

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA ALFA ROMEO MÉXICO BASADA EN LA EXPERIENCIA DE MARCA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD

Presenta

ANDRÉS AUGUSTO ACHURY GUTIÉRREZ

Director: Mtro. Raymundo Vargas Godínez

Lectores: Mtra. Guadalupe Sánchez Estévez

Mtro. Guillermo Martínez Foullon

Ciudad de México, 2019

"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor, mas no el de la Universidad"

Índice

Introducción	4
Antecedentes	5
a. Panorama del Sector	5
b. Panorama de la Empresa	14
Hechos	32
Diagnóstico / Caso de Estudio	34
a. Supuesto / Hipótesis	35
b. Metodología	35
Justificación	46
Herramientas de Análisis	47
Hallazgos de Análisis	89
a. Hallazgos y su relación con hipótesis planteadas	91
b. <i>Assesment</i> de comunicación en medios digitales	92
c. La variable de precio y otros hallazgos	96
Resolución del Caso	97
a. Marco teórico	97
b. Definición del mercado	99
c. Nueva Segmentación	100
d. Mapas de Posicionamiento del segmento Premium	104
e. Objetivo de Mercadotecnia	107
f. Estrategia Global: <i>Pilot Emotion is Hero...and reality</i>	108
g. Cronograma	136
Referencias	137
Anexos	142
a. Superíndices	142
b. Transcripciones de entrevistas a profundidad.....	143

Introducción

Tuve la oportunidad de trabajar nueve años con la industria automotriz y, desde el primer momento, adquirí un interés particular en Alfa Romeo. Una marca histórica, con más de 100 años de tradición y un brillante catálogo de joyas automotrices. En parte, no lograba entender cómo una marca, que puede contar en sus filas con los autos más bellos de la historia, puede tener un desempeño tan limitado en la actualidad: ventas mínimas, nulo *awareness* de producto, desconocimiento y estigmatización. Se podría hablar, sin adentrarse en la marca, de envejecimiento. Sin embargo, esa teoría se desvirtúa cuando el nuevo portafolio de producto exhibe a los mejores vehículos en sus categorías, muy superiores a sus competidores directos. En esta guerra, la batalla parece estar perdida desde antes de empezar, aun cuando las armas estén listas para entrar en acción. ¿A qué se debe que, en una categoría en crecimiento – vehículos de lujo o Premium en México –, una marca como Alfa Romeo no logre su esperado despegue? Los que alguna vez trabajamos en ella podemos asumir que es la condena que está dispuesta a pagar con nulos ingresos y un limitado presupuesto publicitario. Sin embargo, el presente estudio propone explorar a una marca llena de emociones, pero con limitaciones en la generación de mensajes y experiencia de marca. La propuesta radica en una investigación exploratoria de cada uno de los ejes funcionales de la firma para la generación de una estrategia enfocada en la comunicación/promoción que mejore los niveles de conocimiento de producto, interés y consideración en un mercado de nicho. La investigación propone, a partir de las conclusiones de voces especializadas, un redescubrimiento de las audiencias clave y redefinición de mensajes que le permitan detonar un mejor desempeño en el mercado local. Como yo, le aseguro que usted quedará sorprendido por los valores que esta marca puede desarrollar y que son objeto de los principales hallazgos para implementación en la resolución del caso. En dicha resolución, se propone una nueva visión de los elementos de la comunicación integrada de mercadotecnia como la clave que permitirá a Alfa Romeo encontrar nuevos medios, canales y contenidos a través de los cuales la marca podrá impactar con sus mensajes al consumidor, cada vez más prosumer¹, viéndose éste beneficiado por una nueva oferta con mayor afinidad a sus intereses, su forma de pensar y de vivir los productos.

Antecedentes

a. Panorama del Sector

Industria

La industria automotriz mexicana ha enfrentado paradójicos escenarios, con dos años en claroscuros. Cerró el 2017 con un récord absoluto en producción y exportación, encabezada por las grandes firmas que tienen presencia productiva en el país como General Motors, Nissan y Fiat Chrysler México (FCA). En total, en ese año se produjeron 3 millones 773,559 vehículos en 2017 y se exportaron 3 millones 102,604 unidades, de acuerdo con cifras de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (González, 2018). En la figura 1 puede apreciarse el crecimiento sostenido en la producción de vehículos en 2017, que contribuyó a ubicar a la industria automotriz como la segunda más importante dentro de las manufactureras en el país, solo detrás de la industria alimentaria, y como el octavo productor a nivel mundial (García, 2018). Al año siguiente, la industria se estancó y mostró una caída de 0.61% respecto a lo producido en 2017. Sin embargo, atestiguó un aumento considerable en la producción de marcas asiáticas como KIA y Toyota (Esquivel, 2019). Gracias a ello, el número de unidades producidas continuó por encima de los 3 millones, con un incremento en el régimen de exportaciones de 6% durante 2018. El panorama seguía siendo alentador para la industria.

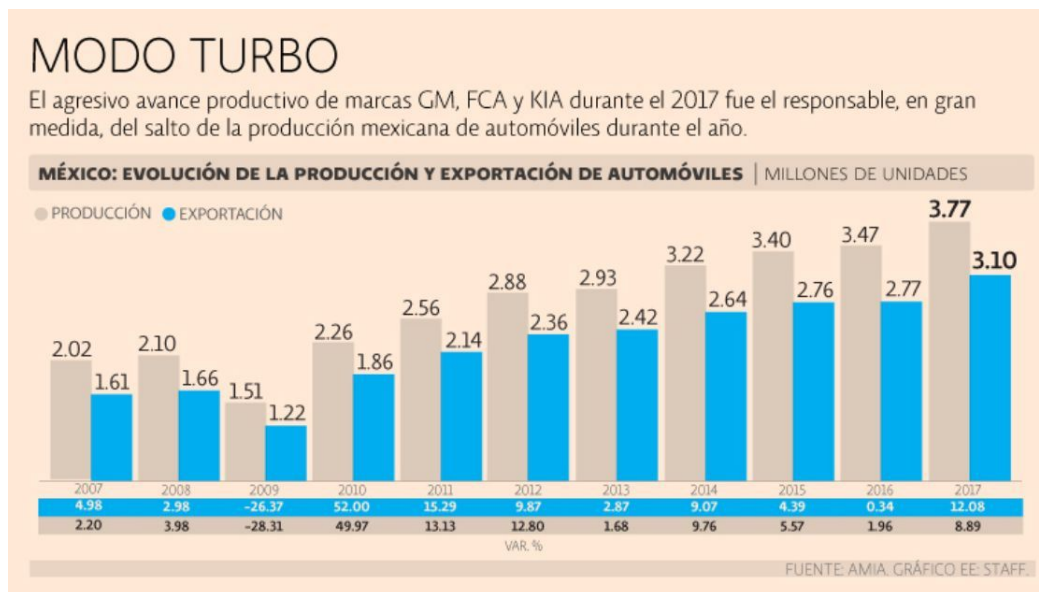


Figura 1: El “boom” de la industria automotriz mexicana desde 2007, con crecimientos sostenidos en producción y exportación (González, 2018)

Aunque del lado de la producción predominan las buenas noticias, el mercado local de ventas de vehículos de pasajeros sigue permaneciendo por debajo del promedio regional (NAFTA), tomando en cuenta la venta de vehículos nuevos por cada 1,000 habitantes de acuerdo con los especialistas (BMI, 2017). En 2018, las ventas de vehículos ligeros alcanzaron un millón 421 mil 458 unidades, registrando una caída de 7.1% respecto a 2017.

Caso diferente el que rodea a la industria automotriz de lujo o Premium, cuyos números presentan un venturoso porvenir para las marcas de alta gama. En 2018, la industria proyectó un crecimiento de 15% respecto al año anterior, con todas las marcas Premium asegurando crecimientos hasta julio de 2018: BMW al 16,8%, Mercedes-Benz al 9,3%, Audi al 2.5%, Jaguar al 43,7% y Land Rover al 64,8% (Alfa Romeo México, 2018 ^a).

La industria Premium, a diferencia de la industria de vehículos de volumen² en México, concretó incrementos mensuales durante el 2018, como se presenta en la figura 2. Respecto al total de la industria en México, la venta de vehículos Premium representa aproximadamente el 4% del total de las ventas de vehículos de pasajeros.

2018	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul
Industria Premium	13%	16%	6%	23%	3%	15%	19%
Industria de Volumen	-12%	-8%	-14%	-6%	-7%	-7%	-7%

Figura 2: Industria Automotriz Mexicana, 2018 vs. 2017 en función del crecimiento en ventas para meses seleccionados (Alfa Romeo México, 2018)

Tendencias

El mercado de lujo en México es la novena potencia en crecimiento en el mundo, con un crecimiento del 6% y proyectado a tener en 2021 un valor de alrededor de cinco mil millones de dólares (Alto Nivel, 2018). La Industria automotriz Premium es una categoría sólida, la única que creció constantemente durante el 2018, con un incremento positivo cercano al 15% (Alfa Romeo México, 2018).

^a **Alfa Romeo México:** Cifras y datos proporcionados por Alfa Romeo México, que forman parte de documentos internos de la marca. El contenido de estos documentos es de carácter confidencial, únicamente válidos para los fines informativos y/o académicos del presente caso de estudio

La industria automotriz Premium en México es un oligopolio, en el que las marcas alemanas (Mercedes-Benz, BMW, Audi) acaparan aproximadamente el 98% de las ventas de la categoría (Alfa Romeo México, 2018).

De acuerdo con Business Monitor International, el sector tendrá un crecimiento sostenido impulsado por el crecimiento del sector privado, nuevas inversiones y mejor acceso a la financiación de los consumidores (BMI, 2017). Asimismo, de acuerdo con materiales internos de la marca, la apuesta por la calidad en el servicio posventa marcará una diferencia en un mercado en el que compiten marcas automotrices con amplia tradición y diferentes productos y servicios. Otra apuesta importante en el ámbito de la comercialización será la integración de nuevas tecnologías, desarrollo de estrategias de comunicación digital. Sin lugar a dudas, se espera el lanzamiento de nuevos productos que den inicio a un nuevo segmento de vehículos híbridos y eléctricos, en el que la infraestructura será su mayor limitante (Alfa Romeo México, 2018).

Entorno Natural

De acuerdo con Jodie Oakes, las nuevas generaciones (*Millenials* y Generación Z) están guiando cerca del 85% de las ventas de la industria global del lujo. Ellos consideran que las marcas en esta industria deben alinearse a sus valores, más conscientes del factor medioambiental en sus decisiones de compra. Asimismo, de acuerdo con Nielsen, el 73% de los *Millenials* consideran gastar más en un producto si este involucra prácticas sustentables o forman parte de la línea de producto de una marca responsable con el medio ambiente (Oakes, 2018).

Los vehículos eléctricos, junto con el automóvil conectado *plug-in hybrid*, las tecnologías de conducción autónoma (AV) y el transporte como servicio, son los pasos que ha dado la industria hacia la preservación del medio ambiente. El crecimiento de las iniciativas ecológicas (como el movimiento anti diésel europeo), colocan a la producción de híbridos y eléctricos en la agenda para los próximos años (FCA México, 2018). Hoy en día, con cifras de Research and Markets, existen 3 millones de vehículos eléctricos en las carreteras del mundo, con cifras proyectadas a 300 millones en 2040. Sin embargo, es poco probable que la producción comercial a gran escala de vehículos eléctricos por los grandes fabricantes de automóviles despegue hasta 2025, de acuerdo con los especialistas. Asimismo, el mercado de los vehículos híbridos representó \$68.03 mil millones en 2017 y se espera que alcance los \$243.20 mil millones para 2026 con un crecimiento anual compuesto del 11.2% (Research and Markets, 2017).

La industria actualmente presenta un panorama guiado por tecnologías alternativas englobadas en cuatro grandes grupos (FCA México, 2018):

- *MHEV o semihíbridos*, vehículos que cuentan con un motor de combustión interna, pero añaden un motor eléctrico para recuperar energía y utilizarla en la potencia
- *HEV o híbrido eléctrico, o no enchufables*, que combinan el motor de combustión interna con varios motores eléctricos y pueden utilizarse individual o simultáneamente
- *PHEV o plug in, enchufables*, que cuentan con un motor de combustión interna, motores eléctricos y un paquete de baterías que se recargan con energía eléctrica
- *EV o eléctrico de batería*, que son vehículos totalmente eléctricos, sin motor de combustión interna y dotados con un paquete de baterías que debe ser recargado con la red eléctrica

Específicamente para Alfa Romeo, la marca lanzará una nueva generación de trenes motrices y una nueva estrategia de electrificación con motores híbridos e híbridos *plug-in*, con el objeto de reemplazar los motores Diésel, mejorando el rendimiento y rebajando los niveles de emisiones de CO2 hacia 2022.

Entorno Demográfico

Los productos y servicios de este sector impactan directa o indirectamente a diversos segmentos, pero en lo que se refiere a la venta de vehículos de pasajeros, las generaciones más jóvenes se encuentran en franco crecimiento. En 2010, el 32% de los compradores pertenecía a la generación *Millennial* (nacidos entre 1977 y 1994); en 2018, esta generación ya representa más del 40% de las personas que compran un vehículo nuevo (Sánchez, 2018).

Con datos de Euromonitor para Alto Nivel, y pese a la merma en el poder adquisitivo en el país durante los últimos años, se estima que el segmento Premium o de lujo pueda crecer, partiendo que para 2030 se proyecta que el número de personas que tengan ingresos de 30 millones de dólares aumentará un 34% (Alto Nivel, 2018). El observador señala que, previendo este fenómeno, las tiendas de lujo en el país crecieron 42% en los últimos cinco años.

Entorno Económico

La industria automotriz mexicana crece a tasas superiores que el Producto Interno Bruto (PIB): contribuye actualmente con un 3% del PIB y con el 20% de la manufactura nacional (BBVA, 2018). De acuerdo con las autoridades que asocian a la industria, de 1993 a 2017 el PIB del sector automotriz creció más del doble que el PIB de manufactura y el PIB Nacional (AMDA, 2018). En sí mismo, el sector genera impacto en 157 actividades económicas del país, de las cuales 84 tienen que ver con la industria de la manufactura y 73 a comercios y servicios.

Sin embargo, factores como la eliminación de los subsidios de la gasolina han hecho que el precio del hidrocarburo se elevara por encima del 20% en julio de 2017, lo que ha afectado desde aquel momento al mercado local y el costo de propiedad de los vehículos de pasajeros. Otro factor limitante fue el aumento anualizado en las tasas de interés, afectando directamente el crédito automotriz; y el menor poder adquisitivo de la población en general (AMDA, 2018).

La inflación general al mes de abril de 2019 se situó por encima de la inflación de vehículos, de acuerdo a la Asociación Mexicana de la Distribuidores de Automotores (AMDA Ventas, 2019). Asimismo, la variación anual de los precios en vehículos de pasajeros incrementó 3.83% contra la cifra del mes de marzo. Respecto al panorama del crédito automotriz, al mes de marzo de 2019 se registraron 228 mil 544 colocaciones, lo que representa una disminución de 6.2% con respecto a 2018, esto equivale a 14,987 unidades menos. Sin embargo, el panorama global muestra que un 68.8% del total de vehículos de pasajeros que se comercializaron de enero a marzo de 2019 en México son unidades financiadas (AMDA Ventas, 2019).

Entorno Tecnológico

Sofía Escamilla, Directora de Ventas de Facebook en el foro *Luxury Lab 2018*, afirmó que 2,2 billones de personas está conectada a Facebook y ochocientos millones de personas tienen una cuenta de Instagram (LuxuryLab, 2018). En México, 86 millones de personas acceden todos los meses a esta red, por lo que la empresa calcula que los consumidores de lujo son hasta dos veces más factibles de revisar su teléfono celular todas las horas. Lo anterior sienta un precedente de la situación de la comunicación en función de la tecnología, y la importancia de la

consideración de un paradigma digital al momento de construir la comunicación de una marca: la revolución digital toma un papel preponderante en la industria Premium.

Para el sector automotriz, dos variables tecnológicas son claves: las nuevas tecnologías aplicadas a la movilidad en el futuro - *automatización y conducción autónoma* - y la transformación digital para la comercialización del producto (FCA México, 2018).

En la primera variable, la automatización de los sistemas ya se encuentra presente en prácticamente todos los segmentos y retroalimenta las configuraciones de nuevos sistemas de seguridad activa y pasiva de todos los fabricantes. La conducción autónoma es un proyecto precedido por el desarrollo de tecnologías alternas de movilidad que ya pueden verse en el mercado nacional Premium, con vehículos eléctricos como BMW i8; y plataformas híbridas como Mercedes-Benz GLE 500e.

En la segunda variable, el desarrollo de nuevos medios y plataformas ya aparece entre los conceptos más importantes para la venta de un vehículo de acuerdo con JD Power México, quienes en su último estudio de Satisfacción del Cliente consideran al contenido de un sitio de internet como factor clave en la búsqueda de un auto. Con su investigación, la consultora rescata que la información de modelos, precios de vehículos y fotogalerías son los recursos más buscados, mientras afirma que el 46% de los compradores utilizaron internet antes de la compra y visitaron la página o medios propios de la marca que compraron al final (JD Power, 2017). Entretanto, *Brandwatch* otorga un valor importante al *Social Listening* de los consumidores: un 38% de los consumidores utilizan redes sociales antes de comprar un auto, ofreciendo una forma para las marcas de transformar esa conversación en *insights* que retroalimenten las diferentes fases de desarrollo y comercialización del producto (Brandwatch, 2017).

Con datos de FCA México, actualmente, el 92% de las personas que compran un auto, realizaron una búsqueda en internet para decidir qué vehículo comprar. Asimismo, el 3% de las ventas del Grupo en México son captadas a través de clientes que visitan los medios propios de la compañía. Finalmente, 7 de cada 10 personas que visitan los sitios web de las marcas lo hacen a través de un dispositivo móvil (FCA México, 2018).

Entorno Político

Sin tener precisión sobre las implicaciones negativas reales que conllevó la negociación del TMEC (nuevo Tratado de Libre Comercio de América del Norte), que se firmó en noviembre del año pasado, la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (USITC, por sus siglas en inglés) dio a conocer el pasado mes de abril un reporte sobre el probable impacto del Tratado en la economía estadounidense y en industrias específicas como la automotriz, donde se declararon condiciones restrictivas de contenido regional (Piz, 2019). Una realidad es que el nuevo acuerdo estableció una nueva regla de origen que pasó del 63% al 75%, lo que implica incrementar el contenido regional de las piezas que integran los vehículos gradualmente hasta 2023. En dado caso de que no se alcance el contenido regional, se espera una acción arancelaria que podría afectar a los productores a nivel nacional.

Tal es el caso de armadoras de alta gama como Mercedes-Benz y BMW, que anunciaron recientemente aperturas de líneas productivas en el país: en Aguascalientes, donde se construirá el nuevo Clase A; y San Luis Potosí, donde se armará el Serie 3 para más de 120 países a nivel mundial. Se suman a Audi Q5, producido en Puebla y que se convirtió en el primer auto Premium hecho en México en 2016.

En el marco de la legislación vigente para vehículos de pasajeros, México tiene un camino largo por recorrer en temas de seguridad. Para el medio especializado Motorpasión, la norma que está vigente en el país tiene un retraso de dos décadas y la que está próxima a entrar en vigor sigue sin cumplir los lineamientos de organismos internacionales (García, 2018). La norma NOM-194-SCFI-2015 entrará en vigor a partir de 2019 y obligará a todos los fabricantes a ofrecer en sus vehículos un sistema de frenos ABS y bolsas de aire frontales como equipo de serie. Sin embargo, con esta reglamentación, México sigue rezagado respecto a los estándares internacionales de seguridad, para los cuales están diseñados la totalidad de vehículos de la industria automotriz Premium. No se encontrará una afectación para esta categoría en el corto plazo.

Un factor crítico para la industria Premium es la normatividad de emisiones a nivel mundial. Se ha producido una oleada de regulaciones a los motores diésel, que han afectado incluso a los grupos automotrices más importantes del mundo y ha iniciado con grandes crisis como la que sufrió Volkswagen en 2015 por la manipulación de indicadores de emisiones contaminantes. En Europa, la subvención del uso del diésel por parte del gobierno alemán convirtió a Daimler en el precursor del uso masivo de este tipo de combustible en vehículos particulares (Bohme, 2017).

Sin embargo, con las recientes problemáticas suscitadas por motores con softwares manipulados para evitar los límites de emisiones, este tipo de motores de combustión están en el ojo del huracán, lo que ha abierto la puerta al desarrollo precipitado de tecnologías alternativas, híbrida y eléctrica, en todas las líneas de los fabricantes Premium.

Entorno Social

De acuerdo al estudio IE Luxury Barometer 2017, liderado por IE y Mastercard, la creación de experiencias memorables y un nuevo rol del mercado de *retail* son las tendencias que marcan al mercado Premium o de lujo y, de cara al futuro, transformarán su modelo de negocio tradicional. El cliente Premium está buscando una combinación de dos factores: valor agregado a través de la creación de experiencias y la adaptación del producto o servicio en un mundo cada vez más digital (Millán, 2018).

La generación de nuevas audiencias también es una variable importante en la industria Premium. La nueva audiencia, la generación *Millennial*, exige respuestas muy diferentes respecto a generaciones anteriores basadas en la búsqueda de autenticidad. La creatividad, como elemento diferenciador para la marca, no solo se busca en los productos sino también en la relación con el cliente final.

Por ejemplo, los *millennials* contribuyeron con el 55% de las ventas de Gucci durante el primer trimestre de 2018. Y es que aun cuando el poder adquisitivo de gran parte de la población mundial no es alto, la industria Premium sigue manteniéndose y en países como México, va en aumento, gracias a estrategias de generación de nuevas audiencias e inclusión como la de la empresa italiana, que ha convertido a Instagram en un aliado para la presentación de nuevas colecciones de colores brillantes, eclécticos y patrones contemporáneos. (Serrano, 2018)

Entorno de Medios de Comunicación

El cambio radical que supone la revolución digital trajo como resultado una completa transformación de diversas áreas del conocimiento y, por supuesto, de dinámicas de negocio. La publicidad y planeación de medios en la industria no escapan a esta inercia, haciendo necesario un cambio en la metodología para vincularse con un mundo cada vez más digital. México, particularmente, ya es un país altamente conectado (PWC, 2017), que transita por el camino a

la especialización digital, pero que, como tal, requiere trabajar múltiples aspectos para garantizar la generación de valor a través de la estrategia de contenidos digitales en una nueva era de oferta de medios y plataformas cada vez más horizontales en el panorama de medios de comunicación.

Además, se considera relevante que durante esta revolución digital las marcas aprovechen tendencias como el *big data*, el *social listening* y el *research* como herramientas que sumen valor a sus contenidos y les permitan hacer una mejor elaboración y distribución de ellos, de manera que el alcance sea efectivo y la respuesta de los usuarios derive en resultados de calidad más que de cantidad para las marcas (FCA México, 2018). Grandes marcas de la industria del lujo, como Mercedes-Benz, tomaron como base estos principios de la revolución digital para influenciar, generar *engage* y segmentar. Es el caso de la “*Generación Benz*” (Letki, 2016), una comunidad online de 250 personas que retroalimentaron a la marca en 2011 de tal forma que sus hábitos y preferencias le permitieron crear una nueva línea de producto (CLA Class) y estrategias para atraer a los clientes más jóvenes.

Lo anterior es una característica diferenciadora entre los medios digitales y los tradicionales, por lo que, apoyados en la premisa de obtener relaciones a largo plazo, cercanas, de *engagement*, personalizadas y *one to one* es como las nuevas estrategias de comunicación deben hablarles a los nuevos mercados (FCA México, 2018).

Asimismo, los datos que revela el estudio *Entertainment and Media Outlook México* (PWC, 2017) ponen de manifiesto una tasa de crecimiento anual favorable para la mayoría de los segmentos de la industria de los medios hasta el 2020. Y contrario a lo que se cree, los medios tradicionales como la televisión y la radio seguirán en crecimiento con un porcentaje menor pero que representa grandes cantidades de dinero en términos de inversión publicitaria. Por otra parte, los medios digitales están en una edad temprana, con un gran crecimiento por delante y a un ritmo acelerado gracias a la inclusión de la banda ancha y la adopción de móviles (PWC, 2017).

Un factor clave para la industria Premium reside en el establecimiento y gestión de alianzas estratégicas, sobre todo para marcas de nicho que como Alfa Romeo buscan menor alcance y una mayor afinidad. Tal es el caso de BMW y Louis Vuitton para la campaña *The Art of Travel* (Louis Vuitton, 2019).

b. Panorama de la empresa

Organización e Historia

Desde su creación en 1910, el nombre Alfa Romeo se ha convertido en legendario en la industria automotriz. Evoca pasión por el automovilismo como ningún otro - una pasión construida sobre los campeonatos, los conductores y mecánicos que han sido la máquina detrás de su éxito. En cada Alfa Romeo, la tecnología y la emoción convergen para producir una verdadera obra de arte, donde cada detalle es esencial y cada diseño busca la perfecta armonía entre la belleza y el propósito (Alfa Romeo México, 2018).

De acuerdo con los documentos internos de Alfa Romeo, A.L.F.A., la Anonima Lombarda Fabbrica Automobili fue fundada el 24 de junio de 1910. Nicola Romeo la compró cinco años más tarde, convirtiéndola en Alfa Romeo. Puso recursos en las carreras, que consideró un objetivo estratégico. A partir de mediados de los años veinte, Alfa ganó una larga serie de prestigiosas victorias, poniendo a Milán en el centro de la competición. En 1933, Alfa Romeo pasó a formar parte del IRI (Istituto para la Ricostruzione Industriale), que se expandía a los motores de aviones al mismo tiempo.

Los años de posguerra marcaron un momento decisivo para Alfa Romeo, ya que su estrategia se centró en la producción a gran escala. En 1951 se retiró oficialmente de la competición después de ganar los primeros dos campeonatos del mundo de la Formula 1. Con la gama de automóviles "Giulietta" (1954) seguida de la "Giulia" (1962), Alfa Romeo se alzó con la ola del éxito y alcanzó un alto nivel de ventas. La planta Arese abrió, y bajo su presidente Luraghi, Alfa Romeo decidió volver oficialmente a las carreras. Los muy turbulentos años setenta vieron modelos lanzados a nuevos segmentos del mercado y una nueva planta en Pomigliano d'Arco, así como un renovado éxito en las carreras (*World Sportscar Championship*). En 1986 Alfa Romeo cambió de manos una vez más, y pasó a formar parte de Fiat Group. En 2009, con la alianza estratégica entre Fiat Group y Chrysler Group, Alfa Romeo pasa a formar parte del grupo Fiat Chrysler Automobiles a nivel mundial (FCA México, 2018).

Alfa Romeo es considerada por muchos como *"la marca de los entusiastas de los coches deportivos de todo el mundo"* (Alfa Romeo México, 2018). Es una marca Premium, con una gama de productos que incorporan el estado del arte en términos de diseño, desempeño y calidad. Estas consideraciones dieron el punto de partida para la decisión de llevar la marca hacia

adelante en una evolución que combina la renovación con la modernización, en lugar de una ruptura total con el pasado.

Alfa Romeo en México fue relanzada discretamente en 2011 con la presentación de una gama reducida a dos modelos y la apertura de ventas en 8 distribuidores donde compartiría piso con la marca FIAT. Posteriormente en 2015 se introdujo el Alfa Romeo 4C como insignia del renacimiento de la marca a nivel mundial y como primer modelo de una ofensiva de 8 productos futuros. En 2016 se relanzó la marca basándose en los modelos Mito y Giulietta con enfoque más en marca y consideración. En 2017 llegó el sedán Giulia y en 2018 se lanzó el primer SUV o camioneta de la marca, Stelvio (Alfa Romeo México, 2018).

Desde 2014, las ventas de la marca a nivel mundial han crecido un 160% (Alfa Romeo México, 2018). A su vez, ha pasado de ser una marca de una sola región a ser una marca global. Alfa Romeo es famosa en todo el mundo por las características distintivas de sus vehículos: tecnología, diseño y desempeño.

Diferenciador de marca: único y exclusivo como una referencia italiana, con emoción deportiva, le dota de un *claim* intransferible: *Pilot Emotion is Hero*. (Alfa Romeo México, 2018)

Productos y Servicios

Alfa Romeo, a nivel global, ofrece cinco modelos que están presentes en México en su totalidad.

Modelo	Categoría
MiTo	Small Hatch
Giulietta	Compact Hatch
Giulia	Mid-Size Sedán
Stelvio	Mid-Size UV
4C	Specialty
	<i>Cobertura de mercado global: 46%</i>

Figura 3: Portafolio de producto de Alfa Romeo México y cobertura de mercado (Alfa Romeo México, 2018)

La marca ofrece en México *Maxima Qualitá*, uno de los programas de servicios integrales posventa Premium más innovadores de la industria, con vigencia de tres años (Alfa Romeo

Garantía, 2019). El programa *Maxima Calidad* está incluido, sin costo adicional para el cliente, a partir del año modelo 2017 de cualquier vehículo Alfa Romeo. Además, las unidades cuentan con la Garantía de Alfa Romeo para autos nuevos de 3 años o 90 mil kilómetros de cobertura defensa a defensa. *Maxima Calidad* incluye:

- Se incluyen servicios de mantenimientos preventivos de acuerdo a la política de garantía y mantenimiento del vehículo. De esta forma y durante los tres años de garantía, cualquier Alfa Romeo tiene derecho sin costo, a un mantenimiento por año que asegure su óptimo desempeño.
- Durante el período de garantía de Alfa Romeo, el cliente podrá optar por un cambio de frenos delantero y trasero incluyendo rectificado de rotores sin costo alguno. Adicionalmente podrá cambiar una vez durante el mismo período las gomas de limpiaparabrisas.
- Todos los vehículos Alfa Romeo cuentan con un seguro de llantas por accidente en caso de ponchadura, chipote o ruptura durante los tres años de garantía. Se podrá reemplazar o reparar el neumático dos eventos o accidentes por año y cubriendo hasta dos llantas por evento (con un máximo de cuatro llantas por año).

Gracias al programa *Maxima Calidad*, disponible a partir de la compra de cualquier vehículo nuevo sin costo para el cliente, y *Maxima Calidad Elite*, extensión de garantía con costo preferencial, Alfa Romeo extiende la cobertura de garantía original del vehículo hasta por 5 años sin límite de kilometraje, algo único en la industria Premium.

Posicionamiento de Precios **Estrictamente confidencial*

En las siguientes gráficas se presenta el posicionamiento de precios en pesos mexicanos MXN de cada uno de los vehículos de la marca, expresados por el precio sugerido en venta pública (MSRP) que no puede ser modificado por el distribuidor. Se encuentra también el precio de sus competidores directos, de acuerdo con información del proveedor de información de mercado JATO para Alfa Romeo México.

ALFA ROMEO MITO | MSRP Positioning



Source: JATO & OEM's websites as of May 13, 2019

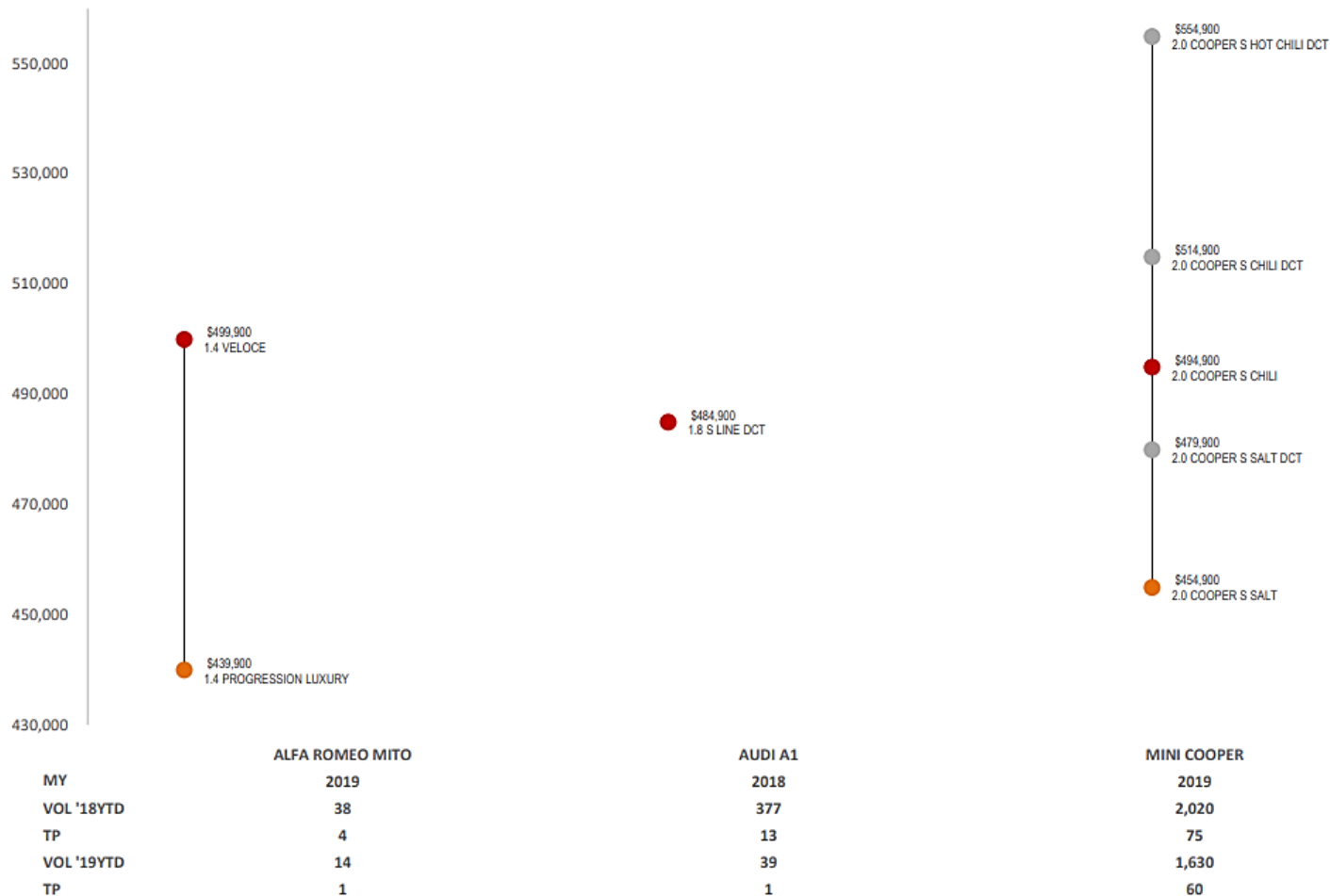


Figura 4: Posicionamiento de Precios Alfa Romeo MiTo. Mayo 2019. (Alfa Romeo México, 2019^b)

^b Gráficas de posicionamiento de precios elaboradas con información de la agencia JATO, donde se aprecian los rangos frente a competidores por producto. El contenido de estos documentos es de carácter interno y confidencial, únicamente válidos para los fines informativos y/o académicos del presente caso de estudio

ALFA ROMEO GIULIETTA | MSRP Positioning



Source: **JATO** & OEM's websites as of May 13, 2019

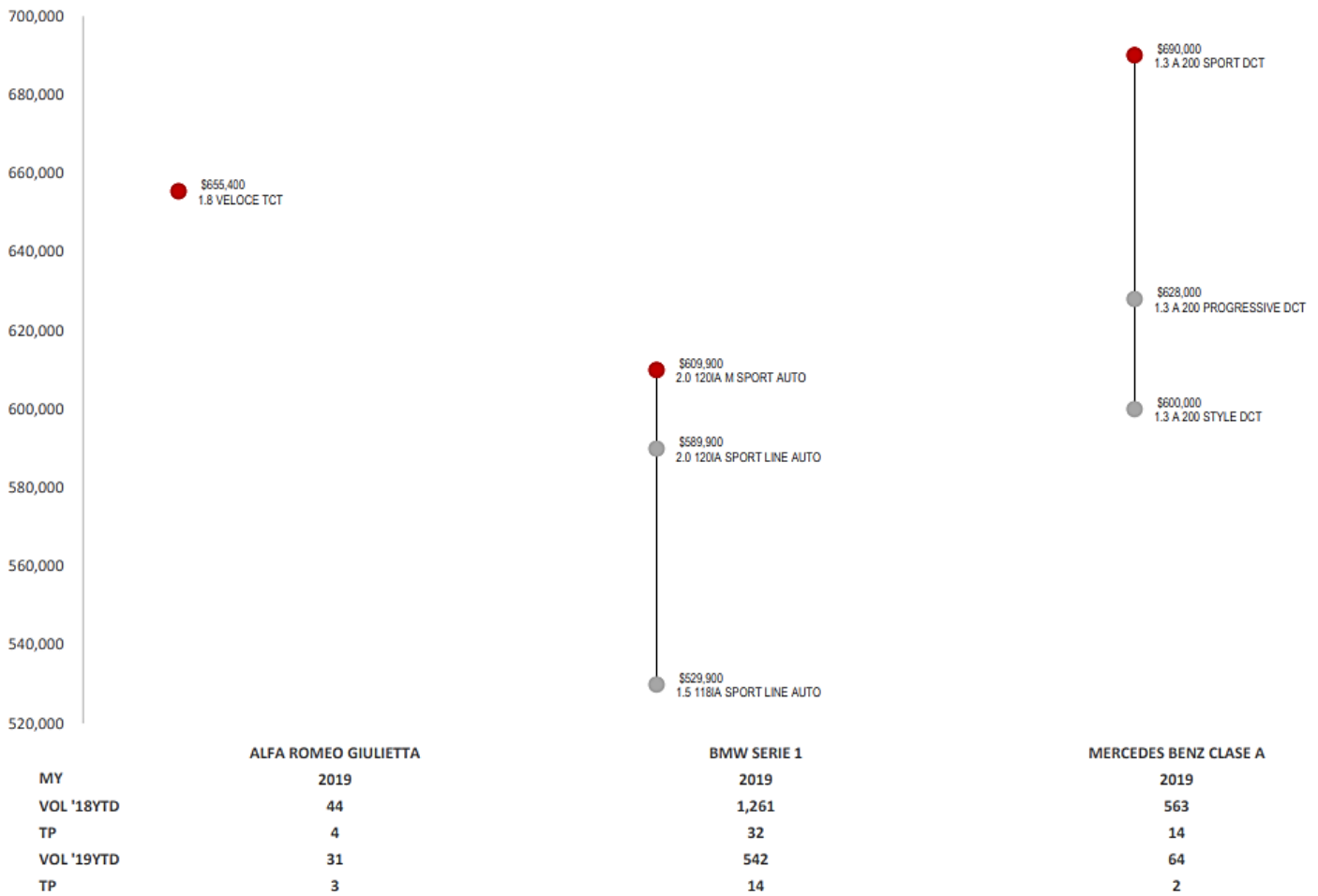


Figura 5: Posicionamiento de Precios Alfa Romeo Giulietta. Mayo 2019 (Alfa Romeo México, 2019)

ALFA ROMEO GIULIA | MSRP Positioning



Source: **JATO** & OEM's websites as of May 13, 2019

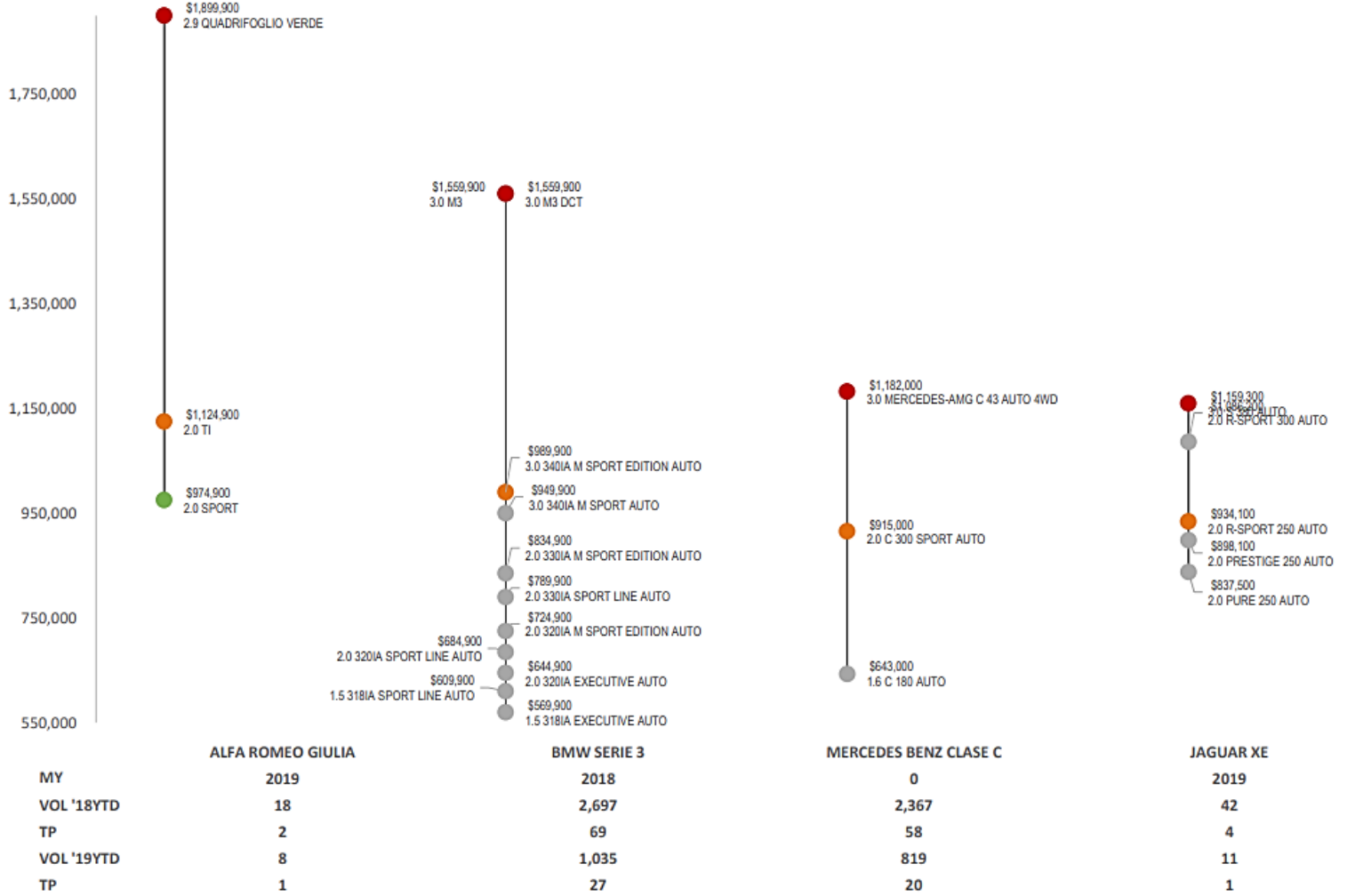


Figura 6: Posicionamiento de Precios Alfa Romeo Giulia. Mayo 2019 (Alfa Romeo México, 2019)

ALFA ROMEO STELVIO | MSRP Positioning



Source: JATO & OEM's websites as of May 13, 2019

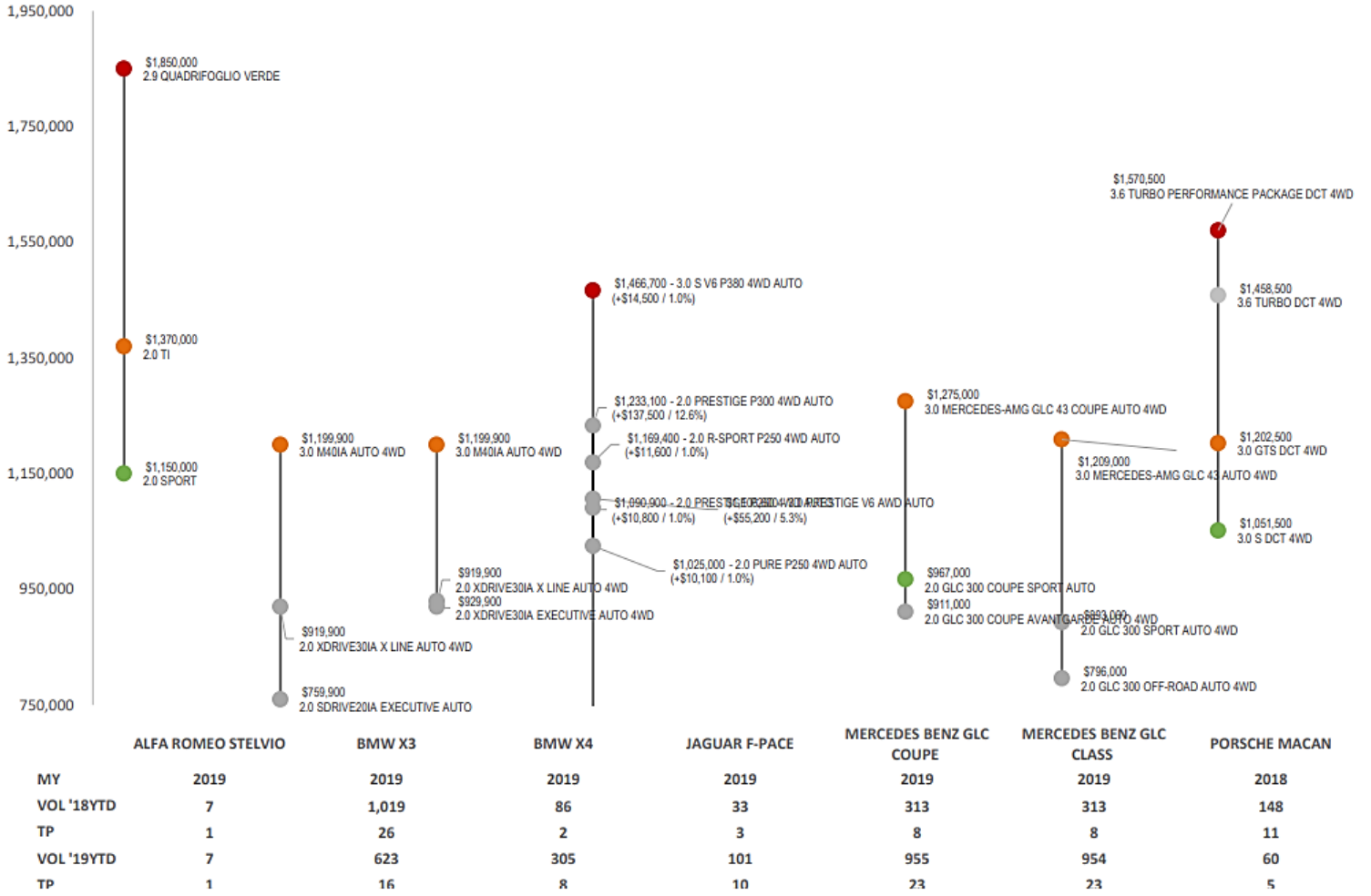


Figura 7: Posicionamiento de Precios Alfa Romeo Stelvio. Mayo 2019 (Alfa Romeo México, 2019)

Planes a Futuro

Hasta 2022, Alfa Romeo expandirá su oferta, competirá en el 70% de la industria Premium a nivel mundial, lanzará vehículos deportivos en casi todos los segmentos incluyendo nuevos utilitarios compactos y de gran tamaño fieles al ADN Alfa (Alfa Romeo México, 2018). La marca lanzará una nueva generación de trenes motrices y una nueva estrategia de electrificación con motores híbridos e híbridos *plug-in*, con el objeto de reemplazar los motores Diésel mejorando el rendimiento y rebajando los niveles de emisiones de CO2.

