) en el subcapítulo 2.1 desarrollado en el marco teórico, esto resulta de esta manera debido a que la distancia existente entre la identidad que una empresa intenta proyectar y la imagen que el mercado realmente percibe no se reduce al mismo ritmo que las decisiones corporativas. La imagen de marca se construye a lo largo del tiempo en la mente de los consumidores y suele mostrar resistencia a las modificaciones rápidas.

Por su parte, en el capítulo 2.1, Aaker (1991), complementa esta explicación al señalar que el valor de marca acumulado por Renault durante décadas como marca masiva no constituye únicamente una percepción difícil de modificar, sino que puede transformarse en un obstáculo para los intentos de reposicionamiento. En este contexto, ese capital de marca previo disminuye la credibilidad de las iniciativas premium antes incluso de que lleguen al consumidor. Como consecuencia la empresa realiza inversiones en decisiones estratégicas coherentes con sus objetivos, pero estas actúan sobre un sistema perceptual que limita o neutraliza parte de sus efectos.

Una de las manifestaciones más visibles de esta situación es la diferencia existente entre los atributos que caracterizan al segmento premium y aquellos que actualmente son asociados con Renault. Los especialistas entrevistados coinciden en que, dentro del mercado de alta gama, el verdadero valor se encuentra en la marca más que en el producto y que los factores simbólicos poseen una relevancia superior a los funcionales. Asimismo, sostienen que las decisiones de compra responden principalmente a componentes emocionales. Mazzorin resume esta idea afirmando que la compra de vehículos premium es prácticamente irracional y es dominada por la imagen de marca.

Por su parte, las personas clave de Renault Clama indican que la estrategia “Renaulution” busca comunicar atributos vinculados con la innovación, la tecnología y el diseño, categorías que usualmente se encuentran asociadas a segmentos de mayor valor agregado. Sin embargo, los datos de la encuesta muestran una realidad diferente. Los consumidores del segmento premium consideran que la tecnología y las prestaciones constituyen el atributo más importante (41.1%), seguido por el prestigio, el estatus y el diseño (18.9% cada uno). Por su parte, el precio aparece recién en el cuarto lugar (15.8%). De manera contraria, Renault es asociada al concepto de precio por el 88.4% de los encuestados.

Keller (1993, 2008), en el capítulo 2.2 del marco teórico, explica este fenómeno señalando que, en decisiones de compra de alto involucramiento, los atributos simbólicos adquieren una relevancia determinante. Cuando un consumidor ya posee asociaciones consolidadas respecto a una marca, interpreta los nuevos mensajes a través de ese marco de referencia previo. En consecuencia, aunque Renault comunique tecnología e innovación, los consumidores continúan interpretando esos atributos dentro de la categoría de una marca generalista. De

esta manera, la innovación tecnológica no es percibida como un acercamiento al segmento premium, sino como una mejora dentro del mercado masivo. Keller denomina a este fenómeno como un efecto de contexto de marca, donde las asociaciones históricas poseen mayor influencia que los mensajes recientes.

La siguiente convergencia hace referencia a la relación central de la investigación: la influencia del posicionamiento de marca sobre la toma de decisiones estratégicas. En un primer panorama, las personas clave describen un conjunto de decisiones — desarrollo de nuevos modelos, estrategia de pricing como señal de valor y no de volumen, comunicación de visibilidad en la calle — las cuáles están explícitamente orientadas y enfocadas a construir el posicionamiento de marca premium.

Fernando Matich brindó una mejor definición en cuanto a la estrategia que se busca lograr: *Upper Mainstream* como objetivo, *dual track* para gestionar la convivencia entre la gama masiva y la aspiracional, Alpine como puente aspiracional. Las personas expertas, por su lado, confirman que las decisiones estratégicas deben estar alineadas con el posicionamiento de marca buscado, aunque Zuppi mencionó una inversión relevante de la lógica causal: no es el posicionamiento de marca el que influye en la estrategia sino al revés ("la estrategia define el posicionamiento de marca"). La encuesta aporta evidencia empírica sobre el efecto de una de esas decisiones estratégicas: la comunicación de la propuesta premium. Los consumidores que conocen la propuesta de Renault en el segmento de alta gama la consideran a la hora de comprar un vehículo premium en un 50%, frente al 13,3% que la consideraría sin conocer la propuesta. La decisión de comunicar la propuesta premium tiene un efecto triplicador mensurable y significativo. Hasta este momento, la convergencia pareciera validar la estrategia de visibilidad de las personas clave. Pero hay una segunda dimensión, que es pertinente agregar al análisis porque la encuesta lo revela, y cambia toda esta interpretación: incluso entre quienes conocen la propuesta y la consideran, el 0% percibe a Renault como marca premium. El consumidor puede llegar a pensar en la idea de evaluar un modelo específico de Renault para su compra, pero no por eso incorpora a la marca al clúster premium. Ese dato distingue dos cosas que la estrategia de las personas clave tiende a tratar como equivalentes: la consideración de compra de un modelo y el reconocimiento de una marca como premium son fenómenos distintos que responden a lógicas distintas.

Esta distinción posee implicancias críticas para el segundo objetivo de investigación. La mayoría de las decisiones estratégicas que las personas clave mencionan —eventos de visibilidad, test drives, presencia en la calle— están orientadas a aumentar la consideración de productos específicos. Son decisiones correctas para aumentar ventas en el corto plazo, pero la pregunta de investigación no es si Renault puede vender más Koleos o Boreal: es si puede posicionarse como marca de alta gama. Es por eso que en el escenario dado, los tres instrumentos convergen en que las decisiones actuales no están produciendo el resultado que el objetivo estratégico requiere.

La triangulación de resultados deja en evidencia que la relación entre las variables analizadas opera en dos sentidos de manera simultánea: el posicionamiento de marca buscado orienta las decisiones, pero el posicionamiento de marca histórico acumulado en el tiempo las condiciona estructuralmente. Kotler y Keller (2012), en el capítulo 2.1 del marco teórico, señalan que el posicionamiento de marca eficaz requiere que los atributos comunicados sean relevantes para el consumidor objetivo, diferenciándolo respecto a la competencia y con la condición que sean creíbles en función de la historia de la marca. En el caso de Renault Argentina, las tres condiciones presentan problemas o dificultades: el atributo por excelencia que más comunica (precio) no es relevante en el premium, tampoco es diferenciador respecto a las demás marcas del segmento genérico, y es directamente contradictorio con el posicionamiento aspiracional que busca construir. Simon (1957), en el capítulo 3.1 de la teoría, incluye una perspectiva decisional: menciona que las personas encargadas de tomar las decisiones dentro de una organización no suelen elegir la opción perfecta o la más óptima porque no pueden, ya sea por información incompleta, tiempos limitados o meramente por estar dentro de estructuras institucionales que también restringen qué pueden decidir. Entonces no “optimizan” sino que “satisfacen”: buscan una solución que sea suficientemente buena dentro de las limitaciones que poseen y hasta ahí llegan. En Renault Argentina, esas restricciones incluyen los mandatos de la casa matriz, que según Civetta et al. (2023), mencionado en el capítulo 1.3 del marco teórico, reservan las decisiones de mayor impacto estratégico — arquitectura de marca, plataformas tecnológicas, posicionamiento global — para el nivel corporativo, dejando a la filial local un margen de acción y decisión acotado a las variables de ejecución. Entonces, es por esto que el contexto de marca que Renault ha construido a lo largo

del tiempo, actúa como un condicionante estructural que hace que incluso las decisiones bien ejecutadas produzcan efectos atenuados o distorsionados. Las decisiones de comunicación por parte de “Renaulution” son razonables: el problema está en que el receptor las procesa con un esquema mental ya preestablecido que las neutraliza.

Sobre el contexto macroeconómico argentino, se concluyó que las personas claves y las expertas coinciden en que la volatilidad económica argentina introduce una restricción adicional, influyendo directamente sobre la consistencia estratégica. Mazzorin afirma que la industria automotriz en Argentina opera bajo condicionantes que podrían generar que decisiones bien tomadas lleguen en el momento equivocado y que ante el cambio de rumbo no se pueda responder ágilmente.

Las personas claves confirmaron que las restricciones a las importaciones por parte del gobierno afectaron directamente a la disponibilidad de modelos premium. La encuesta no captura este fenómeno de manera directa, pero se pudo concluir que el conocimiento de la propuesta premium de Renault alcanza apenas al 21% de la muestra, lo que es coherente con las dificultades de disponibilidad de producto que las otras dos fuentes describen.

Perez Artica (2020), en el capítulo 1.2 del marco teórico, describe cómo las condiciones macroeconómicas argentinas condicionaron históricamente las decisiones de la industria automotriz, generando así un sector con alta dependencia de las políticas públicas, impidiendo que se pueda planificar a largo plazo.

Sturgeon et al. (2008), citado en capítulo 1.1 del marco teórico, anticipó esta tensión, describiendo la industria automotriz bajo cadenas globales de valor. Fundamentando que las filiales locales de grupos multinacionales operan dentro de mandatos globales que no necesariamente contemplan las particularidades de cada mercado, lo que genera fricciones entre la coherencia global de la estrategia y la adaptación local.

Por otra parte, la principal divergencia que se impone es la brecha entre la mirada interna y la mirada externa, las personas claves de Renault Clama describen el proceso de reposicionamiento con optimismo, sostienen que el camino está bien orientado, los nuevos modelos de vehículos generan respuestas positivas sobre los consumidores, aclarando que el proceso requiere tiempo.

Los expertos tienen una postura más escéptica, Zuppi y Areiser, coinciden en que Renault no pertenece al cluster premium y en que ninguna estrategia de

comunicación o producto puede resolver ese déficit estructural. Solo Mazzorin (ex director de ventas de Renault Argentina) mantiene una posición optimista sobre la viabilidad de “Renaulution”.

La encuesta, se ve más alineado al diagnóstico de los expertos ya que el 76,8% de los consumidores no consideran a Renault para la compra de un vehículo premium, y ese rechazo no varía en función del nivel de conocimiento de la propuesta ni del perfil del consumidor.

Esta divergencia es fundamentada por Kapferer (1992), capítulo 2.1 del marco teórico, donde señala que quien construye la identidad de una marca tiende a sobreestimar sistemáticamente el efecto de sus propias acciones sobre la imagen percibida, porque opera desde adentro del sistema significados que la organización produjo.

Esta diferencia entre el interior y el exterior de la organización no es una falla de las personas claves, sino que es una consecuencia estructural de la posición institucional desde la que cada actor evalúa el fenómeno. Además tiene una implicancia directa para el cuarto objetivo de la investigación, el cual consiste en la evaluación de la coherencia entre posicionamiento de marca y decisiones estratégicas no puede hacerse solo desde adentro de la organización.

La segunda tensión es que la comunicación del proceso no es suficiente, debido a que los instrumentos giran en torno al papel de la comunicación y la visibilidad de los nuevos modelos como herramienta de posicionamiento. Las personas claves describen estrategias de visibilidad, eventos que permiten testear los nuevos modelos de autos, presencia en la calle y comunicación digital, estos conforman el camino para modificar la percepción del consumidor.

En cambio los expertos, son más cautelosos, por ejemplo Ramirez Passo señala que el desafío de lograr coherencia entre lo que la marca comunica y el consumidor percibe, es el mayor desafío de una organización y que no se resuelve solo con la comunicación.

La encuesta realizada a los consumidores (ver anexo I), permite evaluar el efecto concreto de la comunicación con datos, sostiene que conocer la propuesta premium de Renault triplica la intención de compra, oscila entre 13% y 50%, lo que confirma que la comunicación tener un efecto positivo, pero que aun así entre quienes conocen la propuesta, el 0% percibe a Renault como una marca premium.

Esto demuestra que la comunicación abre la puerta de la consideración pero no modifica la categorización de la marca.

Esta tensión se ve reflejada sobre lo que sostiene Aaker (1991), del capítulo 2.1 de la teoría, establece que el *brand equity* negativo acumulado durante años de posicionamiento masivo opera como un activo en sentido inverso, resaltando el valor percibido incluso cuando la propuesta funcional del producto es competitiva. La comunicación eficaz puede visibilizar una propuesta de valor nueva, pero no puede reescribir décadas de asociaciones consolidadas en la memoria del consumidor.

Ries y Trout (1981), en el capítulo 2.1 en el marco teórico, fueron más directos afirmando que el posicionamiento de marca no es lo que se hace con el producto sino lo que se construye en la mente de público objetivo, y esa construcción requiere de tiempo y consistencia que sola la comunicación de corto plazo no puede sustituir.

La tercera tensión emerge exclusivamente de la triangulación, ninguna fuente aislada la habría revelado con la misma claridad. Las personas expertas más específicamente Zuppi y Areiser, plantean con convicción que el único camino viable para que Renault ingrese al segmento premium es la separación de arquitectura de marca, citando los casos de Lexus (Toyota), Genesis (Hyundai) y DS (Citroën) como modelos exitosos. Las personas clave de Renault Clama no plantean esta alternativa en ninguna de las entrevistas. El único elemento que se aproxima es la referencia de Fernando Matich a Alpine como submarca aspiracional y puente entre la gama masiva y la aspiracional, pero sin plantear como una separación formal de identidad. La encuesta no captura esta dimensión directamente, pero aporta el dato que hace el dilema más concreto, con la misma arquitectura de marca actual, el 0% del consumidor premium percibe a Renault como marca de alta gama.

Kapferer y Bastien (2012), en el capítulo 2.2 y en el 3.2 del marco teórico enfatizan en que cuando una marca generalista intenta extenderse hacia el segmento premium sin separar la identidad, se expone al riesgo de perder credibilidad en ambos segmentos simultáneamente, el consumidor masivo siente que la marca lo abandono y el consumidor premium no la adopta por que la imagen masiva persiste.

A modo de conclusión, se deduce que el cruce de ambos instrumentos permite responder la pregunta principal de investigación. Fundamentando que el posicionamiento de marca incide en las decisiones estratégicas de Renault Argentina en el segmento de alta gama de manera simultánea y contradictoria, como objetivo que las orienta y como limitación que las condiciona.

Las decisiones estratégicas de Renault, como los nuevos modelos, la estrategia de *pricing* como señal de valor, la distribución selectiva, la comunicación de visibilidad están explícitamente diseñadas para construir el posicionamiento premium que la marca busca. En este sentido, el posicionamiento de marca deseado orienta las decisiones, pero el posicionamiento de marca histórico acumulado y la imagen masiva consolidada durante décadas que los tres instrumentos confirman de manera independiente, opera simultáneamente como una barrera que limita la efectividad de esas mismas decisiones. Es por eso que las acciones estratégicas no pueden modificar la categorización de la marca en la mente del consumidor a la velocidad que la lógica competitiva requeriría y esto empíricamente es confirmado cuando la comunicación funciona pero no alcanza para modificar la percepción del segmento.

Por último, lo que los instrumentos confirman de manera convergente, y que constituye la conclusión más fuerte de esta investigación, es que la relación entre el posicionamiento de marca y toma de decisiones estratégicas no es unidireccional. El posicionamiento de marca no solo es el resultado de las decisiones que la organización toma, es también el marco que determina qué decisiones son posibles, que tan efectivas pueden ser y en qué plazo de tiempo pueden generar resultados. En este sentido el posicionamiento de marca de Renault Argentina no es simplemente un problema de comunicación a resolver, sino que también es una variable estructural que condiciona el espacio de decisiones estratégicas disponible para la organización.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este capítulo es detallar las principales conclusiones de la investigación. Las mismas fueron alcanzadas a partir del análisis desarrollado a lo largo del trabajo, y para ello se retomaron las preguntas y objetivos propuestos al principio del mismo. Su propósito es contestar las preguntas y alcanzar los objetivos, considerando los límites metodológicos del estudio (análisis externo e interpretativo).

Los resultados que se obtuvieron a lo largo de la propia investigación, nos inducen a concluir que el posicionamiento de marca no trabaja de manera independiente a la toma de decisiones estratégicas, sino que lo hacen otorgando un marco de referencia que orienta, condiciona y delimita el espacio de acción de las organizaciones. En lo que respecta al segmento de alta gama, esta relación toma mayor relevancia, porque decisiones como lo son las de producto, precio, comunicación, distribución e inversión deben estar articuladas de manera coherente con la imagen que la marca busca construir en la mente del consumidor.

No obstante, este trabajo permite afirmar que esta relación no es lineal ni unidireccional. Por un lado, el posicionamiento de marca deseado orienta las decisiones estratégicas hacia el futuro, definiendo los atributos que se buscan comunicar, los modelos que se buscan lanzar, a que precios y con qué experiencia ofrecerlos. Pero por otro lado, el posicionamiento de marca histórico acumulado genera una limitación en la efectividad de esas decisiones. Es decir, una marca no toma las decisiones desde un escenario neutral, sino que lo hace tomando como referencia una trayectoria previa que influye en la forma en que los consumidores interpretan sus acciones actuales. Por lo tanto, contemplamos el posicionamiento de marca y la toma de decisiones estratégicas como una relación bidireccional: el posicionamiento de marca buscado guía las decisiones estratégicas, mientras que el posicionamiento de marca ya incorporado en la mente del consumidor va a condicionar sus resultados.

En cuanto al caso analizado, se logra notar de forma clara esta tensión. Desde una perspectiva externa e interpretativa, formada por entrevistas a representantes de la red comercial, expertos de la industria, encuestas a consumidores y fuentes secundarias, se evidencia que Renault Argentina atraviesa un proceso de reposicionamiento orientado a elevar su propuesta de valor. En

donde dicha estrategia se observa en decisiones vinculadas con el lanzamiento de los últimos modelos que comprenden mayor equipamiento y tecnología, incorporación de atributos ligados a innovación y diseño, la electrificación, utilización del factor precio como señal de mayor valor y acciones de comunicación con el fin de generar mayor visibilidad de marca.

Estas decisiones se encuentran alineadas con la intención de construir una imagen más sofisticada, moderna y cercana al concepto de “generalista premium”. Sin embargo, los resultados muestran que estas decisiones se toman en base a la percepción histórica de la marca, fuertemente consolidada. Renault continúa siendo asociada, por gran parte del mercado argentino, a una marca masiva, accesible, funcional y vinculada al precio. Entonces este posicionamiento de marca tan arraigado, le hace de barrera estructural a la marca, dificultando su búsqueda de ingresar al segmento de mayor prestigio de la industria automotriz.

La triangulación de los instrumentos confirma esta situación. Ningún consumidor de la muestra efectiva ubicó a Renault como marca premium, la gran mayoría la asoció con accesibilidad y precio, y el rechazo a considerarla como opción de compra en el segmento de alta gama también culminó en valores altos. A su vez, si bien la comunicación de la nueva propuesta genera un efecto positivo sobre la intención de compra de ciertos modelos, esto no es suficiente para modificar la categoría en donde se la ubica. Esto permite demostrar que el problema no es únicamente comunicacional, sino estructural: los nuevos mensajes son interpretados por el consumidor a partir de asociaciones históricas instaladas con anterioridad.

El trabajo permitió identificar que el posicionamiento buscado por Renault se refleja en decisiones de producto, precio, comunicación, distribución y experiencia comercial primordialmente. Todas estas decisiones apuntan a construir una propuesta de mayor valor agregado y a reforzar atributos como tecnología, innovación, diseño y sofisticación.

Por otro lado, también se comprobó que la efectividad de dichas decisiones se encuentra condicionada por el posicionamiento histórico acumulado de la marca. Por lo tanto, el principal hallazgo no es solamente que Renault toma decisiones orientadas a reposicionarse, sino que esas decisiones conviven con una imagen previa que limita la velocidad y profundidad del cambio perceptual. La marca puede aumentar la consideración de compra de determinados modelos, pero eso no

implica necesariamente que sea reconocida como una marca premium o de alta gama.

El posicionamiento que hoy la marca tiene en el segmento de alta gama se encuentra en etapa de construcción y transición. Renault no aparece consolidada en la mente del consumidor como marca premium, sino que continúa siendo percibida como generalista, accesible, funcional y vinculada al mercado masivo en el mayor de los casos.

Luego del análisis, es notoria la búsqueda de Renault en modificar esta percepción histórica mediante una estrategia llamada “Renaulution”, orientada a elevar su propuesta de valor. Esta intención se manifiesta en la incorporación de nuevos modelos, mayor equipamiento, diseño más sofisticado, tecnología, electrificación e innovación. En este sentido, la marca intenta alejarse de una imagen basada exclusivamente en precio y accesibilidad para acercarse a atributos más valorados dentro del segmento de alta gama.

Sin embargo, la construcción no está incorporada del todo por el consumidor. La existencia de una brecha entre la identidad que la marca busca proyectar y la imagen que efectivamente percibe el mercado. Desde esta perspectiva, la marca parece ubicarse en un espacio intermedio entre el mercado generalista tradicional y las aspiraciones asociadas al concepto de generalista premium.

El análisis realizado permitió identificar que dicha situación se configura a partir de la interacción entre dos dimensiones complementarias. Por un lado, la identidad que la organización procura construir se sustenta en atributos vinculados con la innovación, la tecnología, el diseño, la electrificación y la sofisticación. Por otro lado, la imagen efectivamente percibida por los consumidores continúa asociándose principalmente con características relacionadas con la accesibilidad económica, la funcionalidad y la masividad. Esta diferencia evidencia la existencia de una brecha entre la propuesta de posicionamiento impulsada por Renault y el significado que actualmente posee la marca en la mente del consumidor.

Dentro de este proceso de reposicionamiento se identificaron diversas decisiones estratégicas orientadas a incrementar el valor percibido de la oferta de Renault. Estas acciones se manifiestan principalmente en las áreas de producto, precio, comunicación, distribución y experiencia comercial, dimensiones que, de manera conjunta, conforman la propuesta de valor presentada al mercado.

En relación con la estrategia de producto, se observa una renovación progresiva del portafolio mediante la incorporación de vehículos con mayores niveles de tecnología, equipamiento, diseño e innovación. Modelos como Arkana, Koleos, Boreal y Megane E-Tech representan ejemplos concretos de esta orientación, permitiendo visualizar la intención de Renault de trascender una imagen asociada exclusivamente al mercado masivo para aproximarse a segmentos caracterizados por una mayor diferenciación y valor agregado.

Asimismo, la política de precios constituye otra herramienta relevante dentro de esta estrategia. En categorías de mayor prestigio, el precio adquiere una dimensión simbólica que excede su función económica, ya que actúa como indicador de calidad, exclusividad y posicionamiento. En este sentido, la marca procura situar determinados modelos en niveles de precio superiores a los históricamente vinculados con Renault, con el objetivo de reforzar una percepción más sofisticada.

Sin embargo, la efectividad de esta decisión se encuentra condicionada por las asociaciones previas de los consumidores, quienes continúan vinculando a la marca con propuestas accesibles y generalistas.

La comunicación también emerge como uno de los pilares fundamentales del proceso de reposicionamiento. A través de campañas publicitarias, presencia digital, eventos experienciales, pruebas de manejo y acciones destinadas a incrementar la visibilidad de los nuevos productos, Renault busca fortalecer atributos asociados con la modernidad, la innovación y la tecnología. No obstante, los resultados sugieren que, si bien estas iniciativas contribuyen positivamente a la consideración de determinados modelos, todavía no logran modificar de manera significativa la caracterización general de la marca.

De igual manera, la distribución y la experiencia comercial adquieren especial relevancia dentro de esta estrategia. En segmentos de mayor valor agregado, la percepción del consumidor no depende únicamente de las características del producto, sino también de la experiencia integral que acompaña el proceso de compra. Aspectos como la atención comercial, las pruebas de manejo, la financiación, la exhibición de los vehículos y el servicio postventa constituyen elementos que contribuyen activamente a la construcción del posicionamiento deseado. En consecuencia, la red de concesionarios se convierte en un actor clave para materializar la propuesta de valor definida por la organización.

Los hallazgos obtenidos permiten afirmar que las decisiones observadas en estas dimensiones responden a una orientación estratégica común, dirigida a fortalecer una imagen de marca más tecnológica, innovadora y sofisticada. En este sentido, el posicionamiento deseado funciona como un marco de referencia que orienta las acciones desarrolladas por Renault y proporciona coherencia a las distintas decisiones implementadas.

Sin embargo, la relación entre posicionamiento de marca y decisiones estratégicas no se manifiesta de manera lineal. Aunque las acciones observadas resultan consistentes con los objetivos de reposicionamiento planteados por la empresa, su impacto se encuentra condicionado por el posicionamiento histórico acumulado a lo largo del tiempo. Como consecuencia, decisiones estratégicamente alineadas con una propuesta de mayor valor agregado no necesariamente son interpretadas por los consumidores como señales suficientes para incorporar a Renault dentro del universo de marcas de alta gama.

Por lo tanto, puede concluirse que las decisiones estratégicas implementadas por Renault Argentina cumplen una doble función. Por una parte, representan esfuerzos concretos orientados a construir una identidad de marca asociada con atributos de mayor prestigio y sofisticación. Por otra, evidencian las limitaciones derivadas de una imagen histórica consolidada que continúa influyendo en la interpretación que realizan los consumidores sobre las acciones actuales de la empresa. En consecuencia, el éxito del proceso de reposicionamiento dependerá no solo de la incorporación de nuevos atributos o productos, sino también de la capacidad de sostener de manera consistente dichas decisiones a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el estudio permitió comprobar que el contexto argentino constituye un factor determinante en la relación entre posicionamiento y toma de decisiones estratégicas. La volatilidad macroeconómica, las fluctuaciones cambiarias, las restricciones vinculadas al comercio exterior y las dificultades asociadas al acceso a divisas generan un entorno complejo para la implementación sostenida de estrategias de largo plazo. Estas condiciones afectan directamente la disponibilidad de productos, la planificación comercial, la definición de precios y la continuidad de las acciones orientadas al reposicionamiento.

En el caso particular de Renault Argentina, esta situación adquiere una relevancia significativa debido a que parte de su estrategia de posicionamiento

depende de modelos desarrollados dentro de una lógica global y, en muchos casos, sujetos a procesos de importación. En consecuencia, factores externos ajenos a la voluntad de la organización pueden alterar o limitar la ejecución de decisiones que, desde una perspectiva estratégica, resultan coherentes con el posicionamiento buscado.

De manera complementaria, el entorno competitivo también ejerce una influencia relevante sobre la estrategia de la compañía. La presencia de competidores tradicionales, junto con el crecimiento de nuevas marcas que ingresan al mercado con propuestas tecnológicas y estructuras de precios competitivas, incrementa la presión sobre Renault y la obliga a reforzar permanentemente sus atributos diferenciales. Esta situación impulsa la aceleración de decisiones vinculadas con la innovación, el diseño, la electrificación y la renovación del portafolio.

No obstante, dicha presión genera una tensión estratégica adicional. Mientras la marca busca incrementar el valor percibido de su oferta y acercarse a segmentos superiores, también debe preservar aquellos atributos que históricamente han sustentado su posicionamiento en el mercado. Como resultado, la estrategia parece orientarse hacia la construcción de una posición intermedia que combine elementos de accesibilidad y funcionalidad con atributos asociados a una propuesta de mayor valor agregado.

En términos generales, los resultados permiten sostener que existe una coherencia significativa entre la orientación estratégica de Renault Argentina y las decisiones implementadas en materia de producto, precio, comunicación y experiencia comercial. Sin embargo, dicha coherencia encuentra límites derivados tanto de las condiciones estructurales del mercado argentino como de la fortaleza de las percepciones históricas construidas alrededor de la marca.

Finalmente, el análisis de la percepción del consumidor de alta gama confirma que Renault aún no ha logrado consolidarse dentro de dicho segmento. Los resultados obtenidos evidencian que la marca continúa siendo asociada predominantemente con atributos propios del mercado generalista, mientras que conceptos como prestigio, exclusividad y estatus permanecen vinculados a otras marcas del sector.

A modo de resumen, la coherencia entre posicionamiento y decisiones estratégicas existe en la intención y orientación general de las acciones

observables, pero se ve algo limitada por las condiciones que hoy el mercado argentino presenta. Es por esto que el caso Renault Argentina demuestra que el reposicionamiento de marca no depende únicamente de decisiones internas, sino también de la capacidad de sostenerlas aun en entornos desfavorables como el que transitan.

En cuanto a la percepción que el consumidor de alta gama tiene sobre Renault Argentina, se puede afirmar que el mismo no la percibe actualmente como premium, siendo el caso contrario, la percepción predominante continúa asociando a la marca con atributos propios del segmento generalista.

A partir del análisis de las encuestas, al observar que ningún respondente la colocó como premium, esto revela que el intento de reposicionamiento todavía no logró desplazar la categoría histórica de la marca. A pesar que la marca comunique atributos ligados al segmento premium el consumidor la sigue ligando al precio y la accesibilidad.

La incompatibilidad de lo que comunican con lo que el consumidor percibe demuestra que la marca no solo atraviesa problemas de visibilidad, sino también una dificultad más profunda vinculada al capital de marca acumulado.

Un concepto a destacar es que la comunicación de la nueva propuesta premium tiene un efecto positivo en la intención de compra, pero no resulta suficiente para modificar el posicionamiento percibido. Pero si ocurre que los que sí tienen conocimiento de la propuesta en dicho segmento, la consideración aumenta, pero nuevamente sin desplazar el posicionamiento ya adquirido. Esto permite distinguir entre la consideración de compra de un modelo en específico y el reconocimiento de la marca como perteneciente al segmento de alta gama.

Considerando esto, el consumidor puede llegar a evaluar ciertos modelos por la tecnología, diseño o equipamiento, pero eso no implica que la considere como premium. Y esta diferencia es clave para la investigación, porque es algo que ayuda a entender que no necesariamente el reposicionamiento de producto implique un reposicionamiento de marca.

La investigación permitió analizar de manera concreta cómo los consumidores vinculados al segmento de alta gama perciben a Renault Argentina y qué atributos le asignan. Los resultados muestran que la marca no se encuentra posicionada como alta gama en la mente del consumidor, sino como una marca generalista que intenta avanzar hacia una propuesta de mayor valor agregado.

A su vez, se logró identificar la brecha entre el posicionamiento buscado por Renault y la percepción real del consumidor. La empresa intenta construir una imagen más tecnológica, innovadora y sofisticada, pero el consumidor todavía la asocia principalmente con accesibilidad y precio. Por lo tanto, la percepción del consumidor confirma uno de los principales hallazgos de la investigación: el desafío de Renault Argentina no consiste únicamente en comunicar nuevos atributos, sino en modificar una imagen de marca histórica profundamente instalada.

A modo de síntesis, Renault Argentina es percibida, por el consumidor de alta gama, como una marca que está sobrepasando un proceso de transformación. Sin embargo, la perciben sin presencia consolidada dentro del segmento premium. Se evidencia que si la propuesta de la marca es conocida, se puede llegar a lograr un leve interés en ciertos modelos específicos, pero todavía no logra ser incorporada al clúster de marcas que el consumidor distingue como referente de la alta gama. Es por esto que el reposicionamiento precisa de tiempo, consistencia estratégica y una acumulación continua de experiencias que permitan reconstruir el valor de la marca en la mente del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. [Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa](#). Dic2020, Vol. 30, pp79-96. 18p.

Ceseña-Romero, P.I., Garcia-Rivera, B. R., & Olguin-Tiznado, J. E. (2024). Industria 4.0: Adaptabilidad y barreras de la industria automotriz: Análisis biblio-hemerográfico. [Investigación Administrativa](#). Jul-Dec 2024, Vol. 53 Issue 134, pp1-23. 23p.

Perez Amansi, B. (2022). La cadena automotriz Argentina a partir de la crisis de la convertibilidad: un análisis de su evolución y sus principales problemas (2002-2019). [Revista de la CEPAL](#). Ago 2022, Issue 137, p209-232. 24p.

Ordoñez, S. (2024). Redes productivas globales y núcleos dinámicos en Norteamérica: La transición tecnológico-productiva de la industria automotriz. [Norteamérica: Revista Académica del CISAN-UNAM](#). Jul-dic 2024, Vol. 19 Issue 2, p1-34. 34p.

Pulgarin Molina, S. A., & Rivera R., H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: Un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. [Revista Criterio Libre](#). Ene-jul 2012, Issue 16, p89-114. 26p.

Marco Vera, R., & Campos, T. (2025). La intuición en la toma de decisiones gerenciales. [Temas de Coyuntura](#). Jul.dic 2025, Issue 92, p9-50, 42p.

Dizes Riveros, R. A., Morales Ochoa, D. & Venegas Camargo, A.(s.f). Volkswagen en la industria de los automóviles. Algunas aproximaciones sobre la toma de decisiones de negocio y la responsabilidad social empresarial - caso Diselegate. [Revista Punto de Vista](#). 2019, Vol. 11 Issue 16, p1-17. 17p.

Navarro Zamora, E. (2010). Cómo tomar buenas decisiones estratégicas. [Estrategia Financiera](#). 2010, Vol 25, Issue 268, p 28-33. 6p.

Castellanos Narciso, J. E., Y Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. [Journal of Advanced Study of Leadership / Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo](#). Spring 2014, Vol. 1 Issue 3, p28-51. 24p.

Chaves, S., Benedete, T., & Polo, E. (2009). Estratégias genéricas: Um estudo evolutivo e comparativo de três visões. [Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM](#). 2009, Vol. 4 Issue 2, p101-118. 18p.

Civetta, A. M., Mauro, L. M., & Manzo, F. (2023). Transitando el camino de la transformación digital: Lecciones de la industria automotriz Argentina. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, Vol 17, p 105-142.

Paz, M. J., & Risquez, M. (2025). La inserción de países en desarrollo en las cadenas globales de valor: Variables clave y principales tendencias. [Información Comercial Española Revista de Economía](#). Abr-jun 2025, Issue 939, p129-147. 19p.

Rísquez Ramos, M. (2023). Escenarios de competencia en las cadenas globales de producción en la industria automotriz: Un estudio de caso del grupo Stellantis y su planta ensambladora en Vigo. [Papeles de Europa](#). 2023, Vol. 36 Issue 1, p1-11. 11p.

Starosta, G. & Fitzsimons, A. (2023). Una mirada crítica sobre las cadenas globales de valor: Globalización y competencia en el capitalismo contemporáneo. El caso de la industria automotriz. [Papeles de Europa](#). 2023, Vol. 36 Issue 1, p1-15. 15p.

Hermann, K. Salazar Arrieta, F., Garzón, H. A., & Rodríguez, B. A. (2020). Administración eficiente de impuestos para el acceso a las cadenas globales de suministro del sector automotriz en Colombia: Una visión contable. [Información Tecnológica](#). Dec 2020, Vol. 31 Issue 6, p 27-41. 15p.

Cancelado Ortiz, V. P., & Reyes Fino, J. C. (2024). Diseño y construcción de marca Carolina Reyes: Una guía desde el centro de emprendimiento del Politécnico Grancolombiano. [Revista Punto de Vista](#). 2023, Vol. 14 Issue 21, p44-60. 17p.

Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA). (2025).
<https://adefa.org.ar/es/estadisticas-mensuales>.

Asociación de Fábricas de Automotores. (2025). *Estadísticas*.
<https://www.adefa.org.ar/es/estadisticas/>.

Yin (2018). Case Study Research.
<https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>.

Organisation Internationale des Constructeurs d ' Automobiles. (s.f) (2026). *statistics*.
[OICA](#).

Universidad del Salvador (2024). La toma de decisiones basada en datos en un contexto empresarial dinámico.
<https://noticias.usal.edu.ar/es/la-toma-de-decisiones-basada-en-datos-en-un-contexto-empresarial-dinamico>.

Renault Group. (s.f). Nuestra historia. [Renault Group](#).

ANEXOS

ANEXO I — Modelo de Encuesta

1.1. Encuesta vacía a consumidores

“Percepción del consumidor en el segmento automotriz de alta gama en Argentina.

BLOQUE 1 — Perfil demográfico

1. ¿Cuál es tu rango de edad?

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- Más de 55 años

2. ¿Cuál es tu ocupación actual?

- Empresario/emprendedor
- Ejecutivo/directivo
- Profesional independiente
- Empleado en relación de dependencia
- Otro

3. ¿Tenés o tuviste un vehículo de alta gama?

- Sí, actualmente
- Sí, anteriormente
- No, pero lo consideraría
- No, no es algo que me interese

(Si elige “No, no es algo que me interese”, va a “enviar formulario”)

BLOQUE 2 — Comportamiento de compra en alta gama

4. ¿En qué orden de prioridad considerarás a los siguientes atributos al momento de elegir un vehículo de alta gama?

(1 es el más importante, 5 es el menos importante)

Filas:

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

Columnas:

- Prestigio y estatus de la marca
- Tecnología y prestaciones (velocidad/potencia)
- Diseño y estética
- Experiencia de compra y servicio
- Precio/valor del vehículo

(SOLO SE ACEPTA UNA RESPUESTA POR COLUMNA)

5. ¿Qué peso tiene la imagen de marca en tu decisión de compra de un vehículo premium?

(Escala Likert siendo 1 nada y 5 mucho)

6. Cuando pensás en un vehículo de alta gama, ¿con qué asociás a las siguientes marcas? (se puede seleccionar más de una)

- | | |
|-----------|-------------------------------|
| • BMW | • Marca |
| • AUDI | • El precio |
| • RENAULT | • El diseño y tecnología |
| • VOLVO | • Motorización / Deportividad |
| • LEXUS | • El estatus que transmite |
| • FERRARI | • La seguridad |

BLOQUE 3 — Percepción de Renault Argentina

7. ¿Qué atributos asociás con Renault Argentina? (*opción múltiple*)

- Accesibilidad y precio
- Diseño e innovación
- Tecnología avanzada
- Exclusividad
- Confiabilidad
- Otro

8. ¿Los atributos que asociás con Renault coinciden con lo que esperarías de una marca de alta gama?

- Sí, totalmente

- Parcialmente
- No coinciden
- No tengo suficiente información para responder

9. ¿En qué segmento ubicarías a Renault Argentina?

- Marca masiva/popular
- Marca de gama media
- Marca premium/alta gama
- No tengo una imagen clara de la marca

(Si elige “No tengo una imagen clara de la marca”, va al bloque 4)

BLOQUE 4 — Imagen no clarificada de Renault

10. ¿Por qué no tenés clara la imagen de Renault?

- No tengo suficiente información de la marca
- No conozco sus modelos actuales de alta gama
- Me genera una imagen confusa
- Otro: _____

(Después de este bloque, va a “enviar formulario”)

BLOQUE 5 — Posicionamiento Percibido

11. ¿Sentís que Renault comunica de manera clara su propuesta en el segmento de alta gama?

- Sí, es muy clara
- Es algo clara pero no del todo
- No, no la percibo claramente
- No conozco su propuesta

12. En una escala del 1 al 5, comparado con otras marcas premium, ¿cómo ubicarías a Renault en el segmento de alta gama en Argentina?

(Escala Likert siendo 1 por debajo de la competencia y 5 por encima de la competencia)

13. ¿Considerarías a Renault Argentina al momento de comprar un vehículo de alta gama?

(Escala Likert siendo 1 poco probable y 5 muy probable)

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdUeR-yhPAZgnMiqw1BGnZKY_fjP2wS45J-YtULRIBmi9VopQ/viewform?usp=publish-editor

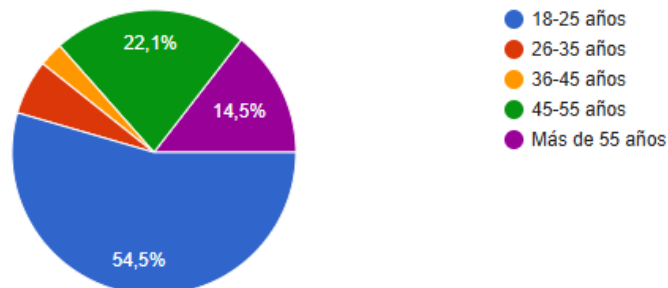
1.2. Resultados de la encuesta

PERFIL DEMOGRÁFICO

¿Cuál es tu rango de edad?

145 respuestas

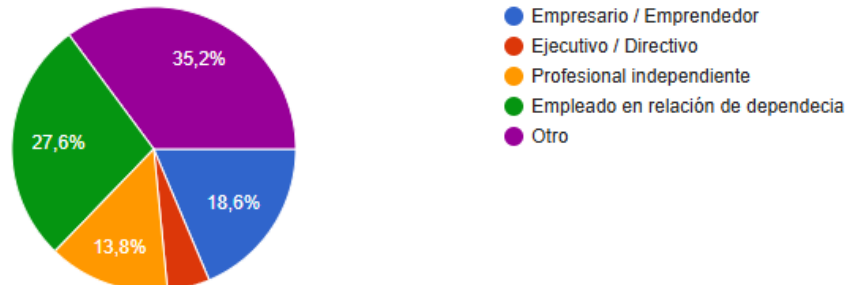
 Copiar gráfico



¿Cuál es tu ocupación actual?

145 respuestas

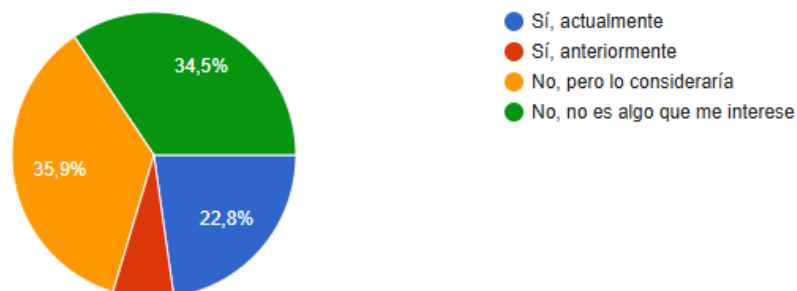
 Copiar gráfico



¿Tenés o tuviste un vehículo de alta gama?

145 respuestas

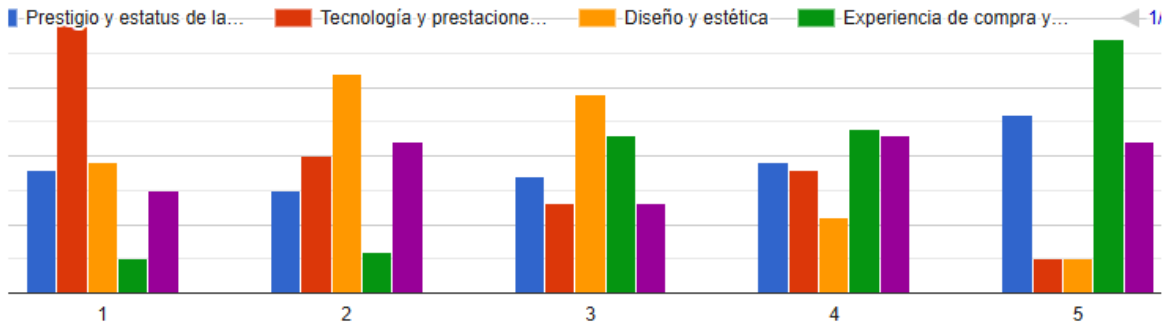
 Copiar gráfico



COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN ALTA GAMA

¿En qué orden de prioridad considerarás a los siguientes atributos al momento de elegir un vehículo de alta gama?

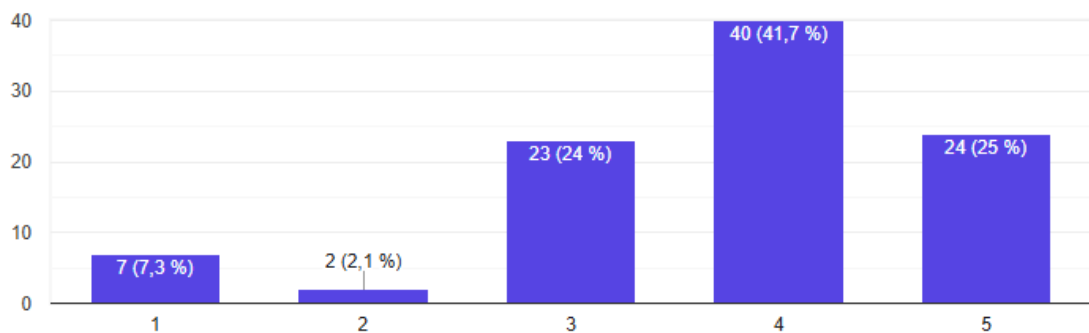
[Copiar gráfico](#)



¿Qué peso tiene la imagen de marca en tu decisión de compra de un vehículo premium?

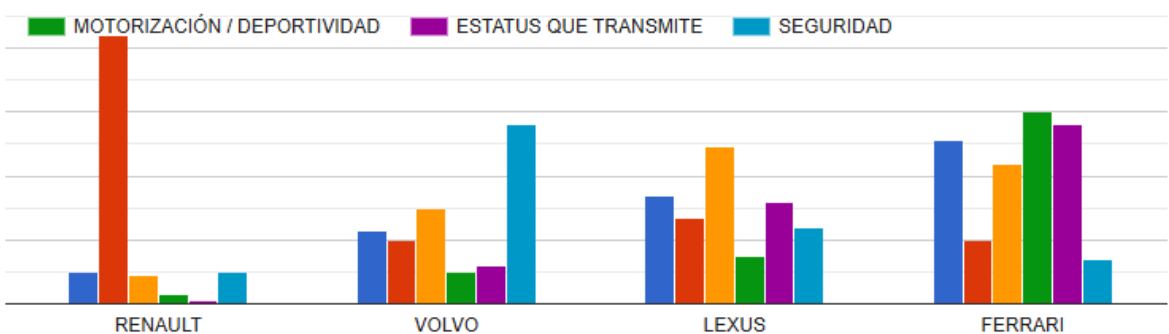
[Copiar gráfico](#)

96 respuestas



Cuando pensás en un vehículo de alta gama, ¿con qué asociás a las siguientes marcas?

[Copiar gráfico](#)

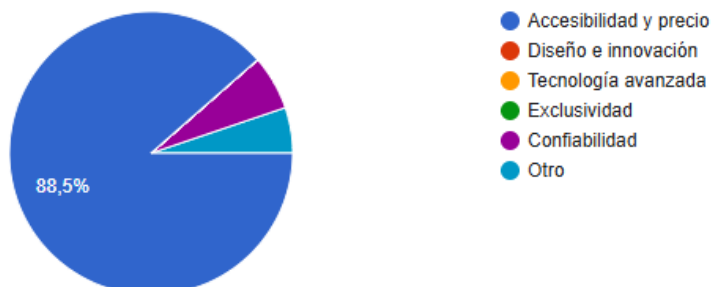


PERCEPCIÓN DE RENAULT ARGENTINA

¿Qué atributo asociás con Renault Argentina?

 Copiar gráfico

96 respuestas



¿Los atributos que asociás con Renault coinciden con lo que esperarías de una marca de alta gama?

 Copiar gráfico

96 respuestas



¿En qué segmento ubicarías a Renault Argentina?

 Copiar gráfico

96 respuestas

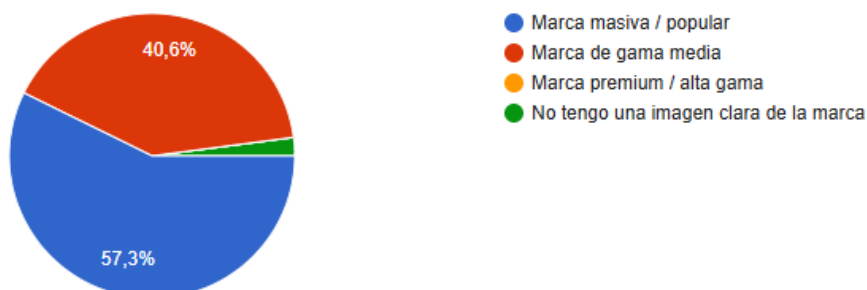
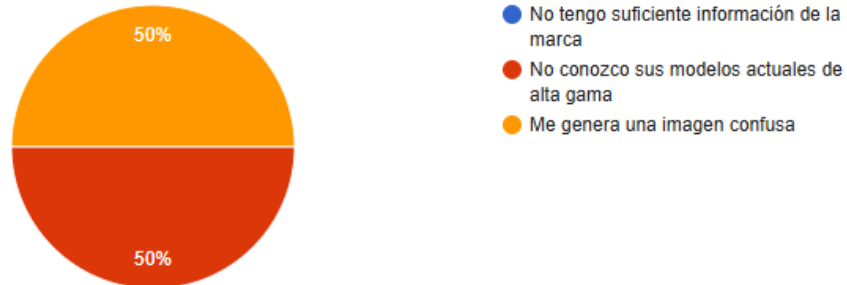


IMAGEN NO CLARIFICADA DE RENAULT

¿Por qué no tenes clara la imagen de Renault?

 Copiar gráfico

2 respuestas

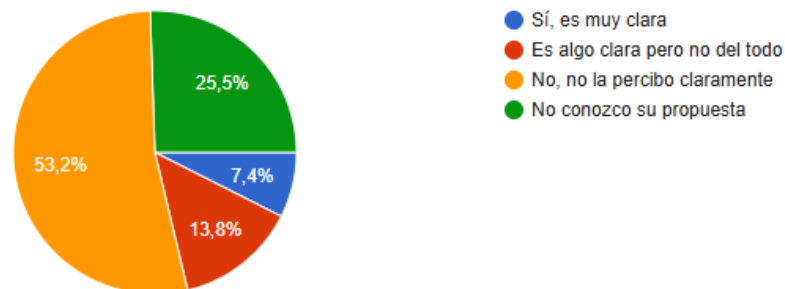


POSICIONAMIENTO PERCIBIDO

¿Sentís que Renault comunica de manera clara su propuesta en el segmento de alta gama?

 Copiar gráfico

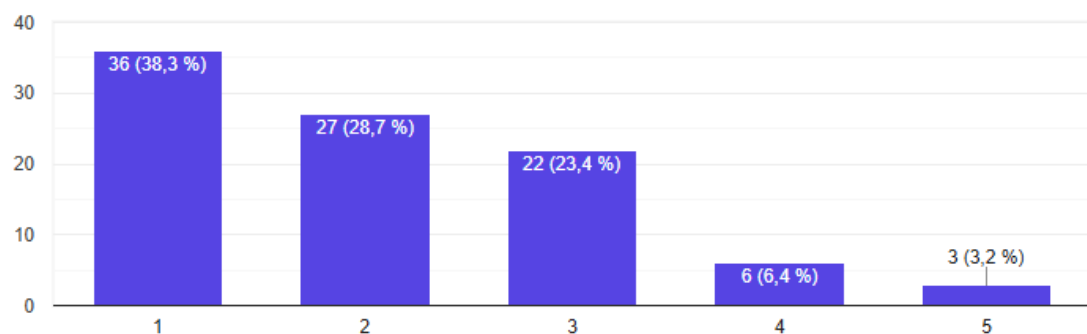
94 respuestas



En una escala del 1 al 5, comparado con otras marcas premium, ¿cómo ubicarías a Renault en el segmento de alta gama en Argentina?

 Copiar gráfico

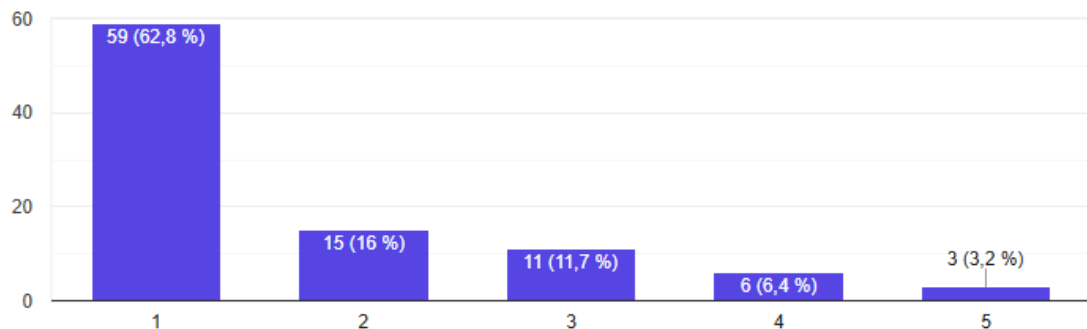
94 respuestas



¿Considerarías a Renault Argentina al momento de comprar un vehículo de alta gama?

 Copiar gráfico

94 respuestas



ANEXO II — Entrevistas a personas clave

2.1. Preguntas Entrevista personas clave

BLOQUE 1 — Posicionamiento de Renault en alta gama

1. ¿Cómo definiría el posicionamiento actual de Renault Argentina en el segmento de alta gama?
2. Renault es históricamente una marca de origen masivo. ¿Cómo gestionan la tensión entre esa imagen y la aspiración premium?
3. ¿Qué atributos busca comunicar Renault Argentina para diferenciarse en el segmento de alta gama?
4. ¿Cómo percibe que el consumidor argentino identifica a Renault dentro del segmento premium? ¿Cuánto coincide dicha percepción con lo que la empresa busca transmitir?