En total, Alfa Romeo planea el lanzamiento de 6 nuevos productos, la electrificación de todas las gamas de modelos y la consecución de niveles superiores de autonomía.

Consumidores

No existe una definición de consumidores por producto, por lo que la marca define sus métricas de segmentación basada en las siguientes variables (Alfa Romeo México, 2018):

- **Variables Demográficas:** Hombres mexicanos mayores de 40 años.
- **Variables Socio-Económicas:** NSE A, B, C+. Ejecutivos y empresarios exitosos de compañías nacionales y transnacionales con estudios de maestría o especialidad
- **Variables Psicográficas:** Son líderes, de carácter y personalidad fuertes, exitosos, tienen un balance de vida cargado hacia el trabajo, pero no descuidan la vida personal y familiar. Les interesa la tecnología de punta, especialmente en telefonía, música y video, son apasionados de los relojes y de la ropa, les gusta el buen comer y beber, siempre tienen una opinión sobre las cosas, son cultos y letrados, valoran la buena vida y lo que ésta les trae.
- **Variables Conductuales:** Son personas exigentes en todos los aspectos, todo lo que adquieren es para reflejar el éxito y estatus alcanzado (marcas), buscan la máxima calidad, tecnología de punta y el mejor servicio, van a los mejores restaurantes, eventos y hoteles, adquieren marcas que reconocen de calidad y pagan por ellas (relojes, plumas, lociones, accesorios, gadgets), prueban cosas nuevas pero no se dejan llevar por la moda, buscan referencias críticas para hacer sus elecciones (ej. Guía Michelin, San

Pellegrino, Forbes, Robb Report). Cuidan su imagen, desde la salud hasta la forma de vestir, son lectores asiduos de contenido de negocios y estilo de vida.

- **Insight de consumidor:**

“El auto que manejo refleja la pasión, la emoción, la exigencia y el detalle con la que hago las cosas y el éxito que he logrado en mi vida”

- Los clientes de la marca son conceptualizados como “Alfistas”, un término que traspasa fronteras idiomáticas para reflejar a dueños y seguidores de Alfa Romeo como un factor de pertenencia y exclusividad

Competidores

El mapa de competidores de Alfa Romeo México presenta el siguiente diseño:

Competencia Directa (Alfa Romeo México, 2018):

Jaguar

Posicionamiento: Diseño icónico, lujo y excelencia, alta tecnología

- ✓ Arte, Perfección y Experiencia

Land Rover

Posicionamiento: Refinado, tecnológico y elegante

- ✓ Lujo y excelencia

Mercedes-Benz

Posicionamiento: Ícono social de lujo, estilo sofisticado y tradicional

- ✓ *Badge is Hero*

BMW

Posicionamiento: Alto desempeño, deportividad y agresividad

- ✓ *Auto is Hero*

Audi

Posicionamiento: Premium accesible, estilizado, moderno

✓ Design is Hero

Competencia Indirecta (Alfa Romeo México, 2018):

Acura, Infiniti, Volvo, Cadillac

Como se planteó anteriormente, se considera a la industria Premium en México como un Oligopolio, en el que las marcas alemanas (Mercedes-Benz, BMW, Audi) acaparan aproximadamente el 98% de las ventas de la categoría.

En cuanto a cobertura actual, el mapa de competidores se presenta en la figura 8, donde Alfa Romeo muestra una cobertura de mercado limitada y alejada de los niveles de volumen de su competencia directa.

PRODUCTO : COBERTURA ACTUAL









































		BMW	AUDI	MERCEDES	PORSCHE	JAGUAR	LR	ALFA
CAR	B	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 1 MODELO 1 CARROCERIA				 1 MODELO 1 CARROCERIA
	C	 1 MODELO 3 CARROCERIAS	 1 MODELO 3 CARROCERIAS					 1 MODELO 1 CARROCERIA
	D	 2 MODELOS 4 CARROCERIAS	 2 MODELOS 3 CARROCERIAS	 2 MODELOS 3 CARROCERIAS		 1 MODELO 1 CARROCERIA		 1 MODELO 1 CARROCERIA
	E	 3 MODELOS 2 CARROCERIAS	 3 MODELOS 2 CARROCERIAS	 3 MODELOS 3 CARROCERIAS	 1 MODELO 2 CARROCERIAS	 1 MODELO 1 CARROCERIA		
	S		 2 MODELOS 2 CARROCERIAS	 2 MODELOS 2 CARROCERIAS	 2 MODELOS 3 CARROCERIAS	 1 MODELOS 2 CARROCERIAS		 1 MODELO 1 CARROCERIA
SUV	B		 1 MODELO 1 CARROCERIA				 1 MODELO 1 CARROCERIA	 1 MODELO 1 CARROCERIA
	C	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 1 MODELO 1 CARROCERIA		 1 MODELO 1 CARROCERIA		
	D	 2 MODELOS 2 CARROCERIAS	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 2 MODELOS 2 CARROCERIAS	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 2 MODELOS 1 CARROCERIA	
	E	 2 MODELOS 2 CARROCERIAS	 1 MODELO 1 CARROCERIA	 2 MODELOS 2 CARROCERIAS	 1 MODELO 1 CARROCERIA		 3 MODELOS 1 CARROCERIA	
		12 MODELOS 16 CARROCERIAS	13 MODELOS 15 CARROCERIAS	13 MODELOS 14 CARROCERIAS	5 MODELOS 7 CARROCERIAS	5 MODELO 6 CARROCERIAS	6 MODELOS 3 CARROCERIAS	4 MODELOS 4 CARROCERIAS

Figura 8: Gráfica de cobertura actual del mercado automotriz Premium en México³.
(Alfa Romeo México, 2018)

Modelo de Negocio

Se guía por el modelo de negocio global de Fiat Chrysler Automobiles, un grupo automotriz internacional dedicado al diseño, ingeniería, fabricación y distribución y la venta de vehículos, componentes y sistemas de producción en todo el mundo a través de 159 instalaciones de fabricación y 87 centros de investigación y desarrollo (FCA Group, 2017).

De acuerdo al documento de Sustentabilidad del Grupo (FCA Group, 2017), FCA incorpora **el concepto de economía circular** a través de un enfoque de negocio, centrándose en una reducción de pérdidas en la cadena de valor desde el diseño del vehículo hasta la producción, distribución, uso y eventual reutilización de materiales. El modelo de economía circular contrasta con la economía desechable, que desperdicia materiales y la energía necesaria para producirlos.

Como marca, Alfa Romeo busca desarrollar un posicionamiento de nicho, diferenciado, exclusivo y de alto valor. Se busca que este modelo de negocio sea altamente rentable para su red de distribuidores y clientes. Se lleva a cabo una estricta gestión y seguimiento a los canales de ventas, como una revisión de las funciones operativas, de comunicación y capacitación. (Alfa Romeo México, 2018)

Modelo Canvas, con base en documentos internos de la marca (Alfa Romeo México, 2018)

Parte derecha del lienzo:

1. *Segmento de Clientes:* Hombres mexicanos mayores de 40 años, líderes, de carácter y personalidad fuertes, exitosos, tienen un balance de vida cargado hacia el trabajo, pero no descuidan la vida personal y familiar.
2. *Propuesta de valor:* Alfa Romeo es una referencia italiana, con emoción deportiva e ingeniería de punta que le dota de un mensaje intransferible en la industria: *Pilot Emotion is Hero*
3. *Canales:* Red de Distribuidores Alfa Romeo en México (*Dealer FCA, Jeep/Alfa Romeo Store o stand alone*) con 11 puntos de venta con presencia en Ciudad de México, Estado de México, Monterrey, Guadalajara, Saltillo y el bajío. Medios propios (web, redes sociales)

4. *Relación con clientes:* La satisfacción es lo más importante. Trato estandarizado, enfocado en el cliente y su experiencia Premium dentro y fuera del punto de venta. Trato con agencia, comunicación a través de página web y redes sociales propias.
5. *Fuente de ingresos:* Venta de vehículos

Parte izquierda del lienzo:

1. *Socios clave:* Distribuidores de Alfa Romeo, medios de comunicación especializada, eventos y asociaciones de alto valor (ej.: Formula 1 con Sauber)
2. *Actividades clave:* Construcción de marca, modelo de operación altamente rentable para FCA, mayor atención en procesos de atención de alto nivel
3. *Recursos clave:* Alfa Romeo Staff, asociación de distribuidores, puntos de venta, capacitación y programas de certificación, relaciones públicas
4. *Estructura de costos:* Grupo ejecutivo de la marca (que realiza la operación para 3 marcas más: Chrysler, Dodge y FIAT), logística, desarrollo de distribuidores, vehículos, presupuesto publicitario, garantías, incentivos y financiamiento, derechos y regalías

Estrategias

La marca Alfa Romeo en México apuesta, a partir de 2018, en la implementación del **Plan Áureo**, una estrategia para trabajar con base en cuatro pilares fundamentales (Alfa Romeo México, 2018):

- **Marca:**

A través de un reposicionamiento de nicho, diferenciado, exclusivo y de alto valor

- **Operación:**

Un modelo de negocio que sea altamente rentable para FCA, sus distribuidores y clientes

- **Procesos Premium y Foco en Cliente:**

a. Promueve un trato estandarizado, enfocado en el cliente y su experiencia Premium. Se crea una Promesa Cliente

b. Estructuras dedicadas a la marca, con perfiles adecuados mediante procesos de selección y *assesment*

c. Programa de certificación y capacitación continua de la fuerza de ventas

d. Implementación de procesos y estándares para elevar la calidad de la experiencia del cliente Alfa Romeo

e. Implementación de las visitas misterio para evaluar la mejora del desempeño de los procesos de *Customer Premium*

f. Implementación de la Promesa al Cliente Alfa Romeo

- **Experiencia de Comunicación:**

a. Un nuevo modelo que acerque la marca al cliente para vivir la experiencia italiana de Alfa Romeo

b. Homologación de imagen publicitaria.

c. Desarrollo de módulos de realidad virtual y aumentada para hacer más rica la experiencia de compra

Medios

La marca cuenta con un presupuesto estimado de medios de 11 millones de pesos al año, lo que le coloca en el último lugar en inversión anual promedio en la industria Premium (Alfa Romeo México, 2018). Alfa Romeo México no cuenta con una agencia de Relaciones Públicas externa, siendo ésta responsabilidad del área de Comunicación de FCA México (figura 9). No se cuenta con una definición de las categorías en las inversiones de la competencia, pero sí de los montos promedio de inversión anual:

MARCA	Inv. Anual Promedio
AUDI	\$79M + PR*
BMW	\$60.M + PR*
MERCEDES	\$49.1M + PR*
JAGUAR / LR	\$23.3M + PR*
PORSCHE	N.A + PR*
ALFA ROMEO	\$11M + \$0 PR

Figura 9: Inversión anual promedio en industria automotriz Premium. Se estima un presupuesto de PR de entre 1 a 3 millones de dólares en promedio de marcas (Alfa Romeo México, 2018)

Regreso de Alfa Romeo a la Formula 1

La marca Alfa Romeo es reconocida en todo el mundo por su legado de excelencia tecnológica y herencia en el deporte motor. Como campeón indiscutible antes de la guerra (en 1925, el GP Tipo 2 dominaba el primer Campeonato Mundial), Alfa Romeo participó en la Formula 1 de 1950 a 1988, tanto como constructor como proveedor de motores. Inmediatamente después de su debut, Alfa Romeo ganó sus primeros dos Campeonatos Mundiales, en 1950 y 1951, con los pilotos Nino Farina y Juan Manuel Fangio. De 1961 a 1979, Alfa Romeo participó como proveedor de motores para varios equipos. Tras su regreso como constructor en 1979, Alfa Romeo logró su mejor resultado en 1983, obteniendo el sexto lugar en el Campeonato de Constructores. Más de 30 años después de retirarse como competidor de la Formula 1 (1985), la marca regresó con la intención de dejar huella junto al equipo suizo Sauber. El equipo Alfa Romeo Sauber presentó en 2018 el C37, monoplaza que manejaron los pilotos Marcus Ericsson y Charles Leclerc, con el cual obtuvieron el octavo lugar por equipos y el piloto revelación de la temporada, con Leclerc. En 2019, la marca toma total propiedad del nombre del equipo, convirtiéndose en Alfa Romeo Racing para el Campeonato Mundial, alineando a los pilotos Kimi Raikkonen y Antonio Giovinazzi. Esta actividad no se ha utilizado de forma efectiva para generar lealtad o propiciar ventas en los años recientes.

Ventaja Competitiva

Alfa Romeo es una marca italiana de vehículos deportivos Premium. La personalidad de Alfa Romeo está perfectamente expresada en la forma en que logra una perfecta simbiosis con el conductor: evoca, inspira, apasiona (Alfa Romeo México, 2018). De acuerdo con la marca, la combinación de diseño, forma y tecnología, junto con la capacidad de respuesta de su motor, inunda al conductor con emoción como solo Alfa Romeo puede hacerlo.

Canales de Distribución

La marca Alfa Romeo cuenta con 11 distribuidores en la República Mexicana (Alfa Romeo Distribuidores, 2019):

Ciudad de México

- Polanco
- Pedregal

Estado de México

- Interlomas
- Toluca

Interior de la República

- Puebla
- Querétaro
- León
- Guadalajara
- Monterrey
- Saltillo
- Celaya

Públicos / Grupos de Interés, con base en documentos internos de la marca (Alfa Romeo México, 2018)

Internos:

- Empleados
- Staff de marca Alfa Romeo México
- Equipo de trabajo de Alfa Romeo USA
- Equipo de trabajo de Alfa Romeo Italia

Externos:

- Clientes
- Proveedores / Agencias
- Medios de comunicación especializada
- Medios de comunicación de lujo y estilo de vida
- Líderes de opinión / influenciadores en categoría Premium
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz
- Asociación Mexicana de Distribuidores de la Industria Automotriz
- Asociaciones de empresarios
- Entidades Gubernamentales
- Clubes de seguidores o coleccionistas de Alfa Romeo
- Comunidad en general

Mixtos:

- Distribuidores Alfa Romeo

Análisis FODA, con base en documentos internos de la marca (Alfa Romeo México, 2018)

Fortalezas

- Subsidiaria de una empresa global, que distribuye productos y servicios a nivel mundial
- Giulia y Stelvio como los mejores productos en su segmento, *Best-in-class* en diferentes categorías
- Implementación de Plan Áureo con estrategia basada en cuatro pilares fundamentales: marca, procesos, servicio al cliente y experiencia/comunicación
- *Conocimiento de nombre* de marca Alfa Romeo
- Marca legendaria, con una rica historia, triunfos y herencia de competición
- Ambicioso plan de producto hasta 2022 para competir en el 70% de la industria Premium a nivel mundial

Debilidades

- Importancia o prioridad baja en Grupo FCA frente a otras marcas del *holding*, lo cual se refleja en una baja asignación de recursos
- Limitado presupuesto publicitario respecto a la competencia
- Limitada cobertura de mercado respecto a segmentos, producto y precios, que puede apreciarse en menor cantidad de vehículos disponibles respecto a sus competidores directos
- Falta de reconocimiento de audiencias propias y segmentos clave por producto de nicho
- Falta de definición de target por producto
- Ausencia de propuesta de producto de tecnologías alternativas, amigables con el medio ambiente
- Bajo conocimiento de producto o *nameplate* de marca

- **Purchase funnel corto**⁴, con un nivel de *awareness* alto por la notoriedad de la marca Alfa Romeo, pero con opinión, consideración, compra y lealtad con bajo impacto
- El interés por la marca en el mercado no ha tenido un crecimiento sostenido
- Experiencia de compra poco competitiva respecto al mercado
- Alfa Romeo tiene el nivel más bajo en indicadores de satisfacción al cliente del Grupo FCA. El servicio Premium es una asignatura pendiente

Oportunidades

- Revolución digital, transformación de medios y plataformas de información para la comercialización de productos y servicios
- Alianza estratégica con Sauber en Formula 1
- Generación de nuevas audiencias como variable disruptiva en la industria Premium
- Crecimiento proyectado de la industria automotriz Premium
- Apuesta significativa a la movilidad alternativa y sistemas de conducción autónoma en visión de industria
- El mercado Premium crece empujado por SUV o camionetas utilitarias

Amenazas

- Participación en un mercado complejo, donde tienen presencia grandes armadoras con amplia trayectoria en el país y que consolidan un oligopolio
- Volatilidad del tipo de cambio, tanto del dólar como del euro
- Tendencia al incremento de los precios en el sector, motivados por proveedores de origen y tipo de cambio
- Aumento en tasas de interés desde 2017
- Conciencia en el cuidado del medio ambiente de nuevas generaciones
- Renegociación del TLCAN y nuevos acuerdos arancelarios y comerciales relacionados con la producción de vehículos en el país
- Recesión económica latente en el país

Hechos

- a. México es el mercado más grande de bienes de lujo en América Latina, lo que representa una oportunidad para la industria automotriz Premium que crece en el país empujado por la venta de SUV o camionetas utilitarias
- b. El mercado de lujo en México es la novena potencia en crecimiento en el mundo. La industria automotriz Premium cerró con un 15% de crecimiento en México en 2018
- c. La industria automotriz Premium en México es un oligopolio, en el que las marcas alemanas (Mercedes-Benz, BMW, Audi) acaparan aproximadamente el 98% de las ventas de la categoría. Sin embargo, el crecimiento de la categoría implica una oportunidad para las marcas que participan en ella.
- d. La competencia, la creación de nuevos segmentos y la diversificación del producto hacen necesaria una revisión de las tendencias. La diferenciación en la industria Premium resulta un factor fundamental, sobre todo para una marca con posicionamiento de nicho
- e. Existe una creciente incidencia en los consumidores del uso de teléfonos inteligentes y participación en redes sociales. El consumidor tiene una nueva relación respecto a los medios donde entra en contacto con los productos que la industria Premium tiene para ofrecer. Han aparecido nuevos grupos de audiencias más participativos
- f. El acercamiento de la marca al cliente y la creación de experiencias memorables en torno al producto juega un papel importante en la estrategia de comunicación, sobre todo en productos de alto valor y que actualmente no se tiene en Alfa Romeo
- g. Pese a un nivel de *awareness* alto por la notoriedad del nombre de marca Alfa Romeo, la firma cuenta con bajo impacto en opinión, consideración, compra y lealtad de sus productos en México
- h. La coyuntura global actual ha despertado una creciente consciencia de los consumidores con respecto a la contaminación ambiental generada por los automóviles
- i. Uno de los limitadores más importantes en la promoción de la marca tiene que ver con el bajo presupuesto disponible respecto a sus competidores (11 millones de pesos al año)
- j. Falta de definición de target general de la marca y por tipo de producto
- k. Nula oferta de productos eléctricos e híbridos en el portafolio actual

I. Se llevó a cabo la presentación de un nuevo equipo de Formula 1 con el nombre de la marca (Alfa Romeo Racing)

Identificación del Problema

¿Cuáles son los factores en la comunicación y experiencia de marca que representan oportunidades para promover los valores diferenciales de Alfa Romeo en el mercado Premium en México?

La Industria Automotriz Mexicana se consolida como uno de los campos más importantes en la economía nacional. El mercado de autos Premium es el único que presentó resultados positivos mes con mes en 2018.

Sin embargo, la industria automotriz Premium se considera un oligopolio, en el que las marcas alemanas Mercedes-Benz, BMW y Audi acaparan aproximadamente el 98% de las ventas en la categoría. Pese a este panorama, Alfa Romeo tiene una oportunidad latente en un mercado de lujo que en México se consolida como la novena potencia en crecimiento en el mundo, formando parte de un selectísimo grupo de marcas que cuentan con reconocimiento e identidad en el imaginario social. ¿Cuáles son esos factores en la comunicación y experiencia de marca que potenciarían a la marca y le permitirían llegar a capitalizar su valor en el mercado?

Diagnóstico / Caso de Estudio

Retos estratégicos identificados

- a. Existe una oportunidad latente en el interés del cliente de la industria Premium en la experiencia alrededor de la marca, así como en la llegada de camionetas a esta categoría y en la incorporación de nuevas tecnologías en el segmento
- b. Con México como la novena potencia en crecimiento en el mundo en cuanto a bienes de lujo, es prioritario llevar el producto al lugar donde el cliente desarrolla su actividad, junto a las marcas y productos que suele consumir
- c. El crecimiento de la industria Premium y la importancia de los productos diferenciados otorga ventajas a nuevos jugadores con valor agregado en su oferta
- d. Existe la necesidad de explorar de la forma en la que las audiencias tienen acceso a la información de la marca y su proceso de asimilación
- e. Es necesaria una exploración del uso de los medios y sus plataformas, como el vehículo de comunicación de cualquier marca. Un reto importante está en determinar que la importancia de la planeación de la comunicación ya no radica necesariamente en el “qué”, y en el “dónde”, sino en conocer el “quién”, dándole un papel central al cliente y sus preferencias
- f. Se hace prioritario indagar si existe una propuesta multidisciplinar que englobe el ámbito de la experiencia de comunicación de la marca, involucrando tres áreas específicas: relaciones públicas y *publicity*, eventos y experiencias y la comunicación digital en función de los intereses de la marca
- g. Descubrir la percepción de Alfa Romeo en la mente de los consumidores, si existen asociaciones con una larga tradición en la tecnología y el deporte e historia en la industria automotriz
- i. Capitalizar las oportunidades de las ventajas diferenciales de una marca como Alfa Romeo dentro del segmento de autos Premium en México

a. Supuesto / Hipótesis

H1: La marca no ha desarrollado actividades de experiencia que le aporten al conocimiento del producto entre sus clientes y grupos de interés

H2: Alfa Romeo no cuenta con una estrategia para determinar que todas las experiencias de marca contribuyan como esfuerzos coordinados, eficientes y compartidos en la creación de valor

H3: La marca no tiene claridad sobre la identificación de segmentos clave, de clientes potenciales, o de clientes por tipo de producto en la estrategia de promoción

H4: El precio resulta un limitador importante en la consideración de la compra del vehículo

H5: La marca no ha conseguido generar un valor excepcional que permita contrarrestar la percepción negativa del precio

H6: La excelencia en ingeniería y tradición legendaria representan ventajas competitivas únicas, sin embargo, la marca no aprovecha estrategias contemporáneas como el regreso a la Formula 1 para expresar los valores diferenciales del producto

H7: Aunque los consumidores del segmento Premium de la industria automotriz son conocedores y expertos; han modificado sus tendencias de consumo, están cada vez más informados y son cada vez más demandantes y participativos en su proceso de compra.

b. Metodología

Objetivos de la Investigación

Con base en la definición del problema, los retos e hipótesis anteriormente planteadas, se formularon los siguientes objetivos para cada uno de los grupos de interés de la marca:

- Clientes Alfa Romeo (AR)
 1. Descubrir la forma en que los clientes conocieron la marca
 2. Saber la forma en que está posicionada la marca en la mente de los consumidores
 3. Conocer las razones por las que los clientes prefirieron compraron un AR versus la competencia

4. Saber la opinión de los clientes con respecto a su experiencia con el uso de su AR, con el servicio posventa y su intención de recompra
5. Conocer la valoración de los clientes con respecto a la comunicación de la marca
6. Recabar las recomendaciones de los clientes con respecto a la experiencia de uso de su AR y donde le gustaría que la marca esté en el futuro

- Administración y gestión de marca

1. Conocer el contexto actual del segmento Premium de la industria automotriz
2. Conocer cómo compite AR en el mercado
3. Conocer cómo define FCA el consumidor de AR y los retos más importantes de AR con sus clientes
4. Conocer la propuesta de valor de AR
5. Conocer las ventajas competitivas de AR
6. Conocer cómo se implementa la promesa al cliente
7. Cómo es percibida la marca con sus clientes el día de hoy
8. Conocer las principales actividades promocionales implementadas por la marca
9. Identificar los cambios en la promoción de la marca con la implementación del Plan Áureo y su efectividad
10. Identificar la mejor forma de llevar la experiencia de la marca con el cliente final
11. Identificar la forma en que se ha preparado a la red de distribución para promover el posicionamiento diferenciado de AR
12. Conocer los mensajes relevantes de la marca para el corto y mediano plazo
13. Conocer el estatus de la implementación del Plan Áureo y su impacto en la satisfacción del cliente
14. Identificar los cambios de tendencias y preferencias del mercado y del segmento Premium que debe atender AR
15. Conocer los planes de AR con respecto a las nuevas tecnologías y opciones de movilidad alternativa
16. Conocer las expectativas del posicionamiento futuro de AR en la industria
17. Conocer los planes de crecimiento de la red de distribución de AR
18. Conocer los planes futuros de actividades que ligen a los clientes con el posicionamiento de la marca *"Pilot is Hero"*
19. Conocer las recomendaciones de cambio de la forma de manejar la marca del grupo directivo de la marca

- Distribuidores de marca

1. Conocer la percepción de los distribuidores de la marca AR y de sus vehículos
2. Conocer los niveles de ventas de la marca y si corresponden a las expectativas de los distribuidores y sus vendedores
3. Conocer el estatus de la relación con la marca y las diferencias en la forma de trabajar con respecto a otras marcas
4. Identificar las fortalezas y debilidades de la marca AR percibidas por los distribuidores y sus vendedores
5. Identificar los lineamientos de comunicación que la marca haya proporcionado a los distribuidores y su efectividad
6. Conocer cómo los distribuidores maximizan las actividades de comunicación y promoción de AR
7. Conocer los mensajes de la marca en el piso de venta
8. Identificar retos y oportunidades de la comunicación de AR
9. Conocer el estatus de la implementación del Plan Áureo
10. Conocer como el cliente llega al piso de venta y la percepción que tiene de la marca
11. Identificar los retos y oportunidades que tiene AR con sus clientes finales
12. Identificar como los distribuidores llegan a nuevas audiencias y atraen nuevos clientes
13. Conocer cómo los clientes de los distribuidores perciben a AR
14. Identificar los retos y oportunidades de la operación de la marca en los distribuidores
15. Identificar los retos y oportunidades de la marca con los clientes finales
16. Conocer las recomendaciones de los distribuidores sobre su relación con la marca AR y con la operación

Marco teórico

La presente es una investigación exploratoria de carácter cualitativo orientada a la revisión de estado de marca, percepciones y oportunidades en la estrategia de Comunicación y Experiencia de una marca automotriz Premium como Alfa Romeo. El presente estudio busca proporcionar información y dar comprensión al problema de los componentes en la estrategia de Alfa Romeo que maximizan o atenúan la efectividad del mensaje e influyen, positiva o negativamente, en la creación de valor.

Al no existir una base teórica, que fuera generada previamente en la evolución de Alfa Romeo como marca en México, existe una imposibilidad para determinar los factores o variables que determinen / afecten / modifiquen los componentes de dicha estrategia. A través de una investigación exploratoria, como señala Pablo Cazau, se exploran qué variables o factores podrían estar relacionados con un fenómeno en cuestión, en este caso relacionado con el valor de la comunicación y experiencia de marca (Cazau, 2006). Las historias, experiencias, opiniones y percepciones de los grupos de interés que interactúan con la marca serán los medios para descubrir su naturaleza actual y sugerir las relaciones potenciales entre variables para una propuesta de mercadotecnia (Figura 10).

Tipo de investigación	Esquema	Propósitos
Exploratoria	X Y X ----- Y	- Identifican variables promisorias - Sugieren relaciones potenciales entre variables
Descriptiva	X Y X ----- Y	- Describen -miden- las variables identificadas - Pueden sugerir relaciones potenciales entre variables (predicciones rudimentarias)
Correlacional	X ----- Y	- Determinan correlación entre variables (predicciones más firmes)
Explicativa	X -----> Y	- Sugieren vínculos causas entre las variables. O sea, buscan explicar por qué están correlacionadas (explican una variable a partir de otra/s)

Figura 10: La investigación de carácter exploratoria de Dankhe en el texto de Pablo Cazau, “Introducción a la Investigación en las Ciencias Sociales” (Cazau, 2006)

La Investigación

Dada la naturaleza de la marca en cuestión, con posicionamiento de nicho y de alcance limitado, el estudio operará bajo la metodología cualitativa para la investigación de datos. Se aplica un modelo basado en entrevistas a profundidad con tres grupos de interés involucrados con el funcionamiento de la marca: administración o gestión de marca, distribuidores y clientes finales.

El estudio también toma en cuenta datos secundarios internos provistos por Alfa Romeo México como marco de referencia inmediato. Asimismo, examina prácticas de industria como datos secundarios externos.

Definición y selección de la muestra

En este estudio se lleva a cabo un muestreo no probabilístico, ya que promueve la elección de personas que están en contacto directo con la marca, representativas por su actividad, cabalmente identificadas y en cuyo método de selección no existe un criterio aleatorio.

Tipo de muestreo: por conveniencia

Estratificación:

- Población: Hombres y mujeres relacionados con la Industria Automotriz Premium en México
- Muestra: Hombres y mujeres relacionados con la marca Alfa Romeo
- Unidades de análisis:

Nombre	Grupo de Interés	Posición	Fecha pactada de entrevista	Tipo de Entrevista
Samuel Liñan	Cliente reciente Guadalajara	Ingeniero	16 de marzo, 2019	Telefónica
Luis Suárez	Cliente reincidente CDMX	Administrador	14 de marzo, 2019	Presencial
Luis Arzate	Cliente reciente CDMX	Independiente	10 de marzo, 2019	Telefónica
Anónimo	Cliente reciente CDMX	N/A	16 de marzo, 2019	Presencial
Ricardo Tecuatl	Administración de la marca	Gerente de Operaciones Alfa Romeo	21 de enero, 2019	Presencial
Carolina Arce	Administración de la marca	Gerente de Marca Alfa Romeo	1 de febrero, 2019	Presencial
David Martínez	Administración de la marca	Gerente de Inteligencia de Mercados, Alfa Romeo	31 de enero, 2019	Presencial
Jesús Gallo	Administración de la marca	Director de Vehículos de Pasajeros, FCA México	24 de septiembre, 2018	Presencial con medio de comunicación Capital Motor
Marcus Cavill	Distribuidores Interlomas	Gerente General	22 de febrero, 2019	Telefónica
Anónimo	Distribuidores	N/A	7 de marzo	Telefónica

Recopilación de Datos

Entre el 1 de enero de 2019 y el 1 de abril de 2019, se entrevistó a profundidad a tres Gerentes de Marca en las oficinas corporativas de FCA en México; un Gerente de Ventas en Distribuidor Alfa Romeo, una persona que solicitó el anonimato, pero que tuvo relación con la Distribución de la marca; tres clientes plenamente identificados y un cliente que solicitó la reserva de sus datos personales. En el caso de clientes, dos encuestas fueron recabadas por el proveedor de CRM de la marca, con supervisión del titular de este estudio, debido a la importancia de la información de su base de datos.

De igual forma, se utilizó como herramienta de investigación una entrevista que el Director de Marcas de Pasajeros de FCA México otorgó al medio de comunicación Capital Motor y que evidencia conceptos clave en la actualidad de la marca Alfa Romeo.

Guía de Entrevista

La herramienta primordial de este estudio es la entrevista a profundidad aplicada a sujetos de tres grupos de interés de la marca Alfa Romeo, previamente señalados. Cada una de las preguntas están relacionadas con un valor a investigar y un nivel de prioridad en la entrevista.

Cientes

Ciente reciente

Tipo de pregunta	Valor	Pregunta
Indispensable	Awareness	¿Cómo conoció a la marca Alfa Romeo? ¿Qué percibe de la marca Alfa Romeo?
Indispensable	Consideración	Antes de comprar un producto de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?
Indispensable	Compra	¿Qué modelo de la marca adquirió?
Indispensable	Experiencia	Después de comprar un producto de la marca, ¿qué opinión tiene de ella?
Indispensable	Preferencia	¿Qué le hizo preferir a Alfa Romeo sobre otras marcas en el mercado?

Indispensable	Satisfacción	¿ Cumple Alfa Romeo con lo que prometió cuando le vendió el auto?
Indispensable	Servicio	¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?
Deseable	Comunicación	¿Cómo se entera de las novedades de la marca ?
Deseable	Comunicación	Como cliente, ¿Cómo calificaría los esfuerzos de comunicación de la marca? ¿cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades?
Deseable	Marca-Distribuidor	¿Tiene algún producto de marcas de autos Premium diferentes a Alfa Romeo? ¿ Qué ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen ?
Deseable	Experiencia	¿ Qué cambiaría en su experiencia con Alfa Romeo? ¿Por qué?
Deseable	Recompra	¿ Volvería a comprar un Alfa Romeo? ¿Por qué?
Deseable	Oportunidad	¿ Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo ? ¿Dónde tendría que estar la marca y actualmente no está?
Deseable	Comunicación	¿Cree que Alfa Romeo transmite toda su herencia en el deporte motor? ¿cómo debería hacerlo?

Cliente frecuente o de compra reincidente

Tipo de pregunta	Valor	Pregunta
Indispensable	Awareness	¿Cómo conoció a la marca Alfa Romeo? ¿Qué representa Alfa Romeo para usted?
Indispensable	Consideración	Antes de comprar un producto de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?
Indispensable	Compra	¿Qué modelos de la marca tiene?
Indispensable	Motivador	¿Qué le motivó a tener vehículos de Alfa Romeo?
Indispensable	Preferencia	¿Qué le hizo preferir a Alfa Romeo sobre otras marcas en el mercado?
Indispensable	Experiencia	¿ Cómo le ha ido con cada uno de los autos que ha comprado a la marca? ¿ Ha cumplido Alfa Romeo con lo prometido ?

Indispensable	Servicio	¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?
Indispensable	Experiencia	¿Tiene la marca algún trato preferencial con ud.? ¿Existe alguna diferencia de la primera vez que adquirió un Alfa Romeo?
Deseable	Comunicación	¿Cómo se entera de las novedades de la marca?
Deseable	Comunicación	¿Cómo calificaría los esfuerzos de comunicación de la marca? ¿cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades ?
Deseable	Marca-Distribuidor	¿Tiene algún producto de marcas de autos Premium diferentes a Alfa Romeo? ¿ Qué ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen ?
Deseable	Experiencia	¿ Qué cambiaría en su experiencia con Alfa Romeo? ¿Por qué?
Deseable	Oportunidad	¿ Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo ? ¿ Dónde tendría que estar la marca y actualmente no está?
Deseable	ADN	¿Cree que Alfa Romeo transmite toda su herencia en el deporte motor? ¿cómo debería hacerlo?

Distribuidor: Gerente General de Ventas de Alfa Romeo

Tipo de pregunta	Valor	Pregunta
Indispensable	Relación con la marca	¿Cómo percibe a la marca?
Indispensable	Producto	¿Cómo percibe al producto ?
Indispensable	Comunicación	¿Cuáles son los mensajes en el piso de venta ? ¿cómo se alinean con la marca?
Indispensable	Promoción	¿Conoce sobre la implementación del Plan Áureo ?
Indispensable	Clientes	¿Cómo llega el cliente al piso de venta ? ¿qué percepción tiene de la marca ?
Indispensable	Clientes	¿ Es fácil vender un producto de Alfa Romeo ? ¿Por qué?

Deseable	Marca-Distribuidor	¿Es suficiente el esfuerzo de la marca en su operación? ¿Qué cambiaría?
Deseable	Cliente final	Hablemos de retos y oportunidades , ¿cuáles cree que tiene Alfa Romeo en función con su cliente final?
Deseable	Comunicación	Hablemos de retos y oportunidades , ¿cuáles cree que tiene Alfa Romeo en función de su comunicación?
Deseable	Opinión	Si pudieras cambiar algo en la operación y relación con la marca , ¿qué sería? ¿Por qué?

Administración de marca: Gerente de Marca de Alfa Romeo

Tipo de pregunta	Valor	Pregunta
Indispensable	Promesa	¿Cómo se trabaja la promesa cliente de Alfa Romeo? ¿En qué radica?
Indispensable	Ventaja competitiva	¿Cuáles son las ventajas competitivas más importantes de Alfa Romeo en el mercado?
Indispensable	Estrategia	Con la estrategia actual, ¿cómo se presenta al día de hoy Alfa Romeo a sus clientes en el país?
Indispensable	Plan	¿Cuáles son los cambios estimados en la estrategia de promoción de la marca con la implementación del Plan Áureo?
Indispensable	Experiencia	La marca cuenta con un nivel de <i>awareness</i> muy alto, ¿cuál es el mejor camino para llevar la experiencia de marca al cliente final?
Indispensable	Cliente	¿Cómo se define el perfil del cliente de Alfa Romeo? ¿Cuáles son los retos más importantes?
Deseable	Tendencias	A su consideración, ¿Han cambiado las tendencias/preferencias de consumo en la industria Premium? ¿Cómo lo han hecho?