BLOQUE 2 — Decisiones estratégicas

5. ¿De qué manera el posicionamiento de alta gama influye en las decisiones de producto, precio y distribución de Renault Argentina?
6. ¿Cómo se toman internamente las decisiones vinculadas al segmento de alta gama? ¿Qué rol tiene la Cadena Global de Valor / casa matriz en ese proceso?
7. ¿Qué decisiones debieron adaptar al mercado local sin comprometer el posicionamiento de la marca?
8. ¿Cómo miden si las decisiones estratégicas están alineadas con el posicionamiento de marca que buscan construir?

BLOQUE 3 — Contexto argentino

9. ¿Cómo afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas de Renault en el segmento de alta gama?
10. ¿De qué manera las restricciones a las importaciones impactan en la disponibilidad y el posicionamiento de los modelos premium?
11. ¿Por qué considera que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener un posicionamiento consistente en el segmento de alta gama? ¿Qué estrategias utilizan en este caso?

2.2. Transcripciones de entrevistas - Personas Clave

2.2.1. Entrevista Persona clave #1 - Hernán Matich (Presidente de Renault Clama)

https://drive.google.com/file/d/1RGJ85mQUwTGkV6_e2VQIsbhC5j4C9n6t/view?usp=drivesdk

Transcripción:

Bueno, ahora estamos con el Director General de Clama, el Presidente de Clama, Hernán Matich. Y bueno, les vamos a hacer las preguntas para la entrevista de la tesis. Bueno, la primera pregunta sería, **¿cómo definirías el posicionamiento actual de Renault Argentina en el segmento de alta gama?**

Bueno, el posicionamiento de Renault en Argentina en la alta gama está en plena etapa de construcción. Renault es una marca que durante los últimos años no estuvo prácticamente presente en esa parte del mercado, en ese segmento del mercado, y con el lanzamiento de nuevos productos de muy buena tecnología y gran nivel de calidad, está empezando a reconstruirse ese posicionamiento. Como dijiste, Renault es históricamente una marca de origen masivo.

¿Cómo gestionan ahora la tensión entre esa imagen y la aspiración a una marca premium?

Bueno, en realidad, el concepto real es que Renault siempre fue una marca aspiracional dentro del mercado, y fue una marca muy innovadora porque en la década del 90, era la marca que más diversidad de productos y nuevas tendencias tenía en el mercado. Ha sacado productos íconos que han sido muy exitosos en todos los segmentos del mercado, gama alta, gama media y gama baja. Sucede que después tomó otro camino, se tomaron otras decisiones en su casa matriz por una cuestión global, y bueno, durante los últimos 15 años estuvimos vendiendo otros

tipos de productos que estaban más relacionados con la gama Dacia, que es con el *core* realmente de la marca, que es Renault, y bueno, eso hizo que la percepción del mercado sea la que me acabas de manifestar, que es una marca que no tenía ese posicionamiento, pero sí lo tuvo. Por eso ahora lo está queriendo recuperar.

Bueno, después, otra pregunta es, **¿qué atributos busca comunicarse en Argentina para diferenciarse en el segmento alta gama hoy en día?**

Bueno, los últimos productos que sacó, su producto insignia que es la Koleos es un producto de altísima calidad, es el auto mejor equipado de su segmento en este momento en el mercado, y esos son los dos vectores más fuertes que tiene de comunicación para lograr ese objetivo.

¿Cómo percibe que el consumidor argentino identifica a Renault dentro del segmento premium, y cuánto coincide dicha percepción con lo que la empresa busca transmitir?

Bueno, el consumidor argentino hoy no está concibiendo todavía dentro del segmento premium nuestra marca, por lo que te acabo de contestar en una de las preguntas anteriores. Eso es un camino que se está transitando de una renovación de la marca, de una reconstrucción de una marca, a la cual Renault llama la nueva Renault, cuyo punto inicial fue la decisión de desactivar todos los productos que nosotros vendíamos anteriormente relacionados con la marca Dacia, y relanzar toda una nueva gama de productos que es de otra tecnología, de otra calidad, como sea el Kwid, el Kardian, la Arkana, la Koleos, y ahora últimamente acaba de salir la Boreal, que es la frutilla de la torta, que es el competidor más importante que tenemos, que actúa en el segmento B, el segmento B es el segmento más importante del mercado en este momento, que es el segmento de los SUV medianos, y con todo ese relanzamiento y renovación de gama, está tratando de lograr ese objetivo, que los clientes pongan a la marca en ese lugar.

Perfecto. Bueno, pasamos al bloque 2, que es el bloque de decisiones estratégicas.

¿De qué manera el posicionamiento de Renault de alta gama influye en las decisiones de producto, precio y distribución de Renault Argentina?

En realidad esas son decisiones que vienen de la casa matriz. La marca tiene una composición de precios, productos y rentabilidad, que es una ecuación un poco compleja de entender, porque nosotros lo vemos desde este lado del mostrador y ellos lo ven desde el otro lado del mostrador. Pero generalmente, como no son autos de volumen, los autos de alta gama, no inciden mucho en la rentabilidad de la

marca, sino en la imagen de la marca más que en la rentabilidad. Con lo cual las cuestiones estratégicas de posicionamiento de precio son relativas. A veces están bien puestas, a veces no están tan bien puestas, pero en realidad el fin que se busca es más de vector de imagen que de volumen de negocios, porque esos mercados de gama alta son de volúmenes más limitados. Lo que sí hace es que al generar esa imagen de marca, esa imagen de marca arrastra a las gamas subsiguientes hacia abajo, hacia un escalón más arriba de calidad, y esas gamas sí tienen volumen y ahí Renault busca rentabilidad y buenos posicionamientos de precio.

Bueno, la siguiente pregunta es más o menos lo que nos contestaste recién, qué era qué rol tiene la casa matriz, más o menos ya lo contestaste. Después, **¿qué decisiones debieron adaptar al mercado local sin comprometer el posicionamiento de la marca?**

Bueno, esa es una pregunta que no sé cómo contestarte, porque qué decisiones tuvieron que tomar un montón de decisiones, pero sucede que a veces hay decisiones que el mercado local necesita o demanda que pueden o no ser aprobadas por la casa matriz, por diferentes puntos de vista, porque tienen una visión más financiera, porque tienen una visión más industrial, porque en este momento quizás no tienen los recursos necesarios a través de los medios comerciales posibles para ser más agresivos en precio y tener una ventaja competitiva comercial más interesante de la que se tiene. Entonces, es un mix de decisiones que a veces se pueden dar o no se pueden dar, y bueno, nosotros las acatamos porque no podemos hacer más nada que opinar al respecto o sugerir.

Perfecto. Bueno, y como última pregunta, **¿cómo miden si las decisiones estratégicas están alineadas con el posicionamiento de marca que buscan construir?**

En realidad la marca se mide a través del *share*. El *share* es la penetración de la marca dentro del mercado. Todas las marcas buscan un *share* alto y tienen de acuerdo las herramientas disponibles que tengan, es hasta donde lo pueden lograr o conseguir o no. Con lo cual, la marca lo mide a través del *share*. La marca necesita tanto por ciento de participación de mercado argentino y, bueno, alinea sus políticas comerciales en cuanto a calidad de productos, lanzamientos, volúmenes de autos que fabrica o importa, precio, estrategias de venta, políticas de financiación, para

que esos autos se vendan y esos autos al venderse y patentarse generan el share necesario que la marca necesita cubrir.

Perfecto. Bien. Bueno, las últimas tres preguntas son un poco del contexto argentino, así que, **¿cómo afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas de Renault en el segmento de alta gama?**

Afecta mucho, muchísimo, más de lo que se supone quizás desde afuera. No solo lo afecta en el segmento de la alta gama, sino que lo afecta en cada una de las decisiones que toma la marca, porque la marca tiene tiempos industriales. Los tiempos industriales son largos, son cuatro o seis meses vistas y cuando vos trabajas en un país donde la volatilidad es diaria, o sea, no es previsible, esos cuatro o seis meses vistas que vos tenés para tomar una decisión, cuando llegan, quizás esa decisión te cae en un momento donde aparenta estar bien tomada o te cae en un momento donde aparenta estar mal tomada. Pero no porque se haya tomado bien o mal, sino porque se tomó en relación a un momento previo donde, bueno, en ese momento la estrategia daba para que la decisión se tome de esa manera, para que sea una buena decisión, con lo cual es directo el perjuicio de un país con volatilidad.

Perfecto. Bueno, después, **¿de qué manera las restricciones a las importaciones impactan en la disponibilidad y el cohesionamiento de los modelos premium?**

Bueno, ahora en este momento no hay más restricciones a las importaciones, eso era otro mercado, era el mercado del año pasado. En ese momento impactaron muchísimo porque ninguna marca, no solo Renault, podía traer los autos que quería traer como se puede hacer ahora. Así que, bueno, el año pasado impacta directamente y este año cambiaron las reglas de juego y está todo liberado y Renault puede traer prácticamente lo que quiera.

Perfecto. Y la última pregunta, para cerrar, **¿por qué considera que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener un posicionamiento consistente en el segmento de alta gama? ¿Qué estrategias se utilizan en este caso?**

Bueno, esa es una pregunta que quizás está contestada con todas las anteriores preguntas, ¿no? O sea, si vos hacés una conclusión de las preguntas previas, tenés la respuesta de esta pregunta, casualmente. No necesariamente creo que encontremos una respuesta a esta pregunta, pero ya está dada en las preguntas previas. La conclusión de todas esas preguntas te da la respuesta de esta.

Buenísimo. Muchas gracias. Bueno, muchas gracias.

No, por nada.

2.2.2. Entrevista Persona clave #2 - Juan Arce (Gerente de ventas de Renault Clama)

<https://drive.google.com/file/d/10I0V11suodiOBpTKSwXMhT9D4sUnXIUn/view?usp=drivesdk>

Transcripción:

¿Cómo definís el posicionamiento actual de Renault en el segmento de alta gama al que quiere apuntar a futuro?

Bueno, la pregunta es muy importante, sobre todo porque nos destaca. En este momento Renault tomó la decisión ya hace un tiempo determinado, de un montón de cuestiones que tienen que ver con el mercado, situación financiera y económica, inclusive del país y decisiones políticas, no lo podía hacer. Bueno, tomó la decisión de cambiar el rumbo y volver a ser la Renault Argentina que en su momento fue, como en los 90, donde marcaba tendencia y era una marca donde en el rubro siempre estaba como líder y no solamente apuntaba a un público popular, como lamentablemente lo hemos tenido en tiempos cercanos.

Y sí, apuntamos a ser un producto más premium y llegar a la alta gama. Siempre tuvimos modelos de alta gama, pero no fuimos una marca alta gama. Estamos apuntando a eso. Si en eso se refiere, es cuestión de tiempo.

Bueno, como mencionaste recién que Renault es históricamente una marca de origen masivo. **¿Cómo gestionan esa tensión entre la imagen de una marca de origen masivo y la aspiración a una marca premium?**

Bueno, justamente. Si es masivo, no es premium, porque lamentablemente está bastante acotado todo lo que tiene que ver con el marketing que fue limitado justamente por no tener un producto premium. Hoy ya lo tenemos.

Tenemos como para mencionar a la Koleos, tenemos la nueva Boreal, en breve estamos presentando una nueva camioneta muy equipada que consideramos que va a ser premium y Renault se está ocupando de también volcar todo ese trabajo que tiene que ver con el marketing para llegar a ese público que en su momento hemos perdido. Están dando resultados muy lentos porque no acompaña al mercado, pero vamos bien.

Bueno, **¿qué atributos crees que busca comunicar Renault Argentina para diferenciarse en este segmento?**

En principio diseño, reforzamos la motorización, pero diseño mucho, mucha tecnología, se apunta muchísimo a la seguridad del pasajero y también apuntar a un producto que no solamente sea premium y sea revelación, sino que como en la Argentina los autos están tomados como bien de uso y de pago, el día de mañana ese capital y ese patrimonio tienen una buena reventa, cosa que no nos sucedió con anteriores productos premium como Laguna, Grand Scenic y demás.

Bueno, ¿cómo percibe que el consumidor argentino identifica Renault dentro del segmento premium? y ¿Cuánto coincide dicha percepción con lo que la empresa busca transmitir?

Yo creo que el consumidor, así como la gente va mutando el gusto y demás, van mutando y se van modificando los compradores, sobre todo en este mercado tan volátil, que Sudamérica lo representa, no solamente en Argentina, sino como en Uruguay, Brasil y demás. El consumidor, hoy el público que busca premium está en un determinado orden de edades, donde es ese público exigente que busca un producto de esa magnitud donde se anima a pagarlo. Ya un público más joven busca tecnología y sí la innovación. Renault identifica eso, pero lo va acompañando a medida de las restricciones que vaya teniendo también, porque entendamos que todo lo premium no se produce en la Argentina. Está dentro sí de Mercosur, pero muchas limitaciones hay, las cuales las van cumpliendo día a día. Nosotros mostramos el producto, gusta y se va vendiendo.

Bueno, entramos al bloque 2 de decisiones estratégicas. ¿De qué manera el posicionamiento de alta gama influye en las decisiones de producto, precio y distribución de Renault Argentina?

¿De qué manera influye? Y es muy importante, es fundamental, porque ese tipo de decisiones, si están tomadas a tiempo, influyen de manera directa, porque es automático, como decíamos antes. Un auto en la Argentina sobre todo está tomado como un medio de imagen hacia el consumidor, en el cual, si aquel lo compra, yo también lo quiero. Entonces cuando el producto se empieza a ver en la calle, rápidamente aquel que tiene buen gusto y le gusta el producto premium recurre al concesionario para querer comprarlo. Así que todo lo que tiene que ver con mostrarlo y buscar el posicionamiento influye un montón de manera directa.

¿Cómo se toman internamente las decisiones vinculadas al segmento de alta gama y qué rol tiene la cadena global de valor, la casa matriz, en este proceso?

¿Cómo se toman las decisiones? Bueno, las decisiones se toman en relación a resultados, en relación a competencia, en relación a necesidades y también al momento en el cual justamente se haga eso. El mercado hoy tiene muchísima más competencia que en otros tiempos, hay muchos nuevos jugadores, donde es muy amplio y ya es cada vez más complicado poder hacerlo y poder igualar a los otros competidores y a los otros jugadores que entran en el mercado.

Las decisiones cómo se toman internamente, relacionado a eso justamente, es día a día.

Perfecto. Bueno, **¿qué decisiones adoptó Renault en el mercado local sin comprometer el posicionamiento que tiene actualmente?**

¿Qué decisiones? Cuidar a sus clientes, cuidar a su producto, apuntar y enfocarse y reforzar el servicio de postventa.

De hecho, la marca es la única marca en Argentina donde apunta y tiene un servicio Renault Minuto cada 50 kilómetros. Eso da una cierta tranquilidad a nuestros clientes que ya en su tercera, cuarta generación que siguen comprando, lo valoran muchísimo. Por lo tanto, eso nos refuerza como marca y le da continuidad a la misma.

Bueno, y pasando al último bloque, que es el del contexto argentino. La pregunta es, **¿cómo afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas de Renault en el segmento de alta gama?**

Bueno, afecta de manera directa, porque justamente el comprador del producto de alta gama es aquel que especula cómo está el momento económico del país, propio de su empresa y demás. Entonces, sí, sí, es minuto a minuto, es automático. La decisión que se toma a nivel político e información que pueda ir rondando es la que genera y mueve el tablero.

Perfecto. Bueno, **¿de qué manera las restricciones a las importaciones impactan en la disponibilidad y posicionamiento de los modelos premium, por lo menos antes, porque ahora sabemos que las importaciones se liberaron, pero antes, ¿sabés cómo impactaba desde ese lado?**

Sí, sí, no. Eso nos lastimó mucho, pero mucho, mucho. De manera importante, creo que a otras marcas mucho más, porque dependía muchísimo de eso. Pero a nosotros, que trabajamos sobre todo en Mercosur, no nos afectó tanto. En su momento teníamos varias restricciones, eso hacía que estemos limitados, inclusive en lo que tiene que ver con la balanza comercial, tanto lo que nosotros traíamos

como lo que sacamos del país. Y el cliente lo notó y sintió como un abandono, por así decirlo. Hoy, en estos tiempos, eso está liberado de alguna manera y se puede trabajar de manera libre. Pero en esos momentos estábamos tan limitados que nos lastimó bastante, sí.

Bueno, y para cerrar, es una pregunta que más o menos fuiste contestando. **¿Por qué considerás que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener un posicionamiento consistente en el segmento de alta gama? ¿Y qué estrategias utilizan en este caso?**

Bueno, es un poquito el resumen del turno anterior. Justamente, el contexto argentino es, digo yo, como algo en lo cual tenés que reinventarte día a día. Y mantener el posicionamiento no es poca cosa, porque es como que tenés que alimentar ese monstruo que va por el lado del buen gusto, por el lado del buen consumo, el público exigente que busca ese producto, lo cual no es fácil en este contexto socioeconómico del país. Y la estrategia que se toma es ir tratando de mantener el diseño, mantener la imagen, no copiar a lo nuevo que ha ingresado y hacerle ver al cliente final que seguimos siendo el Renault de siempre y que queremos mantener esa imagen para que nos siga consumiendo como el probador del producto.

2.2.3. Entrevista Persona clave #3 - Claudia Faranda (Representante de Plan de ahorro en Renault Clama)

<https://drive.google.com/file/d/1o70ay1iqM-JCkLQguT5X84wfcaS4Pote/view?usp=drivesdk>

Transcripción:

Bueno, acá estamos con Claudia Faranda.

Bueno, mucho gusto. Yo soy Claudia Faranda, represento al sector de Plan de Ahorro en Reno Clama, concesionaria Oficial de Renault.

Bueno, arrancamos con la pregunta 1. **¿Cómo definirías el posicionamiento actual de Renault Argentina en el segmento de alta gama?**

Bueno, yo lo definiría en crecimiento, porque la verdad que está en ese proceso de crecimiento, pero sólidamente competitivo, al ser una marca fiel y que ya tiene como un sello marcado.

Perfecto. Bueno, Renault históricamente es una marca de origen masivo, como sabemos. **¿Cómo creen que gestiona la tensión entre esa imagen que tiene ya estructurada, y la aspiración premium a la que aspira?**

Bueno, con campañas de marketing, por un lado, que incluye en realidad todo público, porque no hay que olvidarse del público que te hizo crecer, pero también captando la atención de otros segmentos.

Eso igual lo estaría logrando a través del canal que yo represento, incluyendo modelos de alta gama en el plan de ahorro. No solo para inicio de contrato, sino para ser pedido. Porque hoy la cola no está en inicio de plan, pero si la podés pedir saliendo de cualquier modelo.

¿Qué atributos busca comunicar Renault a Argentina para diferenciarse en el segmento de alta gama?

Como atributo, innovación, tecnología, que es lo que trajo ahora a lo que es el mercado. Y después, a través de tener el sello propio como marca, ya con eso estaría hecha. No creo que sea nada más que agregar.

¿Cómo percibe que el consumidor argentino identifica a Renault dentro del segmento premium? ¿Coincide con lo que la empresa quiere transmitir?

Para mí, ese público todavía no lo captó del todo. Yo creo que Renault ya entró un poco tarde a competir en determinados segmentos, entonces todavía ese público lo tiene que seguir logrando. Hoy para mí no está todavía completo.

Bueno, la siguiente pregunta, ya pasamos con las decisiones estratégicas. **¿De qué manera el posicionamiento de alta gama influye en las decisiones de producto, precio y distribución de Renault Argentina?**

Para mí, es altamente competitiva. Tiene que salir a competir en segmentos donde ya hay marcas posicionadas y como, reitero, Renault entró un poquito más tarde, así que, altamente competitiva.

¿Cómo se toman internamente las decisiones vinculadas al segmento de alta gama o cómo crees que se toman? ¿Y qué rol tiene en la cadena de Global de Valor?

Yo lo veo como representante de Renault con expectativa y, por supuesto, entusiasmo. Y después hay que ver cómo lo toma el público y cómo lo salimos a captar también, que es otro tema, porque si bien vos tenes un producto nuevo que compite en un producto ya instalado, es difícil que el público masivo de Renault lo capte de inmediato además los valores obviamente difieren de lo que ya vienen

pagando. El valor del auto en cuotas, dependiendo por el canal que saquen la unidad.

¿Qué decisiones debieron adaptar al mercado local sin comprometer el posicionamiento de marca?

Y mucho marketing, muchas redes y sobre todo prueba de productos. Se están haciendo muchas pruebas de manejo como para hacerle entender al cliente que Renault viene con el producto fiel de toda la vida.

Y para sumar a este bloque, **¿cómo miden si las decisiones estratégicas están alineadas con el posicionamiento que la marca quiere construir?**

Yo creo que ahí depende del público al que quieren llegar y las líneas que ellos bajan para los concesionarios que trabajamos con ellos, porque esas decisiones son directamente de Renault. Y depende de lo que nos bajen a nosotros, ellos hacen un estudio previo de mercado y ven que ofrecen las otras marcas y una vez que nos bajan el lineamiento salimos a competir con ellos.

Bueno, el último bloque para cerrar es sobre el contexto argentino. Así que la pregunta es, **¿cómo afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas de Renault en el segmento de alta gama?**

Yo creo que no afecta en realidad la situación económica de Argentina, sino, en cómo Renault entra al mercado y en qué situación. Que justo viene una invasión también de muchos productos asiáticos. O sea que para mí al entrar tarde, afectó más la marca directamente a sus productos, que la situación económica o cómo está el argentino hoy en día.

Bueno, **¿de qué manera las restricciones de las importaciones impactan en la disponibilidad de posicionamiento de los modelos premium?** Que en realidad esta pregunta es rara porque según lo que vimos las importaciones ya se abrieron, ya se liberaron.

Sí, por eso. Hoy no tenemos tanto afectado ese tema. Sí nos pasó durante los meses, creo que últimos del año pasado, tuvimos, sí, por el tema del control aduanero, mucha frenada en que arriben las unidades. Entonces no podíamos entregarlas. Estaban asignadas, facturadas, pero no podíamos entregar las unidades.

Buenísimo. Y para cerrar, **¿por qué considera que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener un posicionamiento consistente en el segmento de alta gama? ¿Y qué estrategias utilizan en este caso?**

Bueno, eso es un poco reiterativo a lo que mencioné antes, porque en realidad para mí no es el contexto argentino, si bien no estamos tirando manteca al techo, pero para mí es eso, la llegada de Renault tarde a la competencia del mercado. A lo que el mercado ya venía avanzando, ellos durmieron un poco.

2.2.4. Entrevista Persona clave #4 - Alejandra Tvardousky (Representante del canal de ventas especiales de Renault Clama)

<https://drive.google.com/file/d/1o70ay1iqM-JCkLQguT5X84wfcaS4Pote/view?usp=drivesdk>

Transcripción:

Hola, yo soy Alejandra Tvardousky, represento al canal de Ventas Especiales en Renault Clama.

¿Cómo definiría el posicionamiento actual de Reno Argentina en el segmento alta gama?

Yo pienso que todavía no está posicionada la marca en el segmento de alta gama. Está todavía en evolución, en crecimiento, en desarrollo, así que todavía no hay un posicionamiento realmente definido.

Bueno, Renault es históricamente una marca de origen masivo. **¿Cómo gestionan esa tensión entre la imagen y la aspiración a una marca premium?**

Bueno, a ver, actualmente Renault está en una transición. Está renovando la marca, la imagen, la línea de diseño. Para mí lo que hicieron para incorporar, para no dejar de lado el sector masivo que compra esta marca, es incorporar todo lo que es financiación con tasas cero, incorporando también autos de alta gama en plan rombo.

Perfecto. Bueno, **¿qué atributos busca comunicar Renault Argentina para diferenciarse en este segmento?**

Más tecnología, confort, diseño, una nueva motorización, en la inclusión de lo que es motor híbrido y tech en algunos modelos. Y la confianza que da de tener una posventa que pueda estar acorde con estos nuevos productos.

Bueno, **¿y cómo percibe que el consumidor argentino identifica a Renault dentro del segmento premium? ¿Coincide con lo que la empresa busca transmitir?**

El consumidor argentino aún no está en pleno conocimiento de la incorporación de este segmento premium. Para mí falta desarrollo de marketing, para que sea más

masivo. Porque obviamente el segmento de alta gama, lo que se conoce hoy en día es Mercedes, BMW, Audi, y todavía no están en pleno conocimiento de que Renault está incorporando esta nueva línea a la marca.

Bueno, pasamos al bloque 2, decisiones estratégicas. **¿De qué manera el posicionamiento de alta gama influye en las decisiones de precio, producto y distribución de Renault?**

Bueno, para mí, como Renault está intentando incluir este nuevo segmento de alta gama en la marca, aumentan los costos de este tipo de productos, disminuye el segmento del público al que compra, y para mí eso también deriva obviamente en una poca distribución del producto en toda la red. Porque si te disminuye el público, disminuye también la cantidad de productos que distribuyen en todo el país.

Bien. **¿Cómo se toman internamente las decisiones vinculadas al segmento de alta gama? ¿Qué rol tiene la casa matriz (CGV) en este proceso?**

Bien, bueno, respecto a las decisiones vinculadas, por lo que a mí me ha pasado, ellos hacen mucho estudio de mercado con las políticas comerciales de las marcas competitivas. Además, digamos que lo que hace la casa matriz también para poder incorporar estos nuevos productos es adaptarse también a las necesidades que tienen los clientes con este nuevo producto, buscar nuevos proveedores, otro tipo de materia prima, para llegar a hacer este nuevo producto e introducirlo en la marca.

Perfecto. **¿Qué decisiones debieron adaptar al mercado local sin comprometer el posicionamiento de la marca?**

Para mí no es que la adaptaron, sino que lo que hizo la marca fue, en realidad, y que fue un cambio negativo, fue elevar los valores, elevar los costos de los productos, donde obviamente no beneficia al mercado, al público masivo de la marca. Porque vos estás cambiando de línea, cambiando de producto, actualizando, introduciendo una alta gama, estás elevando los costos de todo esto y de las actualizaciones de la línea que ya existe y obviamente ya estás reduciendo el público que pueda acceder a ese producto. O sea, para mí es una mala decisión.