Deseable	Competencia	¿Cómo analiza el contexto actual de la industria Premium? (Dirigida a competidores)
Deseable	Distribución	¿Se estima un crecimiento en la red de distribución de la marca?
Deseable	Promoción	¿Cuáles han sido tus mejores aportes para las actividades de promoción de la marca?
Deseable	Opinión	Si pudieras cambiar algo en la forma de manejar la marca, ¿qué sería? ¿Por qué?
Deseable	ADN	<i>Pilot is Hero</i> y el deporte motor son elementos importantes en la personalidad de la marca, ¿ se pretende trabajar algo especial a futuro con los clientes para capitalizar su valor?

Administración de marca: Gerente de Operaciones de Alfa Romeo

Tipo de pregunta	Valor	Pregunta
Indispensable	Gestión	Entiendo que tiene un par de meses como responsable de la operación de la marca , ¿ en qué situación la encuentra y cuáles han sido los retos más importantes en la gestión de la misma?
Indispensable	Operación	¿Cuáles son los planes de la marca a su operación en México?
Indispensable	Distribución	¿Se estima un crecimiento en la red de distribución de la marca? ¿qué cambios pronostican a corto y mediano plazo en este sentido?
Indispensable	Satisfacción al cliente	El Plan Áureo estima un cambio sustancial en el rubro de satisfacción al cliente , ¿cómo se ha preparado y cómo se implementa?
Deseable	Diferenciación	¿ De qué manera se ha preparado a la red de distribución para representar el posicionamiento

		diferenciado que tiene la marca? ¿cómo se ha percibido?
Deseable	Ventaja	¿Cuál es la ventaja diferencial que asumes debe proyectar la marca hacia sus clientes?
Deseable	Opinión	Si pudieras cambiar algo en la operación de la marca , ¿qué sería? ¿Por qué?

Justificación

El origen del interés de esta metodología radica en la necesidad de comprender a detalle a la marca, generando un análisis 360° a partir de sus grupos de interés. Desde las fuentes primarias más importantes en el *ecosistema comercial* de Alfa Romeo; se pretende comprender cómo esta marca, en su definición como una firma de nicho, se adapta a diferentes paradigmas para plantearse uno u otro elemento de comunicación, o discriminarlo. Este acercamiento permite generar nuevos enfoques, analizar perspectivas y explorar a fondo los temas, gracias a la riqueza de la entrevista a profundidad con individuos previamente seleccionados.

Pero, ¿cómo puede ser materia de oportunidad en su mercado una marca con un bajo presupuesto publicitario, con una cobertura de producto limitada y alejada de los niveles de volumen de ventas de su competencia directa? Alfa Romeo, como un jugador activo en la industria Premium, posee valores y producto que la posicionan como una referencia actual de alto desempeño en su categoría. Se propone encontrar, en la dimensión de la comunicación y la experiencia de marca, la respuesta para la generación de valor efectiva que permita una diferenciación.

Lo anterior remite a orientar la metodología hacia la evaluación de los componentes de la Comunicación Integrada de Mercadotecnia en la actualidad de la marca. Se pretende descubrir, a través de la investigación, qué tan efectivos son los mensajes en torno a la experiencia de marca, los esfuerzos de promoción, la comunicación Digital y las sensaciones alrededor del producto. Para que pueda maximizarse el valor de estas dimensiones en la estrategia de comunicación, deben ser correctamente identificadas y valoradas en el mismo presente de Alfa Romeo. Ese será el punto de partida.

Herramientas de Análisis

Clientes

Samuel Liñán Cliente Alfa Romeo Puesto: Ingeniero			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo conoció la marca Alfa Romeo?	1. Desde niño	1. H1, H2, H5	Comunicación
¿Qué representa Alfa Romeo para Ud.?	1. Es una marca que se distingue de las demás 2. Tiene cierta exclusividad	1. H1, H2 2. H1, H2	Comunicación
Antes de comprar un automóvil de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?	1. Soy ingeniero y yo sé que lo italiano en general la manufactura italiana no es muy buena que digamos. Pero para mí la marca representa como una especie de, que tiene como romanticismo, el coche que yo soñaba de chico	1. H1, H2, H5	Comunicación
¿Qué le motivó a tener vehículos Alfa Romeo?	1. Me gustó el coche 2. Me gustó la línea 3. Lo manejé y se me hizo increíble	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5	Comunicación
¿Qué modelos de la marca tiene?	1. Alfa Romeo Giulietta	1. H1, H2	Comunicación
¿Qué lo hizo preferir a Alfa Romeo sobre otras marcas en el mercado?	1. La exclusividad 2. La potencia y que era estándar 3. El motor del coche	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
¿Cómo le ha ido con cada uno de los autos que ha	1. Muy bien	1. H1, H2	Experiencia marca

comprado de nuestra marca?			
¿Alfa Romeo ha cumplido con lo prometido?	1. Hay detalles de calidad que yo reprobaría totalmente. Por ejemplo, eso de que quito la batería y se desconfigura todo el coche	1. H1, H2	Experiencia marca
¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?	1. No lo he usado. Ni lo voy a usar. Soy ingeniero y me gusta meter mano a los coches	1. H1, H2	Experiencia marca
¿Tiene la marca algún trato preferencial con Ud.?	1. No, ninguno	1. H1, H2, H6	Comunicación
¿Cómo se entera de las novedades de la marca?	1. Por Internet, a través de YouTube	1. H1, H2, H6, H7	Comunicación / Promoción
¿Cómo calificaría la comunicación de la marca?	1. No tengo un comentario al respecto. Simplemente yo me meto a YouTube y hay información de todas las marcas. 2. Directamente del proveedor no he recibido información	1. H1, H2, H6, H7	Comunicación / Promoción
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación de la marca?	1. Yo no veo ninguna fortaleza porque no he recibido ninguna comunicación de parte de Alfa Romeo 2. Yo recibo información de gente que le gusta la marca y sacan videos y los suben a YouTube. Y dan una muy buena explicación. Haz de cuenta que los están subsidiando a ustedes	1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7	Comunicación / Promoción
¿Tiene algún otro vehículo de marca Premium diferente a Alfa Romeo?	1. No. Tengo una CRV pero esa no es Premium y tengo un Toyota Yaris	1. H1, H2	Comunicación / Promoción

¿Qué le ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen?	1. La exclusividad 2. Ves BMW y Mercedes por todos lados, no hacen voltear a nadie	1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7	Comunicación / Promoción
En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?	1. Que haya más presencia en el mercado. Hay temores de que de repente van a desaparecer	1. H1, H2, H6, H7	Comunicación
¿Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo?	1. Que haya por ejemplo el acercamiento con los clientes que han comprado, así como BMW nos invitó una vez 2. Se pueden acercar más al cliente, porque de otra manera se ven aislados y realmente mucha gente no conoce la marca	1. H1, H2 2. H1, H2, H6, H7	Comunicación
¿Dónde tendría que estar la marca y actualmente no se encuentra?	1. Tú viste que entró Alfa Romeo hace muchos más años que entró KIA. Y ve donde está KIA ahorita. KIA llegó con todo, hizo bien las cosas, se metió al mercado, con buenos precios, buenos coches	1. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
¿Cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿Cómo cree que debería hacerlo?	1. Sí, pero, ¿por qué le quitaron el Quadrifoglio Verde? (irónico) La respuesta a esta pregunta ridiculiza al entrevistador, quién no sabía qué era un Quadrifoglio Verde.	1. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción

Luis Suárez Cliente Alfa Romeo Puesto: Administrador			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo conoció la marca Alfa Romeo?	1. Desde niño, mi abuelo era ingeniero y le gustaban mucho las carreras 2. Supe que el primer campeonato de Formula 1 lo ganó Alfa, de ahí la fui siguiendo	1. H1, H2, H5, H6	Comunicación
¿Qué percepción tiene de la marca?	1. No me considero un alfista al 100%, pero sí muy pegado a eso 2. La percepción que tengo como tal es de me encanta, la amo, es una leyenda 3. Tú tienes un Alfa Romeo e inmediatamente piensan que sabes de coches. 4. Solo conocedores tienen ese tipo de coches y se arriesgan a tenerlo.	1. H1, H2 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5	Comunicación / Experiencia de marca
Antes de comprar un automóvil de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?	1. La primera opinión que tenía es que son caros 2. Al final del día era, ¿y si le pasa algo quién responde? 3. “oye, ese conoce de la marca, le encantan los coches deportivos y aparte es millonario, ¿no?”	1. H1, H2, H5, H4 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H4, H5	Comunicación
¿Qué opinión tiene de la nueva Alfa Romeo?	1. Antes tuve un Giulietta y el cambio es abismal 2. Es impresionante la diferencia entre un producto y otro 3. La nueva plataforma de parte de ingeniería es, bestial 4. Es algo que no puedes explicar, que no conoces, no puedes explicarlo, hasta que lo manejas. 5. Se siente completamente distinto, desde el material con lo que están	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5 5. H1, H2, H5 6. H1, H2, H5	Comunicación / Experiencia de marca

	<p>hechos, la forma de manejar, los acabados, colores, todo cambia completamente</p> <p>6. Es un cambio bestial y está excelente, es un carrozo</p>		
<p>¿Qué le hizo preferir Alfa Romeo sobre otra marca?</p>	<p>1. El amor a la marca y el diseño del producto.</p> <p>2. Es un carrozo, se ve precioso, desde el ángulo que lo veas</p> <p>3. Toda la vida me ha encantado la marca y al final del día cuando vi que iban a lanzar este nuevo producto, 100% nuevo y vi los <i>teasers</i> en Nurburgring, el récord que tuvo y todo, pues sí te llama la atención</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5, H6, H7</p>	Comunicación
<p>¿Qué autos de la marca ha tenido?</p>	<p>1. Alfa Romeo Giulietta y ahora un Giulia.</p>	<p>1. H1, H2</p>	Experiencia marca
<p>¿Cómo le ha ido con cada uno de los autos que ha comprado de nuestra marca?</p> <p>¿Alfa Romeo ha cumplido con lo que prometió?</p>	<p>1. El diseño en ambos es hermoso</p> <p>2. Mecánicamente siento que al Giulietta le faltaba, se te calentaba de repente el <i>clutch</i> y todo eso.</p> <p>3. A pesar de toda la desconfianza que tiene la mayoría de la gente, me ha salido perfecto, ni una sola falla.</p> <p>4. Ahorra gasolina, gasto lo mismo que con el Giulietta, con un motor más potente.</p> <p>5. La comodidad del coche es una belleza poder viajar con él sin ningún problema. Tiene una cajuelota, no le pide nada a un SUV.</p> <p>6. Las prestaciones que tiene en carretera son impresionantes.</p> <p>7. Creo que sí cumple lo que está tratando de comunicar que es lujo, excelencia y deportividad.</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p> <p>6. H1, H2, H5</p> <p>7. H1, H2, H5</p>	Comunicación / Experiencia marca

¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me han tratado excelente 2. Desgraciadamente te fías mucho por los dichos y todo y yo prefiero Soni a cualquier otra 3. Me he parado en Interlomas y por cómo te tratan la verdad yo no le confiaría mi coche 4. La atención no es la misma (Interlomas), sí cambia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 	Experiencia marca
De la primera vez que tuvo un Alfa Romeo, ¿qué diferencia percibe en la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ya se le ve más presencia 2. El nuevo logo impacta y llama la atención 3. Se ve más trabajo en todos los contenidos que aparecen 4. Ya lo veo más en revistas 5. El trato ha cambiado, siento una diferencia definitivamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 	Comunicación
¿Cómo se entera de las novedades de la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sigo las redes de la marca 2. Medios mexicanos no, me voy más a los europeos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7 	Comunicación / Promoción
¿Cómo se percibe la marca en Europa?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completamente distinto, allá es muy cercano a lo que tienen, a la percepción de un BMW, de un Mercedes 2. Aquí es más apegado a un Ferrari que a BMW y Mercedes. Está más pegado a Maserati, a ese tipo de coches 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2 2. H1, H2, H4 	Comunicación / Promoción
¿A qué se debe la diferencia en la percepción de la marca entre los dos continentes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creo que hace falta comunicación. Que la gente conozca más la marca, que se meta a las redes, que los sigan, que busquen novedades 2. Es necesario que lo vean (el auto), eventos 3. Que la marca haga sus propios eventos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 	Comunicación / Promoción

<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación de la marca?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como fortaleza tenemos todo lo de la Formula 1 2. Con Formula 1 ya tienes un plus que no tiene BMW y que no tiene Audi 3. Suena mucho, suena muchísimo ahorita que acaban de entrar 4. Siento que nos falta en las redes. Si tú haces un <i>benchmark</i> contra otras marcas, es completamente distinto el enfoque que tienen en Europa, al que tienen aquí 5. Sigo la red de México y la red de Europa y sí hay una diferencia abismal. Allá te muestran eventos, te muestran el coche, te muestran muchos comerciales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5, H6, H7 2. H1, H2, H5, H6, H7 3. H1, H2, H5, H6, H7 4. H1, H2, H5, H6, H7 5. H1, H2, H5, H6, H7 	<p>Comunicación / Promoción</p>
<p>¿Tiene algún otro vehículo de marca Premium diferente a Alfa Romeo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. BMW X3 de nueva generación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2 	<p>Comunicación / Promoción</p>
<p>¿Qué le ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El precio. Los precios que tienen (BMW) son irreales 2. Allá ya extendieron la garantía a 5 años 3. El trato es muy bueno, todo es por cita 4. En servicio de atención al coche mucho mejor allá 5. Creo que esa es la diferencia, allá están más enfocados 6. Alfa es mucho mejor producto que esos. Hay muchas diferencias en versiones, pero con su competencia directa, Alfa Romeo tiene ventaja 7. El problema es que la gente no lo sabe, no lo conoce 8. No es fácil decir que se va a probar un coche, y no hay, no hay autos de prueba 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H4, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2 4. H1, H2 5. H1, H2 6. H1, H2, H5 7. H1, H2, H5 8. H1, H2, H5 9. H1, H2, H5 	<p>Experiencia marca / Comunicación</p>

	9. Una persona que quiera comprar un auto arriba de medio millón va a querer manejar el coche		
En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?	1. Hay una debilidad muy fuerte y es la tecnología, en cuestión de <i>gadgets</i> 2. No le cambiaría nada en ingeniería mecánica, es de primera mano	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
¿Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo?	1. Enfocarnos en la parte de Instagram e historias, eso es lo principal 2. En eventos de marca, <i>un fan fest</i> 3. Eventos ecuestres, donde está Mercedes, sería bueno para Alfa Romeo 4. Restaurantes	1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7 3. H1, H2, H6, H7 4. H1, H2, H6, H7	Comunicación / Promoción
¿Cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿Cómo cree que debería hacerlo?	1. Creo que sí, pero falta comunicársela a la gente 2. Es un diseño agresivo y súper deportivo que voltean a ver	1. H1, H2, H5, H6 2. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
¿Alguna experiencia interesante con su auto?	1. Donde te paras, te felicitan 2. Se le quedan viendo y te hacen señas de qué carrozo traes 3. Manejarlo en carretera y que no haya tráfico es una experiencia única 4. La estabilidad y la potencia son superiores	1. H1, H2 2. H1, H2 3. H1, H2 4. H1, H2	Comunicación / Promoción

Luis Arzate			
Cliente Alfa Romeo			
Puesto: Independiente			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo conoció la marca Alfa Romeo?	1. Desde antes 2. Publicidad	1. H1, H2 2. H1, H2	Comunicación / Promoción
¿Qué percepción tiene de la marca?	1. Es una buena marca	1. H1, H2	Comunicación / Experiencia de marca
Antes de comprar un automóvil de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?	1. Nada, siempre he sabido que era buena	1. H1, H2	Comunicación
¿Qué auto adquirió?	1. Alfa Romeo MiTo	1. H1, H2	Comunicación
Después de adquirir el vehículo, ¿Qué opinión tiene de la marca?	1. Está padre	1. H1, H2	Comunicación
¿Qué le hizo preferir Alfa Romeo sobre otra marca?	1. El modelo del carro contra el segmento, estaba más padre	1. H1, H2, H5	Comunicación
¿Alfa Romeo ha cumplido con lo que prometió?	1. Sí, hasta ahorita sí	1. H1, H2	Comunicación / Experiencia marca
¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?	1. Todo bien	1. H1, H2	Experiencia marca
¿Cómo se entera de las novedades de la marca?	1. Correo electrónico 2. Publicidad	1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2	Comunicación / Promoción

¿Cómo califica los esfuerzos de comunicación de la marca?	1. Bien, es una buena marca	1. H1, H2, H6	Comunicación
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación de la marca?	1. Se me hace que se comunican constantemente y atienden bien en general	1. H1, H2	Comunicación
¿Tiene algún otro vehículo de marca Premium diferente a Alfa Romeo?	1. Mercedes-Benz	1. H1, H2, H5	Comunicación
¿Qué le ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen?	1. El MiTo que yo tengo comparado contra otro del segmento, Mercedes o BMW, está mejor el MiTo	1. H1, H2, H5	Experiencia marca / Comunicación
En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?	1. Los precios, están caros	1. H4, H5	Comunicación / Promoción
¿Volvería a comprar un Alfa Romeo?	1. Sí 2. Me gusta la marca y en general este carro me gustó cómo se desempeña 3. El mejor ha de estar más padre, nada más que evidentemente está muy caro 4. La camioneta "Stevio" es muy bonita pero exageradamente cara	1. H1, H2 2. H1, H2 3. H4, H5 4. H4, H5	Comunicación / Promoción
¿Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo?	1. En redes sociales 2. En publicidad	1. H1, H2 2. H1, H2	Comunicación / Promoción
¿Dónde tendría que estar la marca y actualmente no está?	1. Ahí los que saben son ustedes, pero yo creo que está bien posicionada 2. Si no se vende es porque está muy cara	1. H1, H2 2. H4, H5	Comunicación / Promoción

<p>¿Cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿Cómo cree que debería hacerlo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí la transmite, es un auto italiano 2. El peso de la marca es muy buena 3. El problema es el precio 4. Su camioneta no sé contra quién compite, pero sí está muy cara 5. Está padre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2 2. H1, H2 3. H4, H5 4. H4, H5 5. H1, H2 	<p>Comunicación / Promoción</p>
--	---	---	---------------------------------

Anónimo – Por petición del entrevistado, no grabada			
Cliente Alfa Romeo			
Puesto: N/A			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo conoció la marca Alfa Romeo?	1. Desde hace mucho tiempo	1. H1, H2	Comunicación
¿Qué percepción tiene de la marca?	1. Es una excelente marca, de mis favoritas, pero ha hecho las cosas mal 2. El cliente no entiende porque le quedan tan pocas opciones para elegir. Con la desaparición de productos como el Giulietta Quadrifoglio y el MiTo, se han generado dudas	1. H1, H2 2. H1, H2	Comunicación
Antes de comprar un automóvil de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?	1. Marca que aprecian mucho los clientes 2. Marca de conocedores 3. Si se tiene un Alfa Romeo es porque se sabe de coches, se conoce su historia e importancia 4. Los diseños son impresionantes 5. Recuerdo mucho el 33 Stradale, el auto más bonito de la historia	1. H1, H2 2. H1, H2 3. H1, H2 4. H1, H2 5. H1, H2	Comunicación / Experiencia de marca
¿Qué auto tiene?	1. Alfa Romeo Giulietta	1. H1, H2	Comunicación
Después de adquirir el vehículo, ¿Qué opinión tiene de la marca?	1. No ha avanzado mucho como marca en servicio al cliente 2. Los autos son impresionantes. Siguen teniendo una ingeniería estupenda	1. H1, H2 2. H1, H2	Comunicación
¿Qué le hizo preferir Alfa Romeo sobre otra marca?	1. El amor a la marca, solo eso 2. Son caros, pero esta marca es distinta	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H4, H5	Comunicación / Experiencia de marca

¿Alfa Romeo ha cumplido con lo que prometió?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, desde el punto de vista del auto. 2. Cuando nos vamos a temas de servicio o algo más allá, dejan mucho que desear 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2 2. H1, H2, H5 	Comunicación / Experiencia marca
¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Sin comentarios" (irónico) 2. Son pocos puntos de venta y no contribuyen a generar confianza. La distribuidora de Polanco, pensé que había cerrado 3. Tiene áreas de oportunidad en el surtimiento de partes. Por ejemplo, las llantas, a pesar que tienen seguro, son difíciles de reponer y el auto puede estar parado durante semanas si no tiene llanta de refacción 4. El cliente de Alfa Romeo no debería esperar meses por un vehículo que no pueden reparar. En ese caso, se debería buscar otra alternativa para ofrecerle una opción de movilidad. 5. Sé de algunos casos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5 5. H1, H2, H5 	Experiencia marca
¿Cómo se entera de las novedades de la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. He visto algunas cosas en páginas, pero solo durante los lanzamientos 2. El cliente no tiene forma de enterarse de las novedades de una marca que aprecia. Por ningún canal, la marca no tiene seguimiento y terminan por perder el interés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7 	Comunicación / Promoción
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación de la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen un producto sobresaliente y la debilidad es que no los están pudiendo vender porque no lo saben comunicar 2. No se ve a Alfa Romeo en ninguna parte. No se duda que el vehículo es muy superior a cualquiera de sus competidores, pero la gente no los conoce 3. No es posible que no tenga forma de enterarme de nada de su parte. No hay un mail, no hay una invitación, nada. No se mueven 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7 3. H1, H2, H6, H7 4. H4, H5 5. H1, H2, H4, H5 6. H1, H2, H6, H7 	Comunicación / Experiencia de marca

	<p>4. Una debilidad es el precio, pero creo que sabiéndolo vender, es un auto para un cliente que sabe y lo paga</p> <p>5. Si quieren vender autos de ese precio con el servicio actual, no hay nada que hacer</p> <p>6. Al no existir embajadores de marca ni posicionamiento, lo que están haciendo en Formula 1 debería ser un potencial para diferenciarse de los demás</p>		
¿Tiene algún otro vehículo de marca Premium diferente a Alfa Romeo?	1. Prefiere no contestar	N/A	N/A
¿Qué le ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen?	<p>1. Es un Alfa Romeo. Eso lo resume todo. Esa parrilla</p> <p>2. Aquí tengo algo único. Allá tengo un auto que tiene cualquiera</p> <p>3. Alfa Romeo es una marca que no es igual a las demás, sus valores son distintos</p> <p>4. Kimi Raikkonen, eso fue trancazo. Pero ni eso han sabido aprovechar aquí</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H6</p>	Experiencia marca / Comunicación
En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?	<p>1. El precio al Giulia y tendría uno. Es el mejor sedán de la historia, creo, por algo cuesta lo que cuesta</p> <p>2. Tienen que mejorar mucho en el cliente, en la satisfacción. No es un cliente igual a otros</p>	<p>1. H1, H2, H4, H5</p> <p>2. H1, H2</p>	Experiencia marca
¿Volvería a comprar un Alfa Romeo?	1. Sí, un Giulia	1. H1, H2	Comunicación / Promoción
¿Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo?	<p>1. En los medios donde está su competencia, al menos</p> <p>2. Eventos como el que se tuvo con el lanzamiento de Stelvio y los pilotos de Formula 1 fueron buenas ideas, pero deben comunicarse más</p>	<p>1. H1, H2, H6, H7</p> <p>2. H1, H2, H6, H7</p> <p>3. H1, H2</p>	Comunicación / Promoción

	3. No entiendo porque siguen empeñados en tener a Alfa al lado de los Chrysler, lo demerita mucho		
¿Dónde tendría que estar la marca y actualmente no está?	1. Ahí los que saben son ustedes, pero yo creo que está bien posicionada 2. Si no se vende es porque está muy cara	1. H1, H2 2. H4, H5	Comunicación / Promoción
¿Cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿Cómo cree que debería hacerlo?	1. No, la Formula 1 es algo común para todos los que sienten aprecio por Alfa Romeo 2. Este es un auto que tiene un motor que viene de Ferrari, eso pocos lo saben. 3. Estaría excelente que nos invitaran a conocer a los pilotos, o a ver el auto de Formula 1, al menos que nos compartieran esa pasión que creo que Alfa quiere transmitir	1. H1, H2, H6 2. H1, H2 3. H1, H2, H6, H7	Comunicación / Promoción

Administración de marca Alfa Romeo

Ricardo Tecuati Operaciones de marca Alfa Romeo Puesto: Gerente			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿En qué situación está la marca?	1. Incertidumbre por cierre de 2018 2. Preocupación de distribuidores por modelos que terminan su ciclo 3. Preguntas de distribuidores sobre nuevos planes para 2019	1. H2 2. H2 3. H2	Comunicación integral
¿Cuáles son los retos de la marca?	1. Rotación interna y en distribuidores (asesores de venta y <i>Brand Champion</i>) 2. Lograr pertenencia a la marca	1. H2 2. H1	Solidez en mensaje y nuevos valores de marca
¿Qué expresan los distribuidores?	1. Temas respecto a la renovación de nuestro producto 2. Nuevo equipamiento en productos 3. Dudas en competitividad de precios y seguros frente a otras marcas 4. Necesidad de autos demo 5. Preocupación por la publicidad de la marca y presencia en medios, cómo se da a conocer la marca	1. H2 2. H2 3. H4, H5 4. H2 5. H1, H2, H6, H7	Comunicación integral
¿Qué expresan de la promoción de la marca?	a. Los esfuerzos no han sido suficientes b. No hay trabajo en conjunto en esfuerzos de promoción c. No hay beneficio en flujo a piso d. Los esfuerzos de la red son mínimos porque no existe un plan	1. H1, H2, H6, H7 2. H1, H2, H6, H7 3. H1, H2, H6, H7 4. H1, H2, H6, H7	Estrategia de comunicación
Planes de la marca	1. Desarrollo de Diagnóstico por distribuidor 2. Evaluación de puntos positivos y negativos por distribuidor	1. H2 2. H2 3. H2 4. H1, H2, H5	Realidad virtual en propuesta de comunicación

	<p>3. Revisión de promesa al cliente, pero está llevando mucho tiempo el reporte ágil y rápido del distribuidor. Promueve mejora de imagen y respaldo de cara al cliente.</p> <p>4. Iniciar el programa de realidad virtual, que llevamos a un 30% de implementación, solo llevado a cabo en eventos aislados</p>		
¿Habría crecimiento de red?	<p>1. No habrá crecimiento</p> <p>2. Habrá remodelaciones</p>	<p>1. H2</p> <p>2. H1, H2, H5</p>	Estrategia de marca
¿Qué propicia la falta de lealtad a la marca?	<p>1. Esquema de contratación y pagos del distribuidor</p> <p>2. Cuesta trabajo retener a un asesor para la marca</p> <p>3. El asesor necesita mucho tiempo para empaparse de la marca y se satura rápidamente</p> <p>4. El asesor no se siente bien con el ritmo</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p> <p>4. H1, H2</p>	Comunicación
¿Cómo ha sido la implementación del Plan Áureo?	<p>1. Plan áureo: Pilar de Satisfacción al cliente, atacada a través del programa <i>Customer First Premium</i>, que radica en certificación de personal e instalaciones</p> <p>2. No se ha logrado tener el programa en su totalidad porque se está implementando por partes: bases de datos, certificación, capacitación de asesores, clientes misterio, etc., pero se ha visto como esfuerzos aislados</p> <p>3. En marzo creen que no se pueda estar al 100%</p> <p>4. Inició en abril del año pasado, se estima que no se alcance el porcentaje de avance que se planeó</p>	<p>1. H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H2</p> <p>4. H2</p> <p>5. H2</p> <p>6. H2</p> <p>7. H1, H2</p> <p>8. H1, H2</p>	Plan áureo

	<p>5. La mayor restricción es que el avance ha sido muy lento en procesos y bases de datos</p> <p>6. El avance más significativo está en Procesos, pero la rotación de personal no permite desarrollarlo al 100%</p> <p>7. El proceso de trato con cliente ha mejorado: bienvenida, presentación de producto, prueba de manejo.</p> <p>8. En las 4 rondas de evaluación de trato con el cliente en 2018, se reportó avance en todas</p>		
¿Cómo se presenta al distribuidor el posicionamiento diferenciado de Alfa Romeo?	<p>1. Ha costado mucho trabajo hacerlo, el enfoque del distribuidor en la marca es bajo</p> <p>2. Se trata de hacer un reporte puntual de desempeño para que no se pierdan los datos con las otras marcas de FCA</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2, H3</p>	Valor en punto de venta
¿Cómo se ha trabajado la independencia de las marcas?	<p>1. Es algo que no logramos al 100%</p> <p>2. Ha costado menos trabajo con los distribuidores que tienen un <i>stand alone</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celaya - Saltillo - Monterrey <p>3. Con los distribuidores que comparten otras marcas, el enfoque se va hacia otras marcas. Un 70% de nuestra red está así.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Área Metropolitana (Polanco volvió a este esquema recientemente) - Toluca - Interlomas - Puebla, es un distribuidor con potencial, pero tiene nostalgia por el volumen de ventas que no han logrado volver a tener - Querétaro 	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p>	Valor en punto de venta

	- León - Guadalajara		
¿Cuál es la receta para un posicionamiento diferenciado?	1. Es tener un modelo de distribución separada. El modelo de distribuidor Jeep / Alfa Romeo en Saltillo ha dado resultado	1. H1, H2, H5	Valor en punto de venta
Cuál es la ventaja diferencial de Alfa Romeo que debe ser proyectada	1. Alfa Romeo está fuera de lo común. Se distingue de cualquiera. 2. Es un vehículo que llama la atención, sin meterse a temas técnicos, sobresale 3. La herencia de la marca, que viene desde su historia y desarrollo de producto 4. Importante que la gente lo maneje	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
¿Qué cambiaría en la operación de la marca?	1. Como planta: todo un personal dedicado a Alfa Romeo 2. Con distribuidor: más enfoque en Alfa Romeo. Nos ven tan repartidos entre actividades que toman como pretexto que nuestro modelo no funciona	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5	Estrategia de marca
¿Cómo da a conocer un distribuidor la marca?	1. Hay distribuidores que lo hacen muy bien. Ej.: Celaya, a través de redes sociales, seminuevos, medios y publicidad 2. Hay distribuidores que no comunican nada y esperan todo. Sin mayores esfuerzos, piden todo de la planta.	1. H1, H2, H5, H6 2. H1, H2, H5, H6	Comunicación

David Martínez			
Inteligencia de mercados Alfa Romeo			
Puesto: Gerente			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo se trabaja la promesa a cliente?	<p>1. Nace como culminación de estrategia de la marca</p> <p>1.1 En el segmento Premium es difícil tener clientes y sobre todo fidelizarlo</p> <p>1.2. Con ese dinero se tienen muchas opciones más en el mercado</p> <p>2. La promesa es la satisfacción al cliente y atención personalizada</p> <p>2.1. Posventa: asegurar que el cliente se sienta cómodo</p> <p>2.1.1. Que el cliente regrese con nosotros, que haya un compromiso a largo plazo</p> <p>2.1.2. Asegurarle al cliente que el servicio va a responder a sus expectativas, permitiendo crear <i>awareness</i> de boca a boca</p> <p>2.1.3. Disponibilidad de partes, siempre enfocado con el cliente</p> <p>2.2 Compromiso con el cliente</p> <p>2.2.1 Promover la parte intangible de la marca. Eventos especiales, pruebas de manejo, invitaciones a clientes</p> <p>2.2.2 Promover pertenencia en la marca</p>	<p>1. H1, H2, H4, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p>	Estrategia de marca
¿Cuándo se implementaría la segunda etapa de la promesa, la	<p>1. No está definido, por ahora se está trabajando el pilotaje de satisfacción al cliente</p> <p>2. Sin embargo, se está trabajando en acciones para incrementar la experiencia</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p>	Comunicación / Experiencia marca

<p>parte intangible de la marca?</p>	<p>de marca en el punto de venta, como Realidad Virtual</p> <p>3. Cuando el cliente se sube a Alfa Romeo, se enamora. Hay que potenciar esta experiencia</p> <p>4. Lo manejamos como un club dentro de la marca, para que el cliente se sienta único en eventos como WOBI, pruebas de manejo.</p> <p>5. Estas actividades son bien apreciadas por nuestros clientes, nos diferencian.</p> <p>6. Sin embargo se está sentando la base de promesa de satisfacción al cliente.</p>	<p>6. H1, H2, H5</p>	
<p>¿Cuál es la ventaja competitiva de Alfa Romeo en la Industria?</p>	<p>1. En cuanto al producto, es la emoción que genera. El manejo es importante y único, no solo en la calle, sino en la pista.</p> <p>2. Una “ventaja/desventaja” es el poco conocimiento de la marca. Se puede trabajar en awareness de los vehículos de la marca para que puedan conocerse.</p> <p>3. Nos distinguimos en el diseño. Más cálido, más emocionantes frente a su competencia.</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación / Experiencia marca</p>
<p>¿Cómo se presenta Alfa Romeo en el país? ¿Cómo lo comunica?</p>	<p>1. Alfa Romeo es emoción. Llama la atención en todo momento.</p> <p>2. La parrilla es única en la industria</p> <p>3. Alfa Romeo llega al corazón, primero por la vista y luego en sensaciones.</p> <p>4. La promoción debe ser más afín, con menos alcance, más especial.</p> <p>5. Por ello, la realidad virtual y la experiencia nos ha llevado a transmitir la emoción y concretar ventas.</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p> <p>5. H1, H2, H3</p>	<p>Comunicación / Experiencia marca</p>
<p>¿Cuáles son los cambios en</p>	<p>1. La marca tiene que buscar a los clientes.</p>	<p>1. H1, H2, H3, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p>	<p>Comunicación / Experiencia marca</p>

<p>promoción con la implementación del Plan Áureo?</p>	<p>2. El cambio transformará a Alfa Romeo en una marca cercana, que llega al lugar donde los clientes potenciales están.</p> <p>3. Posicionarse en eventos afines al cliente, como WOBI, donde ellos esperan encontrar productos como el nuestro.</p> <p>4. Nuestro producto no es masivo, la comunicación tiene que cambiar de masiva a afín</p>	<p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p>	
<p>¿Cuáles son los mensajes que la marca debe proyectar?</p>	<p>1. Exclusividad</p> <p>2. Emoción</p> <p>3. Es un vehículo que no es para todos.</p> <p>Las marcas Premium se metieron a segmentos masivos y perdieron exclusividad. Debemos comunicar que somos diferentes.</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación / Experiencia marca</p>
<p>¿Cuál es el mejor camino para llevar la experiencia al cliente final?</p>	<p>1. Nuestra marca tiene problemas en el siguiente nivel del <i>funnel</i> (después del awareness), la familiaridad.⁴</p> <p>2. La gente no sabe que la marca está en México. No saben la existencia en los modelos a pesar de que ya llevan 10 años en el mercado. Ni siquiera en otras personas.</p> <p>3. No tenemos la capacidad de vender 300 o 400 vehículos al mes, por eso tenemos que ir a buscar al cliente. Mayor valor al RP con clientes potenciales para promover pruebas de manejo.</p> <p>4. El día a día de nuestro cliente nos dice que se levantan temprano, leen mucho, son digitales.</p> <p>5. Debemos estar en blogs, periódicos de negocios, patrocinio de cápsulas. Eventos de negocios como WOBI, revistas de estilo de vida.</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5, H7</p> <p>5. H1, H2, H5, H7</p>	<p>Comunicación / Experiencia marca</p>

<p>¿Cómo se define el perfil del cliente de Alfa Romeo?</p>	<p>1. Tenemos dos tipos de clientes. 1.2. El que ya es cliente. Personas de negocios, realizadas, dueños. Que se dan gustos, con perfil muy reservado, de nicho. El Alfista. 1.3. El cliente potencial. El que es emprendedor, trabajador y busca diferenciarse.</p>	<p>1. H3 2. H3 3. H3</p>	<p>Segmentación</p>
<p>¿Con la llegada de Stelvio, se considera a la mujer?</p>	<p>1. Stelvio está considerada para un mercado femenino. Pero no solamente las consideramos este vehículo. 2. No es una marca exclusivamente de hombres. Es incluyente. Tenemos muchas clientes mujeres que les encanta la marca no solo por la conducción, sino también por el diseño.</p>	<p>1. H3 2. H3</p>	<p>Comunicación /Segmentación</p>
<p>¿Puede haber un crecimiento en la red de distribución de la marca?</p>	<p>1. Estimo que, en los próximos años, con la estrategia la idea es llegar a otros puntos en el país. Nos hace falta en lugares donde la competencia está presente: 1.1 Necesitamos la península de Yucatán, Mérida con su crecimiento es importante 1.2 El norte, en Tijuana como foco de negocios 1.3 Reforzar el centro del país, con otra agencia</p>	<p>1. H1</p>	<p>Estrategia de marca</p>
<p>¿Cuál ha sido su aporte a la promoción de la marca?</p>	<p>1. Estandarizar la imagen, que anteriormente no tenía control. Desde hace un año se hace más limpia 2. Trabajo con distribuidores en CRM, contratación de medios afines 3. Bajada de plan áureo en cuanto a promoción con los distribuidores</p>	<p>1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación</p>

<p>¿Cuáles serían las siguientes etapas?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralizar los esfuerzos de una comunicación más afín. Estar donde tenemos que estar. 2. Alinear los esfuerzos para que desde nuestros HQ se estandarice la comunicación, como hacen otras marcas Premium. Ej.: Audi y BMW desde Alemania. 3. Tener más eventos, crecer en participación local por plaza. La relación marca/distribuidor debe fortalecerse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 	<p>Comunicación / Promoción</p>
<p>¿Qué se tiene pensado capitalizar con F1?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No explotamos el patrocinio como debimos hacerlo el año pasado porque fue el primer año. 2. La ventaja de que México sea una de las últimas carreras nos permitió hacer el lanzamiento de Stelvio QV. 3. Conforme avance nuestra relación con el equipo de F1, debemos explotar el patrocinio: comunicar que el vehículo que vendemos es el más cercano a un vehículo de Formula 1. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H6 2. H1, H2, H6 3. H1, H2, H6 	<p>Comunicación / Promoción</p>
<p>¿Qué cambiaría en la forma de manejar la marca?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer conciencia en los distribuidores. Es necesario hacerles entender que Alfa Romeo va por otro lado. No podemos vender vehículos Premium con el mismo molde de vehículos <i>mainstream</i> 2. El perfil de nuestros vendedores debe acercarse al perfil de nuestros clientes. No deberían ser vendedores multimarca, deben ser representantes del <i>Italian soul</i>, que transmite la emoción. 3. Se debe convencer al distribuidor que deben buscar y desarrollar este tipo de personas. La ayuda se está proporcionando. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5 	<p>Comunicación integral</p>

	4. Debe haber un cambio en el modelo de negocio. Debemos invertir en el desarrollo de la marca, el embajador de la marca debe estar comprometido con la marca y con los distribuidores.		
--	---	--	--

Carolina Arce Marca Alfa Romeo Puesto: Gerente			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Qué sabías de Alfa Romeo antes de entrar?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca italiana, deportiva 2. Una marca que no tiene awareness de producto 3. Nunca se me ocurrió que Alfa Romeo tiene un SUV 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 	Comunicación
¿Cómo ha cambiado la visión trabajando con la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una marca particular, que sale de todo el mundo Premium 2. Junto con el diseño, como una marca muy visual, lo que hay adentro pesa para este cliente 3. Todo lo que rodea a la construcción es lo que tiene el valor 4. No entra dentro de lo común porque va más allá de un modelo "shiny" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5 	Comunicación / Promoción
En la comunicación, ¿qué veías de la marca antes de estar aquí?	<ol style="list-style-type: none"> 1. No veía nada 2. No sabía que tenían un equipo en F1 3. Salvo por un espectacular, nunca vi nada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5, H6 3. H1, H2, H5 	Comunicación / Promoción
¿Cuál es el camino que se tiene que recorrer en comunicación y promoción de la marca?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar el balance entre legado y desempeño 2. Es el único vehículo que trae todo el ADN casi que de Formula 1, en un vehículo comercial 3. Se tiene un polo romántico y artesanal 4. Se tiene un polo de emoción, de adrenalina 5. Son los vehículos más veloces y han ganado, para alguien que ama los autos eso es valioso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5, H6 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5 5. H1, H2, H5 6. H1, H2, H5 7. H1, H2, H5 	Comunicación / Posicionamiento diferenciado

	<p>6. Con respecto a las marcas del Top3, existe una superioridad</p> <p>7. Alfa Romeo no es frío, tiene un alma, corazón</p>		
<p>¿Qué debe hacerse para transmitir la experiencia de marca?</p>	<p>1. Comunicar las cosas que nos distinguen</p> <p>2. En los puntos de contacto con el cliente, debemos transmitir que no tenemos comparación</p> <p>3. Para desmarcarnos de la idea de un lujo tradicional</p> <p>4. Hay un pequeño nicho donde podemos crecer, el lujo está migrando</p> <p>5. La gente ya ve al Top3 como el “mainstream” del lujo</p> <p>6. Mientras ellos ganan volumen, pierden el toque exclusivo que quiere cierta parte del universo de clientes Premium</p> <p>7. En el “<i>top of mind</i>” siempre está Porsche, pero aquí toman relevancia las marcas diferentes</p> <p>8. Hay un perfil que no quiere mostrar, frente a otro que siempre quiere mostrar. Hay un lujo más sutil y sofisticado.</p> <p>9. El nuevo lujo se mueve en historias, experiencias, atrás de algo más</p> <p>10. Debemos ir a conectar con la afinidad cómo quieres verte y lo que yo te propongo como marca auténtica</p> <p>11. El cliente es autenticidad, alguien más en el mundo <i>coolness</i> que en el <i>show off</i>. Más alma, menos pose</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p> <p>6. H1, H2, H5</p> <p>7. H1, H2, H5</p> <p>8. H1, H2, H5</p> <p>9. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación / Posicionamiento diferenciado</p>
<p>¿Cómo hacer para llegar a los clientes? ¿Dónde están?</p>	<p>1. Es un reto</p> <p>2. Estamos haciendo estudios de audiencias digitales y no está ahí, está probadísimo</p>	<p>1. H1, H2, H3, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p> <p>5. H1, H2, H3, H5</p>	<p>Segmentación</p>