Perfecto, perfecto. Bien, bueno, un poco ya nos lo contestaste recién, pero **¿cómo miden si las decisiones están alineadas con el posicionamiento que busca construir?**

Estudiando las políticas comerciales, como te dije anteriormente, la competencia, con las encuestas de satisfacción que hacen los clientes que ya siguen comprando y para mí también obviamente los incumplimientos de los objetivos comerciales que

plantea la marca en todos los canales, tanto a ventas, facturación, patentamiento, creo que ahí se refleja mucho las malas decisiones de la marca.

Perfecto. Bueno, bloque 3, contexto argentino. **¿Cómo afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas de Renault en el segmento de alta gama?**

Obviamente afecta negativamente, como por el tema de la variación continua y desmedida de las divisas.

¿De qué manera las restricciones a las importaciones impactan en la disponibilidad y el posicionamiento de los modelos premium?

Bien, a ver, yo lo que veo es que desde el año pasado Renault quedó estancado en esto de que se habían trabado las importaciones y dejaron de traer estos productos de alta gama porque cerraron las importaciones y para ellos ya el producto quedó caro y no lo siguen trayendo. De hecho, la marca este año decidió no traer más esos productos de alta gama, hablando de por ejemplo Linea y Tech.

Koleos no, porque es un producto nuevo y todavía está como latente en el mercado, pero como que la parte de la alta gama y Tech dejaron de traerlo porque para ellos no era comercial, no era algo que les haya generado rentabilidad.

Bueno, y para cerrar, **¿por qué considerás que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener el posicionamiento consistente en el segmento alta gama y qué estrategias utilizan en este caso?**

Bueno, para mí el tema de la incorporación tardía en el mercado del producto de alta gama y esto de la ola de productos de todo lo que son las marcas chinas. Primero, entrar tarde en el mercado y encontrarse con que ya estaba invadido el mercado del producto chino fue así como un choque de, bueno, se encontraron con una pared y no pudieron avanzar.

También obviamente los elevados costos respecto al mercado chino que también está ofreciendo tecnología, innovación, diseño. Si bien por ahí no estamos hablando de la misma calidad de producto, ni la misma posventa, ni el mismo servicio, pero para mí eso es negativo respecto a la marca. O sea, está en un momento de quiebre donde no sabe para dónde ir con esta pared que se chocó ahora.

2.2.5. Entrevista Persona clave #5 - Alejandro Hassan (Jefe de Call Center y Encargado de Marketing de Renault Clama)

https://drive.google.com/file/d/1RO9PDLQVaM_wpkQoKHhIGio2S_0DO1wT/view?usp=drivesdk

Transcripción:

Bueno, ahora estamos con Alejandro Hassan, que se va a presentar y le vamos a hacer un par de preguntas para las entrevistas de personas clave. Bueno, yo soy En Clama, concesionario oficial de Renault, soy jefe de call center y por otro lado estoy como encargado de marketing en la empresa. Perfecto.

Bueno, vamos a arrancar con el bloque 1, posicionamiento de Renault en alta gama.

Pregunta número 1, **¿cómo definiría el posicionamiento actual de Renault Argentina en el segmento alta gama?**

Bueno, yo creo que, por un lado, Renault vio el punto en Argentina de renovarse y lo que sentimos que estuvo pasando es que en los últimos 10 años, en esa alta gama, se ausentó Renault. Y para mi gusto, no debería haberse ausentado, son estrategias de la empresa, pero por otro lado sintió la necesidad de que llegaron otras empresas como las chinas, con autos de alta gama, aparentemente con un muy buen precio.

Y si bien en esos autos el cuestionamiento fue la posventa, si bien no van a tener repuestos, no son confiables, lo chino es igual a trucho en Argentina, cuando no es así en general, puede ser que en Argentina cuando vas a una juguetería, pero en general China te va a hacer todo lo que quiera desde la línea más baja de calidad hasta la más alta. Creo que China ahora salió de esa etiqueta de chino igual a trucho y cuando llega, y llega con mucha inversión a la Argentina y en forma global, lo que hace es sentir que mejoró el precio en relación a nosotros, no tenían estructura, están poniendo empresas, por otro lado están poniendo lo que es posventa, servicios posventa, repuestos, todo eso, creo que es el último de los mitos que está derrumbando. Y estoy hablando de la competencia en ver a Renault, pero ahora lo engancho con Renault, porque siento que Renault, como otras marcas, al ver una invasión de ese posicionamiento, siente que ahora bueno listo, me estuve 10 años dormido, necesito estar en alta gama yo también.

Y a nivel de alta gama, es un desafío porque vos tuviste 10 años ausente en un lugar, cuando no ocupas esa silla la ocupa otro, entonces ahora tenés que no solo te paraste y te fuiste, sino que ahora volver y correr ahí en esa silla y sentarte,

entonces es un desafío muy grande. 10 años comercialmente para mí es un montón, así que la pregunta es cómo definir el posicionamiento actual, se está queriendo volver a sentar en una silla que se habían sentado y creo que por voluntad propia, estoy siendo muy autocrítico pero es lo que siento.

Pasamos con la pregunta 2, que dice, Renault es históricamente una marca de origen masivo, **cómo gestionan la tensión entre esa imagen y la aspiración a una marca premium?**

Claro, bueno es parte de la primera gama porque tiene que ver con el posicionamiento, yo creo que van de la mano, entonces si es una empresa más popular, más masiva, pero todo el mercado cambió, yo recuerdo, yo tengo más años que ustedes, entonces recuerdo modelos de Renault clásicos, históricos y de alta duración, populares, que llegaban a todo el mundo, ejemplos, Renault 12, Renault 4, Renault 6, estoy hablando de los 70's y principios de los 80's, es mi historia que conozco, de chiquito, vos digas eso y era eso.

Después pasaron a otros autos que también sigan populares pero más aspiracionales, el Renault 19 cuando llegó en los 90's, que primero eran franceses, el Renault 18 un poco antes, que yo lo miraba y decía, que lindo tener este auto, pero tenía el gerente de alguna empresa cuando yo empecé a trabajar, el Renault 11 un cachito antes que también era groso, pero de todo eso popular a la imagen de ahora, bueno, el público se renueva y cambia, pero digo, después de ese salto de Renault 11, Renault 18, después Renault 21 y Renault 19 francés, se empezó a volver a poner popular pero no tan creíble, en los 90's con el Renault 9, el Renault 19 pero ya no premium, no francés sino nacional, y se mantuvo después en los 2000' con otros modelos, esos modelos a los Fluence, que eran de Alta gama y más acá, Captur, Osbolio, etc., igual ya como que yo sentía que Renault había dejado de ser lo de los 70's, 80's, confiable, duradero, masivo, etc. Ahora quiere cambiar ese posicionamiento, dejó de fabricar después de 60 años autos sedanes en la planta de Córdoba.

Perfecto, bueno, pregunta 3, **¿qué atributo busca comunicar Renault Argentina para diferenciarse en el segmento de Altagama?** Es difícil, para mí es un punto nuevo, porque hace poquito, digamos, para mí lo de Altagama es, y modernizado en el diseño, todo lo que se subió al pin con los modelos de Arcana, de Collios, ahora de Boreal, está desembarcando la camioneta Niágara, no llego todavía a leer bien cuáles los atributos a comunicar, yo soy de marketing, me vas a decir Ale, pero lo

que sí se es que de a poquito, ellos mismos están descubriendo que pasa después de estos 10 años y donde se quieran posicionar. Cuando vas a una reunión de marketing te dicen, nosotros somos rivales de, con ciertos autos, un SUV, de Taos, nosotros somos rivales de, nuestra competencia es Territory, Ford, pero por ahora creo que están dando los primeros pasos y ellos mismos están tratando de descubrirlo, no me lo dijeron, yo estoy tratando de adivinarlo. Sí, pero por ejemplo tengo una cosita nada más, pasó con Boreal y pasó con Niágara, nunca nos avisaron que iban a sacar un modelo, por ejemplo vamos de lo más puntual, una semana esta anécdota, Niágara, ese mismo día a la mañana me dijeron que al mediodía tenía que subir 4 fotos de Niágara, que son fotos que hicieron con Boreal también, que es el loguito de Niágara, una foto, parcialidad de la camioneta, no vi la camioneta entera todavía, ni yo, y me lo avisaron esa mañana que al mediodía tenían que subir 4 fotos, no sé, no entiendo por qué lo hacen, pero muy clave, muy raro, y después sí, le damos manija como a Boreal que empezó pum, pum, pum, pero la verdad creo que ellos mismos están buscando cuál es el posicionamiento ahí. Perfecto, perfecto, bien.

¿Cómo percibe que el consumidor argentino identifica Renault dentro del segmento Premium? ¿Coincide con lo que la empresa busca transmitir?

Bueno, es otro punto, es muy reciente, va de la mano de la respuesta 3, mía, que tiene que ver, Renault está viendo dónde se va a sentar a esa mesa y a partir de ahí también, es como un espejo, mira al consumidor y el consumidor lo mira a Renault, ¿dónde nos ponemos? Nos ponemos según dónde nos busca el consumidor y el consumidor mira a Renault diciendo, pero lo que sí se, la bajada de Renault fue, necesitamos que nuestros modelos de alta gama se vean, sean visibles, estamos tanto, nada, pero ellos los quieren ver en la calle, nosotros hicimos para Boreal un evento y el evento no fue puertas adentro, fue puertas adentro, pero era apuntado al test drive de Boreal, nosotros hicimos con Boreal una acción, las acciones son bajadas de Renault y era que los autos estén dando vueltas en la calle, entonces, hay dos maneras de estar dando vueltas en la calle, o tres, una es, no dando vueltas, pero sí, exposición, mucha exposición, inauguran algo, voy a dar un extremo, no lo vamos a hacer porque es mucha guita, en la rural, pero sí, en eventos donde el auto aparezca, nosotros somos una consejería oficial en Devote, en región, tienen ideas, ¿dónde puede ser? Bueno, puede ser en Geba, en un partido de hockey, lugares donde está el segmento que nos puede comprar, ¿no?

Una es esa exposición, la otra es, cuando la gente lo compra, los autos están en la calle, nos pasa con B-Way Divo, para hacer un semáforo, ah, mirá, un chino, ah, otro chino, y la otra es, che loco, hagan test drive, y no solo en el evento, inviten a la gente a hacer test drive, que los autos estén por la calle dando vueltas, vino gente de Renault, habló conmigo, estábamos en la misma, en el evento, y ellos destacaban mucho de, che, ¿cuánta gente viene?, ¿cuánta gente hicieron test drive en estas tres, cuatro horas que duró? Queremos que los autos, en el layout, que es el caminito, den vuelta por la calle para que la gente los vea, entonces, a lo que voy yo con esta pregunta es, ¿cómo percibe el consumidor?, y coincide con lo de la empresa, es que yo siento que la empresa quiere que la gente nos vea, y a partir de que nos vea, y digan, che, mirá, así como ven un chino en la calle, vean un boreal en la calle, y digan, ah, está bueno también, eh, mirá, parece uno, están a la par con este, y a partir de ahí hay un posicionamiento. Pero lo primero que quieren es que el auto se vea en la calle, no en una vidriera.

Bueno, pasando al bloque dos, que pasamos a las decisiones estratégicas, **¿de qué manera el posicionamiento de alta gama influye en las decisiones del Producto, Precio y Distribución de Renault Argentina?**

Esta está difícil para que yo la responda, porque no estoy en la parte de Precios y eso, puede ser solamente una percepción mía, yo vengo de otro palo, hace mucho, pero lo puedo explicar, yo vengo de consumo masivo, yo trabajé en Quilmes 15 años, y te lo voy a contar con algo de Quilmes, pero para que uno haga la analogía, ¿sí? Perfecto, perfecto. Algo que uno, tal vez sabes, ¿cuánto vale una botella de agua?, bueno, según dónde está, entonces, si está en el desierto, valdrá una cosa, ¿no?, si está en otro lugar. Entonces, hay un sector que se llama *Pricing*, *Pricing* es un sector que es, ¿cuánto puedo cobrar esto sin que la gente se queje? Y, entonces, las cosas no tienen un solo precio, tienen muchos precios según donde estén colocadas, entonces, y es lo que pasaba, ¿no? Entonces, una botella Eco de los Andes, de 500 centímetros cúbicos, yo estoy acá con ustedes charlando, ¿cuánto vale? 1000, 1500 pesos.

Bueno, ahora estoy en el campo de polo, en la final de Ernestina, entonces, tiene que ver el lugar. Claro, esto estoy hablando de consumo masivo, ahora vuelvo a Renault. Pero, otra vez, Renault mirando de reojo, ¿cuántos están los precios y los demás para poner los precios? Yo lo que veo también es que volvió la tasa cero

para financiación, en los últimos 3, 4 meses, hace un esfuerzo enorme por no salir de la tasa cero, la financiación es dura, en el segmento alto, tal vez un poco menos. Digo esto, te doy 20 millones a tasa cero en 12 meses, bueno, está bueno, ahora cuando analizas cuánto te voy a pagar por mes. Entonces, esa cuota desde un palo, un palo y medio, entonces, es un montón. Tal vez para la gente que puede comprar alta gama, no. Yo creo que se posiciona en el tema, hace un esfuerzo por financiar, pero a la vez, ese financiamiento es para gente que lo tiene. Yo la tengo toda para comprarlo, ah, pero si me dan tasa cero a 12, 18, 24 meses, listo, financió esa parte, pero la tengo. No es que compre alguna cuota, si veo mes a mes como lo pago. Entonces, de eso sí le puedo hablar, del esfuerzo que hacen para conseguir financiamiento, pero no tengo tan claro el pricing como sería. Perfecto, perfecto. Buenísimo.

¿Cómo se toman internamente las decisiones vinculadas al segmento de alta gama y qué rol tiene la casa matriz en este proceso?

Claro, cada vez más la casa matriz nos pone límites o hay poco que podamos hacer nosotros por nosotros mismos. Yo siento desde marketing que son súper agresivas las condiciones que nos ponen, en todo sentido. Desde los autos que nos disponibiliza. Yo siento una presión muy grande, en general en todo, no solo en el segmento de alta gama. Digamos, de Renault, casa matriz, a Clama, concesión oficial y así también con los colegas. Nosotros tenemos no solo de Renault, tenemos también otras marcas y sentimos lo mismo, las presiones. Creo que dentro de las presiones obviamente hay una parte que es de uno, sino que es muy adolescente. Me presionan mucho, yo no puedo hacer nada. Pero sí que hay muchas cosas que no podemos tomar una decisión. La decisión que se puede tomar es ser mejores, buscar, lo que le dije antes en marketing, buscar dónde disponibilizar los autos de alta gama, que tengan visibilidad y todo. Pero hay un montón de cosas que nosotros no podemos hacer. En el evento de test drive, para llevarlo al llano y ver un ejemplo, nosotros tenemos un esfuerzo enorme para poner adentro del local un auto, hay tres modelos de Boreal, tenemos un modelo de cada uno y dos dando vuelta haciendo test drive. Entonces por un lado es, ché, estás bueno, que anden, qué sé yo, pero por otro lado no teníamos tantos. Entonces yo creo que la presión es muy grande y las decisiones que podemos tomar no son tan grandes, aunque se toman y se hacen, pero es difícil.

Bueno, luego, **¿qué decisiones debieron adaptar al mercado local sin comprometer el posicionamiento de la marca?**

Bueno, ahí las principales son la configuración del equipamiento, sí, los autos de alta gama llegaron con un montón, llegaron 20, 19 adas a la conducción según el modelo, ya estoy hablando bien de los autos, ¿no? Tapizados, tecnología, tuvieron que ponerlo porque si no ya para un consumidor no es alta gama. Yo tengo el equipo de call center y acá a una cuadra también tenemos Audi, vale con Audi porque tenemos un montón de modelos de Audi, ¿no? Entonces yo cada tanto agarro a uno, a una persona de call center de mi equipo y lo llevo a Audi. Y le digo, esto es como salir con Brad Pitt y después salir conmigo. Entonces lo siento en el Audi más grosso que hay, deslumbrados, estamos hablando de alta gama. Y los voy sentando después en otros modelos que son re grosos también, digo esto, Q8, y después lo siento en un Q5, está buenísimo. Y esa A, ah bueno. Y el más chiquito viene en los Q y los A, viste, adelante para lo más grosso y lo menos grosso. El básico sería la 1, está buenísimo también. Pero como arrancó del Q8 a, ah sí, el consumidor en general, en este ejercicio, esta analogía que les digo.

Pasa esto, si tenés que apuntar a alguien de alta gama y ya se sentó porque ahora el consumidor viene y ya viene sabiendo un montón. Antes el vendedor, entrabas a la concesionaria y el vendedor te tenía que explicar todo, vos no sabías nada. Hoy venís con videos de TikTok, de Youtube, sabés lo que tiene, te enteraste así nomás, muy sencillo. Hiciste test drive, ya el vendedor no te toma el pedido nada más. Pero no es clave la decisión de compra. El tipo ya viene entrenado y en esto de estar entrenado ya se sentó en el rival. Entonces si vos no tenés todo este equipamiento que les decía antes, es ah, ah bueno, sí. Y en eso sí lo veo que hay un esfuerzo de Renault. La estrategia de financiación la mencioné en la pregunta anterior, pero también. Ofertas de las versiones, sí está bien, 3 versiones. ¿Cuántas vas a tener? De hecho en otras marcas hay 2 versiones. Había 3 Toyotas, había X, XL y XLS, por ejemplo, en algunos modos de Toyotas. Y la intermediaria la sacaron, así que más de 3 versiones. Planes comerciales están en los altos de alta gama, están también como clan rombos. Así que están pensados para eso. Y por último, las políticas de precio, es un poquito de lo que salió en la pregunta anterior. Yo creo que miran del reojo que está haciendo la competencia y la financiación va de la mano con eso.

Bueno, **¿cómo miden si las decisiones estratégicas están alineadas con el posicionamiento de marca que buscan construir?**

En el caso nuestro, ¿cómo miden, cómo medimos nosotros? Ah bueno, Renault te pone las claves, sí. El perco que es la performance comercial, te la baja Renault, es lo que le dije en otras respuestas, es muy agresiva, muy estricta. Yo en mi parte de marketing me toca todo el perco, porque si se vende o no se vende no pasa por marketing. Pero en lo que a mí respecta es muy agresivo y si la pregunta es cómo miden las decisiones estratégicas, dice las decisiones la pregunta que me están haciendo. Tenemos que cumplir los lineamientos de Renault que son muy altos y no es que los medimos. Ya viene cumplido a partir de las pautas de Renault, se mide a partir de eso. Perfecto. Igual, perdón Teo, resumen rápido. Estudios de margen de marca, nosotros no hacemos estudios de margen de marca, es una bajada. Encuesta de satisfacción, sí hacemos encuesta de satisfacción, pero desde call center lo toco yo. NPS, te la debo. Intención de compra no lo medimos en mi caso en la parte de marketing. La calidad percibida, y es parte de la encuesta de satisfacción, de venta y luego de postventa. Son muy nuevitos los de alta gama, así que mucho postventa no tenemos todavía. Participación en el mercado del segmento, no es un análisis que hacemos dentro de clama. Y evolución del valor de la marca, y estamos evolucionando recién ahora.

Bueno, pasando con el bloque 3, que se basa en el contexto argentino. Te preguntamos, **¿cómo crees que afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas del Renault en el segmento de alta gama?**

Es complejo, hoy siento que el dólar está parado ahí, entonces es fácil acceder a dólares. El tema es cómo, o sea, cómo juntarla para acceder a esos dólares.

Yo creo que mucha gente está mirando a ver qué pasa. Entonces a veces la decisión de compra, esperan. Nosotros tenemos algo que, y ahí voy, salto para el call center, que se llama no compra, que es todo lo que los vendedores registran que fue una posibilidad de compra y al final no se realizó. Entonces la deben registrar en el sistema y son oportunidades. ¿Por qué no compra? Bueno, la más sencilla, el tipo entró y nosotros justo no tenemos esto. Bueno, no es el caso. Si bien en un momento le dije no tenemos tanto, no es el caso en esto de alta gama de Renault. Pero sí hay otras como, no, vengo a ver, ese no compra que registramos nosotros, después en el call center llamamos. Le decimos, ¿usted estaba interesado? Y ahí, no tiene mucha gana responder la gente, pero le hacemos dos o tres preguntas y le podemos sacar. Y es, si compró o no compró, en otra marca. O si compró o no compró, en esta marca. Y si compró en esta marca, tal vez no lo

compró a Clama, lo compró a la competencia. O a un colega, como le quieran llamar. Entonces, hay algunas preguntas. Pero en general, yo veo que la gente viene al concesionario, que está preparada, que sabe lo que está buscando, pero también está averiguando. No va a venir con la plata en el bolsillo. Es un laburo, un trabajo de tratar de ir acompañando. Yo creo que es clave en los vendedores, chicos, que los vendedores sigan una oportunidad. Nosotros, a veces, vemos en estas llamadas de no compra, que el tipo dice, no, yo sigo mirando. Estoy viendo todavía, no compré. Entonces, ahí primero sentimos que, ah, no es una decisión tan rápida. No es que salió de acá, fue a volver a la otra cuadra y compró. Está analizando. Y el estar analizando es, che, sigue siendo una oportunidad viva. Podemos. Entonces, se lo pasamos a venta diciendo, Foon no compra, lo llamamos después de un tiempito, siga analizándolo. Che, no, síganlo ustedes. Entonces, se lo pasamos al vendedor. Yo siento que es un trabajo, este es el de siempre, el trabajo igual. Hacer hincapié que el vendedor siga su oportunidad. Que no lo intente una vez y terminó, sino que siga. Porque no va a ser una decisión de compra rápida. Eso es lo que creo que la gente está, a veces, expectante. Sí siento que hay gente que tiene la plata, no es que no la tiene. Muchos no, pero una parte la tiene, pero esperan. Y eso hace que no... Igualmente, a ver, en el evento de Test Drive, Teo, vos lo sabés, vendimos tres en el momento. Pero también la invitación a ese evento no fue, ya vengan, vengan, vengan. No, no, pensemos a quién vamos a invitar que tenga un poder de compra de este segmento. Y un interés.

Y un interés. Perfecto. **¿De qué manera las restricciones a las importaciones impactan en la disponibilidad y posicionamiento de los modelos Premium?**

Según lo que hablábamos con Hernán antes, nos contó que las importaciones igual, hoy en día, están libres. Así que puede llegar cualquier modelo. Así que, por la duda, este... Sí, tal vez me viste la cara. Yo estaba pensando en ese momento, digo... Claro, viste. Pero no, de verdad, yo iba... Estaba por pensar eso, pero, como les dije, fuera de las grabaciones. No... Si hay algo que... Está bien que esto sea una entrevista y es un poco la percepción mía, ¿no? Pero tampoco quiero armarle todo, porque sí, como percepción, era esa. Me quedo tranquilo, tal vez si Hernán te dijo eso, seguramente el que está más en el tema es así. Yo sentía que era eso. Así que, bueno. Perfecto. Tal vez estas preguntas se generaron antes cuando estaba un poco más duro. Exactamente, exactamente.

Y bueno, para cerrar, **¿por qué considera que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener un posicionamiento consistente en el segmento de alta gama? ¿Y qué estrategias utilizan en este caso?**

Bueno, están en las otras respuestas, me parece. Pero, a ver... Sí, no, porque... ¿Qué pasa, Facu? No, porque en las otras entrevistas que hicimos nos dijeron lo mismo, que la última pregunta también se va contestando y es algo que nos aclaró la profesora que iba a pasar posiblemente, que es que él durante la entrevista se iba a contestar preguntas futuras. Así que... Igual lo repasamos rápido. Porque hay cosas que uno sí y el otro no, es natural. Perfecto, sí, sí, obvio. Pero voy a leer esto. O sea, temas. Condicionamiento del mercado. Inflación. La variación es cambiaria. Hoy no hay. Pero tiene que ver con esto que le decía que la gente... Está bien, hoy no hay. Pero ¿yo me voy a gastar todos estos dólares? Porque es fácil el acceso a los dólares. Está barato el dólar. Si la tenés, está barato. Ahora, ¿cuánto me sale este auto en dólares? Entonces, tiene que ver... Aunque esté fijo... No está fijo, pero la flotación está bajita. Entonces, vale el comentario de variación cambiaria. Porque... Me parece que tiene que ver con la respuesta anterior. La gente mira la Inflación. Y 3, 4% mensual. En un año ventanas son 33%. A veces las cosas aumentan más que ese índice inflacionario de los últimos 12 meses. O sea, yo siento que las cosas no aumentan un 33%, aumentan más. Después, regulaciones. No hay tantas. Lo hablamos en otras preguntas. ¿Restricciones comerciales? No. No, no hay. Salvo las que te puede poner Renault. ¿Cambios en el Poder Administrativo? Tal vez ahora... Pero, a ver chicos, faltan 10 días para la Mundial y todavía no hay clima de Mundial. Tres banderitas. Imagínense, ahora el gobierno tiene unos meses hasta que se renueve parte de la Cámara Diputada. Los cambios que quiera hacer lo tiene que hacer ahora. Y no sé si se lo da porque tiene su mayoría para algunas leyes que querrá sacar. No sé si se atreve. Acá, digamos, uno de los puntos es cambios en el Poder Administrativo. No sé. Al Ministro de Economía, que tiene muchas influencias, no los cambie. Bueno, yo creo que el gobierno ya llegó en 5 meses, 6 meses, menos mitad de año, a lo que quería de tener reservas en el Banco Central anual. Teníamos un objetivo anual de reservas y llegó en menos de 6 meses. Porque el dólar está más barato, entonces puede comprar más dólares. Entonces, mucho ahí no me parece.

Bueno, muchísimas gracias. De nada.

2.2.6. Entrevista Persona clave #6 - Milena Urbach (Sector comercial y ventas de Renault Clama)

https://drive.google.com/file/d/1BEcG_5XLUKe5Dt5yGwJRfwAXUfOcoOYZ/view?usp=drivesdk

Transcripción:

¿Cómo definís el posicionamiento actual de Renault en el segmento alta gama y este cambio que está tratando de asimilar?

La verdad que es muy positivo, porque realmente hizo un cambio 360 en lo que es imagen, modernizando y aggiornando todo, también con lo que demanda el mercado. Los clientes viejos, por llamar de alguna manera, se identifican mucho con lo que fue Renault en un principio, con la calidad del producto. Pero bueno, como te decía, actualizándose hoy en el mercado, ¿no?

Bueno, Renault históricamente es una marca de origen masivo. **¿Cómo es que gestionan esta tensión entre la imagen que tienen y la que buscan la aspiración a una marca premium?**

Mirá, en realidad dentro del segmento, como te decía, se fue aggiornando la demanda del mercado y yo creo que hoy tenemos productos muy competitivos en lo que es alta gama, también en el sector de los eléctricos como sea el Megane, híbridos, Koleos. Y nos vamos aggiornando al día a día, estamos en la Argentina, entonces la realidad que hoy tenemos con todo el cambio que se vino, sobre todo en el sector también de los eléctricos, vamos acompañando el mercado.

Perfecto, perfecto. Mile, **¿Vos qué atributos crees que Renault busca para diferenciarse en este nuevo segmento de alta gama al que quiere entrar?**

Yo creo que hoy tenés que acompañar al cliente y darle lo que necesita, ¿no?. Yo creo que el cliente busca calidad, innovación, también está todo lo relacionado al medio ambiente que nosotros contamos con todo eso, y bueno, es un poco de todo, acompañar el cambio, por eso todo el cambio que se viene haciendo en los vehículos, en la imagen y en la calidad del producto.

Justo esto que contás viene ligado a la siguiente pregunta, que es **¿Cómo percibís que el consumidor argentino identifica a Renault en el segmento premium y cuánto es que coincide esa percepción con lo que Renault busca transmitir?**

Mirá, siéndote muy sincera, creo que le falta un poco más a Renault como para estar competitivos hoy en el mercado, sobre todo en las estrategias de precio y en todo lo que es, que es lo que se viene, que todas las marcas creo que ya le están

incorporando la variedad en lo que es híbridos o eléctricos, ¿no? Creo que ese es el cambio que habría que acompañar un poquito más y que nosotros capaz estamos un poco más atrás.

Bueno, pasamos al bloque 2, que es decisiones estratégicas. Bueno, **¿Cómo se toman internamente las decisiones vinculadas al segmento de alta gama o qué rol tiene la cadena de valor o la casa matriz en este proceso?**

Hay un sector de calidad que revisa todo esto, que está atrás del cliente, donde se cita el cliente y después nosotros como vendedores también hacemos nuestro trabajo de llamarlo, de preguntar si tiene una segunda cita. En todo lo que es seguimiento. Pero lo importante es que también se le ofrece a ese cliente premium un trato más especial, por decirlo de alguna manera, como ponemos a disposición el vehículo para irlo a buscar a la casa o dejárselo como para que lo prueben.

Eso está bueno, es comprobar un poco a ese cliente que está eligiendo la marca, se está identificando con lo más alto de la familia Renault.

Bueno, te pregunto, **Si se miden estas decisiones que están alineadas con el posicionamiento que buscan construir, ¿de qué manera lo hacen?**

Mirá, si hablamos dentro de lo que es la empresa Clama, obviamente está el sector de calidad. En todo lo que se hace, hay encuestas para medir la satisfacción del cliente, como las reseñas también que tiene Clama, que están a disposición como para que el cliente deje su experiencia, que la experiencia es lo más importante. Entonces, todo se mide para mejorar a diferentes procesos, pero eso lo maneja más el sector de calidad. Nosotros obviamente colaboramos, intervenimos, nos capacitan constantemente. Entonces, Renault creo que tiene una estructura en cuanto a calidad que está bastante cuidada.

Perfecto. Bueno, pasamos al bloque 3, que es Contexto Argentino, que ya un poco hablaste. Contexto Argentino, yo digo lo que veo también. Hoy, lamentablemente, Renault pone el ómesis eléctrico. ¿Lo viste? No lo tenemos. Híbridos, tenemos el Arkana, entre comillas, porque el Arkana dice que... Sí. Bueno, entonces es como que decís, che, ¿qué está pasando? Porque no podemos competir con lo que está fuerte. Porque la gente hoy busca precio, busca producto, busca que sea lindo y que sea seguro. Y hay una realidad, si vos te subís hoy a un auto que tenga todo eso, que también la disposición de los test drive es re importante. Vos te subís y en el momento, si estás, compraste. Entonces hay un montón de herramientas. Yo no sé a qué va, por eso trato de contestarte más en general, de acá puntual. Hoy, si vos

me decís, yo te puedo detallar a full que funcionaría, que no funcionaría, en cuanto acá, . Pero en lo general, hoy hay que ser realista y hay que aggiornarse que el mercado cambió, el consumo del cliente cambió, porque la gente busca también ahorrar, sentir la satisfacción, que es otra satisfacción cuando a marijuana yo te lo puedo decir que tengo un eléctrico, . Es como, vos decís, bueno, me subo a un auto de combustión, pasa los cambios. Cuando salió el automático, ahora todos los autos son automáticos. Porque antes vos tenías uno que era el tope de gama, ahora son todos. Y lo mismo pasa con los eléctricos. Una vez que probás el eléctrico, es como, ya probaste el automático, y así. Y es lo que se viene, es el futuro. Y yo creo que Renault de a poco se va a ir aggiornando y va a tener que cambiar. Todas las marcas están también teniendo que cambiar. Entonces, a nivel país, lo que está pasando es que se realiza que los chinos los dejamos entrar nosotros, ¿sabés? Y no vinieron para agarrar, pienso yo, ¿no?. Y en dos meses se hizo. No, vinieron y tienen una estrategia muy armada. Porque, a ver, ¿qué tengo ahí? Se te plantan así, te iluminan a toda la manzana. Entonces, hay que abrir la cabeza y hay que decir, che, está pasando esto, ¿qué hacemos? Renault justo hizo un cambio. Pero lo que yo siento y que inclusive lo hablo, ¿viste? Es como que siempre estamos tarde. Cuando lanzaron también, como te decía, la Alaskan, buenísimo, no teníamos ese producto. En vez de meter un precio competitivo o hacer ruido, y después quedan ahí, después la generan. Lo mismo, ¿viste? Con, yo qué sé, la gama vieja, ahora ya casi se fue. Pero el Boreal, yo me pongo loca porque digo, dale, es el momento ahora. Esperá dos meses más y ya que sacaron, y después los terminás. Entonces, la estrategia de precio es malísima, Renault. Te lo digo, lo que yo percibo y lo que yo veo y lo que veo que pasa. Después, sí, está buenísimo, está la tasa cero, todo lo que quieras. Pero la gente hoy busca el precio. A mí se me sientan los clientes, y no solo de otra marca, sino del mismo consiguiente. Ya te vienen con, ya saben más que vos. Hay mucha información, todo el cambio también, tecnológico, toda la información que tiene el cliente. Que antes no la tenías, que dependía de vos. Ahora no del cliente. Vos dependes del cliente, porque el cliente te va a comprar si lo atendiste bien, o si tenés mejor precio, o le diste algo extra. Entonces, hay todo un cambio, tanto en la parte de lo que ofrece la marca, como en las herramientas que tiene el cliente para venirte a pelear.

2.2.7. Entrevista Persona clave #7 - Fernando Matich (Director y responsable de Marketing en Renault Clama)

https://drive.google.com/file/d/1nrzj5qH49UYESSopt_i2piZdctV_oyT7/view?usp=drive_link

Transcripción:

Hola a todos, me llamo Fernando Matich, soy director y responsable del departamento de Marketing de Clama Sociedad Anónima, Concesión Oficial Renault, con 60 años de trayectoria.

¿Cómo definiría el posicionamiento actual de Renault en el segmento de alta gama?

El posicionamiento actual de Renault en la franja superior del mercado no busca competir de manera directa con marcas tradicionales, como puede ser BMW, Mercedes-Benz, sino que tiene el objetivo de consolidarse con un concepto global que se conoce como *Upper Mainstream* o Generalista Premium. A junio de 2026, este espacio está sustentado por su estrategia de electrificación, o sea, Renault está queriendo posicionarse de esta forma con sus últimos lanzamientos. ¿Cuáles son? El Megane y Tech, un Megane que, si bien no hay mucha cantidad, es un modelo súper innovador, 100% eléctrico, con una línea conceptual que es realmente muy innovadora. Después el Arkane eTech, que en este caso es híbrido, mild hybrid. Y después está la Koleos, que es una SUV muy imponente, que también fue un lanzamiento reciente de la marca. Todo esto contribuye a este Upper Mainstream, que es donde Renault quiere pararse ahora como Generalista Premium.

La segunda pregunta dice, **Renault es históricamente una marca de origen masivo. ¿Cómo gestiona la tensión entre esa imagen y la aspiración Premium que tiene ahora?**

Bueno, la tensión se gestiona mediante una estrategia de dos carriles bien diferenciados dentro del mismo portafolio. Por un lado, la marca mantiene su volumen e identidad masiva y arraigo local con productos regionales y de producción nacional. Sandero, Kangoo Stepway, Logan, la Kangoo Express. Y por otro lado, crea una submarca de percepción a través de la tecnología y la herencia deportiva que es Alpine. Esta marca reemplaza la histórica RS y actúa como un puente perfecto que toma el prestigio de alta gama y de competencia que trae Renault de origen europeo. Para poder posicionarlo sobre los vehículos de calle de

mayor precio, justificando este salto aspiracional. Sin romper con su base cliente masiva.

¿Qué atributos busca comunicar Renault Argentina para diferenciarse del segmento de alta gama Premium?

Bueno, Renault se apoya fuertemente en tres atributos. La innovación sustentable a través de la tecnología etech. La eficiencia energética, todo lo que está relacionado con el cuidado del planeta. Después lo hace a través también de un diseño con emoción y conectividad. La digitalización del habitáculo, combinaciones vanguardistas franceses, líneas crossover dinámicas. Hay una renovación en el diseño de lo que son los autos de Renault muy claros. Si uno compara los diseños recientes con los de hace apenas unos años, realmente hay un mensaje nuevo. Y después lo tercero es la seguridad activa avanzada. Que esto no se luce como debería, pero que es muy importante, que son las hadas. Que son todas las asistencias que recibe el conductor de manera pasiva. En la que casi no se entera, pero están todas actuando al mismo tiempo, que lo previenen de un montón de cosas. Y contribuyen mucho a su seguridad. Estos tres puntos, sin duda, son los que pertenecen al segmento de alta gama y que Renault empieza a incluir en todos sus vehículos. Por lo menos los de la última generación, como para alinearse con este nuevo posicionamiento.

La cuarta pregunta dice, ¿Cómo percibe que el consumidor argentino identifica a Renault dentro del segmento premium? ¿Coincide con lo que la empresa busca transmitir?

Bueno, esta es una pregunta muy interesante porque Renault históricamente siempre se relacionó con el rombo, con la confiabilidad, la accesibilidad y el costo de mantenimiento. Cuando Renault presenta un vehículo de más de 60 o 80 millones de pesos, bueno, inevitablemente esto se cruza con lo histórico. Y el consumidor local suele compararnos rápidamente con marcas especialistas o más consolidadas de sus marcas rivales. Quienes puedan probar la gama Etech pueden decir claramente que Renault ha mejorado muchísimo la experiencia de manejo, los materiales, la insonorización, que igual no superan a la oferta generalista tradicional por lejos. Esto, bueno, coincide un poco con lo que ofrece. Es una campaña que va abarcando realmente todos estos puntos para que sea congruente y esté consolidada.

La quinta pregunta dice, **¿De qué manera el posicionamiento de alta gama influye en las decisiones de producto, precio y distribución de Renault Argentina?**

Producto. Se priorizan configuraciones de equipamiento cerradas y máximas, Iconic o Spirit Alpine. No se traen versiones base. El precio se adapta a una estrategia de *pricing* que se ubica en el techo de los competidores generalistas de un segmento, absorbiendo los costos del impuesto interno, llamado impuesto al lujo, pero ofreciendo a cambio un valor tecnológico que los rivales no tienen. Por otro lado tiene la distribución, que no todos los funcionarios de la red comercializan la gama más alta o eléctrica. Se seleccionan puntos de venta específicos capaces de brindar una experiencia de asesoramiento técnico y preventa diferencial. Esto es lo que se denomina ZERI, los cargadores, o sea, se va como abarcando puntualmente zonas estratégicas y bueno, después eso se va extendiendo a todo el país.

Perfecto, **¿Cómo se toman internamente decisiones vinculadas en el segmento de alta gama? ¿Qué rol tiene la cadena global de valor, casa matriz, en ese proceso?**

Las decisiones están fuertemente alineadas con el plan estratégico que se llama RENAULTION, así como suena, a veces es un poco, en español quizás suena raro, pero es como la revolución de Renault. Dictado desde Francia, la casa matriz define los desarrollos globales, las plataformas y los vehículos reciben luz verde para ser exportados. La filial local de Renault Argentina actúa como un tamiz crítico, analiza la viabilidad, la homologación, la infraestructura de carga del país y las proyecciones financieras bajo la matriz de costos local. El rol de la cadena global de valor es clave ya que la asignación de cupos de estos vehículos de alta gama para mercados emergentes compite directamente con la alta demanda que estos mismos modelos tienen en Europa.

Pasamos con la siguiente pregunta **¿qué decisiones debieron adoptar al mercado local sin comprometer el posicionamiento de la marca?**

Una de las mayores adaptaciones pasa por la configuración mecánica y de rodaje. Las calles y las rutas de la región exigen configuraciones de suspensión específicas y perfiles de neumáticos aptos para caminos irregulares a diferencia de las puestas a punto europeas. Asimismo, la estrategia de carga para los eléctricos obligó a Renault a tejer alianzas locales con empresas de energía para proveer instalaciones de carga, se llama Wallbox, incluidos en la compra del auto, mitigando el déficit de

infraestructura de carga pública en el país. No tenemos todavía cargadores, empiezan a haber algunos pero muy poquitos y en lugares muy específicos.

La siguiente pregunta dice, **¿cómo miden si las decisiones estratégicas están alineadas con el posicionamiento de la marca que busca construir?**

Renault utiliza métricas muy refinadas que van más allá del volumen de ventas, market share, el cual suele ser bajo y exclusivo en esta gama. NPS es una de las formas de medir, que son los Net Promoter Scores de postventa, que es el monitoreo quirúrgico de la satisfacción del cliente de alta gama en los talleres. Muy importante como se sienten los perfiles más exigentes. Después está el Brand Health Tracking, que es el estudio del mercado periódico para evaluar las variaciones de los atributos de marca. Si Renault es percibida como más tecnológica, moderna o segura, a largo tiempo es clave ver cómo se va adoptando este nuevo posicionamiento. Y después está el valor residual, que es el comportamiento del precio de los vehículos en el mercado de usados, lo que demuestra la solidez y el deseo real por el producto una vez que sea el primer dueño.

Pasamos al bloque 3 y es el contexto argentino. La pregunta dice, **¿cómo afecta la volatilidad económica argentina a las decisiones estratégicas de Renault en el segmento de alta gama?**

Bueno, esto es crítico porque muchas veces nuestro país no es previsible y las variaciones macroeconómicas pueden afectar muy fuertemente a este sector. En el caso de Renault, lo obliga a ser sumamente flexible y cauteloso. Un cambio abrupto en la regla de juego puede encarecer los costos logísticos o alterar los precios de un mes al otro y dejarlos descolocados. Hay un riesgo. Para protegerse de esta volatilidad, la marca recurre a herramientas financieras robustas a través de sus canales oficiales como Mobilize, que es la financiera de Renault, ofreciendo tasas subsidiadas o planes de financiación cerrados para absorber un poco cualquiera de estos impactos y dinamizar el stock remanente cuando el mercado se contrae.

La siguiente pregunta dice, **¿de qué manera las restricciones a las importaciones impactan en la disponibilidad y el procedimiento de los modelos premium?**

Aunque las dinámicas de comercio exterior han mostrado intentos de normalización y de regulaciones, en comparación con años recesivos previos, el acceso a divisas y el flujo a doneros sigue requiriendo una administración milimétrica. Hay una

apertura, pero todavía requiere mucho trabajo. Las demoras o cupos obligan a Renault a aplicar una estrategia de goteo, controlando las unidades que va distribuyendo y teniendo que pensar un poco más cómo lo hace. Esto impacta negativamente en la regularidad del stock, porque no siempre tenemos disponible, generando listas de espera y, bueno, este factor de escasez a veces juega a favor del posicionamiento de exclusividad. Es como algo raro, pero a la vez daña la planificación comercial a largo plazo y la consistencia con el cliente.

¿Por qué considera que el contexto argentino le dificulta a Renault mantener un posicionamiento consistente en el segmento alta gama? ¿Qué estrategias utilizan en este caso?

El contexto argentino somete a las automotrices a ciclos económicos de *stop and go* y es difícil sostener un mensaje de memoria de exclusividad europea. Cuando las urgencias de mercado interno obligan a veces a concentrar todos los esfuerzos de comunicación y stock, los vehículos de producción nacional y utilitarios para mantener a flote la estructura, bueno, a veces puede complicar el posicionamiento. Este mensaje en la mente del consumidor porque, bueno, son como decisiones obligadas que tiene que tomar la marca de forma no deseada. Estas estrategias para mitigar esto pueden ser la digitalización y la venta online directa, pero no tiene su propio store, para la preventa y, bueno, el lanzamiento de modelos. También el apalancamiento en proyectos locales sustentables. Busca a veces vincular a alta gama con hitos locales de marca, por ejemplo, utilizar el lanzamiento de sus vehículos tecnológicos para traccionar la imagen de la fábrica nacional, que se prepara para albergar proyectos globales clave en el segmento intermedio, como el desarrollo de la futura Pick Up, la Niágara, que todavía es un concepto, pero que próximamente lo vamos a ver en la calle. Demostrando que la ingeniería de avanzada de la casa matriz también tiene raíces en Argentina. Bueno, como pudieron escuchar, es realmente un plan complejo, pero que la automotriz hace años que lo viene preparando y lo está llevando adelante. Así que, bueno, espero que a través de la respuesta de estos tres bloques y estas once preguntas se haya podido transmitir el mensaje.

Excelente, muchísimas gracias. A ustedes.

ANEXO III — Entrevistas a personas expertas

3.1. Preguntas Entrevista personas expertas

BLOQUE 1 — Posicionamiento de marca en el segmento de alta gama

1. ¿Cómo definiría el posicionamiento de marca en el segmento de alta gama en Argentina?
2. ¿Qué atributos considera que diferencian una marca de las demás en este segmento?
3. ¿Qué tan importante es la imagen de marca en la decisión de compra de un consumidor de alta gama?
4. ¿Cómo describiría al consumidor típico del segmento de alta gama en Argentina?
¿Qué busca más allá del producto en sí?

BLOQUE 2 — Decisiones estratégicas y su relación con el posicionamiento

5. ¿De qué manera el posicionamiento de marca influye en las decisiones que toma la empresa en cuanto a productos, precios y canales de distribución?
6. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas vinculadas al segmento de alta gama? ¿Quiénes participan en ese proceso?
7. ¿En qué momentos se generó tensión entre mantener el posicionamiento de marca y tomar una decisión comercial o financiera que lo contradecía? ¿Cómo se resolvió?
8. ¿Cómo se evalúa si una decisión estratégica es coherente con el posicionamiento de la marca?

BLOQUE 3 — Condicionantes del contexto argentino

9. ¿De qué manera la volatilidad económica y restricciones a las importaciones en argentina afectan al posicionamiento de marca y a las decisiones estratégicas en el segmento de alta gama?
10. ¿Por qué considera que el contexto argentino dificulta mantener un posicionamiento consistente en el tiempo?
11. ¿Qué decisiones han tenido que adaptar o modificar por las condiciones del mercado local sin que eso afecte el posicionamiento de la marca?

3.2. Transcripciones de entrevistas - Personas expertas

3.2.1. Entrevista Persona experta #1 - Lucas Mazzorin (Ex gerente de distintos sectores en Ford Argentina y ex director de ventas en Renault Argentina)

<https://drive.google.com/file/d/1PNEOe9awC3u6YwSAI4oAHzvUeefeBby7/view?usp=drivesdk>

Transcripción:

Bueno, ahora nos encontramos entrevistando a Lucas Mazorin, nuestro primer experto. Lucas, querés presentarte, quién sos, qué hiciste, no sé si querés darte una explicación ni darte a conocer. Bueno, soy Lucas Mazorin, tengo 50 años, empecé a trabajar a los 24 años en la industria automotriz, o sea, tengo 26 años sin interrumpir la trayectoria. Trabajé 18 años en Ford y 8 años en Renault, que son dos empresas tier 1 del mercado automotriz argentino. Y pasé siempre por distintas áreas, o sea, tuve varias posiciones. Distribución, planificación, ventas, marketing, precio. Y mi última responsabilidad fue haber sido, hasta el mes de febrero de este año, director de ventas de Renault en Argentina. Así que eso es un poco mi trayectoria. Perfecto, querés... Bueno, arrancamos entonces con las preguntas, si te parece.

La 1 dice, **¿cómo definiría el posicionamiento de marca en el segmento de alta gama en Argentina?**

Bueno, a ver, a mí siempre me interesa, yo soy un poco analítico de las cosas, de dar una respuesta. Primero, porque es alta gama, ¿no? O sea, ¿quién define que algo es alta gama, que algo es baja gama? O sea, ¿cómo se define en general? Hay algún commodity en la industria en general, no solo en la industria del auto, ¿no? Cuando uno habla de alta gama, lo que está reflejando es algo de valor, y algo que te permite diferenciarte. Por el simple hecho de tenerlo, te genera una aspiración actual. Entonces, dentro de la alta gama vos podés tener una alta gama de consumo más deportivo, por ejemplo en la industria del auto. Hay muchas marcas históricas, como puede ser McLaren, Lamborghini, Ferrari, Porsche. Y vos podés tener una alta gama más de consumo más cotidiano, si querés, como puede ser Mercedes-Benz, BMW, Audi, Lexus. Ahora, con la entrada de marcas chinas, aparecen marcas como Densa, del grupo BYD, y otras que van a empezar a ser conocidas por el consumidor argentino. Y cuando uno mira eso, y los posicionamientos, y bien cada marca, no vamos a entrar a hablar de cada marca, ¿no? Cada marca construye el suyo, y como que hay dos o tres valores que cada marca debe cuidar, y poder después diferenciarse en ellos. O sea, una está 100% relacionada al Géritas, ya lo que yo llamo la historia. O sea, hay una historia atrás

de esas marcas que fueron construyendo ese legado de alta gama. Entonces, atrás de una estrella, se dice mucho sin decir. ¿Por qué? Porque ellas son marcas muy conocidas. ¿Qué quiere decir esto? Que las personas que buscan un producto de estas características, lo que están buscando es ver reflejado en el auto o en ese producto, algo que los distinga respecto a los demás. Y desde ahí, lo que se busca es la exclusividad. O sea, que no sea algo masivo. O sea, claramente, uno puede tener en marcas generalistas productos de alto nivel tecnológico, de un diseño extremadamente moderno y futurista, pero después, cuando uno mira el emblema de esas marcas, construye una identidad de gama que va desde un vehículo de trato, un vehículo autónomo. Y eso ya lo que hace es que yo pierda la exclusividad, porque el mismo emblema lo voy a tener yo, lo va a tener la persona que paga que me paga. Entonces, de ahí, esas marcas eligen jugar solo en esos elementos de alto poder adquisitivo, donde además se les facilite la experiencia al cliente. Eso es un hazard muy importante. O sea, que el cliente prácticamente lo único que tiene que hacer es elegir el producto y comprarlo. Y que todo se la resuelva en un camino y que se sienta seguro de que después la postventa, que pasa a ser a veces más importante que la venta, va a tener toda la atención y el *serviceability* que requiere siempre, en las mejores condiciones de presentación de limpieza, como si fuera un quirófano. Entonces hay un concepto de esas marcas que es llegar a esos clientes de esa manera.

Perfecto. Bueno, la segunda pregunta es, **¿qué atributos considera que diferencian una marca de las demás en este segmento?**

Bueno, a ver. Como hay algo que es clave, cada marca en el mercado tiene que conseguir un posicionamiento. Entonces cuando uno habla de posicionamiento, que son ejes temáticos de amplia discusión, uno puede poner distintas barreras. A veces nos posicionamos por precio, pero estas marcas ya lo hicieron previamente. Entonces ya están jugando en ese segmento de alto poder adquisitivo y de ir a la casa de esos clientes. Entonces, hay distintas maneras de elegir, finalmente a través de la línea histórica de cada marca, cómo diferenciarse. Que es a través de los atributos. Cuando uno habla de atributos, puedo hablar del producto, diseño, motorización, adas, tecnología. Pero también puedo hablar de usos y costumbres de esos autos. Hay marcas que se posicionan más en el mundo deportivo. Entonces, por ejemplo, BMW construye una identidad de marca más deportiva, donde transmite y trata de comunicar su handling al momento de manejar un producto. O

sea, te vas a divertir. Cuando vas a un Mercedes-Benz trata de hablar del lujo, pero del lujo llevado al cuidado de cada detalle en el diseño. Las otras no lo hagan, pero tienen que tener un atributo diferencial. Audi, por ejemplo, que es una marca que ha crecido muchísimo en el mundo y en los últimos años, tiene por característica mostrarse como una marca sobria. O sea, es una alta gama sobria. Entonces, vos sabés, todos los que te ven saben que llegas en ese auto, pero saben que la persona que se baje de ese producto es una persona sobria. En general, vos podés hacer productos útiles. Y en las marcas deportivas se da lo legendario, lo mítico, como puede ser un vehículo más agresivo en un Lamborghini, o sea, para un perfil de cliente mucho más llamativo, un cliente más clásico como el Ferrari, que está buscando tener un producto más delegado. En un Porsche, por ejemplo, se está buscando la continuidad de una historia. O sea, el que se sube un Porsche no está buscando ni tener el auto más lindo, ni tener el auto más rápido. Lo que está buscando es, yo ando en un Porsche porque es la historia viva de la competición automotriz. Es como que cada marca después tiene que poder construir a partir de esos atributos. Yo estoy dándoles una lectura. Trabajé en esas marcas, pero cuando uno lo analiza desde afuera, logra percibir en distintas formas por las personalidades que elige para comunicar, por los medios que elige para comunicar, por los lugares donde muestra sus vehículos, que este tipo de detalles están súper bien cuidados para poder targetizar, llamémosle, a ese cliente que quizás, de poder adquisitivo, tiene la capacidad de pagar lo mismo, pero después tiene que diferenciarse y se entrece a gusto con eso que le van a ofrecer.