	<p>3. Es un cliente mucho más selectivo que, si está en digital, hay que saber encontrarlo</p> <p>4. Estamos viendo qué deportes, qué música, qué lugares frecuenta.</p> <p>5. No somos el target de BMW y Mercedes</p>		
¿Tendríamos que ir a buscar a los clientes?	<p>1. Se debe buscar momentos donde el cliente pueda experimentar la emoción de subirse al auto y manejarlo</p> <p>2. Son personas que tienen poco tiempo. Personas de empresa, con un cargo muy importante. No tienen tiempo para recreación en su día a día</p> <p>3. Es un perfil que viaja mucho. De negocios, podríamos crear algo con clientes Platinum. No solo ver un video en Aeroméxico</p> <p>4. Quiero llevarlos a vivir una experiencia, en cosas muy afines, con ese toque de autenticidad y exclusividad</p> <p>5. Actividades de nicho, que dé más identidad</p>	<p>1. H1, H2, H3, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p> <p>5. H1, H2, H3, H5</p>	Experiencia de marca
Si pudieras cambiar algo, ¿qué sería?	<p>1. Tal vez sería la relevancia que tiene la marca, tanto de cara al distribuidor como interno</p> <p>2. Todos debemos trabajar para que este cliente tenga la mejor experiencia de una marca de autos con nosotros</p> <p>3. Este es un cliente experto, con experiencia en marcas Premium, tiene un seguimiento casi que personalizado en todos los puntos de contacto con la marca</p> <p>4. Como en Infiniti <i>pick up and delivery</i>, la marca debe complementar la experiencia</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H3, H5</p> <p>6. H1, H2, H5</p> <p>7. H1, H2, H5</p> <p>8. H1, H2, H5</p> <p>9. H1, H2, H3, H5</p>	Comunicación / Experiencia de marca

	<p>5. El cliente debe pensar que la marca no solo le encanta y le apasiona, sino que no representa un número más, que tiene un trato distinto</p> <p>6. No sé hasta qué punto estemos listos hoy, pero creo que podría funcionar el tema de personalización</p> <p>7. Como Jaguar, creo que ese es más nuestro competidor que otros</p> <p>8. Tenemos que trabajar en aumentar el <i>awareness</i></p> <p>9. Depende de qué tan conocedor sea, pero creo que piensan que son coches inalcanzables</p>		
<p>¿Qué papel juega la mujer para la marca?</p>	<p>1. Cada vez que me muestran Stelvio, pienso que le falta ese “toque”</p> <p>2. Hay mujeres que sí les gusta la velocidad y eso nos puede hacer diferentes</p> <p>3. Nos puede hacer diferentes no solo hablarle a un público tan masculino</p> <p>4. Veo el target y dice hombres...creo que puede haber algo ahí interesante</p> <p>5. Me siento mucho más cómoda en una camioneta</p>	<p>1. H1, H2, H3, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p> <p>5. H1, H2, H3, H5</p>	<p>Segmentación / Experiencia de marca</p>

Jesús Gallo Vehículos de Pasajeros FCA México Puesto: Director Entrevista con medio Capital Motor. Presente Jesús Gallo y Andrés Achury			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Qué puede platicar sobre Alfa Romeo?	1. Año complicado para la industria 2. Momento importante para Alfa Romeo por lanzamiento de nuevos productos 3. Llegada de Giulia y Stelvio con nuevas versiones 4. Alfa Romeo es extraordinariamente deportiva	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5, H6	Comunicación / Promoción
¿Qué es el <i>Alfista</i> ? Coméntenos un poco sobre el ADN de Alfa Romeo	1. Respetar 4 pilares fundamentales 2. Performance de competición, con un desempeño no comparable con lo que existe en el mercado 3. Tecnología de vanguardia, con soluciones ingeniosas y muy novedosas, no solo motor, sino seguridad y materiales 4. La historia como uno de los fundadores de las carreras. Primera marca en ganar dos campeonatos del mundo de F1 5. La anécdota más curiosa es la del Quadrifoglio Verde, que da inicio a una leyenda de alto desempeño y forma parte de la reputación de la marca. 6. El diseño es el último pilar, que se centra en la mejor experiencia en el volante y para el piloto	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5 4. H1, H2, H5 5. H1, H2, H5 6. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
Hablemos de Giulia, que tuvimos oportunidad de	1. El diseño está hecho para poner muy cerca del piloto todos los controles	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H3, H5 3. H1, H2, H3, H5 4. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción

<p>manejar recientemente</p>	<p>2. Reafirma el objetivo de Alfa Romeo de que el piloto tenga la mejor experiencia al volante</p> <p>3. La sensación que da Alfa Romeo (al volante) es única. Lo decía Henry Ford y un directivo de Alfa Romeo</p> <p>4. Cuando se tiene la oportunidad de manejar un Alfa Romeo, te prometo que sí se llega a casa con una sonrisa</p>		
<p>Hablemos de Stelvio, ¿tienen un plan agresivo de promoción?</p>	<p>1. Funciona bien tener una SUV, que comparte la misma plataforma con el sedán</p> <p>2. Se maneja en curvas, tiene una estabilidad muy cercana con el sedán</p> <p>3. Las sensaciones (de manejo) son extraordinarias</p> <p>4. Cuando se habla de la versión Quadrifoglio, son niveles muy difíciles de encontrar hoy en día, no solo en México, sino en otros mercados</p> <p>5. En Giulia estamos hablando del sedán de producción industrial más rápido de la historia</p> <p>6. (Con estos vehículos) puedes sentirte como un piloto y quieres tener todos los controles</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p> <p>6. H1, H2, H3, H5</p>	<p>Comunicación / Posicionamiento diferenciado</p>
<p>Hablemos del 4C, otra joya de la marca</p>	<p>1. Es un poco distinto, es un modelo bajito, las calles en la Ciudad de México podrían hacerlo complicado</p> <p>2. Es una de las proezas de Alfa Romeo</p> <p>3. Rememora uno de los carros más famosos de la historia, que es el Tipo 33 Stradale 1967</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p> <p>6. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación / Promoción</p>

	<p>4. Tiene un desempeño muy parecido al de un supercar, apenas llega a los mil kilos para 237 caballos de fuerza</p> <p>5. Probablemente en México es el supercar más barato que pueda comprarse</p> <p>6. Su comportamiento es extraordinario en pista</p>		
<p>¿Qué esperan en el futuro con Alfa Romeo México clientes?</p>	<p>1. El grupo está volcado por la marca, el plan producto está creciendo rápidamente en los próximos años</p> <p>2. Stelvio recibirá nuevas versiones en los próximos meses</p> <p>3. Seguirá con el lanzamiento de otros cinco modelos que va a permitir tener una buena cobertura del segmento Premium en México</p> <p>4. Se trabaja con los distribuidores en la promesa a cliente</p> <p>5. Próximamente en los distribuidores vamos a tener módulos de realidad virtual para complementar la experiencia de compra</p> <p>6. La experiencia de compra se complementa con una experiencia verdaderamente digital</p> <p>7. Las promesas tangibles harán que el cliente se sienta más orgulloso de la experiencia de conducción con esta marca</p>	<p>1. H1, H2, H3, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p> <p>5. H1, H2, H3, H5</p> <p>6. H1, H2, H3, H5</p> <p>7. H1, H2, H3, H5</p>	<p>Comunicación / Experiencia de marca</p>

Distribuidores de Alfa Romeo

Marcus Cavill Alfa Romeo Interlomas Puesto: Gerente General de Distribuidor			
Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo percibe a la marca y qué opina de ella?	1. Marca italiana de lujo 2. Catalogada por la gente como muy buena 3. Muy cara en México 4. La marca es muy cara en relación a su competencia	1. H1, H2 2. H1, H2 3. H4, H5 4. H4, H5	Comunicación / Promoción
¿Cuál es la percepción del producto de la marca?	1. Bien percibido una vez que lo manejan. Responde bastante bien 2. Buenos motores, que se desempeñan bien en la altura 3. El <i>Turbo</i> le viene muy bien 4. Hay un problema en el precio 5. Mucha gente no sabe que se venden en México. Hace falta muchísimo dar a conocer la marca en México	1. H1, H2 2. H1, H2 3. H1, H2 4. H4 5. H1, H2	Comunicación / Promoción
¿Existe desconocimiento de marca?	1. Sí 2. La gente piensa que es una marca europea muy buena 3. Cuando llegan a la distribuidora afirman que no pensaban que fuera tan cara a comparación de su competencia en México	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5, 3. H1, H2, H4, H5	Posicionamiento diferenciado
¿Es fácil vender un producto de Alfa Romeo?	1. No 2. La gente que viene a ver un Alfa Romeo es especial 3. Muchas veces ya se metieron (Internet) 4. Algunos ya los vieron o manejaron en Europa	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H3 3. H1, H2, H5, H7 4. H1, H2	Comunicación / Estrategia de marca

	<p>5. Algunas veces el cliente conoce más que el asesor</p> <p>6. Cuando vienen piden configuraciones especiales</p> <p>7. Piensan que está caro contra la competencia, saben lo que valen y saben lo que quieren</p>	<p>5. H1, H2, H5, H6, H7</p> <p>6. H1, H2, H5</p> <p>7. H1, H2, H4, H5</p>	
¿Cómo llega el cliente al piso de venta?	<p>1. Hay 11 distribuidores en México</p> <p>2. Yo tengo vestida mi agencia, pero la mayoría es porque iba pasando o porque entraron a Chrysler (agencia) y los invitamos a pasar</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p>	Comunicación / Promoción
¿Existe algún lineamiento de comunicación de la marca?	<p>1. Ha habido esfuerzos, pero son aislados</p> <p>2. En el último trimestre del año, la marca dijo, bueno a ver, vamos a hacer un plan, nos sentamos el distribuidor junto con planta y decía, bueno yo le voy a poner doscientos mil pesos por decir algo planta, tú vas con la mitad, tú le pones otros cien.</p> <p>3. No es un dinero suficiente para hacer <i>branding</i> de una marca en México</p> <p>4. Se hace complicado que la gente se entere cuando no se gasta ni el 10% de lo que se gasta en otras marcas</p> <p>5. Están haciendo una campaña en Aeroméxico, en salas VIP, eso puede ayudar a generar un buen impacto</p> <p>6. Ese es el target, no el que lo busca en la tele, no el que viene a perder el tiempo un domingo, es gente diferente</p> <p>7. El problema está en la forma cómo lo comunicamos, en la forma de poner exposición de la marca, obviamente en zonas potenciales</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p> <p>4. H1, H2, H3, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p>	Comunicación / Promoción

<p>¿Qué hace la distribuidora en comunicación?</p>	<p>1. Es diferente lo que puede hacer cada distribuidor</p> <p>2. Algunos distribuidores patrocinan torneos de golf, otros ponen espectaculares, algunos contratan una plaza, otros ponen pantallas digitales. Depende de cada uno</p> <p>3. Una cosa es lo que se hace con planta y otro lo que hace el dealer</p>	<p>1. H1, H2, H3, H5</p> <p>2. H1, H2, H3, H5</p> <p>3. H1, H2, H3, H5</p>	<p>Experiencia de marca</p>
<p>¿Lo anterior forma parte del Plan Áureo?</p>	<p>1. Cuando haces el ejercicio del último trimestre, yo calculo que en promedio por distribuidor se gastaron, entre planta y nosotros, yo calculo cuatrocientos mil pesos. Por 11 distribuidores, cuatro millones cuatrocientos: no puedes hacer un marketing con ese dinero para una marca.</p> <p>2. No es un impacto que se vea</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p>	<p>Comunicación / Promoción</p>
<p>¿Cómo calificaría la implementación del Plan Áureo?</p>	<p>1. La capacitación la califico bien, necesitamos una fuerza de ventas capacitada</p> <p>2. Hay oportunidad en los tiempos de las sesiones de capacitación</p> <p>3. No se menciona nada acerca de la promoción como parte del plan</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p>	<p>Estrategia de marca</p>
<p>¿Cuáles son los mensajes que se comunican en el piso de venta?</p>	<p>1. Ponemos viniles en la fachada con los descuentos que se tienen, otros ponen lonas</p> <p>2. Tenemos materia POP, tótems, colgantes, posters</p> <p>3. El problema está más bien fuera de la distribuidora, yo calculo que al mes cada distribuidor en promedio debe recibir 10, 12 visitas en <i>showroom</i></p> <p>4. Es un cliente especial, no te compra el auto el mismo día porque por lo general</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H4, H5</p> <p>6. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación / Promoción</p>

	<p>tiene dos, tres coches y tiene tiempo de revisarlo</p> <p>5. Cuando van a las otras marcas ven que es más caro</p> <p>6. Nosotros tratamos de decir que tienen más exclusividad y estilo, es más deportivo</p>		
¿Hace falta más esfuerzo afuera?	<p>1. Sí</p> <p>2. Pero en lo interno, yo revisaría los costos de los seguros, son muy elevados.</p> <p>3. Con mi financiera el seguro vale 3 o 4 veces lo que puedo conseguirlo con un banco</p> <p>4. Creo que lanzar una estrategia en conjunto con una financiera para hacer un leasing deducible</p> <p>5. Hoy en día otras marcas lo tienen, Audi, BMW, pero el de nosotros no es tan agresivo</p> <p>6. Realmente lo que quiere un cliente en un leasing es: “te pago poquito, y luego te voy pagando y al final o te lo devuelvo o te lo compro.” Hace como, no sé si como un año o año y medio Mini Cooper traía mucho de: “paga el 25%, úsalo y lo deduces, y al final me lo devuelves o te llevas otro.”</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H4, H5</p> <p>3. H4, H5</p> <p>4. H4, H5</p> <p>5. H4, H5</p> <p>6. H4, H5</p>	Estrategia de marca
¿Qué acciones debe tomar la planta para potenciar a Alfa Romeo?	<p>1. El canal de comunicación debe ser seducir al cliente</p> <p>2. Es una marca muy masculina, se hace difícil de ver una mujer en una camioneta de un millón doscientos mil pesos</p> <p>3. Deberíamos hablar de un modo más seductor, un poco más con aspecto <i>racer</i></p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p>	Comunicación / Promoción

	4. No es un chavito el que te compra el Alfa, entonces podría ser un poco más seductor, de velocidad, de performance y lujo		
¿Qué promedio de edad está llegando a un distribuidor?	1. Sobre 47, 57 2. De repente llega un chavito de 20 años que se lo va a comprar su papá, pero también llega el señor de 65 por un Giulia QV	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5	Segmentación
Si pudiera cambiar algo de la operación y de la relación con la marca, ¿qué haría?	1. Realmente la comunicación con la marca está bien, abierta, transparente. 2. Hay que dedicarle los pesos a la marca, como se tiene que dedicar en <i>branding</i> 3. El posicionamiento de marca, le podemos meter todo a la publicidad, pero si no hay un posicionamiento adecuado, vamos a tirarlo	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5 3. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción
¿Cree que hay oportunidad en la experiencia de marca?	1. Sí hay, pero podemos juntarnos y hacer algo en conjunto 2. Al ser 11, es más complicado que la gente pueda ubicar una distribuidora	1. H1, H2, H5 2. H1, H2, H5	Comunicación / Promoción

Anónimo, por petición del entrevistado, no grabada

Distribuidor Alfa Romeo

Puesto: N/A

Pregunta	Mensajes clave	Relación con Hipótesis	Oportunidad de propuesta caso
¿Cómo cree que percibe la gente a la marca?	<p>1. Mientras que no tengas una red de distribuidoras que sea un poco más grande, va a costar trabajo</p> <p>2. No es una buena práctica tener FIAT y Alfa Romeo. La gente de Alfa Romeo no le hace “clic” tener un FIAT a un lado, ni a los clientes</p> <p>3. No toda la gente es <i>Alfista</i>, la propuesta de equipamiento y modelos se queda corta en el mercado</p> <p>4. La gente percibe que al vehículo le hace falta equipamiento frente a los Premium</p> <p>5. Si no se maneja el vehículo, la gente no va a aceptar todas sus cualidades y características frente al mercado</p> <p>6. En general, en el piso de ventas, la gente lo percibe como caro para lo que trae</p> <p>7. Se encareció desde que se incrementó el precio, en lo que se considera, se incluyó la garantía, Maxima Qualitá y servicios</p> <p>8. Si está en un <i>stand alone</i>, se percibe con falta de equipo. Si está en un distribuidor compartido se percibe como caro para lo que trae</p> <p>9. Si se voltea a ver el equipamiento en el segmento, ellos son superiores. <i>Carplay</i>, pantallas, etc.</p> <p>10. El asesor tiene que ser puntual en vender el concepto de que es un vehículo sobrio como los italianos, tradicional y con gran manejo</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2</p> <p>6. H4, H5</p> <p>7. H4, H5</p> <p>8. H1, H2, H5</p> <p>9. H1, H2</p> <p>10. H1, H2</p> <p>11. H1, H2, H4, H5</p>	Comunicación / Promoción

	11. Las cualidades del producto son excepcionales, pero no garantizan tener un plus en el mercado. Muchas veces se queda corto en equipamiento y se queda caro		
¿Cambió en algún momento la percepción de que Alfa Romeo es un vehículo caro y duro en la posventa?	<p>1. Sí cambió con FCA, se mejoró en la distribución de partes respecto a la época de SKBC y Clarion. La nueva generación con FCA implicó un mejor surtimiento de partes</p> <p>2. No hay que engañarse, en Europa, Alfa Romeo no es de las Premium caras. Aquí la queremos ver como tal, pero el cliente no es ingenuo. La gente que tiene ese conocimiento se da cuenta</p> <p>3. La percepción del cliente se volvió: una marca que no conozco mucho, pero dice que es Premium</p> <p>4. La gente se da cuenta de la gran diferencia entre cada modelo y versión. Piensa que la gama es pequeña. La separación de precios entre ellos es muy grande, lo que le permite capitalizar a la competencia</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p> <p>4. H1, H2, H5</p>	Comunicación / Promoción
¿Cómo se manejan los mensajes de comunicación en el distribuidor?	<p>1. Hubo un par de cursos derivados del Plan Áureo, pero te encuentras que la fuerza de ventas no tiene un respaldo. Muchas marcas tienen un esquema de pago de comisiones o sueldos base para los vendedores que en Alfa Romeo no existe</p> <p>2. Es un “logro” vender un vehículo. Estima que el promedio de venta es 1.7 vehículos por distribuidor en los últimos meses. Los asesores de ventas no pueden aguantar ese ritmo.</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H4, H5</p> <p>3. H1, H2, H4, H5</p> <p>4. H1, H2, H4, H5</p> <p>5. H1, H2</p> <p>6. H1, H2</p> <p>7. H1, H2, H7</p>	Estrategia de marca

	<p>3. El asesor de ventas de Alfa Romeo transmite al cliente que está desesperado</p> <p>4. Al distribuidor le piden cosas que no se pueden cumplir por la rentabilidad, los gastos de operación son altos para vender dos o tres vehículos.</p> <p>5. Muchos distribuidores no están cumpliendo con lo que dicta el Plan Áureo porque no les da. Va a seguir siendo una estira y afloja entre la planta y la asociación</p> <p>6. El cliente al percibir que se tiene una gama pequeña, es un elemento negativo para el mercado donde se mueve</p> <p>7. Los clientes que buscan Alfa Romeo a veces saben más que el asesor. Ellos le indican al asesor que trae tecnologías que ellos desconocen y que le dan valor al vehículo, como los elementos de Ferrari. Los clientes saben lo que buscan</p>		
¿Cómo destaca la marca los mensajes más importantes por producto?	1. - Lo hacen a través de capacitación o en curso. Pero al final del día, tanta rotación no permite que los mensajes duren. La intención es buena, pero se queda en eso	1. H1, H2, H5, H6	Comunicación / Estrategia de marca
¿Qué haría o qué cambiaría para beneficio de Alfa Romeo?	<p>1. Los planes de financiamiento tienen que ser más acordes a un cliente Premium. En el distribuidor tenemos dos tipos de clientes, el que te busca la tasa (de financiamiento) porque quiere 18 o 24 meses con un enganche agresivo; y al que además le gusta ser reconocido: <i>merchandising</i>, un premio, un distintivo, eventos de manejo, pistas</p> <p>2. El tema de los préstamos es un “desmadre”: ya no hay balatas, o ya lo chocaron, o no está disponible porque lo presté a la prensa</p>	<p>1. H1, H2</p> <p>2. H1, H2</p> <p>3. H1, H2</p>	Comunicación / Promoción

	<p>3. Es necesario tener un pool de vehículos para pruebas de manejo corporativas, no es posible que no haya una flotilla para atender al cliente</p> <p>4. Más eventos, similares a lo que se hizo con The ONE. Hacer alianzas estratégicas funciona muy bien, pero si la planta y el distribuidor no se ponen de acuerdo con los vehículos, no se puede brindar la experiencia</p> <p>5. Sí se quieren hacer eventos locales, pero el distribuidor también cuida sus pesos y no está dispuesto a comprometerlos en una marca que no vende</p> <p>6. Compartir bases de datos, hacer algún <i>mailing</i>, prestar vehículos a gente que le interesa</p> <p>7. Uno o varios embajadores de marca funcionarían muy bien</p>		
<p>¿Qué oportunidades tiene la marca haciendo algo con la experiencia de producto?</p>	<p>1. Stelvio no pide nada a ninguna camioneta en México. Ni a Porsche, ni a Maserati: al ver los volantes, son los mismos</p> <p>2. La gente que tuvo oportunidad de manejar los vehículos en The ONE decía: “Alfa Romeo está mucho más arriba que Maserati”</p> <p>3. Gente como la que asiste a The ONE, ve, prueba y dice eso, y además tiene capacidad económica para comprar, es una gran oportunidad.</p> <p>4. Con el Plan Áureo se presentó que en 2022 vendrían híbridos y eléctricos: eso es positivo</p> <p>5. Mucha gente en flotillas, incluso Premium, ya no quiere vehículos como los que se venden bajo las marcas de FCA. Piden</p>	<p>1. H1, H2, H5</p> <p>2. H1, H2, H5</p> <p>3. H1, H2, H5</p> <p>4. H1, H2, H5</p> <p>5. H1, H2, H5</p> <p>6. H1, H2, H5</p> <p>7. H1, H2, H5</p> <p>8. H1, H2, H5</p> <p>9. H1, H2, H5</p> <p>10. H1, H2, H5</p>	<p>Comunicación / Promoción</p>

	<p>híbridos, vehículos cómodos, tecnología. La ventaja que tiene Alfa Romeo es que puede moverse hacia allá</p> <p>6. Para MiTo se sugirió una placa especial, hacer algún evento y no se hizo. No hay una creatividad de la marca</p> <p>7. Tuve una experiencia como consumidor de Alfa Romeo interesante: traía un Alfa Romeo, al mismo tiempo que tenía un Charger. A mí como consumidor de un <i>muscle car</i>, este vehículo no me transmitía tanta seguridad como lo hacía un Alfa Romeo. En las curvas, en la carretera, en la seguridad activa y pasiva, en el manejo hay toda una diferencia. Me sentía muy confiado con el Alfa</p> <p>8. Le convendría mucho a la marca transmitir lo que hace un Alfa Romeo realmente. Los clientes me han dicho que se sienten más seguros con Alfa que con otros</p> <p>9. Convendría hacer algo con las experiencias reales, dependiendo del cliente. Publicar y filmar la experiencia del cliente sería importante. No en la compra, ni en la posventa, pero si canalizar lo que siente el cliente sobre un Alfa Romeo.</p> <p>10. El corporativo quedó de marcarle a cada cliente cuando el distribuidor le notificara que tenía agendado su servicio.</p> <p>¿Realmente está pasando? El gerente de zona, el gerente de posventa, la gerencia de marca, el de operaciones, ¿lo están haciendo?</p>		
--	--	--	--

Hallazgos de Análisis

Alfa Romeo es una de las marcas italianas más reconocidas en la industria automotriz, con más de 100 años en el mercado y catalogada como la casa productora de los vehículos más bellos de la historia. Con la adquisición del Grupo FIAT a Chrysler, pasa a ser administrada por FCA y gestionada en México por Fiat Chrysler Automobiles México, quienes son dueños y distribuidores de otras marcas como Chrysler, Dodge, Jeep, Ram y FIAT. La labor, desde 2007, ha sido posicionar a la firma como la marca Premium del Grupo en el país, experimentando en el camino un lento crecimiento y una importante disminución en ventas desde 2016, su mejor año en ventas, aún y cuando en 2018 la industria de vehículos de lujo fue el único segmento automotriz que mostró crecimiento en México.

La marca, que cuenta con 11 distribuidoras en el país, llega al primer trimestre de 2019 con una disminución en ventas del 14% respecto al mismo periodo del año anterior y un promedio de 22.2 unidades vendidas por mes durante los últimos 12 meses.

Entre otros descubrimientos, la investigación cualitativa derivó en diferentes inconvenientes expresados por los grupos consultados. En gran medida, mostró un nivel muy bajo de conocimiento o *awareness* de productos en el público meta, una desventaja en su segmento relacionada con precio y múltiples apreciaciones negativas respecto a la labor de comunicación generada por la marca y sus distribuidores. Sin embargo, los puntos más altos en la percepción de los grupos de interés radicarón en un elemento: tener un producto superior a la competencia. La clave de la diferenciación, en la apreciación general, son las cualidades dinámicas del vehículo y que, al tratarse de una marca pasional y emotiva, el acercamiento al manejo del producto resulta en un factor decisivo para la consideración y una posterior conversión.

A pesar que existen factores del *Mix de Mercadotecnia* que requieren una revisión, la variable de la *comunicación/promoción* de marca reviste un factor que puede cambiar la perspectiva y ayudar a encontrar un modelo para potenciar el conocimiento y consideración de Alfa Romeo. Para los públicos, en la experiencia alrededor de un producto con demostrada superioridad reside una clave que no ha sido explotada en la estrategia actual y que puede incorporarse paralelamente a su desarrollo.

A través del recurso de la nube de palabras se exponen a continuación los conceptos con mayor repetición por grupo de interés, y que reafirman las conjeturas de este análisis.

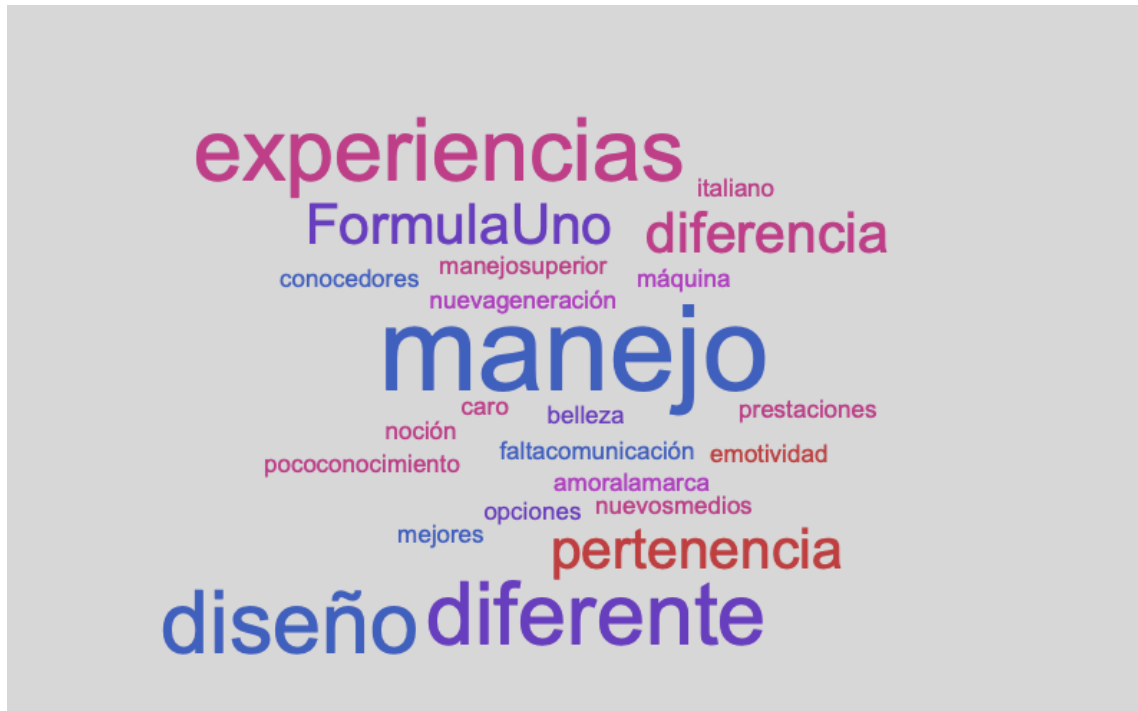


Figura 11: Nube de palabras Clientes (basado en investigación)



Figura 12: Nube de palabras Administración de Marca (basado en investigación)



Figura 13: Nube de palabras Distribuidores (basado en investigación)

a. Hallazgos y su relación con hipótesis planteadas

Con relación a las hipótesis planteadas, los públicos confirmaron unánimemente la H1 respecto a la falta de actividades basadas en la experiencia de marca. De igual forma, coincidieron en que adolece de una estrategia clara para que todos los esfuerzos basados en la experiencia de marca se desarrollen, compartan y exploten correctamente (H2). La administración de la marca está consciente, así como la muestra representativa del distribuidor, de que falta claridad en la identificación de segmentos clave (H3). Como un elemento importante, clientes, distribuidor y operadores coincidieron en que los precios son limitantes en la consideración de compra del vehículo (H4) y en que la marca no ha sabido generar un valor excepcional que permita contrarrestar dicha limitante (H5). Los públicos coincidieron en que la Formula 1 es una actividad muy importante para diferenciarse de los competidores (H6) y que los medios digitales se confirman como fundamentales en el conocimiento del producto y la actualidad siempre y cuando se segmente adecuadamente respecto a los intereses del público-meta (H7).

b. Assesment de comunicación en medios digitales

En la investigación, resultó repetitiva la afirmación de que los medios digitales propios y redes sociales de la marca tenían múltiples áreas de oportunidad. En conjunto, no eran percibidos positivamente para cumplir con la labor de comunicación que demanda su naturaleza. Por este motivo, me di a la tarea de realizar un ejercicio de revisión de este tipo de medios, cuyos resultados presento a continuación.

Las estrategias de comunicación digital son gestionadas por grupos separados dentro de FCA y con procesos diferentes, lo que en ocasiones condiciona que el mensaje sea el mismo en todos los niveles. Mientras que la comunicación digital se alinea a procesos globales (técnica de espejo con páginas a nivel mundial), la estrategia de eventos depende de la Dirección de Mercadotecnia en México, de la misma forma como las Relaciones Públicas y el lanzamiento de nuevos productos depende de una Dirección de Comunicación. El común denominador, quien sería el responsable de unir los esfuerzos en torno a Alfa Romeo, es el equipo de gestión de la marca, que a su vez comparte la administración de otras firmas como Chrysler, Dodge y FIAT.

Durante el ejercicio de revisión de medios propios *online*, por ejemplo, se apreció que tanto la página de Internet, como las redes sociales, carecen de actualización periódica. Entre el 21 de marzo y el 5 de abril de 2019, solo hay 7 posteos generados por la marca en Twitter, dos de ellos haciendo alusión a la tradición *#Heritage*, solo dos con *call to action* a sitio, dos referentes a la actividad en Formula 1 y uno en referencia a un evento en el que no se distingue si la marca participa o lo hace un club adscrito a ella (Figura 14).



Figura 14: Ejemplo de posteos encontrados en redes de Alfa Romeo México durante el Assesment (marzo/abril, 2019)

Mercedes-Benz, por ejemplo, mostró una actividad más alta, producto de una actualidad más intensa en eventos y campañas activas (Figura 15). En el mismo periodo de tiempo, tiene 19 posteos en Twitter, divididos en contenidos de producto – Clase A, Clase G –, aspiracional – AMG –, campañas del mes – #SHEsMercedesMX –, Formula 1 y Mercedes-Benz Fashion Week, del cual hacen referencia a contenidos en medios ganados – Líderes Mexicanos –. Particularmente, Mercedes-Benz presenta campañas de contenidos que ha creado para Clase A con videos cortos y diversos formatos multimedia para Formula 1.



Figura 15: Ejemplo de posteos encontrados en redes de Mercedes-Benz México durante el Assesment (marzo/abril, 2019)

La página de Internet de Alfa Romeo presenta en *Home* la opción de elegir el vehículo de interés, entre los cuales no se encuentra el reciente lanzamiento de la marca, Stelvio Quadrifoglio Verde (no así sucede con la misma versión de Giulia).



Figura 16: Stelvio Quadrifoglio está ausente en la parrilla del portafolio dentro del website de la marca (abril de 2019)

Una vez se encuentra la forma de hallar el vehículo (*banner* superior, sección “Modelos”), se espera más de 30 segundos a que pueda cargar la página donde se exponen todas sus características. Existen secciones de texto cortadas y un ritmo de imagen/texto, sin la posibilidad de contar con un video/gif/contenido enriquecido para alguna de las características dinámicas del auto. Conceptos como el sistema de suspensión de la marca, Alfalink; el cerebro del auto Chassis Domain System (CDC), entre otros, no cuentan con apoyos visuales para facilitar su comprensión.



Figura 17: Secciones de texto cortadas o incompletas de información de producto en website de la marca (abril de 2019)

Para la gama Stelvio de entrada (Sport y TI), la demora en carga del contenido es similar. Sumado a ello, el cliente no tiene la opción de encontrar una ficha técnica que le permita comparar la diferencia entre los dos modelos, aunado a que adolece también de contenido multimedia para presentar las características del auto. El común denominador son largos párrafos de texto e imágenes de producto.

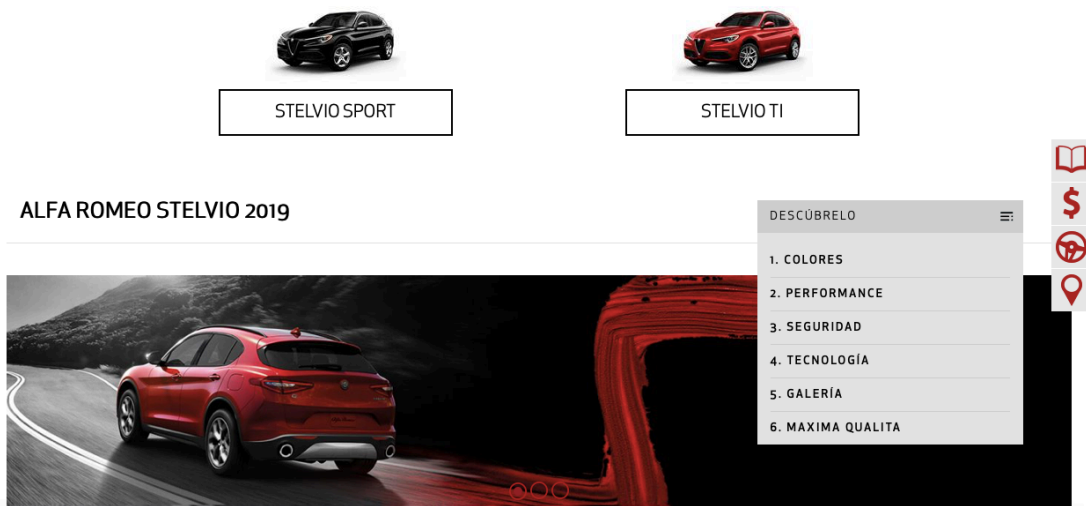


Figura 18: Ausencia de ficha técnica de Stelvio en website de la marca (abril de 2019)

En el modelo Giulia, existen errores fácilmente identificables como el que se muestra en la figura 19. En cuatro párrafos, no queda claro cuántas versiones tiene el vehículo o cuáles son las diferencias con una “segunda” versión o “tercera” versión. Aquí falta también una ficha técnica de referencia.

Equipamiento

— Tres versiones que llevarán al éxtasis todos sus sentidos

Giulia llega a México con dos versiones que llevarán al éxtasis todos sus sentidos gracias a la oferta de motores que van desde un motor de 2.0 L turbo de inyección directa desarrollando 280 H.P. evolucionando hasta llegar al incomparable V6 biturbo realizado en colaboración con Ferrari de 505 HP y poderoso torque de 443 lbs-pie @ 2,500 – 5,500 rpm.

En su primera versión el Giulia TI presume su diseño innovador con todo el ADN de la marca integrando un motor Turbo de 2.0 L de inyección directa e intercooler con una transmisión automática de ocho velocidades el cual desarrolla hasta 280 HP con 306 lb ft de torque.

Igual que su predecesor, el Giulia TI viene equipado de tracción trasera con una distribución de peso casi perfecta 51 / 49, rines de aluminio de 19” con calipers en color rojo, con faros Bi Xenon 25W. y luz led de día.

Giulia TI denota un extra de adrenalina en sus defensas aún más agresivas y aerodinámicas. Integra también un difusor trasero funcional y estético, rines de 19 pulgadas con terminado en aluminio obscuro, techo de cristal panorámico inundando de iluminación natural a los insertos en madera y colores interiores*. Presumiendo la exclusividad a través de sus asientos deportivos en genuina piel, eléctricos de 10 vías. Elevando la experiencia del interior, el Giulia TI posee un sistema de infoentretenimiento de 8.8 pulgadas cuenta con un sistema de sonido Harman Kardon de 14 bocinas y 900W.

Figura 19: Errores en redacción de contenidos en website de la marca (abril de 2019)

c. La variable de precio y otros hallazgos

Finalmente, el incremento en precios de las unidades ha afectado negativamente la percepción del cliente. Mientras que en abril de 2017 un Alfa Romeo MiTo Quadrifoglio Verde (modelo tope de gama) costaba \$407,900 MXN; en abril de 2019 el mismo vehículo – ahora nombrado Alfa Romeo MiTo Veloce – tiene un precio de lista de \$499,900 MXN. Por otro lado, un Alfa Romeo Giulietta Quadrifoglio Verde en abril de 2017 tenía un costo de \$519,900 MXN; el mismo vehículo – nombrado Alfa Romeo Giulietta Veloce – en abril de 2019 tiene un precio de \$655,400 MXN. Aunque los comentarios de distribuidores afirman que los vehículos se encarecieron por la nueva garantía de la marca, factores económicos como el tipo de cambio perjudicaron notablemente a la comercialización de bienes importados.

Asimismo, resultó común escuchar a los distribuidores argumentar que no existen las condiciones para que su fuerza de ventas se sienta respaldada por la marca. Sin sueldo base, la rotación es inclemente en sus pisos de venta y el proceso de capacitación se corta de tajo. Estas y otras variables, como las pocas unidades vendidas, hacen que se destinen menos recursos y atención a la marca, perjudicándola severamente. Vale la pena mencionar estos hallazgos porque, aunque no se aborden en la propuesta de acción de este estudio, forman parte de una realidad que valdría la pena analizar desde otras áreas funcionales del negocio, como los procesos, la planeación o el desarrollo de los distribuidores de la marca.

Resolución del Caso

a. Marco Teórico

El área en la que se centra la propuesta de este estudio es la estrategia de Comunicación o Promoción, particularmente enfocada en la *Comunicación Integrada de Mercadotecnia*, un concepto al que se aproxima Keller como crucial dentro de los componentes del marketing moderno mediante el aprovechamiento de las fortalezas de las diferentes opciones de comunicación de la marca, estableciendo exitosamente su secuencia y combinación estratégica (Figura 20). El autor señala que algunas de las marcas más exitosas del mundo se han beneficiado de mezclar cuidadosamente opciones de comunicación de todo tipo, estableciendo una estrategia de diseño, ejecución y evaluación de las mismas (Keller, 2016). Partiendo de la experiencia personal, un buen programa de Comunicación Integrada de Mercadotecnia puede ser el mejor aliado de una marca con presupuesto limitado de promoción como Alfa Romeo, de ahí su relevancia para el presente estudio de caso.

Las sub-áreas en las que se propone una revisión son las de Relaciones Públicas y *Publicity*, *Online* y *Social Media Marketing* y Eventos y Experiencias; debido a que son sustanciales para implementar la nueva visión de la estrategia de la marca y en conjunto aportan valor en el ámbito de la credibilidad, interacción con el producto y sus valores, crean una experiencia de marca y aportan al *engagement*. Otro punto muy importante es que la gestión de estas marcas no requiere una elevada inversión en su conjunto, lo que favorece el limitante del presupuesto promocional con el que cuenta la marca en la actualidad; o éste se puede dividir en el tiempo combinando estrategias de corto, mediano y largo plazo dependiendo de los objetivos alcanzados.

Some Defining Characteristics of Eight Major
Communication Platforms

Platform	Defining Characteristics
Advertising	<ul style="list-style-type: none"> ● Pervasive ● Amplified expressiveness ● Control
Sales promotion	<ul style="list-style-type: none"> ● Ability to be attention getting ● Incentive ● Invitation
Events and experiences	<ul style="list-style-type: none"> ● Relevant ● Engaging ● Implicit
Public relations and publicity	<ul style="list-style-type: none"> ● High credibility ● Ability to find hard-to-reach buyers ● Dramatization
Online and social media marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Rich ● Interactive ● Up to date
Mobile marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Timely ● Influential ● Pervasive
Direct and database marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal ● Proactive ● Complementary
Personal selling	<ul style="list-style-type: none"> ● Customized ● Relationship oriented ● Results oriented

Figura 20: Keller define 8 Grandes Plataformas que componen la Comunicación Integrada de Mercadotecnia Comunicación Integrada de Mercadotecnia aplicada (Keller, 2016)

Como benchmark en la industria respecto a una buena integración de Comunicación Integrada de Mercadotecnia, destaca Porsche con una campaña cuyo objetivo fue quitarse el apelativo de marca “excluyente” y “de antaño”, por lo que desplegó una serie de eventos especiales a lo largo de la Unión Americana para subir a la generación *millennial* a bordo de sus autos. Eventos especiales, con sendas demostraciones de manejo en VR, así como sorpresivas vueltas rápidas del *Porsche Racing Team* en locaciones sorpresivas, veladas de presentación exclusivas para afortunados seguidores de sus redes, y programas de radio con contenidos especiales para llevar

a los jóvenes al sitio web de la marca son parte de las estrategias de la marca alemana para llevar el mensaje a audiencias más amplias.