Perfecto, perfecto. Bueno, la siguiente pregunta es, **¿qué tan importante es la imagen de marca en la decisión de compra de un consumidor de alta gama?**

Todo. Todo. Porque, de nuevo, cuando se toman ese tipo de decisiones, son cero racionales. Por eso, las marcas generalistas, como siempre hay público de alto poder adquisitivo, que es racional, no emocional, entregan propuestas de alto valor, pero lo que hacen en general esas marcas es ponerte un producto de una marca generalista súper equipado, al mismo precio que lo que sería un valor de entrada de una marca privada. Entonces, lo que ahí tratan de hacer es jugarte con, yo te ofrezco por la misma plata algo mucho más equipado. Entonces, lo que de alguna manera está haciendo esa marca es bajarle el precio a su marca, porque sabe que el emblema que lleva en la trompa no paga ese diferencial. Eso es el valor de la marca. Entonces es todo. Absolutamente todo.

Perfecto. Bueno, última pregunta del bloque 1, **¿cómo describiría al consumidor típico del segmento de alta gama en Argentina y qué busca más allá del producto en sí?**

Sí, creo que es algo que ya venís diciendo, pero bueno, si querés reforzarlo... Bueno, en la Argentina hay algo adicional, que quizás, no sé, después en los otros bloques si hablaremos un poco de coyuntura y contexto, pero digamos, la Argentina es un país que está continuamente abriéndose y cerrándose como mercado. Ahora estamos en un momento de máxima apertura histórica, pero hemos tenido ciclos donde hay productos que estuvieron en el mercado por más de 10 o 15 años sin actualizaciones, simplemente porque estaban cerradas las fronteras para importar y las marcas no invertían en nuevas tecnologías. Entonces, considerando eso, un vehículo de alta gama, en general, y esto es algo que es un clásico, cuando sale del concesionario son los productos que más rápido tienen valor, técnicamente. O sea, uno compra un auto de alta gama y sabe que cuando lo sacó a la calle ya se depreció mucho más rápido que un auto común, porque el auto común tiene un valor de mercado y una masividad de clientes mucho más rápida. En este segmento hay menos clientes y, en general, el que quiere subirse un auto nuevo de esta gama queda buscando un cero kilómetro, en general, el que pueda acceder a eso. Entonces, como hay una continua disputa de apertura y cierre, una de las cosas que ha pasado en Argentina es la reserva de valor. En algún momento hemos tenido múltiples tipos de cambio y, a pesar de la depreciación del valor, uno reserva su valor económico porque esos autos cortizan en dólares. Entonces, puede valer más o puede valer menos, pero al final es un bien de lujo que tiene un valor en dólares, que puede valer más o menos dólares, pero técnicamente conserva el valor. Segundo, cuando suceden estas cuestiones, es clave que las empresas que restringen la importación de autos no restrinjan las importaciones de piezas. Por esto que hablábamos antes. O sea, el cliente está apostando a una marca que le va a garantizar o cree que le va a garantizar que sus problemas van a estar resueltos cualquiera sea la condición. O sea, hay una expectativa puesta en eso que no es menor. O sea, yo me compro un auto de alta gama, llego al taller y no aceptaría como respuesta y vas a estar cuatro meses sin poder subirme a tu auto porque no tengo la pieza. O sea, hay una idealización de que eso va a estar resuelto. Entonces, eso es un factor determinante en la emisión. Muchas veces, en las marcas generalistas, cuando se traen productos de mayor valor, después tienen

más dificultades para ser reparados y eso también genera un fantasma en los clientes. Por eso, a igualdad del poder adquisitivo, eligen las gamas altas. Y después creo que hay un tema ya, como decía Boteo, de lo que vinimos hablando. Que tiene que ver ya con un cliente que no es de Argentina. Que es el cliente que aspira a marcas premium para diferenciarse y para enaltecer su ego. Pero no el ego vacío de contenido, sino el ego basado en su justo. Por eso tenés varias opciones, no habría una sola.

Perfecto, perfecto. Bueno, el segundo bloque es de decisiones estratégicas y cómo se relacionan con el posicionamiento. Así que, la siguiente pregunta es, **¿De qué manera el posicionamiento de marca influye en las decisiones que toma la empresa en cuanto a productos, precios y canales de distribución?**

Bueno, a ver, si la marca es premium, toda esa discusión está zanjada desde el día uno porque es el producto el que manda. Entonces, cuando vos ya tenés la línea de productos, tenés distintas condiciones. Puede pasarte en un mercado cerrado que reduzcas la oferta. O sea, podemos hablar de Argentina. Porque en el mundo en general los mercados son abiertos, entonces vos podés personalizar el auge. Yo cuando, por ejemplo, me tocó trabajar en Ford, Ford tiene una marca premium dentro del portfolio que no lleva el óvalo, justamente, que es Mustang. O sea, no va a tener un óvalo, tiene un caballito, que es el Mustang. En Estados Unidos, Mustang no es un auto exclusivo y de lujo, pero tiene muchas versiones y vos podés personalizarlo. Entonces, es más caro que un auto de la media, no es un auto super, pero es un deportivo histórico donde vos lo personalizás. Más a Europa y la gente puede personalizar un Mercedes en la Argentina para reducir riesgo, para reducir lo que se llama el *stock management*, o sea, todo lo que es el manejo de los inventarios. El mercado argentino, para todos los vehículos, trabaja por catálogo cerrado, o sea, las terminales definen una oferta de producto, la escala, o sea, ponen versión de entrada, versión media, versión elevada, y el cliente no puede reconfigurar el auto, tiene que comprar un enlatado. Entonces, una marca premium, primero lo que puede hacer es decir, traigo el equipo, el auto más equipado que pueda, o traigo solo dos versiones que se diferencien muy bien entre sí, o sea, reducir la oferta, eso es clave. Eso seguro genera tensiones en el interno entre un comerciante que le gustaría traer todo para vender, pero que después es impracticable porque el mercado no es enorme. Entonces, cualquier error de ahí cuesta muchísimo dinero en caja, en *cash flow*, en rotación de stocks, en

antigüedad. Y después, seguramente, tiene que haber una lógica de construcción de cómo se van a comunicar esos lanzamientos, esos vehículos, en media, redes. Y si vas a utilizar o no personalidades, que pueden ser, hoy está muy de moda los streamers, o las personas, digamos, son influencers para poderles comunicar, obviamente hay que elegirlos bien porque te puede salir bien, pero también te puede salir mal si esas personas cometen errores en el manejo de su vida privada. Realmente hay una línea muy delgada en la decisión de, bueno, ¿con quién asocio mi marca? Por un tema de reputación. Y después, ¿cómo hago para que la cadena de valor de mi gama sea exitosa en el mercado sin generar que se traben la venta y eso le baje el valor? Porque cada vez que se traba la venta, baja el valor. Entonces, a veces hay una palabra, y cierro con esto, que se llama escasez. En el segmento de lujo, la escasez, o la sensación de escasez, a veces no hay escasez, pero hay una sensación de escasez, sostiene el valor de los bienes y hace que los bienes valgan más. Y al final del día ese cliente, cuando busca diferenciarse, no busca diferenciarse por precio, sino que busca, como hablábamos hace un rato, la diferencia con ser exclusivo. Entonces, la escasez da exclusividad, y eso tiene que ver con la programación, y eso puede ser una disputa para la financiera, que te diga, si podés vender más, ¿por qué no vendés más? Porque estoy pisoteando el valor de mi marca, si hago eso. Tengo que ser muy equilibrado en eso.

Perfecto. Bueno, justo igual en bloque 3 hablábamos de los condicionantes del contexto argentino, pero bueno, después ya vamos a saltar a eso. Otra pregunta en cuanto a decisiones estratégicas es, **¿cómo se toman las decisiones estratégicas vinculadas al segmento alta gama? Y, ¿quiénes participan en este proceso?**

Mirá, si hablás del interno de una compañía, obviamente sacando lo que sería la figura de un barallista directo, un presidente, que claramente hay una estructura que en general todas las compañías tienen, digo en general, porque creo que es así, es un área de marketing estratégico, que lo que define es lo que se llama el ciclo de vida del producto, el *cycle time*. Entonces, mientras ustedes están viendo, nosotros como consumidores estamos viendo en el mercado una determinada oferta, hay un grupo de personas que están trabajando en ofertas del futuro para poder tener un pipe o una gama completa. Y cada gama de productos dentro de su mismo modelo tiene, como hablábamos hace un rato, distintas ofertas. O sea, uno puede tener una versión, dos versiones o quince versiones. Las *pick ups* en la Argentina, que es el segmento más importante, hay marcas que ofrecen quince versiones distintas

dentro de un producto. Hay que ser muy claro en eso para no romper la dinámica. Hay que tener mucha consciencia. Entonces, ¿quiénes participan? Primero un área de marketing estratégico, después un área comercial, un área financiera y un área logística. O sea, siempre, siempre uno tiene que tener claro los tiempos para poder darle continuidad a la cadena de valor, costos, precios y precios de transferencia, la parte impositiva, legal, en la Argentina es complejo ese tema, dentro que salen impuestos todo el tiempo, el área comercial, porque es la que tiene el contacto con la red y el área de marketing local, después que es el que termina la campaña. Y hay un actor, que yo lo considero fundamental, que no siempre es tan escuchado para la decisión, pero sí es escuchado para la estrategia, que es la red de concesionarios, que son los que en definitiva, en general, es a los que primero les muestran el producto, a los que primero les cuenta la estrategia, ¿para qué? Para ver su sensibilidad. Cuando uno ve una emoción en un concesionario, positiva, ya se empieza a refregar las manos diciendo, acá tiene algo potente. Cuando uno ve como quietud o medio falta de emoción, indiferencia, tristeza, indiferencia, uno empieza a preguntarse, che, ¿qué pasó acá? Y después ya empiezas a indagar, no les convenció el precio, no les convenció el producto, no les convenció la gama, no les convenció el timing, las necesidades, entonces actualmente hay cinco actores. Perfecto. Yo ahí quiero hacerte una preguntita más. Sí.

¿Tiene algún rol más importante la casa matriz?

Por eso, mirá, en realidad la casa matriz tiene como un rol, llamémosle, de control. O sea, todos al final, todas las áreas de una organización multinacional terminan teniendo en la casa matriz una persona que, ante una situación de firmar una prueba, termina poniendo la firma. En general la decisión es de negocio, evidente, abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Lo que uno hace es trabajar con un equipo local para ver la oferta del producto. Por ejemplo, cuando uno mira los productos que hay en el portfolio de una marca, uno tiene que ser consciente que para poder venderlos en un país hay que cumplir con las normas locales. Entonces hay un equipo que analiza las gamas de productos porque la ingeniería de desarrollar un producto es muy compleja y es muy cara. ¿Sí? Yo le voy a dar un ejemplo acá, había prometido hablar de cosas pasadas, pero le voy a dar un ejemplo personal que aprendí. Cuando yo era analista de productos, se estaba lanzando el Ford Fiesta en la Argentina, se iba a lanzar en el año 2010 el Ford Fiesta en la Argentina, el auto nuevo, lindo, que vino a cambiar el diseño de Ford en

ese momento, y el auto se fabricaba en México, y se había pensado originalmente para el mercado de Estados Unidos. La versión cinco puertas, donde los dos faros delanteros miraban para arriba. ¿Por qué? Porque Estados Unidos tiene todas las autopistas, no tiene enfocadas de vuelta. Entonces, para darle la mejor visibilidad al chofer, o a quien maneja, al conductor, las dos luces se iban para arriba. En Argentina la ley dice que la luz izquierda tiene que ir para abajo, para no desgraciarse al conductor. Ese simple cambio, es un cambio de diseño de ingeniería, que si vos no lográs que las autoridades locales te autoricen a importar ese vehículo, en esas condiciones, y tenés que ir a tu casa matriz a decirle, hay que reinvertir para vender ese auto en la Argentina, quizás modificar ese faro implica un montón de plata en desarrollo, y además, duplicarle al proveedor después las piezas. Entonces, esas piezas no se pueden usar globalmente. Entonces, hay muchas cuestiones que son legales, que la casa matriz, altitud, distancia de frenado, no sé, todo lo que tiene que ver con las normas ambientales, el CAFE, que es un régimen actual y global, por el cual las empresas estaban yendo a la electrificación, porque en Europa se estaba prohibiendo la venta de autos en combustión. Les doy datos técnicos para que entiendan que a veces, la casa matriz lo que te dice, mira, yo estoy invirtiendo en una norma de productos que en tu mercado no hace sentido porque es carísima. ¿Por qué? Porque yo lo que tengo que hacer porque tengo una restricción gubernamental, que si yo no cumplo con determinada normativa, las multas son tanto más grandes que las inversiones que tengo que hacer. Si ese producto te lo tengo que mandar a Argentina, lo tenés que vender a un precio y a un valor tan elevado que no podés venderlo en ese país. Entonces, se empiezan a generar ese tipo de charlas para que cuando uno como consumidor entra a una web y dice, mirá, ¿cómo puede ser que Reloj, que Ford, que Volkswagen, que Toyota, que Audi no traigan este auto? Y mencionás que no lo traen porque la gente no entiende. Porque o el auto no está preparado, o el auto se hace inviable desde el punto de vista económico. Ahí es donde la casa matriz trabaja con este equipo de marketing estratégico previamente para después ofrecerle a cada mercado cuál sería, dentro del globo donde tenés tus fábricas, cuáles serían los productos que más se adaptan a tus condiciones de mercado. Entonces, tiene una complejidad adicional que no es solo la carcasa de un auto cuando lo mira. Perdón, me fui otra vez...

No, no, no, está bien, está perfecto, está perfecto. **¿En qué momento se generó tensión entre mantener el posicionamiento de marca y tomar una decisión comercial o financiera que lo contradecía? ¿Cómo se resolvió?**

Mirá, yo te diría que eso es todos los días. Para no exagerar el tema todos los días, es una vez por mes. O sea, todas las compañías en un contexto como un país con alta inflación en general hay acomodamiento de precios todos los meses y como cada marca toma decisiones sobre lo que es más relevante para ellas, hablo de las generalistas, esa marca puede estar tomando una decisión sobre una plataforma de producto que después a vos te impide seguir vendiendo tu producto. Entonces, se generan muchas decisiones porque cuando uno posiciona a la marca lo hace desde el punto de vista ideal. No tengo competencia, este es mi producto, me miro en el ombligo, estas son todas las bondades que tiene mi producto, estos son los costos que tiene mi producto, esta es la rentabilidad que quiero obtener, este es el precio que te pongo. Salís a jugar al mercado y el mercado te abofetea, el mercado te marca la cancha, el cliente, la competencia, la situación macroeconómica. Entonces, es un partido que se juega todo el tiempo, que está lleno de restricciones y que tiene que encontrar un balance para equilibrar volumen con rentabilidad, que es lo más complejo que hay en el mercado. Cuando vas a las marcas de alta gama, te pasa lo mismo. Si a las marcas de alta gama le ponen tantos impuestos como nos ha pasado en la Argentina, y los autos, la prensa comunica, que el mismo auto vos lo estás pagando en la Argentina el doble de precios en dólares que en Chile, o en Uruguay, o en Brasil, se genera una idea de que te están robando. Y a nadie le gusta ser robado. Entonces, lo importante es esa estrategia de posicionamiento, es como salen todos los presidentes de la Defa, ustedes lo verán cuando leen los diarios, a tratar de explicarle a el consumidor que el alto componente impositivo le quita competitividad de la industria. O sea, que en la Argentina, que el valor del auto está configurado porque más del 50% son impositivos. Hay un trabajo enorme de comunicación. Y en el medio, hay que batallar en las internas de la compañía, que en realidad es, si bien las áreas comerciales tienen en sus objetivos individuales la rentabilidad, o sea, ningún comercial puede decir a mí solo me importa vender y si destruyo el valor de la empresa. No pasará nada, o sea, en el bono que cobran los funcionarios si no se cumplen los objetivos de rentabilidad, no cobran los bonos, o sea, es una mística, un mito eso de que solo importa vender autos. Lo que sí hay es una tensión porque el comercial está presionado por la red que dice, yo no estoy

vendiendo. Entonces, si vos no me das el precio, yo no puedo vender y no te puedo comprar. Y ahí arranca otra tensión. Por el posicionamiento, cuando uno lo rompe, no solo matás el valor del bien que estás vendiendo, sino el del usado. Que te compró el auto el mes pasado y hoy ve que es más barato, empieza a no creer en la marca. Entonces, ese es otro problema. Toyota cuida mucho el valor del usado. O sea, Toyota es una marca generalista que tiene una lógica de trabajo que es tratar de mover poquito los precios, que los precios sean los más sinceros posible y que la gente crea que a lo largo del tiempo subían, va a mantener el valor residual. Pero es constante. Todos los meses te diría que hay una ronda para revisar precios, posicionamiento, marques, concentraciones.

Es un tablero de ajedrez que se está... Es algo. Bueno.

Para cerrar el bloque 2, la última pregunta sería **¿cómo se evalúa si una decisión estratégica es coherente con el posicionamiento de marca?** Que también creo que es algo que ya me venís contando, pero... A ver.

Eso es más difícil que te lo pueda responder porque justamente si es una decisión estratégica no es operativa. Entonces, vamos a hablar de la marca en la que yo trabajé hasta hace dos meses. El CEO que llegó en su momento armó una estrategia. Le puso un nombre marketinero, Renovalution, para los clientes. Pero tenía en su idea una lógica de pasar de mucho volumen, de escala, a valor. O sea, su mirada era yo tengo que reducir el volumen, o sea, no desesperarme por comprar mercado bajando el precio de mi gama, sino construir una gama más atractiva, crecer en segmentos y que esos autos sean más valorados por los clientes para que el cliente esté dispuesto a pagarlos. Esa fue la estrategia. Entonces se ofrece toda una inversión multimillonaria en Europa, en Asia, en América Latina, para poder obtener una gama de productos completamente nuevas que lleva un ciclo de inversiones. Y todo se hace con esa lógica. Entonces se reducen fábricas, se reducen empleos, hay todo un trabajo que vos tenés que reducir en el proceso de la estrategia, si vos vas a tu pregunta, cuando se define estratégicamente un plan no es borrar con el codo en 24 horas porque ya tenés lanzada toda una maquinaria. Además que en ese proceso hay muchas etapas. Entonces vos tenés conviviendo una gama actual, una idea de futuro de lo que va a venir y cuando esa gama llega también te pasa que los demás también se movieron en esto de la rueda del mercado. Entonces es difícil decir en qué momento la estrategia gana o pierde. La estrategia siempre gana si uno cree en esa estrategia.

Entonces tenés que adaptar el plan operativo a la estrategia. Y como la industria automotriz es una industria que es muy larga y más en la Argentina que estamos muy lejos del mundo, vos cuando querés ajustar stocks o ajustar fábricas no te demanda menos de 90 a 120 días porque son los tiempos de tránsito de las piezas, los tiempos de dar órdenes a proveedores. Entonces todo ese tiempo que buscaste en algo y lo querés corregir y esa decisión que tomás hoy impacta dentro de 3 o 4 meses. Pero imaginate que en la Argentina si yo te pregunto cuánto va a valer el dólar dentro de 3 o 4 meses vos tampoco lo sabés. Entonces quizás estás tomando una decisión hoy para pedir más autos y dentro de 4 meses cuando llegan no lo podés vender. O al revés, estás tomando una decisión hoy de pedir menos autos y cuando llegas el momento te faltan más autos. Si la escasez no es sólo mía está en el mercado bueno, puedo resistir la rentabilidad pero cuando te sobra pulverizás la rentabilidad. Si alguien te dijo tengo que pasar de volumen a valor y de golpe me llené de volumen y eso rompe el valor entras en una disputa para explicarle por qué y el cuestionamiento nadie tiene la bola de cristal de lo que va a pasar en el futuro. Es una operación independiente de los estados, independiente de los gobiernos que son sectores dentro del equipo de finanzas pero que son independientes de la operación que solo hacen estudios económicos y una vez por mes mandan lo que se llama las reforjas a todo el mundo cada región tiene los propios donde te dicen cuál es tu visión del tipo de cambio, tu visión de inflación tu visión de devaluación mes por mes hasta fin de año y vos recalculás tus presupuestos todos los meses se van a equivocar igual que nos equivocamos todos cuando nos equivocamos tomamos las decisiones y nos hacen equivocarnos por eso lo revisas todos los meses porque un contexto cambia muy rápidamente. o sea, viene la guerra de Irán y Estados Unidos, sube el petróleo y hay un contexto y si Trump cambia y vuelve a cambiar entonces es tan volátil el mundo y hoy está tan conectado al mundo que a veces te impide planificar a largo plazo, pero no porque seamos malos planificando, sino porque la coyuntura te modifica esa decisión. Lo que pasa es que una vez que la tomaste no la podés revertir porque las cadenas de valor son grandes. Por eso somos un Titanic. Yo digo que la industria automotriz es un titanic. Vos cuando tomas velocidad frenarla lleva muchísimos metros, es muy pesado el titanic. Pero cuando está frenado y lo querés arrancar, te pasa lo mismo. te lleva muchísimo tiempo. Entonces, piénsenlo con esa metáfora. O sea, el Titanic arrancarlo y frenarlo es difícil, no es tan ágil. Y esa falta de agilidad genera que tengas que tener mucho

muchísima más precisión. Entonces, es difícil la respuesta que les di. Yo sé, después van a tener que madurar, pero esto madurar, digamos. sacarle es muy difícil, pero la estrategia siempre manda. Eso siempre manda.

Perfecto. Bueno, y por último que son unas preguntas sobre el contexto más o menos argentino, lo estabas contando recién. sobre la **volatilidad y cómo esto influye**. Si querés agregar algo

No es eso, o sea, no les quiero aburrir, o sea, digamos que digamos la incertidumbre es primero global, porque lo que pasa en el mundo impacta en todos los países de manera coordinada. O sea, es muy difícil ver que te des coordinada la rvela, ¿no? O sea, puede tardar más o menos en llegar la hora. Es como el ejemplo del COVID. Ustedes eran más chicos cuando pasó el COVID, pero digamos, es como que nosotros mirábamos lo que estaba pasando en Europa y decíamos esto va a llegar. Te puedo vos tener la creencia de que te va a pasar o la creencia de que se va a resolver. Y podés estar mejor preparado o poder preparado para enfrentar una situación. Pero lo que vos sabes, por experiencia es que si está pasando ya. te llega a hablar. Entonces, a veces hay situaciones que te alertan y te permiten prepararte. Y eso es muy y bueno. A veces hay situaciones que no te alertan. O sea, vos, el viernes a la noche que en general el argentino, hablando de Argentina, todas las comunicaciones oficiales, cuando hay un cambio abrupto del sistema, ahora estamos viendo unas especie de estabilidad, pero en general, El Banco Central en la Argentina los viernes históricamente hacia los anuncios. ¿Por qué los hace los viernes? No porque sean malos o no los quieran. Porque primero tenés un fin de semana en el medio para comunicar esa decisión, pero lo más importante para que los bancos se adapten. Por lo general, toda norma que dicta el Banco Central implica un cambio de sistemas. Pero todos sabemos que cuando llegamos al lunes, toda la actividad comercial está paralizada porque nadie sabe qué hacer cuando hay una devaluación o cuando hay un cambio de tas o Lo que todo el mundo percibe es algo va a pasar. Todos los que estamos en el mundo, digamos de la industria como de tu comercio, prevemos que hay indicadores que nos llevan a tener que va a cambiar. ¿El problema cuál es el de la vida misma. Si uno supiera siempre cuándo entrar y cuándo salir y anticipar sería el que gana siempre. Lo difícil en estos escenarios como la Argentina es que sabemos que es una economía frágil, una economía altamente dependiente del dólar, o sea, dependemos de generar dólares, de generar divisas. Una economía que cuando se abre resiente el empleo

interno, entonces cae el consumo y hay siempre una disputa entre lo que hay que calentar es el consumo o un aliento es el consumo versus si lo que tengo que hacer es restringir y cerrar la economía. Como eso tiene que ver con la política económica del gobierno, nuestro metier, lo que uno tiene que hacer como presa, es tratar de leer esos indicadores y ir viendo con cierto grado de sensibilidad hacia dónde uno cree que va a ir. lo que nunca vas a saber es cuándo va a pasar. Entonces, lo que se hace, y esto sí, es una situación de experiencia entre escenarios. O sea, uno quizás no sabe cuándo va a ocurrir, pero sabe qué puede ocurrir. Y lo que tiene que tener siempre es como si tener, digamos, toda la letra chica, un escenario. O sea, bueno, si pasara esto, ¿cuáles son mis activadores o qué tengo que activar para resistir y para no poner más se apriee como mi actividad? Entonces hay todo un protocolo ante estas situaciones que por experiencia y por pre historia se puede gestionar con tiempo. Es un protocolo como el médico, ¿no? O sea, en la sala de emergencias. Cuando entra el paciente hay un protocolo. O sea, entra el paciente de la sala de emergencia y hay un protocolo. Después, una vez que la prioridad es estabilizarla. Entonces en la guardia te estabilizan, después no te están curando. Bueno, esto es lo mismo. Cuando hay una situación de emergencia, te vos tenés que estabilizar. Después tenés que empezar a tomar otras decisiones que pueden ser, bueno, leo el contexto y en ese contexto, bueno, uno decide difiere in inversiones, adelanta inversiones. Aumento volumen, disminuye el volumen. Bajo los precios, respeto a los clientes, no respeto a lo. o sea, hay multidecisiones, aunque ejemplo, la primera es como. bueno, vamos a estabilizar, 200 entonces la economía juega un tiene un poder enorme en nuestras decisiones, pero también juega un rol de cierta digamos, no es tan precisa para poder anticiparse, porque depende de mucho fondo eso. Y no siempre son locales, ¿no? Entonces, eso altera un poco más el rumbo de las decisiones, pero en general vuelvo la estrategia man si uno tiene claro el plan, La historia argentina funciona como un electrocardiograma, pero si uno lo miraba como un índice de la bolsa, el gran bolsa, me dice che vos vamos a mirar los últimos 10 años, ¿qué pasó? Agarras el índice acá y acá. Bueno vos decís, bueno, ya 10 años un día te puede bajar y un día después 10 años van a borrar la economía argentina. Una de las pocas que es un sumo es uno de los pocos países del mundo es que me industria una motriz. Después buscan a ustedes cuántos países en el mundo fabrican auto y se van a encontrar que Argentina tiene el privilegio, sea uno de los pocos. O sea, que fabrican autos. Entonces, con marcas

que tienen entre 70, 80 y 100 años de historia, con todo lo que hemos pasado en los últimos 100 años, habla de que como país finalmente la industria automotriz blindó a un sector que es sumamente importante en la industria. Entonces puede haber aperturas como este, puede haber cierto, pero en general siempre hay una lógica de, bueno, la industria automotriz hay que cuidarla, y eso es lo que da la previsibilidad para que los empresarios inviertan, para que las empresas inviertan, para que los proveedores inviertan. O sea, al final es como un índice. Y uno mira y dice, che, a lo largo de los años, el saldo es positivo, sigamos confiando. Perfecto.