Video: <https://vimeo.com/165638305> (Vimeo, 2019)

b. Definición del mercado

Segmento Premium de vehículos ligeros en México. La industria automotriz Premium en México es considerada un oligopolio, en el que las marcas alemanas (Mercedes-Benz, BMW y Audi) acaparan aproximadamente el 98% de las ventas de la categoría, de acuerdo con documentos internos de la marca Alfa Romeo. Este es un segmento de mercado sólido, que ha crecido durante el último año a un ritmo cercano al 15%.

Análisis de beneficios básicos y suplementarios del mercado Premium

<i>Segmento Premium de vehículos ligeros en México</i>	
Beneficios básicos	Beneficios suplementarios
Vehículo automotor de línea o marca diferenciada	Vehículos 100% italianos, producidos de forma semi-artesanal por una marca con más de 100 años de historia
Características de seguridad avanzadas (por encima de la norma mexicana detallada en análisis de contexto)	Sistemas de seguridad avanzada – activa y pasiva – con reconocimientos cinco estrellas de EuroNCAP con 98% de protección para ocupantes
Atributos de diseño exclusivo	Diseño <i>State-of-the-Art</i> con elementos diferenciales (parrilla y Quadrifoglio Verde)
Habitabilidad para cinco o más pasajeros con equipamiento superior (sistemas de infoentretenimiento, elementos de lujo como asientos en piel, quemacocos, rines de aluminio)	Autenticidad y distinción de un vehículo italiano de altas prestaciones con sistema Alfa Connect, modos de conducción ADN Race Pro 2.0, y cabina con materiales ligeros de alta calidad

Utilización de materiales Premium (<i>composite</i> , fibra de carbono, insertos de madera, aluminio)	Motores de alta gama fabricados completamente en aluminio. Cofres, techos, cajuelas y túneles de transmisión hechos en fibra de carbono para alcanzar una distribución de peso perfecta del 50/50
Manejo deportivo con modos de conducción Sport o Race	Motorización derivada de Ferrari y trabajada en conjunto con ingenieros de Maserati. Distribución de peso perfecta 50/50 en vehículos de tracción trasera e integral
Garantías completas con mantenimiento y seguros incluidos	<i>Maxima Qualità</i> con seguro de llantas durante 3 años y servicios de mantenimiento incluidos. Extensión de garantía <i>Maxima Qualità Elite</i> hasta por 5 años con costo preferencial, única en la industria
Clubes exclusivos de propietarios	Club de propietarios de Alfa Romeo, con acceso restringido y no operado por la marca

c. Nueva Segmentación

Ante la imposibilidad de encontrar una segmentación específica por parte de la marca, se tomará en cuenta una propuesta de segmentación diferenciada que atienda, principalmente, a un grupo específico como mercado principal – Alfa Romeo Giulia y Stelvio – y a un segmento secundario, con oportunidad para los productos de entrada a la marca – Alfa Romeo MiTo y Giulietta.

- **Segmento 1: *Excellence***

Variable geográfica: Residentes en México, radicados en las grandes ciudades del país (México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Querétaro, León).

Variable demográfica: Nivel socioeconómico A/B, hombres y mujeres entre 35 y 65 años, de indistinta nacionalidad. Cuentan al menos con una licenciatura y en mayor medida con estudios superiores. Ingreso superior a los 300 mil pesos al mes y normalmente poseen servicios bancarios con varias cuentas. Catalogados como la clase alta del país, tienen círculos de vida cerrados y selectivos, donde la familia y amigos son importantes e incluso parte del entorno laboral; sin embargo, conocen a muchas personas. Grandes empresarios, trabajan para

compañías internacionales o como independientes en funciones directivas, dueños o CEOs de empresas consultoras, abogados, médicos, empresas constructoras, entre otras. Nivel de toma de decisiones alto, así como su nivel de mando. Capacidad adquisitiva para actuar con libertad en nuevos bienes o servicios, siempre y cuando cuenten con una buena relación valor/precio. Por lo menos posee una casa o departamento de lujo, dimensiones superiores que les permiten albergar más de 4 habitaciones. Cuentan con personal de servicio en todos los niveles.

Variable psicográfica:

Estilo de vida: El gusto de poseer, de poseer lo mejor, sabiendo que es lo mejor. Individuos cultos, viajeros constantes, que tienen a su disposición los medios y el ritmo de vida para hacerlo. El mundo no es ajeno para ellos, conocen estilos, conocen ciudades, han probado lo más exquisito. Forman parte de clubes selectos, a los que acuden en momentos de ocio; con importantes habilidades sociales, tanto de relación como de referencia. Hablan varios idiomas y están particularmente familiarizados con bienes y servicios no originarios o que no están disponibles en el país. Afines a la sofisticación, también se sienten plenos y libres. Les gusta tener varios temas de conversación, personas letradas, lectores asiduos, que siguen dando valor a conocer museos, pero disfruta de restaurantes, experiencias culinarias o artísticas valiosas. Valoran mucho las situaciones o experiencias donde pueden quedarse con algo nuevo, que les presente un valor nuevo y los medios para diferenciarse. Se sienten cómodos con el poder y valoran situaciones donde pueden experimentarlo. Gozan de deportes como el esquí, la equitación, el golf, polo. Propietarios de medios de transporte propios como jets privados y compradores asiduos de productos de alto valor: joyas, obras de arte, etc. La atención médica puede ser proporcionada en otros países, así como ser consumidores de cirugías estéticas y procedimientos de alto valor.

Personalidad: Individuos muy poco influenciables. Conocen mucho, saben mucho, no cualquier persona puede acercarse a ellos y cuando lo hacen, aprecian que compartan lo más valioso de lo que conocen, presentan, o venden. Un valor importante está en las generaciones, en la tradición, algunas bases de la “sangre azul”. Aquel que habla a este nicho apela al conocimiento cabal de la importancia del lenguaje, del conocimiento y la capacidad de argumentar. Poco tendientes a ser viscerales, sus decisiones son pensadas con detenimiento y no atienden a valores fútiles. Individuos capaces de concretar cualquier proyecto, por lo que lo que quiera vendérselo tendrá que apelar a algo que tenga completo sentido para complementar lo que ya tienen. Su calidad de vida no significa que se permitan el despilfarro, puesto que

justifican plenamente sus gastos con relaciones costo-beneficio sólidas. Entre los más jóvenes de este grupo, se mantienen atentos a nuevas tendencias con una visión de diferenciación. La pertenencia al grupo social es importante, por lo que hacen lo posible para mantenerse en él y ser relevantes. No les gusta ser imitados, ni poseer lo que es común, por lo tanto, siempre valoran aquellas cosas que les dotan de una identidad. Tienen un gusto especial por los autos deportivos con características especiales diferenciadoras, conocen y valoran a los vehículos de alto desempeño.

Valores: Profundamente familiares, conservadores. Alto sentido del trabajo y el compromiso con la toma de decisiones. Fieles a sus costumbres, con alto sentido del honor, les gusta demostrar su inteligencia y lo que los hace diferentes en sus círculos sociales. A través del *research* se ha logrado comprobar que son personas muy cercanas a la filantropía o actividades de calidad humana, a su vez como una proyección de honorabilidad. No son individuos que gusten del “*show-off*”, porque no lo necesitan para demostrar su identidad.

Variable conductual: Disposición alta a productos que doten de identidad, con un alto valor de diferenciación. Desarrollan mayor aceptación a lo que tiene una argumentación orientada a superar lo establecido o común. En este sentido, valoran productos importados. Capacitados para percibir alta calidad en materiales o funciones superiores respecto a otros productos en el mercado, o establecer asociaciones con productos de altísimo nivel dentro de su categoría. Poseen más de un vehículo, y no todos los usan con el mismo propósito: como personas cultas y expertas, se acercan a los productos de la marca con previo conocimiento de sus características y de las del segmento. Capaces de reconocer el estilo y diseño superior y pagar por él si se complementa con una buena propuesta funcional. Tendientes a apreciar el trabajo artesanal, que dote al producto de particularidad sobre otros. Creen en la premisa: “si es escaso, mucho mejor”, le dan un valor importante. Toman tiempo para realizar una compra, no son en su mayoría comunes las decisiones impulsivas a menos que el producto cumpla al 100% con sus necesidades. Conocen a la marca y sus atributos.

- **Segmento 2: *Progression***

Variable geográfica: Residentes en México, radicados en las grandes ciudades del país (México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Querétaro, León).

Variable demográfica: Hombres y mujeres entre 25 y 45 años en nivel socioeconómico C+, de nacionalidad indistinta. Al menos poseen una licenciatura y algunos cuentan con estudios de posgrado. Sus ingresos son estables, en promedio superiores a 100 mil pesos mensuales y, contrario al segmento *Excellence*, no necesariamente cuenta con un núcleo familiar. Trabajan para empresas, pero también suelen ser emprendedores de nuevos negocios o medianas empresas. Desempeñan posiciones de gerencia o dirección con nivel medio-alto de mando. Cuenta con mayores índices de bienestar y desarrollo, pretende emular las experiencias y prácticas de la clase alta. Tienen al menos un bien inmueble. Cuentan con cuentas bancarias, en mayor medida de bancos a nivel nacional, dos o más tarjetas de crédito. Poseen, al menos, un vehículo y pueden pagar por bienes de consumo duraderos usando métodos de pago que les beneficien. A pesar de que no viajan tan frecuentemente como la clase alta, buscan hacerlo para expandir sus horizontes de conocimiento y turismo.

Variable psicográfica:

Estilo de vida: Los logros conseguidos son lo más valioso. Pujantes y trabajadores, los individuos de este segmento están ávidos de fuentes/objetos/proyectos de crecimiento personal. Como se catalogan a sí mismos como triunfadores, buscan los medios para demostrar el éxito. Se sienten cómodos consumiendo productos que les doten de estatus o identidad diferenciada, que es a lo que aspiran llegar. Son buscadores de nuevas experiencias, están atentos a las nuevas tendencias y son cada vez más digitales por la naturaleza de sus generaciones (X tardío y Y). A diferencia de otros segmentos, estos individuos sí valoran lo que más les ha costado y tratan de demostrarlo. Buscan llegar a pertenecer, de alguna forma, a las actividades de la clase alta, por lo que es común verlos inscribirse en clubes o asociaciones donde puedan identificarse. Aunque pueden identificarse con el estatus “mientras más caro, mejor”, pertenecen a generaciones muy bien informadas y con acceso a la información al momento de la toma de decisiones. En caso de tener familia, busca lo mejor para sus hijos, cualitativa y cuantitativamente hablando. En caso de no tenerla, se cuida al máximo y destina un porcentaje de su ingreso a satisfacer sus necesidades de ocio y entretenimiento de la mejor manera posible.

Personalidad: Dan vital importancia al trabajo y a la consecución de logros, con un componente aspiracional muy alto. Como se reflejan en acciones o costumbres de una clase superior, gustan consumir esporádicamente de restaurantes, experiencias artísticas y viajes que les transmiten la identificación con dichos grupos. Son hombres y mujeres inteligentes, que saben

reconocer el costo/beneficio de sus acciones o intereses. Buscan siempre lo mejor a los ojos de las tendencias, influenciables siempre y cuando se ofrezca valor en sus aspiraciones.

Valores: Por las características de su generación, suelen ser más mente abierta y libertad en la toma de decisiones. Sujetos honestos, muy trabajadores y en contacto con la información. La mayor satisfacción se encuentra en el que trata a estos individuos como personas diferentes, ofrece actividades distintas, les da la oportunidad de experimentar cosas nuevas y pertenecer.

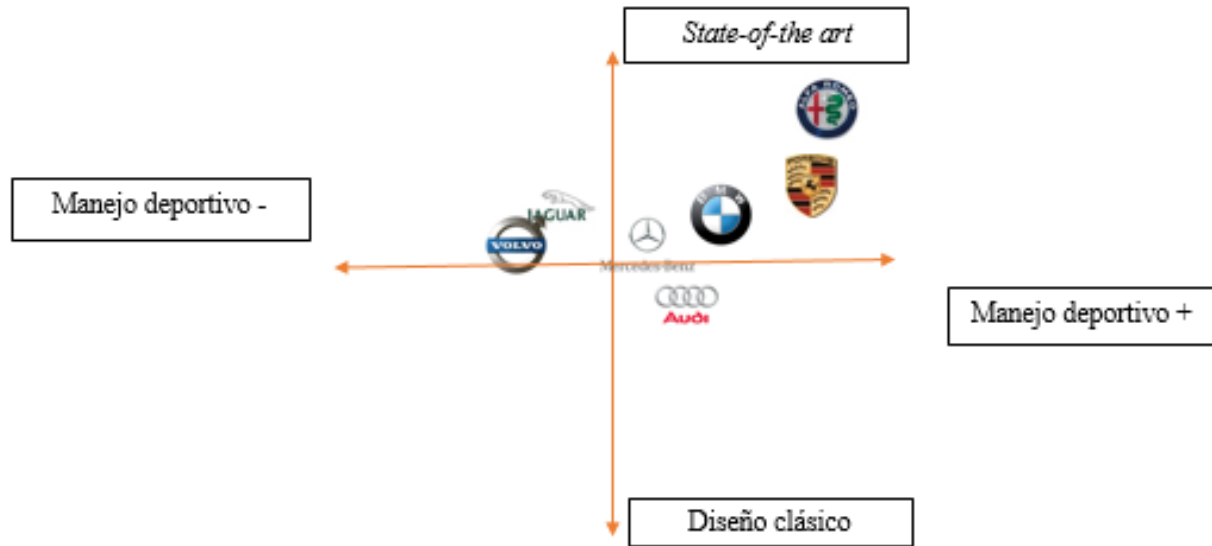
Variable conductual: Con un alto grado de aspiracionalidad, reciben de buena forma los productos que les proyecten estatus diferenciado. Tienden a preferir productos importados por esta naturaleza. Piensan más al momento de tomar decisiones, pero las emociones o los sentimientos pueden ganar la partida al momento de decidirse entre uno u otro producto. Conocen la marca, competidores y saben sobre ventajas y beneficios porque lo han visto/leído/oído a través de los medios. Deciden más favorablemente si se presenta una experiencia, se le invita a pertenecer, o se le da un valor diferencial que lo acerque al estatus que busca. Atesora las características de productos superiores, por lo que valora aquellos que le pueden entregar un desempeño, funcionalidad y estilo similar. Se asocian con deportes como el tenis, golf o ciclismo para entrar a un círculo al que pueden pertenecer. El deporte motor suele ser un nexo importante con la dinámica de los autos.

d. Mapas de Posicionamiento del segmento Premium

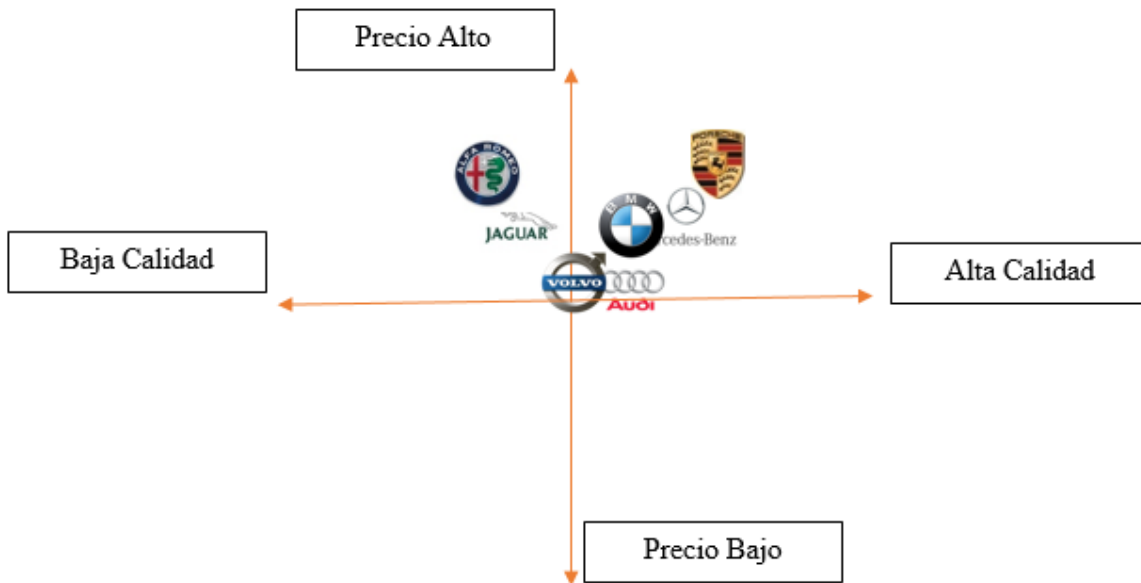
El posicionamiento se orientará respecto a los modelos “halo” (tope de gama) de la marca, Alfa Romeo Giulia y Alfa Romeo Stelvio, que fueron referenciados como superiores dentro de su categoría por los diferentes sujetos de la investigación. Además, dentro de la crítica especializada, estos modelos han sido propuestos como lo mejor en función a los beneficios suplementarios planteados anteriormente.

Las variables del posicionamiento de marca para tomar en cuenta convergerán en torno a dos ejes: la dinámica de manejo superior y el diseño distintivo, en el caso de Alfa Romeo, 100% italiano. Dentro de estos dos ejes se han encontrado más ventajas respecto a otros mapas y a competidores directos e indirectos. Allí puede apoyarse la propuesta de valor.

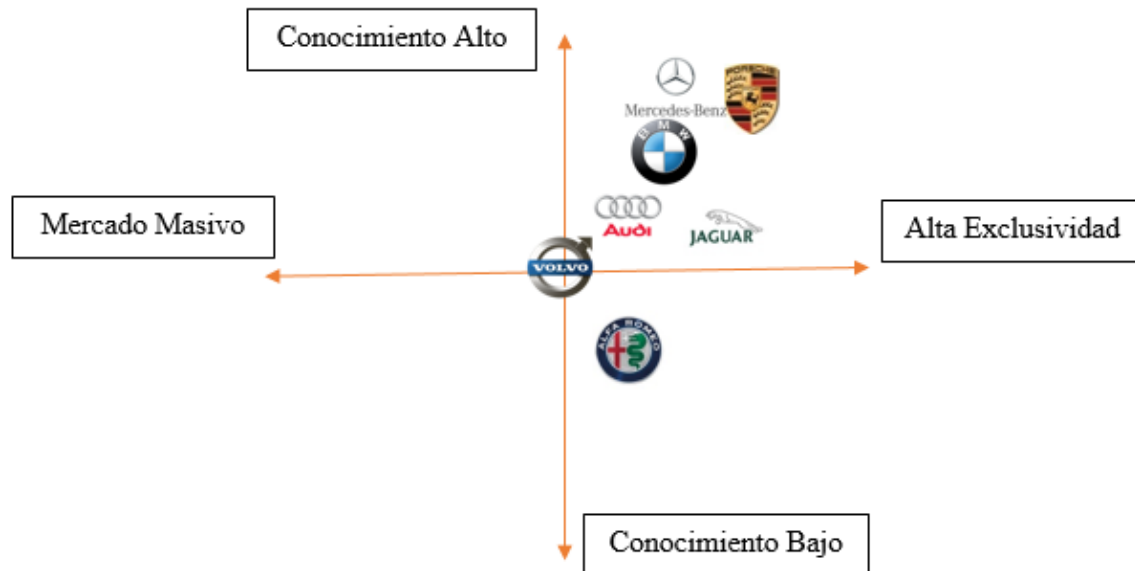
Mapa 1



Mapa 2



Mapa 3



Positioning Statement

Para (Target)

- **Primario: (Excellence)** Hombres y mujeres de 35 a 65, en niveles socioeconómicos A/B, afines a la sofisticación, plenos y auténticos. Disfrutan el gusto de poseer, de poseer lo mejor, sabiendo que es lo mejor. Conceden valor a las situaciones o experiencias donde descubrir algo nuevo, que les presente nuevos retos y los medios para diferenciarse. Familiarizados con el poder, valoran las situaciones donde pueden experimentarlo de forma auténtica.
- **Secundario: (Progression)** Hombres y mujeres entre 25 y 45 años en nivel socioeconómico C+, de nacionalidad indistinta. Con un alto grado de aspiracionalidad, reciben de buena forma los productos que les proyecten estatus diferenciado. Tienden a preferir productos importados por esta naturaleza. Piensan más al momento de tomar decisiones, pero las emociones o los sentimientos pueden ganar la partida al momento de decidirse entre uno u otro producto.

La marca es (Category)

Alfa Romeo es una de las marcas italianas más reconocidas en la industria automotriz, con más de 100 años en el mercado y catalogada como la casa productora de los vehículos más bellos de la historia.

Compíte en

Segmento de autos de lujo o Premium en México

Que (Benefit)

Transmite el sentimiento único del piloto como el centro de todo el universo de la conducción deportiva (*Pilot Emotion is Hero*).

Porque (Support Points)

Tiene los mejores productos de su categoría en cuanto a manejo deportivo superior y son referentes de la industria en cuanto a diseño distintivo 100% italiano.

Nuevo Statement

Alfa Romeo es el referente único y exclusivo de dinámica de manejo superior y diseño distintivo 100% italiano. Con la verdadera interpretación de la Formula 1 en las calles, la emoción deportiva de Alfa Romeo le dota de una personalidad intransferible: el piloto como el elemento más importante.

e. Objetivo de Mercadotecnia

Posicionar a la dinámica superior y experiencia de marca como el centro de todas las actividades de comunicación de Alfa Romeo.

Área de mercadotecnia: Promoción / Comunicación

f. Estrategia Global: *Pilot Emotion is Hero...and reality*

Con base en la investigación, la mayor ventaja diferencial de un Alfa Romeo se encuentra en la experiencia de manejo, contra cualquiera de sus competidores e incluso en otras categorías. Asimismo, la dinámica de manejo deportivo superior se posiciona como el atributo más importante que no es explotado en su totalidad dentro de las estrategias actuales de la marca. En otras palabras, la expresión intransferible, *Pilot Emotion is Hero*, debe ocupar un papel central: *Reality*.

Debemos llevar el producto al segmento *Excellence*, para facilitar que el consumidor experimente por sí mismo la singularidad del diseño y, por supuesto, la superioridad del manejo de un Alfa Romeo. El acercamiento, la relación directa entre piloto y máquina, debe propiciarse en ambientes comunes.

Una marca como esta, cuyos vehículos tienen una relación simbiótica con la Formula 1 y su historia, debe identificarse con los valores de deportividad, alto desempeño y exclusividad. De la misma forma, debe reflejar el carácter que lo distingue en los círculos donde le es natural pertenecer: al encuentro con el Alfista.

Pilares de Estrategia Global

1. Experiencia de manejo superior
2. Comunicación de la verdadera interpretación de la emoción deportiva en las calles
3. Identidad Alfa Romeo

1: Experiencia de manejo superior

1.1 Segmento: *Excellence*

Objetivo: Incrementar la experiencia de manejo de clientes potenciales a través de un espacio único para pruebas de manejo, una locación disponible dotada de todo el carácter e identidad de la marca Alfa Romeo.

Estrategia: Una de las quejas recurrentes del distribuidor se concentró en la disponibilidad de unidades para pruebas con clientes. Al ser insuficientes y tener que depender casi al 100% de las unidades de planta (incluso se citan clientes en el Corporativo para pruebas de manejo), se sugiere que parte de esas actividades de prueba se concentren en una sola ubicación por región,

en lo que se ha denominado *Casa Alfa Romeo*. Allí estarán disponibles los vehículos Stelvio y Giulia (alta gama).

Medio: Experiencia de manejo / Experiencia de marca / Promoción

Acciones: Esta ubicación será el centro al que llegarán todos los clientes con pruebas de manejo agendadas por los diferentes distribuidores, tendrá disponibilidad de todos los vehículos en el *lineup* y control de los mensajes que la marca quiere transmitir. El lugar hablará por sí mismo de la marca, se vestirá con la riqueza de pertenecer a Alfa Romeo. Los asesores de pruebas serán personas que transmitirán valores, estarán familiarizadas al 100% con la identidad de la marca y sus vehículos. No habrá espacio para otro vehículo que no sea el que el cliente está dispuesto a probar. Vamos a enamorar al cliente desde que sube al auto hasta que baje con una sonrisa al probar la mejor propuesta dinámica del mercado Premium

a. Mapeo de Casa Alfa Romeo:

- Casa Alfa Romeo en Ciudad de México
- Casa Alfa Romeo en Celaya
- Casa Alfa Romeo en Monterrey
- Casa Alfa Romeo en Guadalajara

b. Ventajas:

- No habrá excusa para no poder probar un Alfa Romeo. Las puertas de la Casa Alfa Romeo estarán abiertas para los clientes interesados en tener un servicio Premium, personalizado y una experiencia de manejo única.
- Se reduce al mínimo la influencia negativa de un piso de ventas multimarca. Como se hace en la actualidad con las pruebas de manejo que llegan al Corporativo, el cierre de la venta se llevará a cabo por el distribuidor, pero se le añadirá exclusividad y servicio especializado.
- Mejorará el manejo de objeciones e imagen de marca Premium.

c. Diferenciadores clave de calidad:

- Ubicación de Casa Alfa Romeo, facilidades de horario, capacitación de asesores, compromiso del distribuidor para agendar citas y seguimiento de clientes.
- Disponibilidad de unidades para prueba de manejo. No se puede pensar en una estrategia para incentivar las ventas de la marca si no se dispone de vehículos.

1. 2 Segmento: Excellence

Objetivo: Generar experiencias de manejo Premium a través de alianzas estratégicas

Estrategia: De acuerdo con la investigación, en este mercado de nicho resulta complejo encontrar a los clientes que están interesados en la marca. Sin embargo, estos clientes ya se encuentran en bases de datos de productos que desarrollan una segmentación similar, como las tarjetas de crédito Premium. El centro de esta propuesta radica en abordar a los clientes/público objetivo de este tipo de cuentas para ofrecer pruebas de manejo exclusivas que les permita conocer el producto.

Medio: Prueba de manejo directa de cliente potencial

Posibles aliados estratégicos: American Express Centurion, World Elite Mastercard, Cuenta Única Premium Scotiabank, VISA Platinum.

Acciones:

- Alfa Romeo de fin de semana:** un beneficio adicional de la tarjeta consiste en que el cliente podrá contar con un vehículo Alfa Romeo – Giulia o Stelvio – durante sus actividades de fin de semana. El vehículo se entrega el viernes y se recolecta el lunes, facilitando que pueda usarlo en los momentos donde tiene mayor disponibilidad de tiempo para apreciarlo y puede acudir a eventos sociales (potencia visibilidad de marca en entornos afines)

Ventajas: prueba de producto inmediata, no solo del cliente, sino de su círculo familiar, visibilidad en entornos comunes

Diferenciadores de calidad: unidades plenamente aseguradas o contrato de responsabilidades con institución bancaria, línea exclusiva de contacto en caso de dudas de producto o percances.

- b. **Alfa Romeo Own Car:** un factor común en las experiencias de estos individuos son los viajes. La tarjeta / entidad puede ofrecer un beneficio en el que se pueda poner a disposición del cliente un Alfa Romeo para efectuar sus movimientos mientras se encuentre en las diferentes ciudades del país. No habrá necesidad de movilizarse en vehículos de terceros, la marca pone a su disposición un vehículo de alta gama para facilitar los movimientos de sus clientes que lo soliciten, solo deberá conocer el itinerario para dejar el vehículo en la terminal y recolectarlo al final de sus actividades.

Ventajas: prueba de producto inmediata

Diferenciadores clave de calidad: puntualidad, presentación, unidades plenamente aseguradas o contrato de responsabilidades con institución bancaria, línea exclusiva de contacto en caso de dudas de producto o percances, información de producto disponible y contacto directo con el distribuidor para cerrar la compra.

1.3 Segmento: Excellence

Objetivo: Crear un espacio para demostrar al cliente la naturaleza de Alfa Romeo directamente en su hábitat natural, las pistas.

Estrategia: Aprovechando la naturaleza de Alfa Romeo, una marca que muestra sus mejores cualidades en el comportamiento dinámico y el alto desempeño de sus autos; *Alfa Romeo Driving Experience* será la oportunidad para llegar a tener un contacto con los clientes en un día de experiencia de marca en pista. Implementada en el pasado para medios de comunicación, un “*trackday*” fue una iniciativa que se quedó solo en una buena estrategia para medios ganados. Sin embargo, no se cuenta con una actividad similar en el contexto de clientes.

Medio: Marketing de experiencia

Acciones:

Los vehículos serán los protagonistas: el cliente pasará del VR que se tiene actualmente a un momento especial con el auto en su entorno natural. Con una propuesta de ejercicios dinámicos específicos, el asistente habrá completado al final del día una capacitación como “*Piloto Alfa Romeo*”, un distintivo único. La actividad en pista se complementará con diferentes escenarios que presentarán los elementos más valiosos de la marca, como la historia, el presente en Formula 1 y el legado 100% italiano. Se invitarán a participar a marcas complementarias en la actividad como comida italiana, vino, relojería, etc., para aportar a la experiencia especial de exclusividad.

Una de las causas por las cuales no se ha tenido buenos resultados en actividades de prueba de manejo de la marca es porque los distribuidores no hacen una buena labor de prospección. En pocas palabras, invitan a sus amigos o conocidos sin algún fin ulterior. En esta actividad se sugiere el involucramiento de una agencia de comunicación que tenga conocimiento de una base de datos de clientes en el segmento *Excellence* que puedan participar activamente y aportar a la labor de promoción de la marca.

En caso de que contar con el recurso, se puede negociar con la red de distribuidores que el evento se establezca como una gira en la que se consideren ciudades sede: CDMX, Celaya, Monterrey y Guadalajara.

Número de participantes: Mínimo 50, máximo 100.

Número de unidades disponibles para prueba:

Pista: 5

Ejercicios dinámicos: 3

Diferenciadores clave de calidad:

- Capacitadores calificados
- Experiencia de marca elevada a todos los niveles: atención, oferta gastronómica, actividades complementarias (cata de vino, alta relojería)
- *Trackday* por región (CDMX, Puebla, Celaya, Monterrey)
- Participación de Club Fedeltà Alfa Romeo

1.4 Segmento: Progression

Objetivo: Vivir la experiencia Alfa Romeo a través de la Realidad Virtual (VR) llevada a las pistas

Estrategia: La propuesta radica en convertir un recurso que ya se tiene, como la Realidad Virtual, en un activo para presentar las características dinámicas del vehículo a este segmento específico. La variable conductual de este público indica que este tipo de experiencias aportan mucho a su consideración, y nada mejor que presentarlas en el lugar donde tenga contacto con la marca: eventos y activaciones especiales que la marca destina y se encuentra este segmento específico.

Medio: Marketing de experiencia

Acciones:

El manejo virtual estará garantizado. El detalle se expone en la sección 2.7 *Eventos*

2. La comunicación de la verdadera interpretación de la emoción deportiva en las calles

Alfa Romeo es sinónimo de desempeño, del mejor manejo posible en sus categorías, y es una de las pocas armadoras que pueden presumir una relación natural con la máxima categoría del automovilismo mundial. Esta estrategia busca posicionar a la marca con estos valores: la cercanía al mundo de la velocidad, la perfección al volante y la construcción de mensajes valiosos al contar con los vehículos más rápidos de su segmento.

2.1 Segmento: Excellence

Objetivo: Ir “*al encuentro con el Alfista*”, encontrar espacios afines con clientes potenciales para amplificar la visibilidad de la marca

Estrategia: La búsqueda de espacios afines de la marca con el cliente potencial es una de las áreas de oportunidad señaladas en la investigación. Orientado al segmento *Excellence*, el número de eventos para este nicho es limitado, pero es posible señalar que a través de alianzas

estratégicas se pueden encontrar oportunidades de participación sin necesidad de involucrar una inversión alta.

Medio: Eventos / Marketing de Experiencia

Acciones: Actualmente la marca se enfoca en WOBI, un foro empresarial importante, pero no debe ser el único, porque no congrega a los tomadores de las decisiones de compra del segmento que se propone en este estudio. Recientemente se incorporó a The ONE Luxury Event, un evento bien percibido en la investigación, lo que muestra el camino de los eventos en los que la marca debe participar.

Ejemplos de eventos con potencial de participación a través de alianza estratégica:

- LuxuryLab.mx “The most important luxury brand & travel summit in Latin America” - Agosto
- Luxury Premium and Fashion “Innovación y Sustentabilidad 2019” – Septiembre
- “Marcas de Lujo Asociadas”, creada por American Express. Una comunidad cerrada que integra las marcas de lujo en el país y las impulsa. Crea alianzas y nuevos conceptos. Construye comunidad a través de miembros selectos que acceden a través de un registro.
- Top Sports, generador de eventos deportivos Premium en México. Promotor de espacios dedicados al segmento. *Importante para desarrollar eventos alrededor del golf y la equitación.*
- *Torneos de tenis a nivel nacional, ATP y WTA. (Monterrey, Acapulco)*

Buscar un aliado estratégico es esencial para entrar a este tipo de eventos. La marca por sí sola no tiene el recurso para costearlo, pero si se propone realizar un co-branding lo suficientemente fuerte como para compartir valores específicos y tener beneficios para exponenciar su valor. (ver sección 2.2)

2.2 Segmento: Excellence

Objetivo: Explorar una alianza estratégica a través del *co-branding* como una herramienta para amplificar los esfuerzos de comunicación de la marca.

Estrategia: Tener un aliado estratégico temporal que comparta valores es una forma importante de llegar al público objetivo. Además, puede dotar de poder a ambas marcas y representar beneficios en el alcance y reconocimiento en el mercado que actualmente no tiene Alfa Romeo.

Como la verdadera interpretación de la emoción deportiva en las calles, se propone buscar una marca complementaria con lo que representa la marca.

Como benchmark, se tiene la asociación entre BMW y Louis Vuitton para la campaña *The Art of Travel*. Ambos representan lujo, transmiten valores comunes de sofisticación y además crearon una línea común en la exclusividad al momento de viajar. Esta alianza de co-branding resultó en la asociación entre el BMWi8 y una línea de bolsas y maletas de viaje que complementaban perfectamente al vehículo, masculino, de alta exclusividad.

Medio: Alianza Estratégica / *Co-branding*

Marca propuesta: TANE

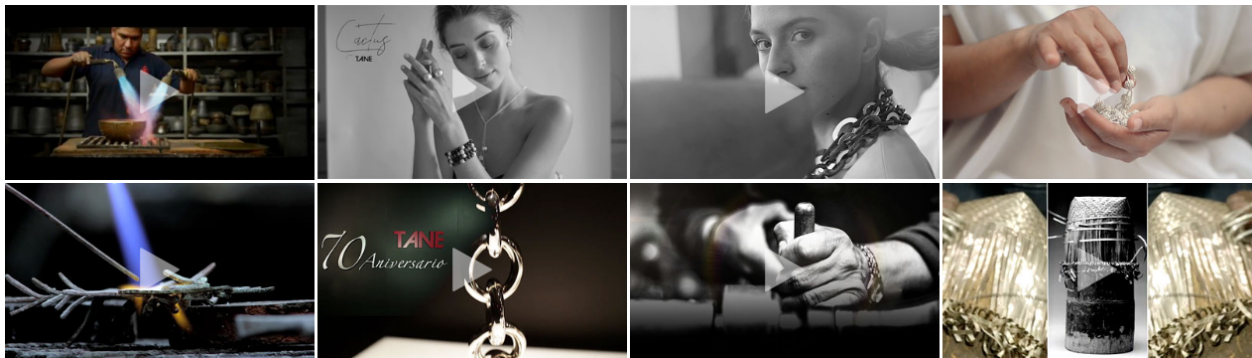


Figura 21: Definición de arte de TANE (TANE, 2019)

TANE es una marca de origen mexicano, originaria en 1942, muy cercana a la orfebrería artesanal de alta gama. Su ventaja competitiva se ubica en el diseño en plata de máxima exigencia en calidad. Detrás de sus piezas existen muchas horas de elaboración, totalmente a mano. Es una marca que se exige mucho a sí misma y que cuida la calidad tradicional, altamente creativa. Se consideran a sí mismos como la única marca de joyería de lujo mexicana (TANE, 2019). Su asociación con las boutiques de El Palacio de Hierro también son un valor importante para la búsqueda de nuevos clientes potenciales en el segmento.

“Nuestras piezas únicas y el arte-objeto nos han distinguido desde hace décadas de otras marcas del mundo situando a la producción que sale de nuestros talleres como piezas coleccionables y de museo.” (TANE, 2019).

Puntos valiosos:

- Atelier en Masaryk
- Puntos de venta en El Palacio de Hierro en Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Querétaro, Boutique Palacio y Casa Palacio (Antara y Santa Fe)
- Tiendas independientes en Artz Pedregal, Four Seasons, Perisur, Presidente Inter-Continental, San Ángel y Santa Fe, además de Angelópolis en Puebla
- Atraviesan por una etapa de renovación donde buscan dar nuevos bríos a la marca
- Universo de piezas en la categoría de “íconos”
- TANE forma parte de Grupo BAL, dueño de la mina de plata más grande del mundo

Acciones:

- a. ***Quadrifoglio, la joya de TANE.*** Se podría crear un accesorio con alguno de los símbolos de la marca, sean los vehículos o imágenes representativas de la misma. El Quadrifoglio Verde, una pieza central en la historia de la marca, es conocido en los ámbitos deportivos como los vehículos con el mejor desempeño en la gama Alfa Romeo. En palabras más simples, representa “la joya de la corona” de Alfa Romeo.

El Quadrifoglio puede representar una oportunidad para la creación, por lo que una acción de colaboración con TANE es una realidad. La mística de Alfa Romeo y su producción *state-of the-art* puede representar algo interesante para su marca. Esa línea de relación puede capitalizarse con alguna línea, o pieza de colección, que revista importancia para ambas marcas y nuevos clientes potenciales para Alfa Romeo.



Figura 22: Ideas para “Quadrifoglio, la joya de TANE” (TMC Motorsport, 2016)

- b. En la misma línea se pueden proponer Ediciones limitadas *Stelvio by TANE*, donde el producto posea una placa numerada o algún elemento diferenciador de cara al cliente.



Figura 23: Propuesta exterior para ediciones limitadas (Elaboración propia)



Figura 24: Propuesta exterior para ediciones limitadas (Elaboración propia)

2.3 Segmento: Excellence

Objetivo: Establecer el *Club Fedeltà Alfa Romeo* como un grupo donde se exprese la pertenencia y el gran valor que revisten los clientes para la marca

Estrategia: En la investigación se pudo comprobar que existe una percepción de que no hay un elemento de pertenencia que reúna a los clientes de Alfa Romeo en torno a la marca. Tener un Alfa Romeo o cualquier otro vehículo, para el cliente actual es lo mismo, porque no hay un distintivo, o acceso a alguna asociación coordinada por la marca. Los clientes, entonces, adolecen de un elemento que les permita sentirse orgullosos de la marca y únicos al poseer uno de sus autos. Con esta estrategia, la marca arropará a sus nuevos clientes, les hará sentir valiosos, únicos y diferentes, como sus autos lo transmiten en sí mismos.

Medio: Promoción / Grupos de Interés

Acciones:

Se propone crear el *Club Fedeltà Alfa Romeo* (expresión en italiano para “Lealtad”) donde a todos los clientes se les da la posibilidad de pertenecer a un Club donde podrán experimentar lo que

significa formar parte del referente exclusivo de dinámica de manejo superior y diseño distintivo 100% italiano.

- El miembro del Club Fedeltà recibirá un kit de bienvenida con artículos de la marca y un elemento de identificación (membresía) similar al que se muestra en la figura 24.



Figura 25: Kit de Bienvenida, benchmark Land Rover (Behance, 2019)

- El cliente tendrá acceso inmediato a un *landing page* en la página Web con información exclusiva, inscripción a eventos de la marca con descuentos especiales o *merchandising* con valor preferencial.
- El Club tendrá acceso exclusivo a nuevos modelos, pruebas de manejo especiales creadas para ellos y eventos privados de marcas aliadas, potenciando la exclusividad y generando promotores de marca.

2.4 Segmento: Excellence

Objetivo: Capitalizar la figura de un embajador para transmitir los valores de deportividad y alto desempeño de la marca

Estrategia: Compartiendo los valores de la marca, la figura del embajador ha ayudado a varias firmas a potenciar su imagen, sin hablar de lo que ha representado en función del conocimiento, consideración y persuasión. Un *benchmark* dentro de la categoría Premium se encuentra

fácilmente en George Clooney como máxima figura de Nespresso, pero también en Lana del Rey con algunas campañas de Jaguar F-Type o Scott Schuman en la fotografía para Ermenegildo Zegna. Con la presencia de Alfa Romeo en Formula 1, se puede acudir a uno de los pilotos del equipo, mundialmente conocido, como Kimi Raikkonen.

Medio: Promoción a través de embajador o vocero de marca. Publicidad exterior en ubicaciones estratégicas, publicidad en revistas de alto perfil, imagen en eventos propios.

Acciones:

Dados los recursos limitados de Alfa Romeo en México, la imposibilidad de salir al mercado plantea la oportunidad en casa: la Formula 1 es uno de los pilares en comunicación de la marca, por lo que uno de los pilotos puede fungir como la figura más importante porque comparte algo en común. Kimi Raikkonen, piloto de Alfa Romeo Racing, goza de una amplio conocimiento en el país y, sobre todo, con aquellos que valoran el mejor manejo deportivo al ser Campeón del Mundo de Formula 1 en 2007 y competidor de varios seriales a nivel mundial. El finlandés puede ser una imagen interesante que puede ser explotada para promover los vehículos en nuestro país.

Todos los esfuerzos podrían consumarse en el Gran Premio de Formula 1 de México, en el que por contrato se tiene oportunidad de tener a los pilotos en un evento especial. Como ejemplo, puede idearse un *meet and greet* dedicado a clientes de la marca. A continuación, encuentra algunas propuestas gráficas para este tipo de contenidos.



Figura 26: Kimi Raikkonen con Stelvio Quadrifoglio (Alfa Romeo México, 2018)

100% DEPORTIVOS, 100% ITALIANOS

Con nuestros pilotos de Formula 1,
presentamos los autos más rápidos de sus categorías



100% DEPORTIVOS, 100% ITALIANOS



Motor desarrollado por Ferrari 505 hp

Los autos más rápidos en pista



Figura 27: Arriba, propuesta de asociaciones con embajadores de marca y abajo, publicidad exterior o imagen para publicaciones impresas (Elaboración propia)

2.5 Segmento: Progression

Objetivo: Establecer el uso de redes sociales como potenciadoras de *awareness* de marca y producto

Estrategia: Una debilidad encontrada en la investigación apunta a Alfa Romeo como una marca fuerte en *awareness* de marca, pero no de nombres de producto o actualidad de estrategia. Las redes sociales en nuestros días pueden apoyar en esta tarea con los “próximos Alfistas”. El común denominador de esta propuesta es dejar de postear en las tres redes con el mismo contenido, pues cada una tiene una finalidad distinta.

Slogan: 100% Deportivos. 100% Italianos

a. Medio: Instagram

Acciones: *La verdadera expresión de emoción deportiva en las calles. Contenido relevante*

- En primer lugar, el hecho de tener una escudería de Formula 1 implica que las posibilidades de contenido se van a exponenciar. Sobre todo, cuando pilotos y equipo entran en contacto tan frecuentemente con los productos Giulia y Stelvio. Semana a semana, los datos más relevantes de cada competencia, el día a día de los pilotos y la actualidad de la escudería debe formar parte de la parrilla de contenidos (Figura 29). A este contenido se puede seguir sumando el de producto, dándole un enfoque más *racing*, donde se evidencie la ventaja de tener el producto con el mejor manejo deportivo de la industria. Los eventos en México también deben tener un espacio por la naturaleza visual de la red social: “esto es pertenecer a Alfa Romeo”.
- En este sentido también se mejoraría la frecuencia de contenido, ampliando el número de contenidos periódicos, que actualmente se encuentra en promedio en un posteo cada tres días. La media de los canales en la categoría se encuentra en uno o dos posteos por día.

Benchmark: Mercedes Benz

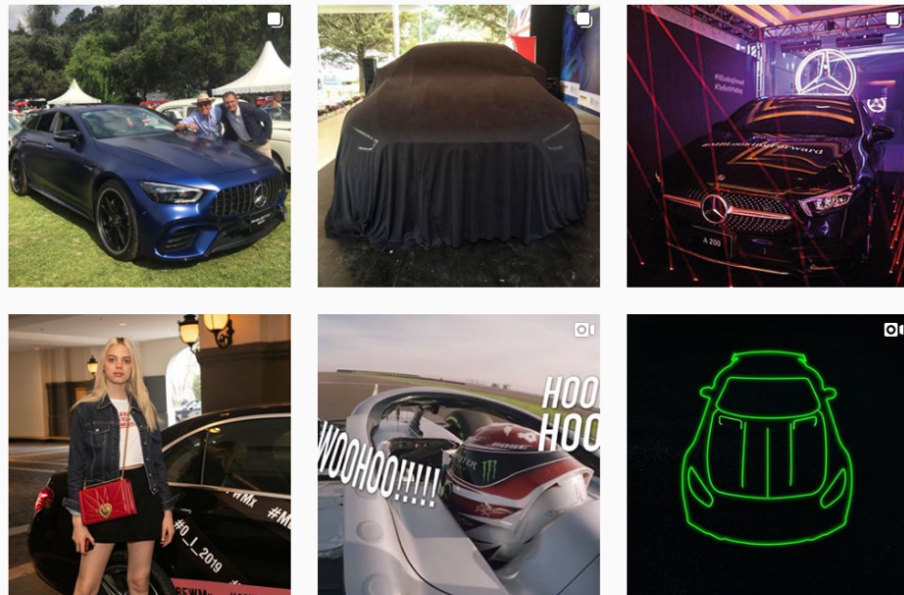


Figura 28: Cuenta de Instagram, tomada de Mercedes-Benz México en abril, 2019

Alfa Romeo – Cuenta Global

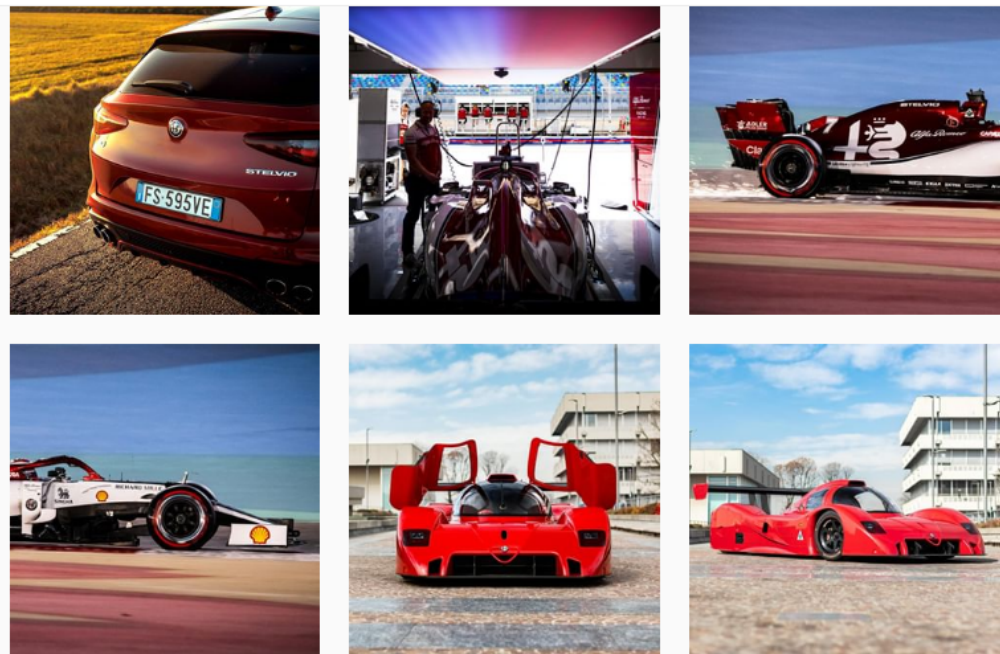


Figura 29: Cuenta de Instagram, tomada de ALFA ROMEO en abril, 2019



Figura 30: Propuesta de publicación en Instagram (Elaboración propia)

b. Medio: Facebook.

Acciones: *La Experiencia Alfa Romeo. Contenido relevante*

- Semana a semana, el área de Comunicación presenta un reporte de publicaciones en diversos formatos y medios sobre las pruebas de manejo que realizan los medios especializados (Figura 30). Se trata de medios ganados que en la actualidad no son aprovechados como argumentos de valor sobre los productos del portafolio. Existen, tanto comentarios positivos de medios nacionales, como reseñas de medios internacionales con alto valor. La acción consistirá en evaluar los mejores argumentos y preparar contenidos que vivirán en esta red propia, favoreciendo el *awareness* y estableciendo argumentos de consideración (Figura 33).



Alfa-Romeo Stelvio - No es un endulzante artificial, es el SUV más ágil - Primer Vistazo

AutoDinámico 126K views • 11 months ago

Precio del único modelo por el momento: \$1350000 MXN Gabo Salazar te presenta lo último en autos en México y el mundo.



Alfa Romeo Stelvio QV - Hecha con pasión, no razón

AutoDinámico 193K views • 2 months ago

Rango de precios: \$1370000 - \$1850000 MXN Precio de modelo en el video: \$1850000 MXN Gracias por ver nuestros videos ...



DECEMBER 01, 2016

Top Gear Magazine's Best Car in the World Giulia Quadrifoglio - Alfa Romeo World

Crowned by Top Gear Magazine as the Best Car in the World, the Giulia Quadrifoglio continues winning praises from around the globe.

TECH

The 2018 Alfa Romeo Giulia Quadrifoglio is a near-perfect sports sedan

PUBLISHED SUN, OCT 14 2018 - 1:00 PM EDT

Mack Hogan
@MACKHOGAN

SHARE f t in e ...

KEY POINTS

- The Giulia Quadrifoglio comes with a 505-horsepower, Ferrari-derived V-6
- It's loud when you want to blast through a canyon, quiet when you're caught in traffic. The Giulia is the perfect dual-personality sports sedan.
- I'm still concerned about quality issues that were spotted by other outlets when the car was first released, though I didn't notice them myself.

TRENDING NOW



Bank of America raising its minimum for employees to hour



Actress Lori Loughlin husband hit with charges in college

The big test: Alfa Romeo Giulia QV takes on the UK

TG magazine's Best Cars of 2016: Alfa's M3-rivalling super saloon

Paul Horrell f t ... 62



Figura 31: Ejemplos de publicaciones en medios ganados que reportan medios nacionales e internacionales, abril de 2019 (Youtube, Top Gear, Yahoo)

- También hay oportunidad en la frecuencia de contenido, que actualmente se encuentra en promedio en un posteo cada tres días. La media de los canales en la categoría se encuentra en uno o dos posteos por día
- Otro contenido importante es la promoción del producto, sus características, videos rápidos o *gifs*. Las distribuidoras pueden ser parte también del contenido, nuevas instalaciones, participación en eventos especiales. La naturaleza del medio permite contar más historias.

Benchmark: **Contenido 360 y nuevos productos, BMW México**



Figura 32: Publicaciones tomadas de BMW México, Facebook, abril de 2019

Encuestas, Audi de México



Figura 33: Publicaciones tomadas de Audi de México, Facebook, abril de 2019

- Se promoverá una campaña de reconocimiento de *nameplates* con una prueba A/B, con la variable de Contenido y un número de conjuntos de 3 anuncios (*copy* y *call to action* a *website* propio). Una vez con la prueba de este tipo de pauta, se procederá a homologar el tipo de contenido a pautar.

- Con el objetivo de reconocimiento de *nameplates*, se enfoca en descubrir los elementos más importantes de cada uno – Giulietta, Stelvio, Giulia – reforzado con una campaña de obtención de “Me gusta” o “Likes”
- En el caso de la promoción de producto y eventos, se establecerá pauta con objetivos de conversión a página propia donde el usuario sea redirigido a la sección correspondiente.



Figura 34: Propuesta de publicaciones en Facebook (Elaboración propia)

c. Medio: Twitter

Acciones:

- Las últimas noticias de la marca tienen que formar parte de esta red. La actualidad en otros mercados, a propósito de nuevos lanzamientos, y los medios ganados son contenidos que no se están aprovechando en la actualidad (Figura 35)
- Se propone mejorar la frecuencia de contenido, ampliando el número de posts periódicos, que actualmente se encuentra en un posteo cada cuatro días y cuando hay un evento, un máximo de tres posts por día. La media de los canales en la categoría se encuentra en dos o tres posts por día, y en evento pueden ser más de cuatro, esto da argumento a que es una red de movimiento mucho más rápido.

Benchmark: BMW México



Figura 35: Publicaciones tomadas de BMW México, Twitter, abril de 2019

- Se promoverá una campaña de reconocimiento de *nameplates* con una prueba A/B, con la variable de Contenido y un número de conjuntos de 3 anuncios (*copy* y *call to action* a *website* propio). Una vez con la prueba de este tipo de pauta, se procederá a homologar el tipo de contenido a pautar.
- Con el objetivo de reconocimiento de *nameplates*, se enfoca en descubrir los elementos más importantes de cada uno – Giulietta, Stelvio, Giulia – reforzado con una campaña de obtención de “Me gusta” o “Likes”

- En el caso de la promoción de producto y eventos, se establecerá pauta con objetivos de conversión a página propia donde el usuario sea redirigido a la sección correspondiente.



Figura 36: Propuesta de publicación en Twitter (Elaboración propia)

2.6 Segmento: Progression

Objetivo: Someter a un proceso de actualización a la página web de la marca, de tal forma que hable el mismo lenguaje que se quiere transmitir en el nuevo posicionamiento diferenciado.

Estrategia: La actualización de sitio Web propone una revisión detallada de cada contenido asociado al producto, incorporación de nuevos materiales multimedia e interactivos para dar prioridad a los elementos de manejo superior, diferenciales *best-in-class* y estrategias contemporáneas. Asimismo, el sitio Web debe convertirse en un canal de novedades y comunicación con clientes (*newsletter*).

Medio: Página web propia

Acciones:

- El hecho de que, por lineamiento corporativo, el sitio web de la marca deba construirse como un espejo al de otros mercados no significa que tenga que convivir con prácticas obsoletas como la saturación de textos y carga lenta de contenidos. La actualización de sitio Web propone una revisión detallada de cada contenido asociado al producto, incorporación de comparativos entre versiones, *playbooks* de vehículos online, incorporación de videos cortos y material multimedia *ad hoc* con las ventajas competitivas de marca y por producto (Figura 36).

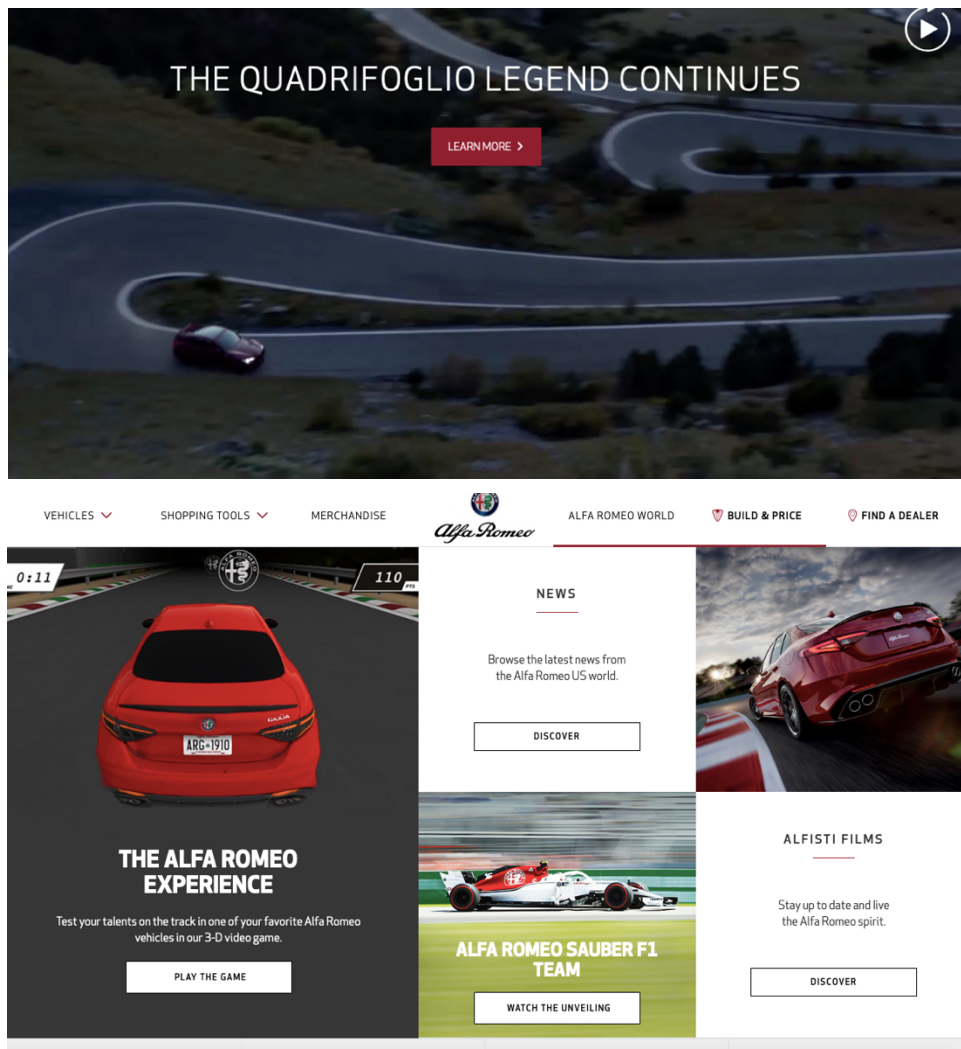


Figura 37: Propuesta de look and feel de sitio Web, tomadas de Alfa Romeo USA, abril 2019

- Creación de sección Alfa Romeo Racing. Actualidad de la marca en la Formula 1

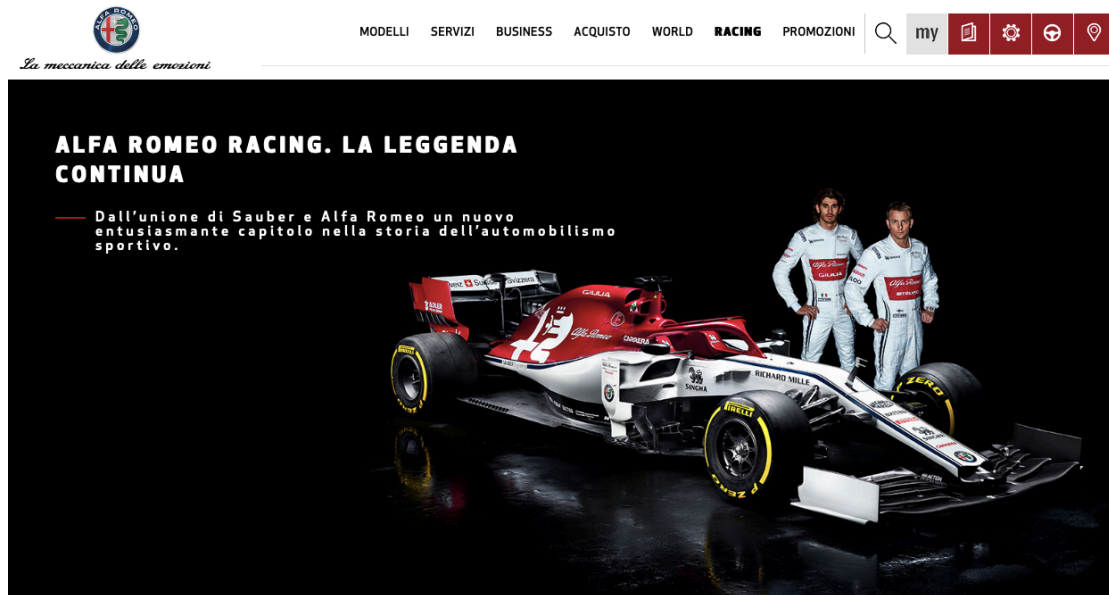


Figura 38: Benchmark de sección de Formula 1, tomada de Alfa Romeo Italia, abril 2019

Medio: Newsletter Alfa Romeo – Email marketing

- Una preocupación expresada por los clientes de la marca muestra que el contacto es insignificante después de tener algún interés o convertir una compra. Se propone desarrollar un *newsletter* que actualice a los clientes con las novedades de la marca, eventos especiales y contenido único para los seguidores. Este *newsletter* será enviado a la base de datos de clientes actuales y nuevos/potenciales a través de formulario en la página web efectivo para aplicar un descuento en eventos o *merchandising* relacionados con la marca.

Figura 39: Benchmark de Newsletter, tomado de BMW, abril 2019

2.7 Segmento: *Progression*

Objetivo: Acercar a este segmento al producto superior a través de una experiencia de Realidad Virtual.

Estrategia: Convertir un recurso que ya se tiene, como la Realidad Virtual, en un activo para presentar las características dinámicas del vehículo a este segmento específico. La variable conductual de este público indica que este tipo de experiencias aportan mucho a su consideración, y nada mejor que presentarlas en el lugar donde tenga contacto con la marca: eventos y activations especiales que la marca destina y donde se encuentra este segmento.

Medio: Marketing de experiencia

Acciones:

En un circuito que por naturaleza remita a Alfa Romeo, Monza, por ejemplo, los clientes podrán dar un recorrido interactivo escogiendo los vehículos de la marca. Como un *benchmark* con Volvo y Jaguar, por ejemplo, la actividad ha dado un resultado notable, generando interés por parte de los clientes potenciales de la marca. La preparación técnica del dispositivo correrá por cuenta de la marca, pero añadirá un valor adicional a lo que se está pilotando en la red de distribuidores. Además de ver el vehículo, percibir características y equipamiento, también podrán manejarlo en pista virtualmente, lo que complementará la experiencia.



Figura 40: Benchmark de Realidad Virtual, tomado de Jaguar, abril 2019

Ejemplo de eventos sugeridos:

- Concurso de la Elegancia: Participación con stand de Alfa Romeo
- WOBI (World of Business International Forum): Participación con stand de Alfa Romeo
- Carshow México: Participación con stand de Alfa Romeo

3. Identidad Alfa Romeo

3.1 Segmento: Excellence

Objetivo: Homologar la imagen de la marca de cara al cliente final en todos los puntos de contacto

Estrategia: Ninguna experiencia de comunicación podrá estar completa si no están dadas las condiciones para cerrar la venta. Y en este aspecto, lo que comunica y deja de comunicar el distribuidor también fue una de las observaciones recurrentes de la investigación, tanto en la actitud del asesor de ventas como en la presentación de espacios. Como en la Casa Alfa Romeo – sección 1.2 – el punto de venta debe transmitir los valores Premium de la marca.

Esta propuesta está enfocada en hacer que los distribuidores multimarca (70% de la red) obtengan la mayor separación posible del piso de ventas que comparten con otras marcas de FCA. Como se obtuvo en la investigación, lo anterior fue detectado una de las razones que siguen impidiendo a Alfa Romeo presentar una ventaja diferencial.

De acuerdo con el posicionamiento propuesto, la dinámica superior es la variable principal que debe evidenciarse en cualquier elemento de comunicación, entre ellas, un espacio de venta. Actualmente dista de presentar tal diferenciador.

Siendo ésta una propuesta de comunicación, no toma en cuenta la capacitación del asesor, que debe ser revisada desde el punto de vista de esquema de compensación y procesos. En este ejercicio, lo más importante radica en consolidar la imagen homogénea que lleva a cabo la marca en la actualidad y cuyos lineamientos tendrían que ser obligatorios para todos los distribuidores.

Es muy importante que el cliente sienta que es único, que no está siendo “mezclado” con otras marcas por salas de venta que no siguen los requerimientos.

Medio: Promoción / Experiencia en punto de venta

Acciones:

Con la inminente llegada del sistema de *Realidad Virtual* a los distribuidores, el reparto de los espacios necesariamente va a cambiar. Resulta imperativo distanciarse del piso de ventas tradicional si se presenta una tecnología nueva, facilitando la tarea de realizar una separación visual real en los distribuidores multimarca y convirtiendo en verdaderos *lounges* o *boutiques* al punto de venta de Alfa Romeo.

Un *front office* más limpio podría implementarse en un espacio más cómodo para el visitante. Ahora, en lugar de notar varios autos a piso, se pueden construir estaciones como las que se presentan a continuación, sin dejar de lado el espíritu de alto desempeño que acompaña a la marca:

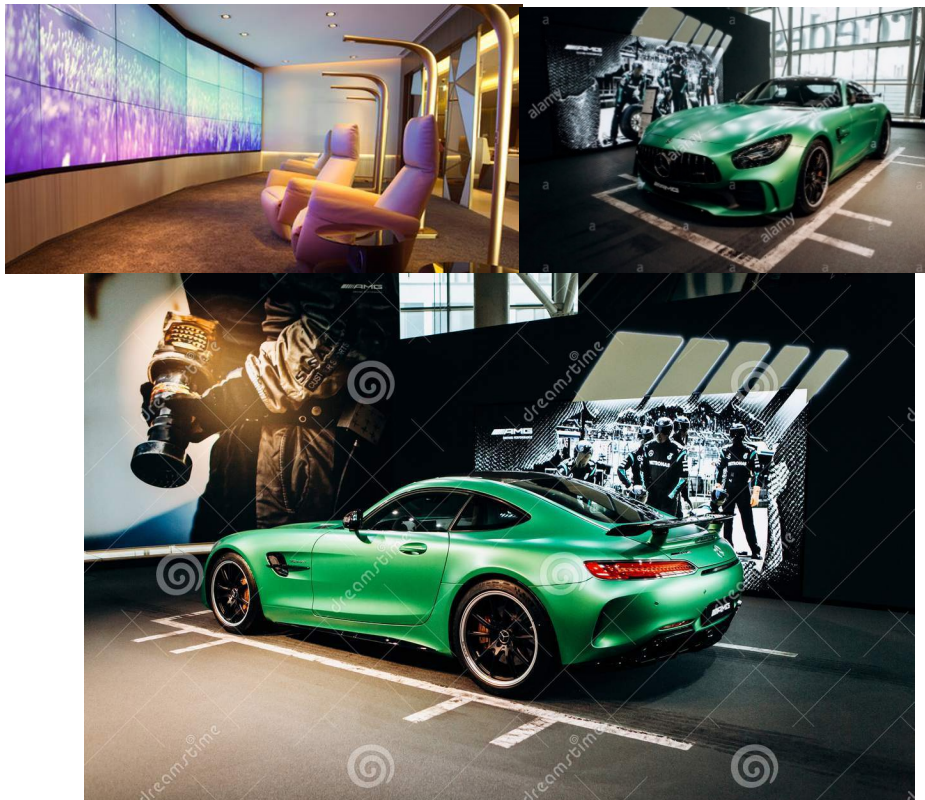


Figura 41: Benchmark, tomado de Mercedes-Benz, abril 2019

3.2 Segmento: Indistinto

Objetivo: Permeate en el *staff* de la marca, equipos de interés y distribuidores el sentido de pertenencia y la seguridad de contar con canales abiertos de comunicación para tener claros los planes de la marca y sus novedades.

Estrategia: Uno de los comentarios frecuentes radica en la incertidumbre de los grupos de interés sobre el futuro de la marca. Los distribuidores también aluden que les gustaría conocer un poco más sobre planes a futuro, estrategias y tendencias. Se propone el establecimiento de una reunión periódica entre distribuidores y responsables de Alfa Romeo en México.

Medio: *Endomarketing*

Acciones:

- Reunión o convención periódica para establecimiento de objetivos, seguimiento, divulgación de planes, tendencias y presentación de casos de éxito.
- En un inicio se establecerá cada seis meses. Después de las dos primeras sesiones, se puede extender a un año de diferencia. El objetivo es abrir este nuevo canal para transmitir seguridad y sentido de pertenencia en una de las marcas más icónicas de la industria.
- Sería valioso para el mensaje que coincida con uno de los eventos de Alfa Romeo Driving Experience para que participen de primera mano en la experiencia de la marca y lo que ésta quiere proyectar.
- **Asistentes:** Dirección de marca (gerentes responsables), Directores de Ventas, *Brand Champions*.
- Evento de un día, el área de Relaciones Públicas puede encargarse de su coordinación por su experiencia en este tipo de acciones.

g. Cronograma

		Meses de Cronograma																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Estrategias																										
Plan																										
Autos Demo																										
1.1 Experiencias con alianzas estratégicas																										
1.2 Casa Alfa Romeo																										
1.3 Alfa Romeo Driving Experience																										
2.1 Encuentro con el Alfista																										
2.2 Co-branding																										
2.3 Club Fedelta																										
2.4 Embajador de marca																										
2.5 Redes sociales																										
2.5.1 Instagram																										
2.5.2 Facebook																										
2.5.3 Twitter																										
2.6 Actualización Sitio Web																										
2.6.1 Portal																										
2.6.2 Newsletter																										
2.7 Realidad Virtual Eventos																										
3.1 Identidad Alfa Romeo (Punto de Venta)																										
3.2 Convención Alfa Romeo																										

Referencias

Alfa Romeo Distribuidores (2019) *Distribuidores*. Tomado de: Sitio Web Alfa Romeo México. Recuperado de: <https://alfaromeo.mx/distribuidores>

Alfa Romeo Garantía (2019) *Garantía y Mantenimiento*. Tomado de: Sitio Web Alfa Romeo México. Recuperado de: <https://alfaromeo.mx/garantia-mantenimiento>

Alfa Romeo México (2018) *Documentos internos de marca*. Propiedad de FCA México

Alfa Romeo México (2019) *Posicionamiento de Precios*. Documentos internos de marca. Propiedad de FCA México

Alto Nivel (2018) *Así crece el millonario mercado del lujo en México*. Tomado de Alto Nivel. Recuperado de: <https://www.altonivel.com.mx/opinion/asi-crece-millonario-mercado-del-lujo-en-mexico/>

AMDA (2018) *Diálogo con la Industria Automotriz 2018-2024*. Tomado de Boletín Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. Recuperado de: <http://www.amia.com.mx/boletin/dlg20182024.pdf>

AMDA Ventas (2019) *Reporte de Mercado Interno Automotor, abril 2019*. Tomado de Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores. Recuperado de: https://www.amda.mx/wp-content/uploads/1904_Reporte_Mercado_Automotor.pdf

AMIA (2018) *Boletín de Prensa*. Tomado de Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. Recuperado de: <http://www.amia.com.mx/descargarb.html>

Behance (2019) Land Rover, Welcome Experience. Tomado de: Discover Behance. Recuperado de: <https://www.behance.net/gallery/15301849/Land-Rover-Welcome-Experience>

BBVA (2018) *Alma Martínez: Sector automotriz, potente dinamizador del crecimiento en México*. Cápsula en video. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/alma-martinez-sector-automotriz-potente-dinamizador-crecimiento-mexico/>

BMI Business Monitor International (2017) *Mexico Autos Report. Q4 2017*. Tomado de EBSCOhost. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1590732a-4e4d-41b7-b7e0-7ea58b51ccc7%40sessionmgr103>

Bohme, H. (2017) *Opinión: ¿adiós al diésel?* Tomado de DW. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/opini%C3%B3n-adi%C3%B3s-al-di%C3%A9sel/a-39881034>

Brandwatch (2017) *Tendencias de consumo en la industria automotriz, cómo la han modificado los millennials.* Tomado de sección Marketing. Recuperado de: <https://www.brandwatch.com/es/blog/tendencias-de-consumo/>

Cazau, P. *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales.* Tomado de la Universidad de Extremadura, tercera edición, versión electrónica. Recuperado de: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Cheong, Y; De Gregorio, F; y Kim, K (2010) *The Power of Reach and Frequency In the Age of Digital Advertising.* Tomado de: Researchgate. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/258846794/download>

CLUSTER Industrial (2017) *Desarrollo de la Industria Automotriz en México: 2017.* Recuperado de: <https://CLUSTERindustrial.com.mx/post/3150/desarrollo-de-la-industria-automotriz-en-mexico-2017>

El Financiero (2017) *Población japonesa crece 400% en Guanajuato.* Tomado de El Financiero. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/poblacion-japonesa-crece-400-en-guanajuato>

Esquivel, L. (2019) *Sector automotriz en México se estancó en 2018.* Tomado de Imagen. Recuperado de: <https://www.dineroenimagen.com/economia/sector-automotriz-en-mexico-se-estanco-en-2018/106128>

FCA México (2018) *Sobre FCA México.* Documento interno. Propiedad de FCA México.

FCA Group (2017) *Sustainability Report 2017.* Tomado de Información para inversionistas, FCA Group. Recuperado de: <https://www.fcagroup.com/en-US/investors/financial-information-reports/sustainability-reports/sustainability-reports/FCA-2017-Sustainability-Report.pdf>

García, D. (2018) *Automotriz, segunda industria más importante en México.* Tomado de: Milenio. Recuperado de: <http://www.milenio.com/negocios/automotriz-segunda-industria-mas-importante-en-mexico>

García, G. (2018) *México necesita autos más seguros: todo esto deberá cambiar AMLO para lograrlo*. Tomado de Motorpasión. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com.mx/industria/queremos-autos-seguros-mexico-todo-esto-debe-plantearse-nuevo-sexenio>

González, L. (2018) *México consigue nuevo récord automotor*. Tomado de: El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-consigue-nuevo-record-automotor-20180108-0114.html>

JD Power (2018) *El Consumo de Gasolina y el Diseño Exterior del Vehículo son Factores Clave para Atraer a los Compradores de la Generación Y, de acuerdo con el Estudio SSISM 2018 de J.D. Power en México*. Recuperado de: http://mexico.jdpower.com/sites/default/files/2018036m_mexico_ssi_spanish_.pdf

Jenkins, H. (2006) *Convergence Culture, la cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Recuperado de: http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/jenkins_introduccion_cultura_de_la_convergencia.pdf

Huff Post (2017) *México es uno de los 15 países que más autos vende y produce en el mundo*. Recuperado de: https://www.huffingtonpost.com.mx/2017/07/21/mexico-es-uno-de-los-15-que-mas-autos-vende-y-produce-en-el-mundo_a_23041839/

Krajkovic, P. (2015) *Strategies in Media Planning*. Tomado de Communication Today en EBSCOhost. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ea4800ad-2ed3-4fa9-9f56-1615a2da321b%40pdc-v-sessmgr02>

Keller, K. (2016) *Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program?* Tomado de: Journal of Advertising. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=45ac4b85-6bb6-43ad-ba4e-d5c822823114%40sessionmgr4008>

Letki, G. (2016) *How Mercedes-Benz Uses Social Media – Case Study*. Recuperado de: <https://brand24.com/blog/how-mercedes-benz-uses-social-media-case-study/>

Louis Vuitton (2019) *Louis Vuitton & BMW Partner to Create Luggage of the Future*. Tomado de Louis Vuitton USA. Recuperado de: <https://us.louisvuitton.com/eng-us/articles/louis-vuitton-bmw-i-partner-to-create-luggage-of-the-future>

LuxuryLab (2018) *Luxury Lab 2018 "The Future of Luxury"*. Tomado de Vimeo. Recuperado de: <https://vimeo.com/281851493>

Millán, D. (2018) *IE Luxury Barometer 2017*. Tomado de IE Premium and Prestige Business Observatory. Recuperado de: https://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/en/wp-content/uploads/sites/63/2013/11/IE-Luxury-Barometer_30_01_18.pdf

Navarro, M. (2018) *Industria automotriz, el sector que se 'salvó' en el TLCAN: Coparmex*. Tomado de Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/industria-automotriz-el-sector-que-se-salvo-en-el-tlcan-coparmex/>

Oakes, J. (2018) *Sustainable Luxury: Millennials Buy Into Socially Conscious Brands*. Tomado de Luxe Digital. Recuperado de: <https://luxedigital.com/digital-luxury-trends/millennials-buy-sustainable-luxury/>

Pérez, M. (2017) *Viejos conocidos: Bruno Cattori, FCA México*. Tomado de Lideres Mexicanos. Recuperado de: <https://lideresmexicanos.com/entrevistas/viejos-conocidos-bruno-cattori-fca-mexico/>

Pro México (2015) *La Industria Automotriz Mexicana: Situación actual, retos y oportunidades*. Tomado de Pro México. Recuperado de: <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/industria-automotriz-mexicana.pdf>

Piz, V. (2019) *¿Y si no se ratifica el TMEC en EU?* Tomado de El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/victor-piz/y-si-no-se-ratifica-el-tmec-en-eu>

PWC (2017) *Entertainment and Media Outlook México 2016-2020*. Tomado como material de lectura de la cátedra de Planeación de Medios. Recuperado de: https://www.dropbox.com/home/lbero_Planeación%20de%20Medios/Lecturas%20para%20Ensayos?preview=Discusión+1_Entertainment+%26+Media+Outlook+Mexico+2016-2020.pdf

Research and Markets (2017) *Hybrid Vehicle - Global Market Outlook (2017-2026)*. Recuperado de: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4592720/hybrid-vehicle-global-market-outlook-2017-2026>

Research and Markets (2018) *Global Luxury Car Market Size, Analysis, Trends & Forecast To 2022*. Recuperado de: <https://www.businesswire.com/news/home/20180413005268/en>

Rodríguez, I (2018) *Estas son las nuevas marcas de autos favoritas de los mexicanos*. Tomado de: Expansión. Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2018/03/27/estas-son-las-nuevas-marcas-de-autos-favoritas-de-los-mexicanos>

Sánchez, A. (2018) *Millenials eligen carro con base en diseño y ahorro*. Tomado de El Financiero. Recuperado de: <https://www.pressreader.com/mexico/el-financiero/20180412/282114932155325>

Serrano, L. (2018) *Industria de lujo: ¿Cómo ha logrado Gucci seducir al cliente millennial?* Recuperado de: <https://www.informabtl.com/industria-de-lujo-como-ha-logrado-gucci-seducir-al-cliente-millennial/>

Šerić, M. (2013) *El impacto de la Comunicación Integrada de Marketing en la creación del valor de marca*. Tomado de: Tesis Doctoral. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/71012420.pdf>

TMC Motorsport (2016) Bracelet, Carbon Fibre. Tomado de: TMC. Recuperado de: <https://www.tmcmotorsport.com/product/6062>

Whitler, K (2017) *How Traditional Media Planning Is Changing, And What Marketers Can Do About It*. Tomado de: Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2017/05/28/how-traditional-media-planning-is-changing-and-what-marketers-can-do-about-it/#4c959a197c49>

Williams, L. (2011) *Disrupt. Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*. Pearson Education Inc. Recuperado de: <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137025145/samplepages/9780137025145.pdf>

Anexos

a. Superíndices:

1. **Prosumers:** término para referirse a un nuevo tipo de consumidor. Nace como una composición de las palabras Producer y Consumer (Productor y Consumidor). Es la imagen del consumidor moderno, más participativo, al que le gusta opinar y prefiere vivir experiencias que recibir información sobre los productos o servicios que le interesan.

2. **Vehículos de volumen:** Categoría de la industria automotriz donde se agrupan las marcas de pasajeros que no pertenecen a la industria Premium o de lujo.

3. Industria dividida en segmentos:

Segmento B: Vehículos subcompactos que suelen medir unos 3900 milímetros de largo y tener 3, 4 o 5 puertas.

Segmento C: Vehículos compactos que miden aproximadamente entre 4250 y 4500 milímetros con capacidad para 5 pasajeros.

Segmento D: Vehículos medianos, con una medida aproximada de largo de 4800 milímetros

Segmento E: Vehículos ejecutivos, de tipo gran sedán o berlina. Comúnmente describe autos de alta gama que superan los 4800 milímetros de largo

Sport Cars: Vehículos tipo sport coupé, con una longitud aproximada de 4500 milímetros, se caracterizan por tener un bajo peso y tradicionalmente son autos biplaza.

4. **Purchase funnel:** De acuerdo con información de Alfa Romeo México, la marca experimenta un purchase funnel corto, en el que la consideración o awareness del nombre y logo son ampliamente conocidos por la tradición que representa a la marca en la industria automotriz. Sin embargo, el funnel se hace estrecho a medida que avanza hacia las **etapas de opinión, compra y recompra** debido al desconocimiento de la actualidad de la firma, ventajas competitivas y evolución de producto.

b. Transcripciones de entrevistas a profundidad

Ricardo Tecuatl

Gerente de Operaciones, Alfa Romeo, FCA México

Andrés Achury: Básicamente lo que vamos a conocer de la marca a grandes rasgos desde los portavoces de la misma. De los que trabajan al día a día con ella. ¿Cuál es la intención?, conocer qué se hace con Alfa Romeo, qué se hace allá afuera con los distribuidores, qué es lo que piensan los clientes o los consumidores y de esta manera armar un cumulo de mensajes que nos permitan atacar de mejor manera el mercado. Entonces, Richard, la primera pregunta que te quiero hacer es: entiendo que tienes un par de meses como responsable de la marca en su operación. ¿En qué situación está la marca, en cuanto a operación y cuáles han sido los retos más importantes que has afrontado durante estos tres meses que llevas a bordo?

Ricardo Tecuatl: La situación de la marca es un poquito de incertidumbre, por el cierre del año pasado. Por los resultados de 2018 contra 2017, el cierre de diciembre fue complicado y dejó un mal sabor de boca en los distribuidores. Entonces para el arranque de este año tienen cierta preocupación, cierta inquietud en saber qué va a pasar con la marca por algunos modelos que están próximos a terminar su ciclo, también por ciertos modelos que se ve que van a llegar, pero todavía no se tiene claro el timing. Entonces los distribuidores, pues, están un poquito ahorita con esa inquietud, están ansiosos por saber cómo arrancamos el año y qué nuevos planes habrá para este año. Cuáles han sido los retos, creo que uno de los retos, tanto internos como planta como corporativo, como externos ha sido la rotación. La rotación de personal. La rotación en los distribuidores, tanto en asesores de ventas, Brand Champion, ha habido mucho cambio de personal. Entonces esa ha sido la mayor, tal vez, uno de los mayores retos, lograr que haya esa pertenencia a la marca, y lograr esa lealtad, primero del personal, de trabajo.

AA: Es muy interesante lo que dices respecto a la lealtad de la marca, ¿qué te han expresado todos los distribuidores acerca de esa incertidumbre? ¿cuáles son los comentarios más comunes?

RT: Bueno, los comentarios comunes es un poquito temas por ejemplo de producto, la renovación de nuestro producto, de nuestro portafolio de versiones, de nuevos productos, de equipamientos en cada uno de los coches, eso es algo común que todos mencionan. Qué otro tema, pues sería un poquito nuestra competitividad con otras marcas, hablando de precios, hablando de seguros, hablando de sus programas de autos demo, entonces ese es otro de los

grandes temas. El principal, el tema que más les preocupa a ellos es el tema de la publicidad, de nuestros medios, de la mercadotecnia que hacemos, de cómo damos a conocer la marca. Esos son yo creo que los tres temas en común que se presentan en todos los distribuidores.