Bueno, otra pregunta que creo que ya está más que contestada, pero bueno, si quieres agregar algo, **¿por qué considera que el contexto argentino le dificulta mantener un posicionamiento constante en el tiempo?**

Porque cuando la economía se cierra, muchas veces te obliga a tomar decisiones de, no sé, restringir la oferta de productos. Entonces, de alguna manera la consistencia de una marca que vos a construís a través de un portfolio de donde se te minimiza y te ves olvidar, no sé en un momento de solo auto de fabricación nacional, todo lo importante. Entonces esas dinámicas de alguna manera tienen un peso negativo. no sé, las marcas premium en un momento se quedaron sin oferta de producto y el usado que hace una hora hablábamos de que pidiese el que máster de valor tenía valor porque era lo que no sabía. Entonces, finalmente, lo importante es que si es una cuestión de mercado y el impacto es digamos, de alguna manera se distribuye como una campana pegados de manera normal. es un impacto que hay que asimilar y que tiene un efecto negativo y distorsivo, pero el al final está generado por una circunstancia que uno maneja, que es endógena. Pero el impacto está ahí, o sea que uno arma una estrategia y de golpe se encuentra con la incapacidad de ofertarle al mercado, su mejora en la masa de productos. ¿Qué calidad tiene que ver con tener oferta de fábricas en distintos países y uno hacer intercambios comercial. O sea, es muy difícil que un país fabrique todo. Entonces, ese es el mayor impacto negativo, digamos.

Perfecto. Bueno, y para cerrar, **¿qué decisiones han tenido que adaptar o modificar por las condiciones del mercado local sin que afecte al posicionamiento de marca?**

Sin que afecte y mira, es difícil, pero a ver. Vamos a hablar, yo te puedo hablar de la etapa última del Renault, que tuvimos COVID, tuvimos restricciones para importar, restricciones de divisas. A ver, no es que no impactaron en el posicionamiento, es

muy difícil, sino impactar en la posicionamiento. digamos, lo que se buscó más que decir, bueno, que no impactar posicionamiento es de alguna manera que no impacten o que impacte lo menos posible al cliente. Vamos a llamarlo así. Entonces, pero cuidar al cliente desde un punto de vista legal, desde el punto de vista comercial. Entonces, cuando a Renault, por las circunstancias y el gobierno decidía cómo distribuía las de Jaime, digamos en ese momento, que era de clase de jurada se anticipa importación y como las distribuían en las exportaciones y los no exportaban, entonces la respetaba mucho más restringida que otras marcas para poder importar producto. se tomaron decisiones de cancelar gamas de producto completo o suspender la comercialización. Y lo que hicimos fue emigrar a, por ejemplo, en planeador de los clientes a otra gama de productos. tratando de afectar lo menos posible, el valor de las cuotas, no sé, vallaban un kwid y les dábamos un sandero, pero es un auto más grande. Entonces, lo que voy a tratar de hacer primero es ir encontrando a esa restricción, bueno, ok, yo estoy restringido, ¿dónde voy a poner esos pocos recursos que tengo? O sea, cómo elijo o dónde elijo poner esos recursos. Y en general tratas de mantener la gama que vos no puedes sustituir localmente, por ejemplo, para mantener una amplitud o la gama nueva, que es la que te estaba trayendo nuevos clientes a la marca, que es lo que construía tu nueva función. Entonces las decisiones en general se toman mirando siempre portfolio, cliente y el resultado económico, porque al final tiene que ser una ecuación equilibrada que te permita justamente en ese proceso tratar de soltar. Cuando le pasa a todo se es más fácil, cuando vos sepas la desventaja por algún motivo, te cuesta entrar. O sea, los importadores hoy están en un boom de importar y en ese momento no sabía de qué vivir, no podías traer un agua. Entonces conceptualmente una marca madura, estable y con fábrica siempre tiene población mayor, ese es el equilibrio. Bueno, perfecto, eso sería todo. Esas son las 11 preguntas de ya muchísimas gracias por la buena voluntad y por toda la información. Sí, obvio, obvio. excelente la información y todo lo que me decís. Así que nada, más que agradecido por el tiempo y por la buena predisposición que tuviste. chicos, buena suerte con esto y ojalá que pueda serles útil.

3.2.2. Entrevista Persona experta #2 - Carlos Ramirez Passo (Consultor experto en industria automotriz en RPM CONSULTING)

Transcripción:

¿Cómo definiría el posicionamiento de marca en el segmento de alta gama en Argentina?

Para mí el posicionamiento es la respuesta que aparece en la cabeza de una persona cuando escucha el nombre de una marca. Muchas veces ni siquiera tiene que ver con el producto puntual. Tiene que ver con lo que esa marca representa. Prestigio, innovación, tecnología, tradición, diseño o exclusividad. Es una construcción que lleva años y que resulta bastante difícil de modificar.

¿Qué atributos considera que diferencian una marca de las demás en este segmento?

Creo que hoy el producto por sí solo alcanza cada vez menos para diferenciarse. Las diferencias aparecen en la experiencia, la tecnología, el diseño, la innovación, el servicio, la historia de la marca y la capacidad que tiene para construir una identidad aspiracional. También influye mucho con qué se asocia la marca y qué representa para el cliente.

¿Qué tan importante es la imagen de marca en la decisión de compra de un consumidor de alta gama?

Muy importante. Incluso diría que en muchos casos la marca ayuda a reducir incertidumbre. El cliente no solamente compra un vehículo. También compra una expectativa sobre lo que va a recibir antes, durante y después de la operación.

¿Cómo describiría al consumidor típico del segmento de alta gama en Argentina? ¿Qué busca más allá del producto en sí?

No estoy seguro de que exista un único consumidor de alta gama. Pero sí observo que muchas veces busca tranquilidad, respaldo, experiencia, atención y coherencia. Busca sentir que la marca entiende sus expectativas y que va a responder cuando aparezca un problema. El producto importa, pero generalmente no es lo único que está evaluando.

¿De qué manera el posicionamiento de marca influye en las decisiones que toma la empresa en cuanto a productos, precios y canales de distribución?

Creo que influye prácticamente en todo. Si una marca quiere ser percibida como tecnológica, innovadora o sofisticada, esa intención termina apareciendo en las decisiones que toma.

Por ejemplo, me parece interesante analizar la presencia de Renault en Roland Garros. Más allá de la visibilidad que pueda generar, también existe una asociación con determinados valores y atributos. Lo mismo sucede con los productos que se

lanzan, la experiencia de los concesionarios, la comunicación o incluso la política de precios. Todas esas decisiones terminan construyendo o deteriorando el posicionamiento.

¿Cómo se toman las decisiones estratégicas vinculadas al segmento de alta gama? ¿Quiénes participan en ese proceso?

Mmm, no puedo ayudarte con esta pregunta, perdón.

No, no hay problema, pasamos a la próxima. **¿En qué momentos se generó tensión entre mantener el posicionamiento de marca y tomar una decisión comercial o financiera que lo contradecía? ¿Cómo se resolvió?**

Jaja, disculpame pero tampoco tengo la información que pueda contestar esta pregunta.

¿Cómo se evalúa si una decisión estratégica es coherente con el posicionamiento de la marca?

Creo que la pregunta es bastante simple. ¿La decisión fortalece lo que la marca quiere representar o lo debilita? Si una marca busca ser percibida como innovadora, tecnológica o sofisticada, debería existir cierta coherencia entre ese objetivo y las decisiones que toma.

¿De qué manera la volatilidad económica y las restricciones a las importaciones en Argentina afectan al posicionamiento de marca y a las decisiones estratégicas en el segmento de alta gama?

Argentina obliga permanentemente a adaptarse. Muchas veces las empresas tienen que tomar decisiones que en un mercado más estable probablemente no tomarían. El desafío consiste en hacerlo sin afectar la percepción de la marca ni la experiencia del cliente.

¿Por qué considera que el contexto argentino dificulta mantener un posicionamiento consistente en el tiempo?

Porque las reglas cambian constantemente. Disponibilidad de producto, importaciones, tipo de cambio, precios, impuestos y regulaciones pueden modificarse varias veces en pocos años. En ese contexto resulta difícil sostener una propuesta totalmente consistente. Sin embargo, justamente por eso el posicionamiento se vuelve importante. Funciona como una especie de norte para tomar decisiones en escenarios donde las condiciones cambian todo el tiempo.

Para cerrar, **¿Qué decisiones han tenido que adaptar o modificar por las condiciones del mercado local sin que eso afecte el posicionamiento de la marca?**

Tampoco soy capaz de responderte esta pregunta ya que nosotros no somos quienes tomamos las decisiones.

Bueno, muchísimas gracias.

3.2.3. Entrevista Persona experta #3 - Martin Zuppi (Presidente de Grupo Stellantis Argentina)

https://drive.google.com/file/d/1I-bV-JXBAjSAsBwHuiuzw_QwdxU-1Pw3/view?usp=drivesdk

Transcripción:

Si quieren que opine sobre el lineup de Renault a nivel de premium, para mí no lo es como no lo de fiat, como no lo es Peugeot, que son marcas más. Para mí hay un cluster de marcas premium en Argentina, que son cuatro marcas, que son Mercedes, Audi, BMW y DS, pero que son marcas Premium, digamos, estamos hablando de premium terrenales no estamos hablando de premium Jaguar, Ferrari, Lamborghini, Maserati, digamos, no estamos hablando de Premium que uno puede llegar a entender que están posicionadas en el mercado, en un line-up con productos y posicionamiento de precios por encima de la generalistas. Esto es que donde termina donde termina, no sé, donde termina sí, donde termina Volksagen, donde termina Peugeot, cuando termina Ford, arrancan estas. Claro. Después Maserati y Ferrari, qué yo, estás hablando de otra cosa. Yo creo que la imagen de marca para cualquier marca premium es lo más fundamental que pueda pasar. ¿Por qué? Porque cuando vos entras en un cluster de marcas de mainstream para arriba, lo que te diferencia claramente es la imagen de marca. Yo le voy a poner un ejemplo que no tiene que ver con el auto, que tiene que ver con con los relojes. Hacen un casio normal puede valer 100 dólares y lo vendés a 400 hacen un Rolex normal puede valer 400 dólares y lo vendes a 10.000. Entonces vos decís, che, pará, si algo que vale 100 o lo vendés a 400 y algo que vale 400 lo vendes a 10.000 ¿dónde está el secreto? No, el secreto está en que el de 400 tiene cuatro veces el costo el de 100, por ende, como productos mucho mejor. Pero gran secreto está en el paraguas de lo que te ofrece la marca es el hecho de la de la de la ventaja que te da hasta más allá del producto, hasta socialmente, que el hecho de tener esa marca.

Por eso vuelvo a la anterior, no veo a Renault como una marca en el cual alguien diga no haber nadie, por lo menos en este país, calculo, pero en Francia tampoco que diga, me compré un auto de esta gama, me compré un Renault. Me compré un auto de esta gama, me compré un Citroen. ¿Para le no te enojas, b. Está bueno. Relación precio producto está bueno, el producto capaz que te es útil para lo que vos necesitas no es una alta gama. Por eso digo que para la alta gama lo que te es una construcción de marca, parece construcción de marca, lo que tienes que tener es historia de construcción de marca en la alta gama. Entonces vos tenés que ir a promocionar el polo y no el fútbol, tenés que ir a promocionar un restaurant que de muy buen nivel y no un McDonald's, vos tenés para cada uno de buen y mejor ni peor, cada uno tiene que jugar sus partidos. lo peor que te puede pasar es pensar que sos premium cuando no lo sos o al revés o pensar que sos generalista cuando sos premium o sos malo mi papá juega y decía el mejor jugador es aquel que conoce sus limitaciones por qué porque si un tipo tira un caño y lo sabe tirar, no hay ningún problema. Ahora si agarras a un lateral que es un tronco y tira un caño y no lo sabe tirar. ese tipo lo que hizo es no conocer sus limitaciones. Entonces vos tenés que tener una marca construida, conociendo tus limitaciones. Y desde ahí conocer tus ventajas, porque también te puede pasar que vos como marca generalista te quieras posicionar en un premium, pones un producto más caro con un mejor nivel y la gente que es tu cliente generalista, no va ahí hasta por miedo a no saber lo que puede pasar. Pongo también de nuevo, pongo otros ejemplos ejemplo de un restaurante vos pasas por un restaurante y ves de afuera que lugares es espectacular, que las mesas son con vela, que los mozos están todos empilchados, que la luz tenue, que todo y lo primero que pensás es que un plato vale 100 dólares. Y no entras. Digamos, si vos no tenés la capacidad de pagar 100 dólares. Ahora, si tenés que pagar la capacidad de pagar un plato 100 dólares, entras a un restaurante que no conoces, no. Ya sabes cuáles son los de los 100 dólares. Y esa es la construcción de marca de los restaurantes. Capaz que ese que pasaste caminando que no conocías es mucho mejor que el otro. Pero si no tenés la construcción de marca no sirve. Por eso. no quiero pecar de crítico, pero digo lo mismo. Hay un team de marca generalistas, Renault, Force, Volkswagen, Toyota, Fiat, Citroen, Chip, Peugeot, Nissan, hasta Honda, qué sé yo, y tenés todo eso, acá saquemos la China del medio porque es hoy otro clúster después tenés las premium, que

estamos hablando lo que dije antes, Mercedes, Audi, BMW, Volvo y hasta por ahí y después tenés el otro planeta, ¿no? Sí, en relojes tenés el rolex. Perfecto.

Bueno, un poco lo que venías comentando es a lo que íbamos ahora. Nosotros lo que pensamos es un primer bloque en lo que es, bueno, todo esto del posicionamiento de marca que igualmente ya venimos hablando algo. Después un bloque de las decisiones, o sea, como influye en esa posición, ese posicionamiento en las decisiones Y el último es más relacionado con lo que es con condicionantes del contexto argentino. Más bien el contexto actual que tenemos.

Primero que nada, hablamos un poco del posicionamiento de marca en el segmento Alta Gama te quería preguntar **cómo definirías el posicionamiento de marca en el segmento de Alta gama**, que era un poco lo que ya veníamos hablando. Todos **estos atributos, qué factores influyen y demás**. Sí, ratifico un poquito lo que te dije recién. Yo creo que más allá de claramente hay que tener un producto que te acompañe en el poder de decisión de alguien que pueda pagar un auto de alta gama lo que tenés que tener es una construcción de marca que te permita diferenciarte y que lo que te dé la marca o que le dé la marca al cliente es justamente esa diferenciación de entender que el cliente está dispuesto a pagar más por eso que otro. Entonces, yo le pongo.. A mí me gusta siempre poner ejemplo, pero son ejemplos comparativos. Hacer una Ferrari vale más o menos tres veces lo que va a ser un fiat Cronos. más o menos. Hacer un Fiat Cronos vale 12.000 dólares, una cosa así. costo productivo. Claro. Hacer una Ferrari vale 30.000, 35.000. ¿Sí? 40 si son motores motores muy grandes. Un cronos que vos haces a 12.000, le suma los impuestos y qué sé yo, con un margen rentabilidad abajo se vende en 20 22.000 dólares de 12.000 costo productivos a \$22.000 a valor de venta en el medio tenés todos los márgenes de de contribución de las red de concesionarios y de la terminal y todos los impuestos tiene 54% de impuestos, que son impuestos que ni la terminal ni los funcionarios vemos, se los lleva el gobierno. Una Ferrari que va a hacer 40.000 dólares no se vende por menos de 350.000. Entonces, la diferencia es vos decís, che, pará, una Ferrari que se vende por 350.000 dólares, que vale 12 veces un fiat Cronos tiene 12 veces más La diferencia a nivel de auto no, no no tengo comparando una Ferrari con un crono, obviamente, che, tiene a nivel de motor asiento, calidad, etc, cuatro veces un Cronos, no 12 veces. La construcción es todo lo que nosotros en la industria llamamos que este es un término que no sé si ustedes lo vieron, pero se llama *pricing power*, que esto es

si un auto vale cuatro veces más que el otro y yo lo vendo a 10 veces más las seis veces de diferencia entre las cuatro y las 10 es el *Pricing Power* y el *Pricing Power* está armado por la potencia de la marca, por la diferenciación que te genera la marca, por la diferenciación que le genera a un tipo subirse a una Ferrari y que Nada, y que la gente entienda que es un automatico. Exacto. bien, muy bien, entonces. Ahora voy a limpiarte estas dos que también iban un poco de la mano, que es **qué tan importante es la imagen de marca**, como veníamos hablando **en la decisión de compra en el consumidor tipo de Argentina dentro del segmento Alta Gama y cómo describirías a ese típico consumidor de Alta gama, qué es lo que busca quizás más allá del producto en sí.** estatus. Busca estatus, ser reconocido por el auto que tiene, como el tipo, como si te compras una Moncler. Hacer una campera a Moncler no debe costar 10 veces o sea una campera de Michael Kors. Bueno, pero la gente la paga a mi nietos. ¿Por qué? Porque tienen logo en la manga. ni bien, ni mal, no estoy criticando lo que te genera es estatus. Es, si vos tenés una Moncler, debes tener plata. Si vos tenés un auto de alta gama, debes tener plata. Y lo que te quieren hacer es un estatus más allá que te genera claramente la más allá de las prestaciones que te pueda generar en alto. Y lo que está pasando ahora, que algo importante está pasando ahora en Argentina, es el auto chino hace 10 años era sinónimo de auto trucho que se rompía, que se que en una mierda. nadie quería comprar un cheque. Bueno, hoy en día hoy te compras un BJ30 y sos canchero. Y el BJ30 es un auto chino pero mejoró mucho la industria China, mejoró mucho la calidad y lo que antes era un bajón hoy en día es estatus. Y hay mucha gente que está bajando de marcas no sé si premium, pero por ahí a comprarse marcas chinas. ¿Por qué? Porque hoy te genera como que te genera estatus, como que te genera un buen posicionamiento. Entonces la gente lo que busca es básicamente eso y tengan en cuenta algo. ustedes son bastante mejores que yo y seguramente lo van a ver. En la industria automotriz mundial se viene el manejo autónomo, eso lo tenemos claro. Obviamente para que eso pase tiene que haber una infraestructura y un ecosistema que permita a nivel de satélite que los autos puedan manejarse solos y que vos de Matías vaya durmiendo vos Valentino vaya leyendo un libro y yo vaya escuchando música, ¿no? Históricamente hace 140 años cuando salió el primer auto, lo que generaba el auto eran dos cosas. que todavía lo sigue generando. El primero es el nivel el estatus de poder tener un auto. No, mi auto es mejor que el de al lado, entonces yo soy más pudiente que el de al

lado más de alguien y me uso porque el auto el auto como concepto no deja de ser un elemento de transporte del punto A al punto B. Pero genera dos grandes cosas en los clientes: Como bien de uso, un estatus, che, no me da lo mismo tener un auto caro con un autobarato y una experiencia de manejo. Si yo me subo una Ferrari de 500 caballos, es mucho mejor que subirme a qué sé yo a un Fiat Mobi de 99. La prestación es otra. La experiencia de manejo. No sé, no sé si les contó Lucas, yo le compré un simulador de carrera que tengo en el country en Pilar y es lo más cercano que tenés a un auto de carrera y es la experiencia de manejo. Dentro de 20 años, ninguno de nosotros va a manejar. Entonces la pregunta de millón es, ¿qué sentido va a tener comprarte un auto de 300.000 dólares con 800 caballos o comprarte un crono de 23.000 dólares con 120 caballos y todos van a andar a 60 kilómetros por hora. Entonces la pregunta es esa, es un poco hacia dónde va la industria y de nuevo se empieza a replantear esta cosa del estatus. Yo me subo una Ferrari y tengo estatus, ¿qué busca el cliente? busca ser reconocido. Pero también aguas en el acelerador y voy de cero a 100 en 2,8. Bueno, dentro de 20 años no va a pasar. Entonces, la experiencia de manejo se transfiere a una experiencia de servicio. Y ahí es cuando se va a poner en jaque la industria automotriz para ver cuál es el servicio que te da porque nadie va a pagar 300.000 \$ por un servicio el punto está qué servicio te da el auto y para terminar la respuesta, si no me voy muy largo calculo que habrán viajado o viajarán en avión. Cuando vos te tomas un avión de vacaciones, elegís un avión por el costo del boleto, por la comodidad del asiento, por la calidad de la comida, por el aeropuerto en la que te llevas por el día de salida, etc. Cuando vos te bajas del avión y te pregunta a a tu viejo, un amigo che, ¿cómo te fue el viaje, la experiencia fue buena y entonces te decís, viaje bien, viajé mal, se movió conviví, dormí, no dormí, la pantalla una mierda, la película estaba buenísima lo que ustedes quieran se bajan con una experiencia tomada. nunca manejaron el avión. En ningún momento manejaban el avión. O sea, la experiencia tiene que ver con desde el momento que el aeropuerto, de el momento que te bajaste, te genera una experiencia que lo que va a pasar en el auto que no tiene que ver con el manejo es eso. entonces la la industria se pone en jaque de decir, bueno, che, vale la pena hacer autos de motores de 800 caballos y van a andar todos a la misma velocidad. Que toque el cliente. únicamente de servicio diferencial, un marketplace, un montón de cosas, hay un montón de cosas ahí me parece a mí que se unen a esto. Lo importante es entender que y para terminar el auto premium va a pasar de tener una

prestación y una experiencia de manejo en el cual vos te subís Lamborghini Huracán y hoy en día te tira contra atrás y bueno, cuando no te tiren nada de contra atrás, ¿cómo va a ser la industria? ¿Cuál va a ser el qué va a ser premium? O sea tener 500 caballos o tener un asiento que te pasa hoy te masajea que sea calentito y te mismo en el pelo y te duermas y no sé. lo que vos planteas es que va a ir más por el servicio que por el producto en sí. ir todo por el servicio. Fjate lo que pasa hoy. Hoy vos estás viendo una serie en tu casa en la tele, cortas en la tele, vas a la cama, agarras el celular y seguís viendo la serie cortas el celular, agarrar la tablet, seguís viendo la serie que te subís al auto o no hay más serie. Y voy a decir, ¿cómo puede ser? Si el auto tiene conectividad. Hoy entras a MercadoLibre, tenés tu auto cargado, tarjeta cargada, compras en el carro, te compras un par de ojotas, te llega a las dos horas subís al auto tenés que agarrar el teléfono entonces es un elemento externo para pedir o la comida o pasas por un auto Mac y pagas en el automac. En entienda que el automa es arcaico o sea, los mis nietos, sus hijos van a decir de verdad vos llegabas a un automac y tenías que esperar que te atiende un loco Después te decías pasar la próxima ventana, tenés que pagar y después pasas a la ventana y te dan la bolsa si el auto tiene un registro y tiene una patente y si el auto ese con registro patente tiene tus datos cargados y tu y tu tarjeta ¿Cómo puede ser que no es un marketplace en el cual en la pantalla del auto entres a McDonald's, como estás en Rappi, pongagas McDonald's, Big Mac mediano con Coca, papas fritas, apreta acento y te dicen cuatro minutos lo tenés lito vos entras con el auto el mismo negocio reconoce tus patentes, te da la vos y te fuiste eso que parece una pavada. Hoy en día no existe todavía. Bueno, eso es lo que va a pasar en poco tiempo el marketplace, el auto va a ser un marketplace más como es Rappi, como es cualquiera de esto como el Mercado Libre y va a dejar de ser un elemento de. ¿Cómo es de experiencia para ser un elemento de servicio. Ok, perfecto,ísimo. Yo, perdón que me fui largo, pero. No, no pasa nada. No, no, mejor, mejor, mejor, olvidate. Perfecto.

Bueno, pasemos para el otro bloque entonces, que son más ligados a el posicionamiento con las decisiones estratégicas. Quería consultarte **de qué manera el posicionamiento va a influir en cuanto a cuestiones de productos, precios, canales, por ejemplo, para cómo influye eso en las decisiones y que también y otra cosa también quiénes participan de estos procesos o sea, factores que influyen para tomar esas decisiones, personas, temas.**

Mirá. Para mí es al revés, la postura. Para mí no es che, cómo influye el posicionamiento en la estrategia para mí es qué posicionamiento quiero tener y qué hago para tener ese posicionamiento qué me soporte mi estrategia o sea, el posicionamiento nosotros dividimos nosotros, calculo que todos igual, pero bueno, yo conozco lo que pasa en mi empresa. Ahora nosotros dividimos en dos grandes *clusters* lo que pasa a nivel de marca. Nosotros tenemos siete marcas hoy y por momentos se dificulta un poco porque tenés que pensar con un sombrero de una con el sombrero de otra, la comunicación de Jeep no es igual que la de Citroen, igual la de FIAT. Vos tenés saber qué comunicar a quién comunicar y cómo con cada marca distinta, pero las personas son las mismas porque los equipos directivos son los mismos. Pero nosotros yo divido normalmente, siempre digo, dividimos en dos grandes ctas. ¿Qué es lo que pasa de la puerta para adentro y qué es lo que pasa a la puerta para afuera. Vos tenés factores internos que son los que vos podés modificar y generar para que algo suceda. Yo produzco el auto, lo pongo en la calle, no hay ningún problema yo genero un funcionamiento de marca o invierto en publicidad eso es una decisión que es totalmente mía de manera particular para que suceda algo en el mercado. Eso es lo que pasa de puerta para adentro, lo que pasa es puertas para afuera que tiene que ver con la industria, que tiene que ver con el mercado, con la competencia, con el precio y con los clientes hay veces que vos tenés mar de movimiento y veces que no entonces lo que digo es cuando vos me preguntabas cómo influye la posicionamiento en la estrategia es al revés es ¿Cuál es mi estrategia de posicionamiento interna y qué es lo que yo quiero lograr? por ende, desde ahí lo que hago es generar acciones para tener posicionamiento. En nuestro caso, RAM es una marca que nosotros posicionamos como una marca fuerte es una marca JEEP 4x 4 y es offroad. Gat es una marca generalista cercana a la gente. Citroen es una marca joven, Peugeot es una marca de la generalistas, la más premium de ese es una marca premium dentro del mainstream Premium y Liad Motors es una marca tecnológica que la que vamos a traer ahora. Bueno, todo esto pasa dentro de la misma compañía entonces la pregunta es conocer el objetivo del posicionamiento es lo que arma tu estrategia, no es que tu funcionamiento arma la estrategia, es al revés. Siempre es el huevo o la gallina, viste bueno, ¿qué estrategia tomo yo para poner mi marca con este posicionamiento? Y una vez que pongo el funcionamiento y me posicionaron la marca de la manera que quiera o que decida después lo que se genera es un encuentro en el mercado donde sí hay tener

factores externos y ahí tienes que manejar la estrategia en base a lo que pase con la macroeconomía, con no sé, digo, voy a decir una pavada, básica, pero que es real. Che, en mi caso, si Renault Volksagen y Toyota no aumentan los precios, ya no puedo aumentar los precios. Si yo no puedo aumentar los precios, no puedo mejorar mi rentabilidad. Si no puedo mejorar mi rentabilidad, gano menos plata porque tengo inflación en pesos por ejemplo inflación en dólares y eso hace que al tener menos plata no puedo generar mayor comunicación o no puedo generar mayor gasto en ingeniería para sacar modelo nuevo. Entonces vos decís, bueno, ¿qué es lo que incluye en un factor externo? que la competencia no aumentó los precios. Si aumentó solo, no vende un auto. Entonces ahí depende de un factor externo. Por eso divido en dos grandes clusters. Mi posicionamiento se basa en la estrategia que yo quiero, que es lo que hago de la puerta para adentro. De lo que pasa en la puerta para afuera me genera mis movimientos futuros con respecto a lo que pasa a mi industria. Pero por ejemplo, si yo saco un nuevo modelo de un auto que no va con mi línea de producto común, ahí no me tengo que centrar en el posicionamiento que yo tengo para lanzar ese nuevo producto de otro modelo, digamos. Pero es que no lo saco porque yo no hago nunca un modelo que no va con mi línea de producto. O sea, por eso digo que es al revés. No es que viene dado, que vos decís, bueno, tiras una moneda, ves que cae, vas a eso tenés que definir. Yo tengo que definir en base a la presión fiscal del gobierno, en base a cuáles son las normativas económicas del gobierno, en base al tipo de cambio en base hacia la competencia aumenta aumenta, en base al lanzamiento de competencia sobre eso despino. Ahora nunca voy a ser una moto. nunca voy a ser un un fiat de 150 mil dólares. Nunca voy a hacer qué sé yo. Una RAM de chiquitita. O sea, yo siempre siempre como sigo como esa línea que chatoé, digamos desde un principio Lógico, porque esto es como que me digas, no sé, vos entras a una tienda de qué sé yo, lo quiero decir, pavada en una tienda de Hugo Boss en Estados Unidos y te quieren vender un jugo. Sí. Y, mirá, yo te lo compré una remera, una campera, un jean. Ahora, el jugo se lo compro a Coca-Cola que vende Power, qué sé yo. Ahora entras a la tienda de Coca-Cola y te v te ofrecen un suéter, pides y es medio raro. Entonces vos nunca generás desarrollo de productos que no tengan que ver con el ADN o con el idiosincrasia de tu marca no pasa No pasa porque es pegar un tiro en el pie, básicamente eso, por otra cosa. Pegar targuita al pedo y pie.

Ok. Bueno, eso justamente va de la mano con lo que te iba a preguntar ahora que **es cómo evalúan si la decisión previa o la acción previa que toman está alineada o es coherente con el posicionamiento que quieren lograr.**

Esa es media prueba y error. Les doy un ejemplo que está pasando ahora con la IA. Hacemos un montón de desarrollo con inteligencia artificial, que es lo que nosotros hacemos lo que se llaman los gemelos industriales. yendo a la Fórmula 1 Hace 30 años vos probabas el auto en la pista, sí o sí, sí o sí, no tenías otra forma de probar el auto de la pista. Y en la pista que hacían? ¿probaban, andaban, andaban mal, iban dos días ante el autódromo, gastaban guita. Bueno, hoy en día se suben al simulador. En el simulador simulan toda la telemetría, la configuración, qué sé yo, prueban 50 configuraciones distintas, la que mejor cansa van y la reproducen en el auto entonces cuando salen como hoy a hacer la la FP1, la prueba libre Montecarlo ya probaron una semana entera cuál es la mejor relación. Y lo que miden es che qué temperatura hace 24 grados, hay sol, la pista qué temperatura tiene la cubierta, la altura de la costa que la telemetría completa lo probás. Bueno, en el auto más o menos lo mismo. Che, cuando se ingeniería y un auto, ¿cuánto tardás? más o menos 48 meses. Son cuatro años, el desarrollo... Chao, Buen fin de nuevo el lunes. Son 48 meses, son cuatro años de desarrollo. Bueno, hoy hacemos gemelos industriales con inteligencia artificial en la cual en 18 meses vos ya sabes qué es lo que tenés que hacer, que tenés que invertir y cómo es una ingeniería, qué tenés que desarrollar, cuánto te va a costar, qué tiempo te va a llevar, cuánta gente necesitas. Bueno, todo eso lo hacemos. Volviendo a tu pregunta es che, ¿cómo lo medís? Siempre tenés que tener objetivo en la vida, tener que tener objetivos y tener objetivos claros. Una vez que vos tenés objetivos claros, después lo que tenés que hacer básicamente es medir cuán lejos quedate el objetivo. Si no hablo el objetivo numérico en cantidad, objetivo en general. Vos podés vender muchos autos ganando pocos, puedes vender pocos autos ganando mucho, puedes vender una buena cantidad ganando algo razonable, puedes hacer mierda la imagen de la marca en 10 minutos, podés llevarla muy por arriba, lo tenés que medir contra estudios que se hacen claramente siempre, pero ni mejor ni peor entender cuál era tu objetivo inicial. Claro. ¿Cuál es tu objetivo inicial? Eso me parece que es fundamental a tener encuesta. Lo medimos con estudios propios de concesionarios y estudios de mercado que te dicen si estás parado o dónde estás o no en base a lo que armaste, ¿no? Muy bien, a hacer algo. Ahí. Después la que seguía era un poco

más anecdótica, si hubo alguna vez algo que recuerdes. En esta parte de si **había diferencias entre las acciones que creían pertinentes tomar con lo que terminó pasando y reflejado con lo que querían mostrar si tenés un recuerdo o algo. Ya sea bueno o malo, ¿no?** Si bien inconsistencia Siempre hay inconsistencias. Hay veces que lo armás o lo pensás estratégicamente y sale bien, pero siempre puede haber inconsistencia. Me voy a poner dos ejemplos que me dan a la cabeza, uno bueno y uno malo. El bueno fue llegó la pandemia, teníamos que producir autos, todo el mundo adentro, el presidente Alberto Fernández dice todos en casa. El Home Office es una modalidad que vos podés utilizar para una escribanía, pero no para hacer un auto, digamos. Vos no puedes hacer un auto por Home office. El auto de que hacer ahí y tenés que tratar que no se te muera la gente, ¿no? Nosotros tenemos 6000 empleados. ¿Qué es lo que hicimos? salimos muy rápido, teníamos dos opciones. Solo producimos más auto, no teníamos para vender y nos quedamos todos en casa y esperamos a que esto pase sin saber si podían pasar un mes o cuatro años o armamos todos los protocolos y hacemos que la gente pueda salir a la planta a producir y fue lo que hicimos y fuimos los primeros que salimos. Una vez que hicimos los protocolos, armamos tres meses, protocolo, protocolos, sanidad, hicimos hicimos de todo, por suerte no se nos murió ninguno, empezamos a hacer los autos cuando nadie los hacía. La pregunta del millón de che, hacemos los autos? ¿Vamos a vendernos. ¿Y cómo carajo lo busca la gente si no puede salir? Esa es la pregunta del millón. Y ahí armamos lo que tiene que ver con una entrega particular de manera individual, a las casas, donde hoy en día está prohibido por protocolo, porque vos tenés que explicar el producto que entregás porque vender un auto no es vender un sim, vendes un auto se la das a alguien que no lo sabe manejar choca cuatro autos en la calle, mata a 10 tipos, digamos entonces tiene una responsabilidad social. Bueno, hicimos todo un protocolo de entrega y llevamos a Cronos, fue el auto más vendido en 2021, 2022, 2023 en el mercado argentino cuando no estaba en el top ten eso es algo que fue como experiencia positiva, muy buena, porque claramente de un problema pudimos tomar una solución que nos llevó a hacernos diferenciales con respecto al resto. Entonces esa fue una decisión que funcionó bien, una decisión que no funcionó tan bien fue trajimos Fiat 600 ahora a los 600 que teníamos europeos, que es un producto de la puta madre buenísimo y atrás el gobierno liberó a través de una normativa a todos los autos chinos sin pagar impuestos de importación por debajo de 16.000 \$ por de

importación y quedamos totalmente expuestos. Nuestros autos claramente pagaron toda la tasa de importación. ¿Qué pasó? Trajimos mil y pico de autos y después el gobierno tomó una decisión externa de nosotros que no modificó el el laburo, modificó la realidad. Entonces vos decís, che, hiciste algo mal? No, en el momento que lo hice lo hicimos bien porque no había, no estaba hasta normativa. En el momento que sacaron la normativa nos mataron. Bueno, el diario del lunes te digo che, fue una mala decisión una mala decisión en cuanto a factores externos. Claro, bueno, pero son factores externos que te obligan a replantearte tu estrategia. Y claramente todo eso tiene impacto en el costo, ¿no? Sin duda. Bueno, genial. Bueno, pasando en la última parte, que es más hablando del contexto de Argentina, quería preguntarte sobre algo que veníamos justo tocando a lo último. **¿De qué manera la volatilidad económica y las restricciones a las importaciones afectan a las acciones a tomar, las decisiones, el posicionamiento, demás.** Bueno, hoy no afectan más, porque hoy no no tenés restricción de importación. Cuando hace tres años tenías restricciones de importación teníamos problemas hasta para importar piezas para producir. Y ahí que te hacía fuertes si vos tenías plantas en Argentina con productos locales. Entonces, la respuesta te afecta 100% todo lo que suceda como un factor externo gubernamental que implique políticas fiscales, porque lógicamente más o menos impuestos que pagás y que implique políticas económicas con un tipo de cambio, ¿no? Política de sobre tipo de cambio que de modifica porque si el dólar es más caro más barato o si impor más caro o más barato o exportas más caro o más barato. Ayer mira, hay una nota de la nación no, de Infobae, que salió hoy, me parece que me iniciaron ayer el lanzamiento y si de Berlín y Parters y después la buscan la van a encontrar que habla de eso que habla de che cómo te juega el tipo de cambio necesitas un dólar más devaluado mirá, depende nosotros los datos que producimos el 50% la exportamos entonces, si yo tengo un dólar barato entre comillas, como el de hoy, no me conviene para exportar porque mis autos en dólares son muy caros Los pesos que me cuesta hacerlo, divido a los dólares que tipo de cambio son muy caros los autos. Pero importo autos de manera barata entre comillas porque tengo que dar vaso. Si el dólar se va a 2000, la importación hace que el auto sea mucho más caro, pero mi exportación sea mucho más barata en dólares. ¿Por qué? Porque yo gasto la misma plata en peso, pero dividido 2000 son mucho menos dólares entonces soy más competitivo entonces es che, el factor es externo es importante muchísimo. ¿

que te cambia y me cambia la estrategia, me cambia estrategia de producir más en Argentina para exportar o producir más para mercado local. Claro, ahí está el tema del porcentaje, tipo, cuánto más exportas o cuánto más importás. Claro, porque la industria automotriz argentina está dentro de las 30 industrias que hacen más de 500.000 autos por año en el mundo. Vos en la región, si vos sacamos Estados Unidos del medio, toda la región de habla hispana de México para abajo hay tres grandes productores de autos. México, Brasil, Argentina. Todo el resto no produce nadie autos. Entonces nosotros que a veces nos tiramos abajo y no produce nadie. La sustentabilidad de la producción argentina, de la industria es con exportación. vos tenés que tener tenés que ser muy competitivo para poder exportar y tenés que tener buenas normativas que te permitan exportar. Pues si vos solo producís para mercado local, no es sustentablemente ministra Así que con un dólar caro entre comillas, a nosotros nos es beneficioso. ¿Por qué? Porque mi auto en dólares es mucho más barato. Ahora, tengo en cuenta que lo que tengo que importar va a costar mucho más caro. Y ahí depende de cómo es la matriz de cada terminal. Si tiene industria local o no o si solo importa.

Ok, perfecto. Ahora que quería hacer una pregunta en base a lo que es un poco el consumidor del segmento Alta Gama, si vos primero preguntarte si **consideras que el contexto argentino y el consumidor argentino resulta o en base a sus características, preferencias, gustos, resulta dificultoso mantener cierto posicionamiento de la marca, ya sea la marca que sea.**

Mira, Argentina es el mercado no solo para el mundo de automotriz, es un mercado en general con economías normalmente lastimadas con ya te diría con salarios reales bajos y eso hace que la gente no tenga a con con financiaciones muy caras, digamos, con tasas muy caras con respecto al mundo. Ahora estamos un poco mejor. pero normalmente comprar un auto en cuotas o una casa es muy caro y con un salario real bajo vos no tenés acceso a cierta a ciertos productos. Entonces el consumidor argentino en general decide mucho con el bolsillo Mucho. Es muy poco fiel, tiene muy poca fidelidad. ¿Por qué? Porque económicamente normalmente está muy golpeado y eso hace que claramente elija por bolsillo, no elijan necesariamente por afinidad o por fidelidad o por gusto. Claramente hay una parte de la población que lo hace, pero en general normalmente no pasa, no pasa porque estaba golpeado, como te digo en el salario real y la cantidad de ingresos no sé yo te pongo un ejemplo para comprar un auto en Estados Unidos o necesitas creo que siete

salarios básicos en Argentina creo que 22. Entonces la decisión de comprar un auto en Argentina tiene un peso muy fuerte del costo del auto. Entonces la gente por el 10% del precio no tiene ninguna duda de cambiar de marca ninguna. En otras partes del mundo no pasa. La fidelidad es algo importante y se centra mucho trabajo de fidelización.

Ok Genial. Y esto para cerrar, que es una pregunta que agregué, quería saber tu opinión. **Viste que tenés marcas que buscan, por ejemplo, realizar restylings de modelos o reposicionar el posicionamiento que tienen actualmente, pero manteniendo el nombre, ya sea Renault, ya sea Peugeot. Y después tenés otras empresas que optan por armar como una “marca nueva”, por ejemplo, Citroen separando a DS, o por otro lado Toyota con Lexus, digamos, crees que es más dificultoso mantener un posicionamiento con la misma marca o es mejor optar por esa opción de marca nueva y separar.**

No, no, no, para mí no es ni mejor ni peor, depende de la situación y del contexto. Cuando se hizo Citroen DS, el DS3, que era de Citroen, lo que se hizo fue un producto o mejor dicho se readaptó un producto que iba por fuera de la lógica de producto de DS, de perdón de Citroen y la gente lo tomó como que era un producto de alta gama y lo que pasó, te digo el ejemplo de ese que ese caso, lo que pasó en ese caso fue que la gente decía, che, el auto está buenísimo, pero no sé si es un alta gama porque es un Citroen. Entonces lo que se extiende ahí es a separar la marca porque la gente ya captó que el producto era diferenciar con respecto a la marca Main, digamos, con respecto a Citroen en este caso. Lo mismo pasó con Ram. Ram es Dodge Ram. Después se termina dando cuenta el mercado, que la RAM es un producto más cercano a un raptor que a que a una Journey. Entonces en la ley que se separan y se generan identidades de marca diferentes. Pero esa la tenés, yo diría porque el mercado te la dicta en base a lo que vos vas sacando y vas testeando. de nuevo, no sé si es mejor o peor el formato. Lo importante es vos entender si realmente va a saber a identificarlo. Poder identificarlo, sí, y eso sí te lo marca el mercado. Te doy un ejemplo también. Yo soy amigo de Pablito Dayán, que es el dueño de fábrica. ¿Veron el sushi? Bueno, Fabric tiene 90 restaurantes y tiene. ¿Cómo se llama? Emperador. Maita, creo que se llama y tiene tigre morado. Entonces, vos decís, che, vas a costar el tigre morado, ¿de quién es? Es de Fabrica. No. ¿Pero qué hizo él? Nada, hizo un restaurante que para un Fabrica es un montón. Claro. ¿Entendés? Y tiene que hacer una diferenciación. El mercado

mismo le marcó que, che, yo no sé si hay gente, no sé, yo no como sushi, pero capaz que dicen, che, hay gente que Yo no como en Fabrick porque siempre pude sushi Club. Ahora el tigre morado como y la verdad que es lo mismo. Él encontró una diferenciación con respecto a eso y lo llevó al mercado. En dos restaurantes de mejor calidad, es más lindos son mejores las mesas, las sillas, la comida la misma y este te puede cobrar 30% más de lo que cobran Fabrica. ¿Por qué? por la percepción de marca. Por eso digo que mi mejor ni peor, a mí me parece que el poder explicar las marcas, poder separarlas, tienen que ver con que un producto que vos largaste o lanzaste de tu marca fue percibido como algo diferente a lo que tu marca implica. Entonces, en el caso de Citroen DS es de Detroit nunca va a ser una marca o no tenemos ninguna intención de que sea una marca premium, pero es un producto más premium. La gente no quería comprar el premium porque era Citroll, que no es premium, la gente que compra premium y la gente la gente que compra Citroll no compraba D ese porque entiende que es muy caro que no le da el bolsillo. Entonces, ¿qué pasó? Bueno, vamos a cerrar en la marca el que es el premium, que se compre un premium, en el que es un geniista se compre el genialista. pero no es ni mejor ni peor, no hay una fórmula. La fórmula de la marca el mercado. Perfecto. Básicamente. Bueno, muy bien, eso es todo. Entonces, la verdad claro. Lo que necesiten me avisan, me escriben, me va a un audio, no sé si les hace falta algo. me dicen, no sé cómo se portará mi hijo de todas esas cosas, no no quiero preguntar, viste que a veces mejor hay veces que mejor no saber. Yo prefiero no saber. muy bien. Bueno, machos. Muchas gracias. Muchísimas gracias por tu tiempo, la disposición. Muchas gracias.

3.2.4. Entrevista Persona experta #4 - Gustavo Areiser (Presidente de Seoul Motors Concesionario Oficial Hyundai, y ex Gerente Financiero de Renault)

[https://drive.google.com/file/d/1BP8N9WeT58RnzXxXnRGnOTFpT5l2XrFe/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1BP8N9WeT58RnzXxXnRGnOTFpT5l2XrFe/view?usp=drive_link)

Transcripción:

Soy Gustavo Areiser, presidente de Seoul motors concesión oficial Hyundai.

Bueno, pasando con la pregunta uno, dice, **¿cómo definiría el posicionamiento de marca en el segmento de alta gama en Argentina?**

Y para mí las marcas de alta gama son muy de nicho de mercado en la Argentina y no hay ninguna marca así tradicional que esté usando sus marcas de alta gama en

el mercado. Podemos dar el caso de Lexur C, propuesto además, ya casi no trajeron ninguna marca porque es un mercado hasta donde todavía la alta gama no se puede desarrollar como por sí sola.

Perfecto, buenísimo. La pregunta dos dice, **¿qué atributos consideras que diferencian una marca de las demás en este segmento?**

Bueno, para mí más que prestación todo es el nombre de la marca y el posicionamiento mundial que tenga y a qué está asociado. Porsche está asociado a cierta tipo de gente, Ferrari a otra, si hablamos así de marcas muy top arriba. Y después no es servicio, no es precio, en realidad es como te identificas vos y tu estilo de vida con la mano.

¿Qué tan importante es la imagen de marca en la decisión de compra en un consumidor de alta? ¿Y cómo describiría al consumidor típico del segmento de alta gama? ¿Qué busca más allá del producto en sí?

Y lo que te decía, el 90% en la marca porque es lo que te define a vos como tu grupo de pertenencia. Bueno, más o menos eso. Sí, es satisfacerte una necesidad de tenerla, de pertenecer. Perfecto.

¿De qué manera el posicionamiento de marca influye en las decisiones que toma la empresa en cuanto a productos, precio y canales de distribución?

Bueno, eso va a depender el precio las ponen las terminales o las fábricas. Y ellos fueron los precios. Después, canal de distribución lo manejan ellos, la logística es la llegada de los coches Y la el otro punto era porque eran tres. producto a precio y distribución, bueno, me dijiste que más o menos lo toma toda la casa matriz, no lo toma uno. qué rol tenía la casa matriz en todas estas decisiones, me dijiste que el 99%. Nosotros lo que podemos hacer es la distribución.

Buenísimo. **¿En qué momento se generó tensión entre mantener el posicionamiento de marca y tomar una decisión comercial o financiera que lo contradecía?**

Y, cuando fue el tema de que no había cupo de importación. Ahí sí hubo un... ¿Y cómo lo resolvieron? Y fue sobrevivir. Ok, más sobre la marcha. Sobre la marcha el día a día, lo que se iba abriendo. Nosotros se puede confundir, vamos a hacer un buen producto. Y a no tener más de 60 vehículos para todas las concesionarias. Claro. Y ahí lo que hicimos fue reabastecer postventa, darle mucho énfasis de postventa para poder mantener la estructura y el negocio.

Bien. Y lo último de este bloque de toma decisiones es **cómo evalúas si una decisión estratégica es coherente con el posicionamiento de marca.**

Y es un poco por la experiencia y por el público que está dirigido y todo. entonces vos las decisiones que tomás no son iguales, nosotros que manejamos cuatro o cinco marcas porque tenemos otras marcas chinas ahora. Son completamente distintas la estrategias de estas cuatro marcas. Porque según el público, según el producto, entonces tienes que tomar cosas coherentes a donde estás dirigido cada producto. Entonces tiene muchísimo que ver en cómo se posiciona cada marca. Sí, totalmente, totalmente. Yo no puedo tomar decisiones distintas, decir, hacemos tomamos productos, hacemos la estructura de la sucursal es distinta. Por supuesto, nosotros tenemos estructuras que son con la administración comercial o las estructuras sin administración comercial, según la marca. Necesitas otros procesos. Por el tipo de público, el que está dirigido.

Claro, sí, sí, sí. Bueno, y las últimas tres preguntas es sobre el contexto económico **de qué manera la volatilidad económica y de restricciones a las importaciones en Argentina afectan a la posicionamiento de marca y a las decisiones estratégicas?**

Bueno, eso como te comenté antes. Hoy en día igual ya Hoy ya está sin restricciones, pero si afecta el tema de posicionamiento, el tema de los aranceles. si tenés productos eléctricos o no, al tener productos eléctritros tienes menos aranceles. Entonces esos autos se van a posicionar esa marca se va a posicionar más arriba de otras tradicionales. Se está viendo esa tendencia. Porque el tradicional la combustión queda caro a comparación del otro. No podemos decir todavía si es bueno o normal el producto Pero sí podemos decir que esa diferencia de aranceles y de cupos que dio el gobierno afecta la toma de decisiones y de posicionamiento. Hoy tienes empresas como BYD, que se posicionan en un lugar tope entre las primeras 10 12 marcas del mercado, cosa que años atrás decías no van a llegar. Y por ahí marcas como Renault bajaron de posicionamiento. Claro. Porque tienen menos ventas y todo. Eso es también por todos los productos y los aranceles que van siendo según las políticas. Claro, bueno, eso es más o menos lo que estamos queriendo estudiar que Renault está queriendo entrar en el segmento de alta gama con todos estos nuevos modelos que están haciendo y más tecnología, más terminaciones, tienen precio de un modelo de alta gama, entonces estamos estudiando a ver si los consumidores lo perciben como alta gama. Bueno,

yo creo que.. A Renault se lo tomó toda la vida como una marca generalista, cara. Son buenos los productos pero no se hacen de una alta gama. Porque no puedes compararlo por más que traigan tecnología y todo, para mí fue rara la estrategia esa. que tomó Renault en su momento Y que también después quiso irse todo el eléctrico en todo el mundo sin tomar cada concepto de cada país. Y bueno, y luego irse tapando una consecuencias. Sí, sí, se nota y por ejemplo, hay un montón de marcas que han desarrollado otra marca para dirigirse a otros segmentos. Totalmente. Por ejemplo DS, Lexus. Bueno, yo creo que Hyundai tiene modelos de alta gama. Sí, pero Hyundai tiene su marca de alta gama que es Génesis. Y Génesis, porque Génesis primero fue producto y después fue Alta gama, marca de alta gama. Y ahí no está comercializando en Argentina Génesis como Génesis, que tiene varios vehículos, pues no tiene un costo que todavía el país no lo va a utilizar.

Bueno, en las últimas dos preguntas es **por qué consideras que el contexto argentino dificulta mantener un posicionamiento de marca consistente en el tiempo.**

Porque varía todo el tiempo en el contexto. Eso relacionado a la pregunta anterior, la volatilidad, la inflación. inflación, reglas. Nunca en la Argentina hubo algo coherente que se diga en este año y seguimos varios años y los periodos cada vez son más cortos, entonces te cambia la regla de corto el tiempo.

Bueno, y para cerrar, **¿qué decisiones han tenido que adaptar o modificar por las condiciones del mercado local, sin que eso afecte el posicionamiento de marca?**

Bueno, el producto, es el que afectó el posicionamiento cuando no teníamos para abastecer la demanda, siempre va a afectar la posición. Por más que tomes estrategia, toda la exposición te va a afectar porque si no tenés productos o los productos se te vuelven caros, posiblemente va a bajar porque la gente los toma como esa forma. Te va a bajar la porción del mercado y te va a bajar la calidad. Porque nosotros nos pasó que estuvimos tres años sin Tucson, toda la gente se fue a DS. Y ahí bajó la posición de que donde decía, Hyundai es un auto que no hay, no trae. Solo trabaja con el chiquitaje. baja un poco el prestigio de la mano. Ok. Bueno. Así que bueno. Buenísimo. Espero que te haya servido con otra cosa, me avisas. Buenísimo, gracias por su tiempo.