AA: ¿Qué te dicen específicamente de la comunicación, o de la publicidad o de la mercadotecnia?

RT: Que los esfuerzos que hemos hecho, tanto internos como externos, no han sido suficientes. Parecieran como dos esfuerzos totalmente independientes, no ha habido como algo que se pueda desarrollar en conjuntos, los esfuerzos que hemos desarrollado como planta ellos no los ven tangibles, no ven que se traduzcan en algún beneficio para ellos, ya sea flujo a piso o algún tipo de atracción de gente hacia las distribuidoras. Y por lo mismo, los esfuerzos que ellos hacen son mínimos, pues realmente no hay, todo el año 2018 no hubo un plan que lograra una buena penetración en el público ni en la gente.

AA: En ese sentido, ¿cuáles son los planes de la marca en relación a la operación durante este 2019 y a futuro? ¿cómo lo ves?

RT: De entrada, los primeros son un diagnóstico por distribuidor por el tema de operaciones es un diagnóstico por distribuidor. Evaluar los puntos positivos que se lograron por distribuidor el año pasado y revisar también aquellos puntos negativos. Entonces hacer como esa evaluación. Y también traemos algunos temas en general para todos ellos, que son dos programas ahorita que queremos justamente ya empezar a pilotear y tener fechas de lanzamiento y de desarrollo. En ellos sería un tema de posventa, que es promesas al cliente, es un programa que va totalmente hacia posventa. Y el otro creo que es más de ventas, es la Realidad Virtual. Esos son los dos programas que queremos arrancar e iniciar ya ahorita desde enero.

AA: ¿En todos los distribuidores?

RT: No, ahorita como pilotaje, como una sesión de pruebas y de test, y ya a todos los distribuidores.

AA: ¿Si tuvieras que darle un porcentaje al desarrollo de estas dos partes que me acabas de mencionar, en cuánto vamos del desarrollo?

RT: Vamos a un, hijole, a un 30%, muy bajo, que en el tema de Realidad Virtual, es algo que lo hemos hecho ya en muchos eventos, pero que apenas se va a poner en un distribuidor, entonces por el tema, pues, de software, de todo lo que es la implementación, está muy avanzado, pero ya ponerlo en el distribuidor es lo que no llevamos ningún avance, y en promesas al cliente, pues

apenas ese ya empezamos los pilotajes, pero nos está llevando mucho tiempo lo que son los reportes, jalar la información y tener reportes claros, ágiles y rápidos, nos está llevando mucho.

AA: Ese decías que es de posventa y, ¿es para mejorar las operaciones de posventa?

RT: Exacto, es para mejorar la imagen y lo que queremos transmitir al cliente, que es darles mayor soporte y respaldo, pero por el lado de posventa es mejorar esa imagen, establecer muchos más lazos con los clientes y pues obviamente mejorar la operación.

AA: ¿Estimas que va a haber un crecimiento en la Red de Distribuidores a corto plazo?

RT: No.

AA: ¿De Alfa Romeo? ¿No va a haber ningún crecimiento, ninguna modificación?

RT: No. Va a haber, crecimiento no, va a haber remodelaciones. Con los distribuidores que ya tenemos, planes, pero crecimiento de mayores dealers, no.

AA: Hablabas hace un momentito del tema de la lealtad, de la persona que trabaja en el distribuidor. ¿Qué ha propiciado que la gente se vaya?

RT: Creo que lo que propicia un poco es el esquema de contratación/pagos que tienen cada uno de ellos. Tal vez el hecho de que al ser en algunos casos únicamente personal Alfa Romeo, pues cuesta trabajo recibir la paga y lo que está finalmente buscando el asesor. Y en la otra parte sería tal vez el desconocimiento, es muy poco el tiempo, o más bien, es mucho el tiempo que necesita el asesor para empaparse de la marca, de los productos, de la herencia de Alfa Romeo, de lo que queremos que ellos transmitan a los clientes. Entonces tal vez se saturan muy rápidamente y no se sienten fuertes ni seguros con el producto. Entonces, creo que es eso.

AA: Todo esto forma parte del Plan Áureo, que se presentó en algún momento. Lo presentó Jesús y forma parte de la columna vertebral de lo que es la marca. Hay una parte importante de este plan que es hacia la satisfacción al cliente, que me comentabas hace un momento. ¿Cómo la has preparado tú específicamente, y cómo la implementas o cómo la vas a implementar?

RT: Bueno, pues el Plan Áureo, son 4 pilares y dentro de cada uno de esos pilares vienen muchas herramientas y actividades y uno es, justamente, la satisfacción al cliente. La satisfacción al cliente la estamos atacando por el programa, lo queremos atacar por el programa Customer First Premium, que involucra toda una certificación del asesor de ventas, del Brand Champion, que involucra también una certificación del piso de ventas, de las instalaciones, entonces realmente

lo que hemos ido atacando son cada uno de los puntos. Todavía no logramos tener el programa Customer First en su totalidad. Han sido puntos que hemos venido atacando puntualmente: la capacitación de los asesores, temas de “cliente misterio” que le hacemos también a los asesores, bases de datos. Entonces, la verdad es que hemos ido atacando punto por punto. Tenemos una revisión general de este programa en el mes de marzo y esperamos en el mes de marzo tener ya un avance de toda la certificación Customer First Premium. Pero creemos que tal vez no logremos estar al 100% del programa.

AA: ¿Desde hace cuánto lo estás aplicando?

RT: El programa empezó, me parece que aproximadamente en marzo del año pasado. Marzo/abril del año pasado. Justamente con tendencia de llevarlo o implementarlo durante un año para hacer justamente el cierre un año después y tenerlo al 100%. Es lo que vamos a estar evaluando en marzo, y bueno, esperamos tener el 100% de todos esos puntos que lleva el Customer First Premium, pero bueno, tal vez nos quedemos ahí con algo no totalmente implementado, porque son procesos, bueno, son muchos temas.

AA: ¿Cuál es la principal restricción que te ha llevado a no cumplirlo?

RT: La mayor restricción es que ha sido un avance muy lento. De todos los puntos que llevamos, de procesos, de justamente mejora de bases de datos, el mayor tropiezo ha sido el avance, que el avance ha sido muy lento. Entonces, en cada revisión pues tenemos algún avance y un porcentaje que nos quedamos ahí, hacia atrás; entonces, avanzamos un poquito y regresamos, un poquito y retrocedemos.

AA: Pero, a pesar de ello, yo pensaría que han visto avances también.

RT: Sí, tal vez uno de los más importantes ha sido el tema de procesos, la implementación de procesos tanto para venta como para servicio, entonces en las distribuidoras hay una persona dedicada a implementar los procesos, a revisarlos. El chiste también es que la gente los tome, los haga y bueno, pues la misma rotación también nos ha llevado a, que...

AA: Bueno, pero, por ejemplo, algún distribuidor te ha dicho: “oye, qué bien están haciendo esto”, “oye, me está dando resultado esto”, ¿has tenido casos así de éxito?

RT: Hemos tenido casos, sí. Por ejemplo, en todo lo que es el proceso de el trato con el cliente, o sea, recibir al cliente, la bienvenida, presentarles el vehículo, hacer una prueba de manejo, sí hemos tenido ahí avances. Entonces hemos hecho durante el mes, perdón, durante el 2018,

hicimos 4 rondas de estas evaluaciones de procesos de clientes y hemos tenido avances. Entonces en esa parte sí, pero de todo el conjunto tenemos muchos pendientes.

AA: Claro, hay que trabajar algunas cosillas. Richard, tenemos una marca con un posicionamiento diferenciado, es muy diferente a los vehículos de volumen que normalmente vendemos como FCA, ¿cómo hacen ustedes como dirección de marca, para presentarle eso a los distribuidores? Que es un posicionamiento diferenciado y que así se tiene que vender. ¿De qué manera lo hacen?

RT: Pues es algo que ha costado mucho trabajo, porque la atención que nos brinda el distribuidor, o el enfoque que tiene el distribuidor hacia nuestra marca, pues es poco, es bajo. Entonces nosotros lo que tenemos que hacer para tratar de hacer esa diferencia es justamente pues darles indicadores, herramientas, reportes, todo de forma puntual únicamente para Alfa Romeo, para que también su atención se centre en eso. Entonces que no se pierdan todos los datos y toda la información entre todas las marcas, sino tratar de siempre darles herramientas y recursos independientes de las demás marcas. Entonces, pues es la forma en la que hemos llevado esa parte.

AA: Y para trabajar la independencia de las marcas, ¿cómo se ha llegado a trabajar estas distribuidoras por ejemplo que están stand alone, algunas que están con Jeep, etc.? ¿cómo han llegado ustedes a canalizar todo eso para tratar de darle una independencia a lo Premium de las otras marcas del grupo?

RT: No, pues es algo que todavía no logramos al 100%. Nos ha costado menos trabajo efectivamente con las que están separados ya sean solos totalmente Alfa Romeo o Alfa/Jeep. Entonces con ellos ha sido mucho más fluida la información, ha sido mucho más rápida de implementarlo. Y con los que están mezclados justamente nos sigue pasando eso, que el enfoque se va a las demás marcas, y Alfa es al que dejan ahí al final.

AA: ¿Qué distribuidores tienen esos casos?

RT: Yo creo, que hídole, estamos en un 70% los que están mezclados y un 30% los que están separados.

AA: Los que están separados son: Monterrey...

RT: Celaya, Saltillo y pues, digamos que Monterrey.

AA: Los del Estado de México y el Área Metropolitana...

RT: Están todos mezclados. Polanco anteriormente estaba separado, pero ahorita lo mezclaron. Cambiaron ahí el piso de ventas de ubicación. Toluca está mezclado, Interlomas está mezclado y Soni está mezclado.

AA: Puebla, ¿cómo te va en Puebla?

RT: En Puebla también está mezclado. En Puebla es un distribuidor que tiene muchísimo potencial, pero ellos tienen un tema, por ejemplo, como de nostalgia, recuerdan ellos muy bien cuando tenían ahí cierto volumen de ventas que no han logrado recuperar hace un par de años. Entonces como que tienen ese tema de nostalgia de añorar los años pasados donde vendían más. Pero ahí se han quedado, ha costado mucho trabajo moverlos y otra vez darles ahí un empujón.

AA: Interesante ver cómo está el mapa.

RT: Sí, Querétaro está mezclado, León está, físicamente están un poquito separado, pero realmente es el mismo personal. Guadalajara está mezclado, y qué otro. Y ya.

AA: En tu opinión, para verdaderamente tener un posicionamiento diferenciado, ¿cuál es la receta? ¿tenerlos separados?

RT: Una de las recetas sí es tenerlos separados, a mí el modelo que se ha puesto de Jeep y Alfa, creo que ese resulta muy bien.

AA: Correcto. ¿Una ventaja diferencial que tú me puedas decir de Alfa Romeo frente a las demás marcas y que se tenga que proyectar hacia los clientes?

RT: Una diferencia es que somos totalmente fuera de lo común. Sencillamente por ser un coche Alfa resalta y se distingue de cualquier otro vehículo. Nada más por ser Alfa Romeo. Qué otra cosa. Es un vehículo que llama la atención a la vista, que llama la atención por el nombre, entonces, ahí sin meternos a cuestiones de equipamientos, motorizaciones, que ahí también hay fortalezas; pero simplemente por ser Alfa, sobresale del resto de vehículos que están en la calle, que están en un estacionamiento o que se ven en algún punto. Y algo que se tiene después que eso que resaltar, pues es toda la herencia que tiene la marca. La herencia que viene desde su historia, que viene desde sus desarrollos, que viene desde la gama de vehículos que ha tenido a lo largo de todos estos años. Y el tercero, pues es que la gente lo maneje. Esas son las tres

cosas, una es ver el coche, simplemente verlo; el otro es que conozcan nuestra historia, y el tercero es que lo manejen.

AA: Richard, si pudieras cambiar algo en la operación de la marca, ¿qué harías?

RT: Si pudiera, serían dos cosas: una sería desde nosotros desde adentro, desde nosotros como corporativo, sería todo un personal dedicado a Alfa Romeo. No solamente yo, o Jesús; todas las áreas alguien dedicado a Alfa Romeo. Y la segunda sería que también lo hicieran los distribuidores, yo creo que el distribuidor se escuda mucho nuestra misma operación. En que ellos no nos ven, nos ven repartidos entre muchas cosas, actividades, entonces, pues ellos se escudan, un tanto como pretexto, tomando nuestro mismo modelo. Creo que el principal sería todo un equipo, dedicado a Alfa.

AA: Una última pregunta Richard, tú que estás en campo y los ves cada semana prácticamente, ¿qué comunica el distribuidor?

RT: ¿Qué comunica?

AA: Si tú tienes Alfa Romeo en una posición, ¿qué comunican ellos? ¿cómo lo hacen? ¿cómo dan a conocer hacia afuera?

RT: La verdad es que ahí también tenemos, como, también diferentes tipos de distribuidores. Hay distribuidores que hacen un trabajo increíble de comunicación externo. Por ejemplo, un Celaya, que jala gente de todas partes de la República, y lo hacen a través de redes sociales, lo hacen a través de la cartera de los mismos vendedores, lo hacen a través de coches seminuevos, ósea a través de un programa muy robusto de coches seminuevos en el que jala clientes, y realmente su parte de medios, publicidad, aunque la tienen, pues no es su principal foco. Y tenemos ahí, ese es el mejor ejemplo, un Celaya que hace muy buen trabajo de captación, de prospección. Y lo hace a través de redes sociales, Mercado Libre, por todos lados están ahí. Y tenemos distribuidores que no comunican nada, simplemente están esperando ahí y sencillamente es eso, no comunican, tienen ahí el punto de venta y están esperando a que llegue la gente. Y no hay mayores esfuerzos.

AA: Y, ¿qué le piden a la planta?

RT: Que nosotros hagamos todo, que nosotros los llevemos a los clientes, que nosotros hagamos la publicidad, los medios, todo. Y ellos recibir a los clientes.

AA: Bueno, muy buen feedback. Muchas gracias Richard. Creo que hay lecciones valiosas que tenemos que aprender de lado y lado.

RT: Sí.

AA: Precisamente para eso es este ejercicio: para tratar de captar los mensajes en todas las áreas posibles, funcionales de la marca, y entonces saber qué comunicar, cómo comunicarlo y qué estrategia tomar. O qué propuesta de trabajo proponerle a Jesús, proponerle al Management para trabajar con Alfa Romeo, a corto plazo, sabiendo las limitaciones que tenemos como marca. Entonces pues muchas gracias, y gracias por tu tiempo, sobre todo.

RT: No, con gusto, ojalá que sí sea para bien.

AA: Claro que sí, esto es para ayudarnos a todos. Muchas gracias Richard.

David Martínez

Gerente de Inteligencia de Mercados, Alfa Romeo, FCA México

Andrés Achury: ¡Hola David! Estamos con David Martínez, quien se desempeñaba como Gerente de Marca Alfa Romeo hasta hace unas semanas, ahora es responsable de Inteligencia para la misma marca Alfa Romeo dentro de FCA. Muchas gracias David por atender esta invitación a esta entrevista. Como te comentaba, forma parte de un proyecto de titulación, de un proyecto de caso práctico para la marca Alfa Romeo. Me gustaría que me ayudaras a responder algunas preguntas sobre la misma. La primera que te quiero hacer es: ¿cómo se trabaja la promesa cliente de Alfa Romeo y en qué radica?

David Martínez: La promesa al cliente de Alfa Romeo en un principio es la culminación, o parte de la culminación de todo este cambio de estrategia de la marca. ¿Por qué? En el segmento Premium es difícil tener clientes, pero sobretodo es difícil fidelizarlos. Un cliente que puede comprar un vehículo arriba del millón de pesos, se puede comprar lo que quiera. Y cuando vemos el mercado de un millón a dos millones de pesos, que es donde están las marcas exóticas Premium de alto valor, pues tú puedes con esa cantidad de dinero comprarte un sedán, comprarte un SUV, comprarte inclusive una pickup de alto lujo. Entonces la idea es, inclusive de cualquier marca, te puedes cambiar a una marca alemana, a una marca inglesa, a una marca italiana. Entonces la promesa al cliente es hacer que el cliente regrese, que el cliente se sienta contento con la marca, que se sienta parte de la marca y en ese aspecto manejamos dos cosas:

1. La primera parte, que es la que se va a lanzar, es la parte de posventa. Recordemos que la posventa es uno de los puntos más importantes de nuestro negocio. ¿Por qué? Porque ahí vendemos el segundo vehículo y ahí mantenemos la fidelidad de la marca. Aquí la parte de la posventa es asegurar que el cliente se sienta cómodo, que se sienta feliz con el servicio y sobretodo que sienta el respaldo de la marca. ¿Por qué? Es muy común dentro la industria automotriz que compras un carro y hay veces que la marca no te vuelve a ver hasta que vas al servicio, y si es que lo llevas al servicio, o si regresas a una agencia, o si vas a un taller. Ahí es donde tenemos que retomar. ¿Por qué pasa esto? Y no es exclusivo de una marca en exclusivo de nuestro grupo, sino en general de todo el segmento, de todas las marcas, tanto Premium como no Premium, que ahí es donde se empieza a perder la fidelidad y la valorización. ¿Por qué? Porque llegas, te atienden mal, te cobran de más. Te encuentras que a la mejor metiste el vehículo por alguna situación y te aparece otra. Realmente es un cuarto oscuro esa parte del servicio. La idea aquí y, después de una investigación que se hizo en la parte de posventa sobre

todo con la marca Alfa Romeo, es asegurarle al cliente que ese servicio va a ser ideal, que va a ser de un nivel Premium. Por ejemplo, “N” marca, no una marca de nuestro grupo, sino también marcas fuera: la idea de tener un servicio así es permitir que el cliente, o sea, nosotros le vendemos el carro, pero el compromiso apenas empieza ahí. No la labor de la industria automotriz es vender carros y punto. No. A partir de ahí la idea, la filosofía es que a partir de ahí empiece un compromiso a largo plazo, tanto de ellos para nosotros con fidelidad o por gusto; y nosotros tan sencillo como una promesa de servicio. Entonces la promesa Alfa Romeo, que básicamente son seis puntos, y que aseguran que el cliente esté atendido de manera adecuada; van a permitir crear un awareness de boca en boca. Porque este segmento es mucho de recomendaciones: ¿cómo te salió tu carro?, tengo esta marca, me atienden bien, están al pendiente de mí. Entonces también esto nos sirve para trabajar esa parte. Básicamente las promesas son: una atención personalizada, desde que el vehículo ingresa en posventa ya sea por un mantenimiento, o sea por un mantenimiento preventivo, por un mantenimiento correctivo o alguna otra situación, es mantener enterado por la vía de contacto que el cliente desee y de acuerdo a sus tiempos, informarlo de cómo va a ser ese servicio. También que el diagnóstico se va a hacer en tiempo, se le va a informar cuál es el diagnóstico, si yo le dije que tenía ciertas características su vehículo y le iba a cobrar tanto, es mantener esa promesa. Además, otra, que también es inherente a toda la industria automotriz, siempre está el reclamo de que hacen falta piezas, que hacen falta cosas para hacer los mantenimientos. Nosotros dentro de esa promesa, uno de los compromisos es tener disponibilidad de partes, si en algún momento no hay disponibilidad de partes, el compromiso es: o lo pagamos nosotros, o lo paga el distribuidor. ¿Por qué? Porque es mi compromiso tenerlo y entregarle el vehículo como tal. Entonces todas esas características son las que van a hacer que el servicio se sienta, vamos, apapachado el cliente por estas promesas. Y esto es en la parte de posventa, posteriormente se va a lanzar otra parte de compromiso con el cliente que es más que nada la parte mercadológica. Es: Alfa Romeo es una marca que tienes que vivir la experiencia. Estamos corrigiéndote las experiencias, estamos haciendo mecánicas, la parte que es inherente al vehículo, pero ya lo que es la parte intangible de la marca, como puede ser que ya formas parte de Alfa Romeo, pues eres un cliente distinguido, eres un cliente Premium, pues voy a estar en contacto contigo, te voy a invitar a eventos especiales de Alfa Romeo, pruebas de manejo, presentación de nuevos vehículos, como el año pasado que presentamos la Stelvio; en oportunidades más adelante pues vamos a invitarlos para que, por ejemplo, eres un cliente de Alfa Romeo, pues convive con los pilotos de la Escudería Alfa Romeo de Formula 1. Ese tipo de acciones que lo que van a hacer es que se sienta el cliente parte de la marca, no nada más como un consumidor, parte de la marca. Está el

Club Alfa, que también es una de las cosas que podemos utilizar en el futuro para poder hacer sentir a los clientes de la marca como parte de la marca y no nada más un consumidor de ella.

AA: ¿Para cuándo se estaría implementando esta parte intangible de la marca?

DM: Todavía no. Estamos todavía ahorita en fase piloto de la parte de promesa al cliente en cuestión de posventa. Necesitamos aterrizar bien eso y, digo, en paralelo, como tú sabes, estamos haciendo otras acciones para incrementar la experiencia de la marca en el punto de venta. La experiencia de venta tiene que cambiar, no solamente es este, a ver un carro, subirte, que te lo expliquen, sino también vivir toda la experiencia. Un vehículo de Alfa Romeo es emoción. Nosotros estamos muy convencidos, y lo hemos comprobado, que un cliente puede ir a ver un carro y le gusta y todo; cuando se sube a él y lo prueban, es cuando se enamoran. Entonces tenemos que explotar toda esa parte para poder llevar a cabo esto. Por ejemplo, bien sabes, ahorita en los puntos de venta estamos probando la Realidad Virtual, es otra manera de poder vender un carro y hay que llevar esa experiencia al siguiente nivel, que va a ser la parte de experiencias: como un club dentro de la marca, sin ser el Club Alfa porque ellos son otra cosa, pero también para que se sientan parte y puedan tomar parte de actividades que nosotros tenemos. Tú ves que tenemos muchas actividades dentro del año en cuanto a eventos, el año pasado WOBI que invitamos clientes, por ser clientes de Alfa Romeo entonces invitamos a tres clientes, para que vivieran las experiencias WOBI durante dos días. Y son ese tipo de experiencias que, en ese segmento, son valoradas, y que les gustan. Son gente de negocios, son gente que está enterada de toda la parte empresarial, todo ese tipo de eventos. Obviamente tienen un vehículo deportivo, pues invitarlos a eventos de pruebas de manejo, en el autódromo como hicimos hace dos años, tenerlos en Formula 1, Vamos a ver si se pueden actividades en eso, pero necesitamos primero sentar las bases de lo que es la experiencia de venta y la experiencia de posventa para ya después llegar a la parte de mercadotecnia.

AA: Correcto. Bajo este tenor, ¿cuáles serían las ventajas competitivas de Alfa Romeo? Me gustaría que me las dieras sobre la competencia actual, el mercado. ¿Cuál es la ventaja competitiva que tú ves en Alfa Romeo como un jugador en esta industria?

DM: En cuestión de producto, podemos decir que, como te mencionaba, la experiencia de un vehículo de Alfa Romeo es la emoción que te genera. Un BMW, un Mercedes-Benz, un Audi, pues son vehículos tecnológicamente muy avanzados, al igual que los Alfa Romeo. Donde nos podemos distinguir, donde está nuestra ventaja es en el manejo. Por eso es muy importante que esas experiencias se lleven al punto de venta. Que sea una costumbre hacer pruebas de manejo.

Y no solamente en calle, en pista, para que el cliente vea. Porque, por ejemplo, cualquier coche puede ir rápido, pero la forma en que se conduce un Alfa Romeo es completamente distinta. Una de las ventajas-desventajas, podemos manejarlo de cualquiera de los dos lados, es que la marca no es muy conocida, entonces podemos trabajar en lo que es el awareness de la marca, que, en México, por ejemplo, podemos decir que todo el mundo conoce a Alfa Romeo, pero no saben qué vehículos hay. Entonces si los invitamos, empiezan a conocer los vehículos. El lanzamiento de Stelvio nos ayudó mucho, porque tener una SUV, que es una tendencia a dónde va el mercado, pues llama la atención. Cuando vean que están en México, que hay vehículos, que los pueden probar, se empieza también a causar emoción, noticia. Entonces si los llevamos, si empezamos a ver que los vehículos...porque muchos clientes comparan: "es que este vehículo es como el Serie 3". Sí, a lo mejor en ese segmento, como decía, arriba de cierto precio, es más te puedo decir, arriba de los setecientos mil pesos, ya encuentras muchas características en todos los vehículos. Ósea, tecnológicamente, y mecánicamente hablando, podemos decir que todos los vehículos son muy parecidos, no iguales, pero sí muy parecidos. ¿Dónde nos vamos a distinguir? En el diseño, que los diseños de Alfa Romeo son más cálidos, son más emocionales. Y no es por criticar, los Mercedes-Benz son más emocionales, los BMW son muy padres. Pero son fríos. Si están muy enfocados en la parte mecánica, y un Alfa Romeo está más enfocado a la parte emocional: los interiores, los colores, las texturas, la motorización; pero ya llevando todo eso en conjunto a la pista es donde realmente nos podemos diferenciar y es la parte fuerte de Alfa Romeo.

AA: Con la estrategia actual, la que me estás comentando, ¿cómo se presenta el día de hoy Alfa Romeo a sus clientes en el país? ¿Cómo comunica Alfa Romeo?

DM: Alfa Romeo es emoción. Es completamente emoción. Desde que te subes. Tú puedes ver un coche Premium en la calle y decir ¡hualo! Pero indiscutiblemente no puedes dejar de voltear a ver un Alfa Romeo. Te llama la atención en cualquier momento, desde que ves la parrilla, que por ejemplo es lo distintivo: tú puedes ver Mercedes-Benz, y reconoces las parrillas; pero como la parrilla de Alfa Romeo no es tan conocida y la ves y te sorprende. Luego te acercas y ves los diseños. La verdad es que emoción, necesitamos llegar al corazón, primero por la vista y después también por las sensaciones. Una aceleración que tienen los vehículos, la manera en que toman las curvas, esa es la presentación. Necesitamos hacer cosas que emocionen. Y no solamente en la cuestión de presentar el producto, la publicidad que debe ser una publicidad más afín, no tanto de alcance, sino afín al segmento, tiene que generar emoción. Por eso te digo, por ejemplo, en la experiencia de punto de venta, tener Realidad Virtual, ya lo hemos llevado en algunos

eventos que hemos ido el año pasado, les llama mucho la atención. El poder ver los rayos X del vehículo, el poder ver también en Realidad Virtual cómo el vehículo toma las curvas, y luego decirle al cliente, después de la Realidad Virtual: ¿qué te parece si lo manejamos? Sobre todo, el año pasado que tuvimos la oportunidad de hacerlo en pista, la sensación: se bajan súper emocionados, inclusive hemos tenido clientes que automáticamente compran los carros. Es llevar esa experiencia de emoción. Alfa Romeo debe transmitir, debe comunicar emoción. Y esa es la estrategia que vamos a manejar ahora.

AA: Tenemos entendido que existe el Plan Áureo, que es el que guía la marca durante los próximos años, ¿cuáles son los cambios estimados en la estrategia de promoción de la marca con base en eso que se presentó en el Plan Áureo? Específicamente en promoción

DM: Como te comentaba, el cambio radical aquí fuerte es no vamos a acercar los clientes a la marca, porque eso es lo que hace la publicidad, la publicidad hace que los clientes vayan a buscar a tu marca. Aquí, al contrario, la marca tiene que ir a buscar a los clientes. Nosotros tenemos que acercar la marca, los productos, al cliente, ya sea en eventos, ya sea en medios publicitarios no masivos sino afines, eventos. Ese es el principal cambio de la marca. Ser una marca cercana. ¿Por qué? Estos clientes, cuando estamos hablando de productos que ya son de cierto nivel de precio, pues no son productos masivos que tú los vas a ver en televisión, en carteleras, revistas, todo eso, sino ya tú estás esperando cuando tú llegues a un lugar que la marca esté ahí. Es acercar a la marca al lugar donde estas personas están. Como el año pasado en WOBI, es un foro donde hay empresarios, emprendedores, gente del gobierno de alto perfil, etc. Entonces lo esperado es que tú llegaras y ver marcas Premium. Ese es el punto, cambiar el foco de una comunicación masiva a una comunicación afin.

AA: ¿Cuáles entonces serían los mensajes más importantes que la marca debería proyectar?

DM: Exclusividad y emoción. Esos son los dos mensajes. Es un vehículo que no es para todos, y son cosas que el mercado Premium está volviendo a entender. Porque por ejemplo en años pasados, las marcas Premium al buscar mayor awareness o buscar mayores ventas que hicieron: se empezaron a meter en segmentos masivos, empezaron a llegar productos como un Audi A1, un BMW Serie 1, un Clase A, que llegaron a precios que nunca antes se habían visto en una marca Premium. Entonces empezaron a buscar más clientes, en detrimento de la marca, porque todo el mundo, por ejemplo, algo característico, el Serie 3: todo mundo tiene un Serie 3, y no me estoy refiriendo a un Serie 3 nuevo, sino en el mercado de la venta de vehículos usados, es uno de los puntos muy fuertes en ese segmento Premium, pues ya está al alcance un Serie 3, de

hace 4 o 5 años, ya está al alcance de muchas personas. Te puedes comprar un coche nuevo, un A1, pero, pues digo, es un carro muy pequeño. Al mismo tiempo tienes la posibilidad de comprarte un Serie 3 más grande, pues todo el mundo empezó, en detrimento de la marca, empezaron a hacer esa parte. Entonces ya comienza nuevamente, sobre todo, por ejemplo, Mercedes-Benz, a regresar a lo que era antes en cuestión de su marca. Ya son vehículos caros, entonces vuelven a comunicarse de manera distinta, a buscar clientes distintos. Entonces un cliente de este nivel, tiene que llevar un trato diferente.

AA: La marca, como hace un momento comentábamos, tiene un nivel de awareness muy alto. El reconocimiento de la marca es impresionante. Si le preguntas a cualquier persona sabe qué es Alfa Romeo y lo tiene en la mente, al menos. ¿Cuál es el mejor camino para llevar la experiencia de marca al cliente final?

DM: Todo el mundo conoce a Alfa Romeo. Es una de las marcas más antiguas de la industria automotriz, de las que más cosas ha hecho y sobretodo, una de las que está catalogada con unos de los vehículos más hermosos. El problema es, sobretodo aquí en México, el awareness ya cuando la llevamos al siguiente nivel del funnel, de familiaridad, no están familiarizados: 1. Nos encontrábamos hace dos o tres años que no sabían ni siquiera que la marca estaba en México. Ósea, si te movías a niveles muy altos, sí sabían de la marca, pero les preguntabas si sabían que estaban en México o sabían qué modelos había aquí en México, lo desconocían. A pesar de que los modelos con los que se reinició la marca aquí en México, son vehículos que ya tienen 10 años en el mercado. Y, aun así, tenían el total desconocimiento. Y no solamente en cuestión de México, porque los clientes de Premium son clientes que tienen información a nivel mundial, entonces no sabían qué modelos había incluso en otros países. Entonces aquí la cuestión es, como lo menciono, acercarlos. No hay mejor publicidad que se vea el coche en la calle, pero para poder llegar a un nivel así de publicidad, tendrías que estar vendiendo 400 vehículos al mes, que es la temática que tienen las marcas mainstream. Ósea, si tú tienes un vehículo que se ve que vende 400 o 500 vehículos al mes, eventualmente se van a ver, a la vuelta de uno o dos años, se van a ver mucho los carros entonces todo el mundo los va a ver, entonces ya es una publicidad distinta. Aquí, es ir a buscar al cliente. Como te mencionaba: estar en el foro, en los lugares donde ellos se reúnen, e incluso buscar, no influencers, porque a este nivel ya de los clientes no se dejan influenciar ya por cualquier comentario, ya no. Hay que hacer una diferente manera de RP. Ya es más de: “conocemos, contactamos al director de una empresa, o que está en el IPADE”, o cuestiones así donde se reúnen este tipo de personas, de: “te presto el carro, manéjalo”. Automáticamente cuando lo maneja va a empezar a platicar,

entonces va a empezar de boca en boca. Entonces si a eso le sumamos la estrategia de llevar eventos, donde ellos están, los vehículos, que los prueben, hacer eventos in-house; eso es lo que va a llevar, esa es la estrategia que debemos seguir para comunicar. Y más que comunicar, es vivir la experiencia. Si es necesario estar donde ellos pueden ver publicidad, por ejemplo, todas estas personas todas las mañanas son gente que se levanta muy temprano, hace ejercicio o antes de hacer ejercicio o después, ven noticias. Son gente muy digital. Entonces en su teléfono o en su Tablet empiezan a ver noticias. Hay que estar ahí, o sea, en los periódicos electrónicos, en los blogs electrónicos de negocios, todo. Haya que estar ahí presentes. Patrocinar cápsulas. Por ejemplo, un WOBI es uno de los medios que podría ser el futuro, muy interesante para la marca, porque son cosas de negocios y podemos patrocinar una sección, podemos hacer muchas actividades. Revistas: esta gente además de hacer negocios, es gente que tiene el dinero, tiene un estilo de vida que se puede ir de vacaciones cuando quiera, donde quiera, y pues hay que estar también en revistas de Life & Style. Que nos vean. Por ejemplo, con una publicidad muy limpia, muy dirigida para ellos.

AA: Me das pie para tocar un tema importante, ¿cómo defines el perfil del cliente de Alfa Romeo? Y ¿cuáles son los retos que tienes con ese cliente?

DM: Hay dos tipos. Nosotros estamos perfilándonos para dos tipos de personas: el que ya es potencialmente un cliente Alfa Romeo y el que todavía no lo sabe y puede ser. Por ejemplo, el cliente Alfa Romeo es una persona de negocios, son personas ya realizadas. Estamos pensando que pueden ser ejecutivos de alto nivel en sus empresas, pueden ser emprendedores, dueños de sus propias empresas, y que ya se pueden dar el gusto de tener un vehículo de estos porque ya quieren algo distinto, quieren algo diferente. Y es un perfil muy reservado, porque no lo encuentras en todos lados, son un segmento de nicho y donde tenemos que estar presentes. Y el otro cliente es el que está en camino a volverse. No te voy a decir que es el estudiante que acaba de salir, pero sí es el que está en su trabajo, que le echa ganas, que eventualmente va a buscar ser diferente. Entonces, hay dos clientes: el Alfista que ya puede ser en este momento y el que en el futuro tenemos que empezar a crear comunicación para ellos, que esa ya es un poco distinta, que en el futuro puede ser cliente nuestro.

AA: David, y con la llegada de Stelvio, la mujer, ¿la están considerando?

DM: Fíjate que es algo muy interesante. Sí, Stelvio está considerada para un mercado también en cierta parte femenino, y hay muchas mujeres empresarias que les gusta. Y hemos tenido, tenemos clientes que les encanta ese vehículo. Y no solamente para Stelvio: conozco clientas

que tienen un Giulia, que el Giulietta les encanta. Ósea, no estamos peleados con para que sea una marca deportiva completamente de hombres. No, no. Es incluyente y hay muchas mujeres que les encanta el diseño y Alfa Romeo. Y no solamente por la conducción, o sea, es por el diseño.

AA: ¿Estimas que haya un crecimiento en la red de distribución de la marca? Entendemos que es uno de los puntos débiles de Alfa Romeo, que no llega a muchos lugares como lo hicieran otras marcas mainstream. Entonces, ¿crees que en el contexto actual podría hacer un crecimiento de la red de la marca?

DM: Yo estimo que en los próximos años sí. Actualmente tenemos 11 puntos de venta, estamos en las tres principales ciudades, y tenemos en las principales regiones; pero sí con la estrategia la idea es también llegar a otros puntos del país. Yo pensaría, personalmente, pienso que sí hacen falta tres lugares a los que debemos de llegar, sobre todo donde vemos que nuestra competencia está presente, entonces sí necesitamos también llegar allí.

AA: ¿Cuáles serían?

DM: Para mí, necesitamos la Península, en Yucatán. Cancún, es un buen punto. Mérida, está creciendo y Mérida eventualmente se va a volver un foco de atención porque están llegando muchas empresas. Por lo mismo que es una ciudad catalogada de las más tranquilas, más seguras y mejores lugares para vivir. Va a llegar, eventualmente hay que llegar ahí, ya sea Cancún, Mérida. El norte, también hay la parte que le gusta a mucha gente de negocios, la parte de Tijuana, es un lugar cerca de Estados Unidos. Un foco de negocios, también deberíamos tener ahí en esa parte del país. Y yo reforzaría el centro del país, con alguna otra agencia.

AA: David, ¿cuáles han sido tus mejores aportes en actividades de promoción de la marca?

DM: Pues desde que empezó el Plan Áureo, colaboré mucho con Jesús, el director, lo que me ha tocado a mí de aportes es que logré estandarizar un poco la imagen porque antes al no haber un control, todo mundo, cada distribuidor obviamente hace sus actividades para poder, este, manejar la marca. Pero, había mucha diferencia en la comunicación: 1. Visualmente, todos hacían artes distintos, lo que querían. Entonces si ya se puso desde hace un año, estandarizamos al menos la imagen visual de la publicidad, como te decía, muy limpia, muy clara, de un segmento Premium. El segundo punto fue también empezar a trabajar con los distribuidores para hacer actividades conjuntas en cuestión de comunicación. CRM, publicidad, medios, obviamente en medios no masivos, sino más afines porque, por darte un ejemplo: hay

un distribuidor que hacía mucha actividad digital en Mercado Libre. No creo que el perfil esté ahí, entonces empezamos a trabajar mismas inversiones, pero en otro tipo de digitales y con artes más dirigidos. Yo creo que esa parte de comunicación y estandarización serían de mis mejores aportes. Y comenzar el trabajo de lanzamiento del Plan Áureo con los distribuidores en publicidad, comunicación, eventos. También eventos, empezamos a trabajar eventos más exclusivos, y que relanzamos el año pasado, o sea, no habíamos hecho en el pasado, me tocó ahorita que ya cambié de puesto, pero fue de mis mayores aportes. Además de colaborar en el producto para poder traer productos competitivos, en cuanto a equipamientos en el mercado, y a precios que son buenos para el segmento.

AA: Y, ¿cuáles serían las siguientes etapas?

DM: Las siguientes etapas, ¿del Plan Áureo?

AA: De todas estas estrategias que tú llevaste a cabo.

DM: Comunicación es centralizar todo. Trabajar muy de la mano con los distribuidores es: "OK", en las plazas, estar donde tenemos que estar, en cuanto eventos y la comunicación afin. Ya no de manera más estándar y dirigida desde aquí, de manera más centralizada. Como las marcas Premium deben ser, te pongo un ejemplo: Audi y BMW, toda la comunicación viene de su central, en Alemania, y aquí solamente se tropicaliza y se pone el plan de medios. Algo de ahí deberíamos tener. Ya se han hecho esfuerzos, sobretodo en redes sociales, donde ya la central, desde Italia, nos mandan ya la comunicación. Algo que tenemos que llevar a ese nivel, esa es una. Eventos, necesitamos tener más eventos afines, y no solamente en eventos por ejemplo que te mencionaba, WOBI o Luxury Event, que son eventos nacionales en alguna ciudad, sino también por ciudad necesitamos tener ese tipo de eventos. Y la colaboración marca-distribuidor tiene que ser importantísima.

AA: David, la última pregunta sería algo que nos saltó mucho al momento de evaluar el caso, de presentar que Alfa Romeo es patrocinador de un equipo de Formula 1. Y además de esa parte del posicionamiento que marca "Pilot is Hero" en Alfa Romeo. Entonces, estos elementos tan importantes en la personalidad de la marca, ¿qué pretenden trabajar con ellos a futuro con los clientes para capitalizar más su valor?

DM: Bueno sí, el año pasado fue el primer año del acuerdo comercial-tecnológico con Sauber. Entonces el año pasado no lo explotamos tal cual como deberíamos hacerlo o como el grado que podemos hacerlo, porque fue el primer año y todavía no estaban bien los canales de

comunicación entre la escudería y los diferentes países. Por ejemplo, yo platicué con gente de Australia, con gente de España y realmente ellos nunca pudieron hacer algo. La ventaja de que México sea una de las últimas carreras en el serial, es que vas viendo con los demás países y hubo apertura de la escudería y por ejemplo aquí pudimos hacer un muy buen lanzamiento. Incluso el chico de Relaciones Públicas de ellos nos decía que éramos el primer país que hacíamos algo con ellos. Entonces este año deberíamos llevar al siguiente nivel esa experiencia de Formula 1. Hacer algo con la escudería en esos días; pero también creo que conforme avancen los años en este acuerdo comercial con ellos, porque digo, fueron cinco años, pero yo sé que esta relación va para más largo plazo. Pues es empezar a explotar como lo hacen otras marcas esa parte de Alfa Romeo. Un ejemplo muy burdo es Infiniti que no tiene una escudería sino más bien es un patrocinador, explotaba mucho la parte en cuestión de comunicación de Formula 1. Ahora vamos, si nos vamos al ejemplo como Renault, o Mercedes-Benz que sí tienen escudería, esa parte de poder comunicar poder expresar que tu vehículo es un vehículo con tecnología de Formula 1, eso hay que llevarlo en comunicación. Y, por ejemplo, lo que mencionábamos ahorita de los dos tipos de clientes, esa comunicación sí va más enfocada a un cliente que en el futuro puede ser cliente de Alfa Romeo. Porque ya es más awareness, es más comercial, es más masivo. El otro cliente sabe que es la escudería de Formula 1, sabe todo. Él más bien sería la experiencia, por ser un cliente Premium, de que puede conocer a los pilotos, de que puede participar en un evento de la marca en esas épocas. Eso yo creo que es lo que deberíamos explotar. De manera comercial hay muchas posibilidades, pero va a depender mucho en cuanto vaya desarrollándose este acuerdo comercial con Sauber.

AA: Ahora si la última, si pudieras cambiar algo en la forma de manejar la marca, ¿qué sería?

DM: Si pudiera yo cambiar algo...Yo creo que, y es complicado, hacer consciencia en los distribuidores. Yo creo que la distribución es uno de los puntos más difíciles, pero es necesario hacerles entender que la marca debe ir para otro lado. No podemos tratar de vender vehículos Premium con el mismo molde que vendemos marcas mainstream. Hay que entender que una persona que va a vender un vehículo Alfa Romeo debe ser una persona del perfil que queremos, este, que sea del perfil o que aspire al perfil de un cliente de Alfa Romeo. Debe tener un conocimiento. Debe ser una persona culta, tiene que ser una persona con amplios conocimientos de la marca. Por ejemplo, conocimientos mecánicos de los vehículos para poder desarrollar. Casi casi te podría decir que debería de ser tipo influencer. Y debería estar enfocado completamente a la marca. No deberíamos usar vendedores que tengan, que puedan ser multimarca, que vendan, así como pueden vender un MOBI, que puedan vender un Jeep. Tiene que ser

completamente enfocado, vivir, ser el digno representante del Italian Soul, de la emoción de Alfa Romeo. Eso es lo que necesitamos. Y obviamente, si tú vas a otras marcas, cuando vas a Mini y a Porsche son gente que está comprometida con la marca, que te transmite esa emoción. Ese es el siguiente paso que deberíamos de cambiar, pero yo sí considero que debería ser de tajo. Pero para poder lograr esto, obviamente tienes que convencer a los distribuidores de que esta persona hay que buscarla bien, hay que capacitarla, hay que invertirle, caso por ejemplo de plática con un Gerente de un distribuidor: “es que he buscado la gente, pero la gente que trabaja en BMW, que trabaja en Porsche, no se quiere venir para acá.” ¿Por qué? Porque les pagan bien, los consienten, tienen recompensas en cuanto a venta, entonces es gente que se esfuerza y va hacer todo por la marca. Entonces, yo creo que deberíamos llevar un desarrollo a esa parte. Puede ser que también el dealer diga, a lo mejor, sabes que, necesito ayuda. La ayuda, la estamos poniendo. El Plan Áureo es un plan enfocado en cambiar el modelo de negocio de la marca y no solamente en la parte de comunicación, como hablábamos ahorita. Tiene que ser en cuestión de comunicación, procesos, por eso estamos lanzando la parte de promesa al cliente, pero también dos cosas importantes: tenemos que tomar consciencia de que somos una marca que está enfocada a un nicho, un nicho muy especial; y tenemos que cambiar el modelo de negocio. El modelo de negocio tiene que ser rentable obviamente para nosotros, para el distribuidor y para el cliente. Entonces, si buscamos todo eso tenemos que invertir, tenemos que invertir en el capital humano que nos va a llevar a eso. Porque puedo tener los mejores carros, puedo tener los mejores eventos, pero si no tengo ese punto de contacto con el cliente, que a veces es la marca, pero debe haber un representante, el embajador de la marca, deben ser ellos. Debe ser una persona que haga carrera en la cuestión de venta de carros. Te ponía el ejemplo de Mini y de Porsche, son gente que tienen el perfil, gente que te habla súper bien y son gente que están comprometida con sus distribuidores, y después con la marca.

AA: Pues muchas gracias David, creo que tenemos buenos aprendizajes acerca de esto y te agradezco el tiempo.

DM: No, a ti Andrés, gracias.

Carolina Arce

Gerente de Marca, Alfa Romeo, FCA México

Andrés Achury: Estamos con Carolina Arce, quien es la nueva Gerente encargada de Alfa Romeo. De los productos de Alfa Romeo. Muchas gracias por tomar este tiempo. Y la peculiaridad de esta entrevista es porque tienes apenas, ¿cuántos días con la marca?

Carolina Arce: Pues, 16. Bueno, 16 días no hábiles, naturales. Desde el 16 de enero estoy aquí.

AA: Y lo interesante de esta entrevista es constatar que existe una percepción allá afuera de la marca Alfa Romeo, y que esa percepción puede cambiar al momento que entras a trabajar con la misma marca. Entonces va encaminado a ese tipo de percepción. La primera pregunta que quiero hacerte es, la obligada, ¿qué sabías de Alfa antes de entrar?

CA: Sabía que era una marca italiana, deportiva. Y pues, que era muy de lujo. Sinceramente no tenía claro, por ejemplo, los modelos. Awareness de nombre de producto, la verdad ninguna. Me imaginaba coches como mucho más deportivos. Como algo así como 4C. No tan, un poco más comerciales. Digo, no son comerciales total, pero sí dentro de las marcas Premium pues sí tienen más vehículos comerciales. Ósea, jamás pensé ver una SUV de Alfa Romeo, por ejemplo. Y lo vi una vez, que iba hacia el aeropuerto y vi una cartelera. Entonces dije: ¿Alfa Romeo?, ¡qué raro! Tampoco, a lo mejor, estaba tan sumergida en el mundo Premium, pero sí estaba muy sumergida en el tema de SUV. Por eso yo creo que esa me llamó la atención. Dije: “¿esa qué es? ¿Alfa Romeo?”

AA: Traías el expertise de Renault, de SUV, y ¿nunca te sonó?

CA: De SUV y pickups, bueno, en lo que a esto respecta: SUV. Bueno, y ahí sí yo estaba de hecho investigando para uno de los modelos que yo llevaba qué tan afín era, o que tan viable. La verdad nunca se me ocurrió.

AA: Nunca se te ocurrió meter a Alfa Romeo.

CA: No. Ósea, Lincoln, Cadillac, todas esas, inclusive las que no eran las Top3, sí se me ocurrió. Pero no se me ocurrió, porque te digo, estaba muy en el mundo de SUV, entonces yo sí ubicaba el nombre Alfa Romeo, pero lo ubicaba más alto. Digo es alto, pero lo ubicaba más lejos, te digo, como un súper deportivo. No sabía para nada de toda la herencia que tiene.

AA: ¿cómo ha cambiado tu punto de vista al entrar a trabajar con la marca?

CA: Veo una marca muy particular porque sale de todo lo que en este mundo de marcas Premium, un cliente normal, no experto ni nada, normal de ese mundo; entiende por lo que debería tener un coche Premium. Hay cosas para mí como que muy visuales, donde a lo mejor, salvo el diseño exterior que es impresionante, el interior para este cliente creo que sí pesa. Y es ahí donde esta marca es muy peculiar porque para entender esta marca tienes que entender la historia, tienes que entender la construcción misma del vehículo, que es lo que tiene el valor, y no solamente parte, por decirlo de algún modo, la interfaz con el conductor a nivel comodidad, a nivel tecnología. No a nivel performance, por supuesto, que ahí sí cumple totalmente. Es peculiar porque no entra dentro de lo común de este segmento. Y peculiar también porque creo que es más que solo ponerle una pantalla, o ponerle más gadgets, o ponerle más de esa tecnología shiny que hay en otros modelos. Creo que es más que eso. Ahora que empiezo a meterme digo ¡Oh!, son un montón de variables. Lo interesante es que hay mucho que hacer, creo que tiene potencial, sin duda. Pero sí va a ser un buen camino.

AA: Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿qué veías de la marca Alfa Romeo antes de entrar aquí?

CA: La verdad nada. Salvo esto que te digo, este único espectacular que he visto, no veía nada. Nada. De hecho, ni siquiera, yo estuve en la Formula 1 y no sabía que tenían un equipo. Me enteré cuando me iba a ir.

AA: Que eso fue hace...

CA: Sí, yo cuando me despedí del equipo de PR, me dijeron: "ay bueno, pero nos vamos a ver en la Formula 1", y yo: "¿ah sí?" y ellas, claro, como están muy metidas en esta parte, sí sabían perfecto: "Ah y tienen un stand." Y yo: "Ah, ¡ok!", Y ya entonces me metí a investigar y dije: "ah mira".

AA: ¿Y cuál es el camino que tendríamos entonces que recorrer desde el punto de vista de comunicación y promoción de la marca?

CA: De comunicación...mmm...

AA: De promoción de marca.

CA: Creo que encontrar un mejor balance entre el legado que tienen estos coches, y toda esta tecnología. No en pantallas, sino tecnología en construcción. Tecnología en máquina, sabes. Eso es lo muy interesante de esta marca. Trabajar esta parte. Escuché algo así como que es la única

marca que realmente trae todo el ADN de un vehículo, casi que de Formula 1, pero a un vehículo comercial. Yo creo que muy poca gente sabe esto. Me atrevo a decir que muy poca gente debe saber esto. Ósea, se tiene este polo, como muy, hasta romántico, me atrevería a decirlo. Como medio artesanal, como de una persona casi que revisando las líneas del coche, que todo esté perfecto. Como algo así como muy, muy, muy cuidado. Como con mucho detalle. Como haces una artesanía, no. Esa es un poco. Y otra parte que es mucho de motor, de emoción, de adrenalina. Que esta yo la veo como un poco más artística, más de alguien concibiendo algo, una obra de arte, y después llevándola a la realidad, con todo el cuidado. Y aquí es como la emoción, como todo lo que te genera, todas las sensaciones que esta marca puede generarte. Y después, yo diría que un poco, que lo que sale de esta unión, es estas cosas que nos distinguen. Por ejemplo, eso los vehículos, a mí me sorprendió: así como los vehículos más rápidos, como los que han ganado, los más veloces, en sedán, en SUV. Ósea, para alguien que realmente conoce y ama esta parte de los automóviles, creo que eso pues claro que vale muchísimo. Vale mucho más que esto que intentan dar marcas alemanas, que yo hoy veo, que antes yo decía como ¡hual!, pues sí se ven bonitas. Y estuve más en contacto con estas marcas del Top3, pero que ahora que lo comparo, digo: ¡bah!, sí pero no tienen esto. Ósea, es que es diferente, es como mucho más frío. Sí te proponen un producto que responde y la la la. Pero, es frío, sabes. Esto tiene alma. Esto tiene como corazón, tiene algo más que un, no sé, que unos planos de unas piezas de un coche armado, sabes. Ósea, esto creo que sí tiene mucho más que explotar.

AA: Con tus colegas nos hemos dado cuenta que el nivel de awareness de la marca es alto, allá afuera. Si tú le preguntas a alguien de Alfa Romeo dice, por lo menos tiene una idea.

CA: Ah sí, claro.

AA: Ya nameplates, no lo sabe. Pero Alfa Romeo tiene una concepción y permanece en la mente de alguna manera, allá afuera, de la gente. ¿Crees que haya un camino entonces que recorrer para llevar la experiencia de la marca, para sacarle provecho a ese awareness? ¿cuál debería ser?

CA: Sí. Pienso que comunicar estas cosas que nos distinguen. Ósea, las razones por las que esto...yo me atrevería a decir que ni siquiera tiene una comparación. Entonces yo cuando veo que hacemos nuestras gráficas de posicionamiento de precio, digo, eso es como, pues, un dato. Pero es que hay más que un dato. Y ese es el reto, que tienes que a veces, de cara al cliente los puntos de contacto con el cliente: una publicidad, no un comercial tal vez, pero un banner en

digital, una cartelera, una revista...tenemos que ser muy hábiles para transmitir eso. Para desmarcarnos un poco de esta idea de, el lujo, pues más tradicional. Que esto es algo que a mí me interesa mucho. He tenido oportunidad de leer algunos estudios de cómo ha ido cambiando el mercado de lujo. Y eso me parece súper interesante, y cuando conocí esta marca dije: ¡Es que es ahí!, es eso, ese es el pequeño mundo donde nosotros podemos crecer. No el lujo más como, por decirlo de algún modo, como acartonado. Más enfocado en...este lujo como clasista hasta cierto punto, y, no sé, como más de elite, sabes. Este lujo no. Sino como un lujo que ahora está migrando. Porque, qué veo, y eso es muy claro con el Top3, cada vez, y lo dicen estas personas que entrevistábamos en este estudio que te digo; me decían: “bueno, es que un BMW ya lo puede tener cualquiera.” No cualquiera de cualquiera, por supuesto, pero cualquiera de su mundo, cualquiera. Ellos ya lo ven, pues es como el mainstream de lujo. Dicen así, como: “bueno es que, a mí me gusta distinguirme y eso no me distingue, porque todos tienen lo mismo.” Y ahora, conforme esto se hace más accesible, porque eso es como la estrategia de estas tres marcas, como pues, hacer un poco más accesible su producto; es que, ganan ellos volumen, ganan visibilidad en el mercado, pero pierden un poco este toque exclusivo que sí quiere cierta parte del universo de clientes Premium. Y entonces pierde un poco de chiste. Y entonces toman relevancia las marcas diferentes. Obviamente en el Top of Mind muy fuerte está Porsche, todo el mundo, todas las señoras que entrevisté, todas sin una quedar fuera, todas dijeron lo mismo: “Eso es como ¡huao!, y quiero eso.” Pero hay un perfil dentro de esto que me llamó mucho la atención, que no quiere mostrar. Hay este perfil que está en ese poder adquisitivo, tal vez por cualquier razón, que quiere mostrar. Que es muy exagerado. Hasta quiere que la marca se le vea aquí, donde más grande mejor. Y hay un lujo mucho más sutil, que esto es como lo que a mí me apasiona tanto de este mundo; que es, no necesita mostrar. Ni en su auto, ni en la marca. Lo mueve más cosas como de historia, de experiencia, atrás de algo. No sé si has escuchado como de los relojes “Patek”, que son como súper antiguos. Ay, se me fue ahora el nombre, pero son carísimos. Y los conocedores compran esos relojes porque tienen una historia. Cada reloj tiene una historia. Hacía ahí es donde creo que tenemos que ir. Como hacia conectar más con...con la afinidad hasta de lo que tú quieres, como tú quieres verte y lo que yo te propongo como marca. Una marca que no es necesariamente de show off, que es una marca auténtica. Como que, yo soy así y ya, no lo hago ni por estar más arriba que tú. No. En realidad, no tienen esas necesidades como de ser vistos. De hecho, yo, por lo que escucho y luego escucho hablar de los clientes, y digo: “es que sí me los imagino así”. Como tipos que son súper interesantes, que hablas con ellos y te embobas, no. Todo lo que te puede decir, pero que no necesariamente es, ni el que se ve más lindo, ni el más carita, sabes. No. Es como autenticidad, eso es lo que veo

en esta marca. Ósea, si pudiera personificar a la marca, lo pondría así, como alguien más en el mundo coolness que show off, por supuesto. Como con más, era lo que te decía hace rato, como con más alma, menos pose.

AA: Y en tu experiencia dentro del mundo del marketing, ¿cómo hacer para llegar a ese tipo de clientes?, ¿dónde están ellos?

CA: Es que ese creo que es el gran reto. Porque ahora estamos haciendo un estudio de las audiencias. Por ejemplo, digitales. En cuanto a medios, creo que es un cliente bien particular, porque por supuesto que no está en lo que para el resto del mundo es muy relevante que es digital, redes sociales...no está ahí. Está probadísimo. Es un cliente mucho más selectivo, que inclusive creo que sí es un usuario de digital, pero hay que saber encontrarlo. Estamos justo viendo qué podría ser afín. Qué deportes, qué ven, qué música, qué lugares frecuenta. Porque no es tan evidente. Creo que no somos este target de BMW, Mercedes. No necesariamente.

AA: Tendríamos que ir a buscarlo...

CA: Tendríamos que ir a buscarlo a algún lado. Yo por ejemplo creo, y esto es una idea que tengo como de buscar momentos donde el cliente puede experimentar esta emoción de subirte al auto y manejarlo. Creo que es muy interesante. He pensado en varias cosas, una de las ideas que tenía yo dentro de lo que te decía que estaba trabajando antes, es...y por supuesto que el coche no se comparaba ni en lo más mínimo; far away...pero ahora con este coche dije: "no bueno, literal saldrían con esa sonrisa que me dice Jesús que todos los días llega a su casa", así, yo pensaba, momentos, como entender un poco la dinámica de estas personas. Yo creo que son personas que tienen, pues, una empresa, un cargo muy importante. No tienen como mucho tiempo de recreación en su día a día. Por supuesto tienen momentos donde salen, viajan y todo, pero ahí está más complicado, porque no viajan aquí. Entonces tú como que vas atrás de ellos, eso es más complicado. Pero, por ejemplo, yo creo que es un perfil que viaja mucho. Viajes así de negocios, no, cortos. Entonces, escuché ahora que estábamos haciendo algo en Aeroméxico. Entonces yo tenía una idea, por ejemplo, de decir por qué no invitamos en la sala Premier, a los clientes Platinum, no solamente tener ahí un video. Llevarlo a otro nivel, decirle, queremos que sea parte de esta experiencia. Que viva, ósea, no le queremos contar. Queremos que sienta lo que este auto y lo que esta marca propone. ¿Adónde va? ¿A qué hora regresa? No, en la mañana. Siete de la mañana está tomando un vuelo y tú ahí te puedes acercar y le puedes decir: ¿a qué hora regresa? Lo invitamos a tener esta experiencia, lo va a esperar un auto aquí cuando usted regrese. Lo subes, lo llevas a su casa. Como un Uber, como si viniera su chofer, a lo mejor

vendría por él. ¡Súbase y pruébalo hasta su casa! Y ya. Y ahí, es decir, se vuelve mucho menos frío que una publicidad. No sé, algo así. Quiero llevarlos a vivir esa experiencia, ponerlos en cosas muy afines, no sé, a lo mejor un deporte, Polo, cosas así. Que tienen este toque de autenticidad, de exclusividad hasta cierto punto. Algo distinto. Porque todos van al golf, no. Dentro de eso creo que debe ser como más común. Claro el golf puede ser una idea, pero, me gustaría buscar algo más. Más pequeño, que dé más identidad.

AA: De nicho...

CA: Sí, total, de nicho.

AA: Si pudieras...has visto cómo se maneja la marca, a grandes rasgos, con 15 días sabes más o menos cómo está; si pudieras cambiar algo de eso, ¿qué sería?

CA: Creo que primero tal vez sería...la relevancia que tiene esta marca. Creo que es un proceso. Mira, tanto de cara al distribuidor como de cara, en interno. Yo diría, todos, sé que son pocos coches todavía. Pero todos deberíamos trabajar para que este cliente tuviera la mejor experiencia de una marca de autos con nosotros. Porque es un cliente experto, es un cliente que ha tenido más de una marca, o varias marcas en su vida. Y seguramente ya varias han tenido experiencias en marcas Premium. Entonces para mi es este seguimiento casi que personalizado. De todos los puntos de contacto con la marca, desde el sitio, hasta: "Hola, ¿ya te toca un servicio?, ¿vamos por tí?", te digo que estuve viendo esta parte del Premium. Infiniti tiene un paquete, creo que me estaban explicando lo de Maxima Calidad, parecido. Tiene algo que creo que sí le da un plus, una cosa que se llama pick up and delivery. Tú dices: "ya voy a hacer mi servicio", y alguien va por tu coche, lo lleva al servicio, hacen todo, y te lo regresa. Donde tú quieras, obviamente en prioridad. Por ejemplo, tú llegas a la oficina: "yo llego a la oficina a las 8 de la mañana". Ahí está un, por supuesto, totalmente...no un trasladista, sino alguien que está muy bien vestido de marca y que conoce y todo el producto. Que realmente pues sea imagen de tu marca. Se lo lleva, regresa. Pero en todo este proceso el cliente sabe perfectamente dónde está su coche, es como: "ya tienes que venir", "gracias", "te esperamos", "es tu cumpleaños", "es tu aniversario", "unas flores", es como detallitos que complementen toda la experiencia y que diga ¡huao!, esta marca no solamente cumple el producto, y me encanta, y me apasiona, y me emociona cada vez que me subo; sino esta marca, para esta marca no soy un número más, como empieza a ser un poco para estas marcas que te digo. Sino que realmente sea un trato distinto, algo que creo que podría funcionar, no sé hasta qué punto estamos listos hoy, creo que sí, pero no sé: el tema de personalización. Sabes, creo que ya a este nivel un cliente sí puede encontrar mucho más

interesante no solo lo particular de este auto, que los materiales y que la tecnología, la ligereza que tiene y cómo está pensado; sino: “es mi auto, no es el auto de un lote que trajeron, yo lo puse como yo quería. A mí me gusta el color café en el interior y quiero que además tenga...” Como que este nivel de personalización creo que podría ser interesante. Un poco lo que hace...

AA: Porsche...

CA: O Jaguar. Pero tal vez, no sé, a lo mejor es más ese nuestro competidor que los otros. Lo que hay que trabajar es en aumentar el awareness, porque estas dos marcas pues sí están fuertes en ese tema. Y tal vez nosotros nos tenemos que dar a conocer más. Porque a nivel marca sí hay un buen awareness, solo que de pronto no sé si pasa un poco, como te digo, piensan que son coches muy altos. No sé. O depende un poco del perfil, de qué tan conocedor sea.

AA: La última pregunta sería: hemos encontrado en nuestro estudio, en el caso específicamente, que no hay un papel relevante de la mujer dentro del perfil del cliente. Y con la llegada de Stelvio, es imperativo hablar de la mujer también.

CA: Totalmente. Y eso es algo que me gustaba mucho de lo que te digo que estuve trabajando un par de años, muy metida en esta parte de SUV. Lo primero que pensé, cada vez que a mí me muestran Stelvio yo digo: “le falta un poco más ese toque”. Hay mujeres que sí les gusta la velocidad, y eso nos puede hacer diferentes. Nos puede hacer diferentes no solo hablarle a un perfil tan masculino, sabes, porque sí hay mujeres que les gusta la velocidad. Yo tengo amigas, que a lo mejor una de ellas es como algo muy particular porque, es de mi edad y todo, le encantan esos coches. Le encantan. Y tiene oportunidad de comprar algunos y le encanta. Ahora me dijo: “mira mi nuevo coche, no sé qué. Y lo vi y le dije, “¡no!, me pudiste haber comprado un Giulia.” Pero, por ejemplo, yo veo el target y dicen hombres...la veo a ella y sé que obviamente en los targets siempre pasa eso. Me deja ver que puede haber algo ahí interesante. También. Y Stelvio, por supuesto, a mí personalmente lo que te da un SUV me cuesta mucho trabajo cambiarlo por otra cosa. Me subo, ya probé Giulietta, digo, sí está bonito, lo veo por fuera y digo sí está lindo, pero ya yo como usuaria, en experiencia de manejo, en que de pronto hasta me estreso, sabes. Estar pensando en las llantas, el hoyo, me duele cada vez que caigo en uno. Pero a veces en la ciudad y en la realidad en la que vivimos no te permite esquivar todos los hoyos. De pronto caes en uno y a mí me pone un poco de estrés eso. Y me siento mucho más cómoda en una camioneta. Totalmente. Creo que eso puede ser algo interesante. Con pasos, pero...

AA: Poco a poco...

CA: Sí.

AA: Perfecto. Muy enriquecedor también. Saber el punto de vista de alguien que estuvo afuera, y que ahora está adentro, trabaja con la marca y cómo ha cambiado su perspectiva de la misma. Entonces, muchas gracias y ojalá sea esto para aportar cada vez más.

CA: Que no creas, también algo que creo que comparten, es que yo también trabajaba en una marca en la que ahí no solo era que no la conocían, era que todo era malo. Todo lo que conocían era malo. Y yo estoy convencida de que cuando tú conoces lo que estás vendiendo y lo que sabes transmitir, el otro lo entiende. Si tú...creo que el gran reto de cara al distribuidor es que seamos capaces de perfilar bien quién está llegando, qué le tengo que decir, cómo le tengo que hablar, qué trato espera, cómo le gustaría que yo le presentara el auto. Y garantizar que sienta esto del vehículo. Eso me parece. Si en una marca que tiene la, yo me atrevería a decir que, de las peores reputaciones de la industria, literal te decían: "está hermoso" y veían el logo, "pero el problema es ese logo". Literal.

AA: De Renault.

CA: Sí. Que te castigaba fuertemente el precio, el producto. Productos que eran buenos, su problema es que si fuera...por ejemplo, Koleos, no. Koleos by Renault, sería diferente que fuera Renault Koleos. Eso le pesa mucho. Es así. Entonces a esta marca yo la veo con un potencial gigante. Si yo la veo, y digo, con una marca de esas que tiene buenos productos en algunas líneas, destacados, pero tiene tanto que pesa a la marca que carga atrás, y aquí no hay ese tema. La marca en general no tiene una mala percepción, para nada. Más bien es falta de conocimiento. Ni de qué proponen, ni de por qué yo debería comprar uno. Y a lo mejor inclusive de: "¿es para mí?, ¿sí me podría identificar con eso? Ah ok, no lo sabía." Entonces yo le veo un gran potencial la verdad. Sí es un mundo totalmente nuevo, para mí, en todos los sentidos, pero creo que va a ser una buena experiencia.

AA: Sí, la idea de este proyecto es plantear una propuesta desde el tema de comunicación integral de marketing. Que englobe comunicación, PR obviamente, la parte digital, la parte de los eventos, la experiencia. ¿Qué podemos hacer para maximizar los esfuerzos con un limitado presupuesto publicitario que tenemos? Ese es el gran reto. Podemos hacer muchas cosas, pero cuesta.

CA: Y también en la medida en que nosotros vayamos mostrando que esto funciona, bajo ciertas cosas, vamos a poder tener también más apoyo en interno. Saber que esta marca construye para el grupo, muy fuerte. Y también al dealer, porque hoy tal vez su foco de inversión pues no está en esta marca, cuando en realidad si tú ves los números del mercado ves que, pues en realidad es este segmento, este mundo como Premium, el que crece. Entonces tenemos un montón de oportunidad, yo no veo lo que tenemos sino lo que nos falta. Lo que tenemos por delante. Eso creo que es muy...es más alentador.

AA: Muchas gracias Caro.

CA: De nada.

Jesús Gallo

Director de Vehículos de Pasajeros Chrysler, Dodge, FIAT y Alfa Romeo, FCA México

Entrevistador Capital Motor: Estamos en las oficinas de grupo FCA México para platicar con Jesús Gallo, Director de la marca Alfa Romeo en México, acerca de esta marca que es espectacular. Que es una de mis favoritas sin duda. Y que tiene una grandísima historia. Jesús, muchas gracias por recibirnos aquí en tu segunda casa y platicarnos acerca de Alfa Romeo que es de estas marcas, que aparte para los que somos fans del deporte motor es de estas marcas, algo que necesitamos, que nos hace vibrar y que nos hace vivir.

Jesús Gallo: Por supuesto, buenos días a todos. Ahora sí, que este es un año apasionante. Es un año que para la industria está siendo complicado a nivel global para todos los que estamos operando hoy en día. Pero la verdad es que en Alfa Romeo estamos en un momento muy importante puesto que al lanzamiento el año pasado del sedán Alfa Romeo Giulia, que es el primer modelo de la nueva línea en la nueva plataforma Giorgio de Alfa Romeo, acabamos de lanzar hace unos meses la primera SUV de Alfa Romeo, que siempre es un momento interesante para una marca lanzar un primer modelo. Incursionar en un nuevo segmento, y ahora en los próximos meses vamos a ver cómo la línea de Stelvio se va a completar con versiones todavía más accesibles y sobretodo más potentes, de lo que conoces de Alfa Romeo. Que sabes que siempre es extraordinariamente deportivo.

ECP: De acuerdo. Cuando he platicado contigo hay una palabra que me encanta, y es alfista: son alfistas, los amantes de Alfa Romeo. Y me gustaría eso, aprovechando que te tenemos, que estamos aquí contigo, que nos platiques un poco acerca de la esencia, del ADN de esta marca Alfa Romeo.

JG: Sí mira te puedo decir que Alfa Romeo, a lo largo de sus más de 108 años de historia, siempre se ha caracterizado por respetar cuatro pilares fundamentales de la marca. El primero es un performance de competición y la verdad es que siempre trata de dar de todos los carros un desempeño verdaderamente no comparable con lo que existe en el mercado. Estamos hablando que, para dar ese performance, el segundo pilar es una tecnología de vanguardia, y a lo largo de sus 100 años de historia siempre ha traído soluciones muy ingeniosas, muy novedosas. Y la verdad es que los modelos que traemos hoy en día son una clara prueba de todo lo que está haciendo Alfa Romeo con todo ese rollo de tecnología, no solo motor, pero también en seguridad, en utilización de materiales. Te diría verdaderamente una historia

impresionante de Alfa Romeo, es uno de los fundadores de lo que es el mundo de las carreras. La primera marca en ganar dos campeonatos del mundo, la primera marca que ganó la mayor parte de los grandes premios legendarios de los años veinte y treinta, como sabéis donde se funda la leyenda del Quadrifoglio Verde, esa maravillosa Targa Florio donde...

ECP: Esta anécdota curiosa...

JG: Sí. Sí. Estaba este famoso piloto que era un eterno segundo, la escudería Alfa Romeo disponía, fundamentalmente, era un periodo maravilloso, estos tipos eran grandes colosos automotrices. Entonces iba a correr Alfa Romeo la Targa Florio, se corría en Sicilia, era una carrera, ya hoy en día es peligrosa, imagínate entonces con estos autos. Entonces este piloto que estaba completamente siempre frustrado de ser un eterno segundo, era muy supersticioso y pinta un Quadrifoglio, un trébol de cuatro hojas, dentro de un rombo. Y resulta que gana la carrera. Gana la carrera y semanas después de este gran premio, estaba probando un prototipo en Italia, en Balocco, y cuenta la leyenda que su equipo de preparación no le pudo pintar el trébol de cuatro hojas, tiene un accidente y fallece desafortunadamente. Sus otros tres compañeros de escudería, entre los cuales estaba Ferrari, Enzo Ferrari; deciden en modo de homenaje, en modo de leyenda para el compañero desaparecido, pintar en todas las versiones de altísimo desempeño que son las que, estamos hablando del mundo de carreras; pintar todas esas versiones con un Quadrifoglio, con un trébol de cuatro hojas, y no ponerlo dentro de un rombo, sino dentro de un triángulo. Esa leyenda es la que hoy perdura y la que permitió en Alfa Romeo generar una estirpe de victorias en el mundo de la competición, en buena parte del siglo XX que ha hecho la reputación de esta marca.

ECP: Totalmente de acuerdo, y lo vemos también en la Formula 1 en sus principios, como decía. Los primeros campeonatos ganados por Alfa Romeo estuvieron nombres como Juan Manuel Fangio, corriendo con esta marca, siendo campeón del mundo con Alfa Romeo, y por eso es que, para mí, siendo pues uno de los amantes de la Formula 1, es que me gusta tanto esta marca. Y eso que tú me decías es cierto, los Alfistas, que se convierte ya casi como en un verbo.

JG: Te contaba sobre los tres pilares, me faltaba uno, te hablaba de performance, tecnología, la leyenda, y sobre todo el diseño. Y la verdad es que todo eso se centra de parte de Alfa Romeo en dar la mejor experiencia en el volante y en el piloto.

ECP: De hecho, hablando de desempeño, tuvimos la oportunidad de probar el Giulia y es excepcional. La forma en la que ese auto se presta para ser conducido. El habitáculo, cuidan

cada detalle, te sientes verdaderamente acogido en un habitáculo, que es curioso: esta parte deportiva de Alfa Romeo siempre es bien tomada en cuenta, sin perder de vista que se trata de un sedán. Entonces no tiene esta relativa incomodidad para permanecer mucho tiempo dentro de un vehículo, de un deportivo, sino por el contrario, te sientes perfectamente cómodo al tratarse de un sedán, con todo el aspecto deportivo.

JG: Y si lo ves, el diseño, cómo está hecho el habitáculo, cómo tiene el piloto los controles, te das cuenta casi todo está hecho para poner muy cerca del piloto el funcionamiento del carro, no tiene sistemas, no tiene...verdaderamente es el piloto que tiene todo a la mano, todo muy cerca. La verdad no tiene todos esos detalles, todas esas cosas que pueden distraer, está hecho para que el piloto tenga la mejor experiencia al volante. Con esto, pues esa es la reinterpretación que hace Alfa Romeo pues de la conducción, entiende los diseñadores que hoy en día muchos autos son extraordinarios, pero la forma, la sensación que te da verdaderamente Alfa Romeo tiene que ser única. Comentaba, evidentemente lo sabes, Henry Ford decía que cada vez que veía un Alfa Romeo se levantaba el sombrero. Y había un CEO, un director mundial de Alfa Romeo en su momento que decía que no había nada más bonito que regresar a casa con su Alfa. Que independientemente de la hora que llegase, tarde o súper tarde, siempre llegaba con una sonrisa en la cara. Y la verdad es los que tenemos el placer de poder manejar un Alfa Romeo te prometo que sí llegas a casa con una sonrisa de decir, qué bien.

ECP: Qué envidia...el día que nos bajamos terminando las pruebas nos bajamos todos con una sonrisa de oreja a oreja.

JG: La verdad es que sí.

ECP: El caso de la Stelvio, estábamos viendo, tienen un plan agresivo de promoción del auto. Me estaba encontrando en Twitter que hace apenas unos días, de Marcus Ericsson, que corre para Sauber, uno de los patrocinadores principales es Alfa Romeo, justo venía de recoger su Stelvio.

JG: La verdad es que estamos muy contentos. Está funcionando bien la primera SUV, comparte la misma plataforma que el sedán, entonces la verdad es que es un SUV que se maneja en curvas, tiene una estabilidad muy cercana a lo que es un sedán, con una tracción integral en las cuatro ruedas que para nada te das cuenta de cuando interviene. Y la verdad, la versión TI que es la que hoy en día está disponible, las sensaciones son extraordinarias. Y para aquellos que hemos tenido la suerte de probar ya la Stelvio Quadrifoglio, que es la versión Quadrifoglio,

entonces trae un motor de 505 caballos biturbo, como el Giulia, la verdad es que estamos hablando de niveles que hoy en día pues es muy difícil de encontrar, no solo en México, sino en otros mercados.

ECP: Es que la ingeniería es impresionante, 505 caballos de fuerza es un motor fabricado en conjunto tanto por ingenieros de Maserati, como de Ferrari, y de verdad se siente, esa sensación de manejo sobretodo en pista, es espectacular. Estuvimos con ustedes en el lanzamiento, aquí en la Ciudad de México, en ese trackday en el Autódromo Hermanos Rodríguez, y de verdad les puedo decir que difícilmente uno de los mejores autos que he manejado en mi vida.

JG: La versión Quadrifoglio.

ECP: Sí, y además toda la gama de Alfa Romeo.

JG: Es verdaderamente un placer. Estamos hablando de sobretodo, Giulia, estás hablando del sedán de producción industrial más rápido en la historia, hasta ahora, con un desempeño en Nurburgring de 7 minutos 32 segundos, yo creo que eso está al nivel de supercars, como algunos Lamborghini, como algunos Ferrari. Estamos hablando de verdaderamente sensaciones que incluso las puedes aumentar cuando intervienes en el modo de conducción. Acuérdate que tenías el modo de eficiencia de consumo, el modo neutral, el modo dinámico, y ya de ahí al modo racing, donde deshabilitas algunos controles de seguridad para que verdaderamente puedas sentirte un piloto como todo el mundo, y quieres tener todos los controles.

Segunda parte:

ECP: Platicábamos fuera del aire acerca del 4C, es otra joya.

JG: Es un poquito distinto...

ECP: Ese si va completamente para pista.

JG: Mira, para pista. Evidentemente es un modelo bajito. La verdad es que yo conozco gente que lo tiene en Europa, gente que lo tiene en Estados Unidos, y lo llevan todos los días al trabajo. Sí desafortunadamente las calles aquí en la Ciudad de México no favorecen, se podría hacer complicado. Pero estamos hablando de una vez más de una de esas proezas que hace Alfa Romeo, puesto que integra el chasis, ósea, el motor, la caja de cambios del Alfa Romeo Giulietta, con 237 caballos, una caja TCT. Pero lo hacen en un diseño que rememora probablemente uno de los carros más famosos de la historia, que es el Alfa Romeo Tipo 33 del 67 Stradale, que es

ese carro extraordinario, cuyos últimos ejemplares se han vendido a más de 10 millones de dólares, tiene un diseño muy parecido que recuerda a ese carro, y sobre todo tiene una estructura de monocasco en fibra de carbono. Con materiales composite adelante, también detrás para que pese, estamos hablando de un carro que apenas llega a los mil kilos, con 237 caballos, pues tiene un desempeño muy parecido al supercar. Estamos hablando del supercar, probablemente en México, más barato que hoy en día puede comprarse. La verdad es que trajimos, aproximadamente te diría, 50 unidades en México de las cuales se vendieron todas a coleccionistas muy rápidamente. Creo que a los cinco, seis meses de salir el carro fue bautizado por la mayor parte de las revistas en Europa como el modelo vintage más moderno de la historia. El que tengo que tener si eres un coleccionista. Porque ese carro evidentemente es una joya cuando salió, y será todavía más joya dentro de unos años. Una vez más encuentras esas sensaciones de conducción. Tiene un motor tracción trasera, el motor lo tienes muy pegado. La verdad es que notas verdaderamente, con una dirección para nada asistida, y la verdad su comportamiento es extraordinario en pista. Y el diseño, te puedo asegurar, que es algo verdaderamente que hoy en día se puede comparar con probablemente otro supercar.

ECP: Incluso hasta se puede driftar, lo puede comprobar aquí está Andrés que está con nosotros. Ha pasado, los hemos visto en pista. Entonces es realmente un desempeño espectacular el que tiene ese auto. Para concluir, Jesús, muchísimas gracias por recibirnos, como decíamos, en esta tu segunda casa. Y, ¿qué es lo que esperan?, ¿qué expectativas tienen realmente en el futuro con Alfa Romeo México?

JG: Mira, pues la verdad es que todo el grupo está volcado en esta marca. Y te diré tres razones fundamentales, puesto que el plan producto de Alfa Romeo va a ir creciendo rápidamente en los próximos años. Al lanzado Giulia y Stelvio, como te decía Stelvio que va a recibir nuevas versiones en los próximos meses, van a seguir con el lanzamiento de aproximadamente otros cinco modelos, que van a permitir tener una muy buena cobertura del segmento Premium en México. Hablamos de modelos presentados de forma direccional el día de los inversores el pasado mes de junio. Modelos tan icónicos como el GTV, incluso un 8C, que serían specialties, nos habla de modelos, camionetas más pequeñas, un sedán todavía más grande, una camioneta más grande y siempre muy fieles a estos valores de Alfa Romeo. Lo que estamos haciendo es preparar el futuro de la marca. Sobretudo trabajando con los distribuidores en toda una promesa a cliente, en un lanzamiento de un despliegue en nuestros distribuidores de unos procesos que tratan fundamentalmente de responder de la mejor forma posible, es decir, de la forma Alfa Romeo todas las exigencias de los clientes que verdaderamente el cliente de Alfa Romeo tenga

una experiencia de compra similar a la que tiene cuando prueba un carro. Entonces vas a ver próximamente en los distribuidores, incluso os lo anticipo, módulos de realidad virtual, que son únicos en el país, donde puedes completar su experiencia de compra con una experiencia verdaderamente digital, donde puedas entrar dentro de la dinámica del carro, modificar colores, verdaderamente eso lo vamos a ver en poquito tiempo. Y el lanzamiento, os digo, de promesas cliente tangibles para que el cliente se sienta todavía más orgulloso de la opción que ha hecho al considerarnos como una de las experiencias de conducción de esta marca.

Marcus Cavill

Gerente General de Ventas, Alfa Romeo Interlomas

Andrés Achury: Un proyecto que estoy realizando personalmente, pero en el cual he tenido mucha ayuda de parte de la marca. Entonces te agradecería el espacio para contestar unas pocas preguntas, que nos darán un poco más de panorama de cómo estamos con la marca allá afuera.

Marcus Cavill: OK

AA: Entonces si te parece, quiero comenzar preguntándote Marcus, ¿cómo percibes a la marca hoy y qué opinas de ella? específicamente para Alfa Romeo.

MC: Quieres que te hable de Alfa Romeo México o Alfa Romeo a nivel mundial...

AA: Lo que tú tienes como percepción de la marca Alfa Romeo, si quieres hablar sobre México, estaría mucho mejor.

MC: OK. Yo como percepción creo que es una marca ahora sí italiana de lujo, que la gente la cataloga muy buena. Pero muy cara en México.

AA: Muy cara en México...

MC: Es muy cara en México.

AA: Ósea, ¿los precios de los autos?

MC: En cuanto a los precios de los autos a comparación de...digamos, la gente los compara con BMW, con Audi y al final de cuentas te dice: "oye, tu marca es muy cara a comparación de los otros."

AA: Y entonces, ¿cómo percibe esta misma gente el producto de la marca?

MC: Mira, el producto lo perciben muy bien. Una vez que lo manejan, la gente dice, bueno, responde bastante bien. La verdad es que tenemos motores muy buenos, los cuales desempeñan muy bien en las alturas de la Ciudad de México, porque bueno, al ser Turbo pues realmente funcionan muy bien no. El detalle te digo es, el tema es, precio, y que mucha gente dice: "oye, pues no sabía que los vendían ya en México." No. También creo que hace falta dar a conocer muchísimo la marca en México.

AA: ¿Un poquito de desconocimiento podríamos decir?

MC: Claro, un poco de desconocimiento. La gente tú le dices: “oye, Alfa Romeo” y dice: “ah pues es una marca europea muy buena, no.” Eso es lo que la gente te dice, pero realmente cuando tú dices Alfa Romeo, la gente sí piensa que es cara, pero a la hora que viene a la distribuidora dice: “híjole, no pensé que era tan cara.” En comparación con BMW, con Audi y con Mercedes aquí en México. En los segmentos que tenemos.

AA: Entonces, podríamos decir que...qué opinas tú, ¿es fácil vender un producto de Alfa Romeo?

MC: No, no es fácil. Principalmente es porque la gente que viene para ver un Alfa Romeo en la Ciudad de México es especial. Ya muchas veces ya se metieron, ya los conocieron, ósea, tienen la oportunidad de haber ido o haberlos manejado o visto en Europa. Hay veces que conocen más que el asesor. Y realmente cuando vienen, muchas veces es de: “oye, lo quiero con estas especificaciones” Ósea es de esa gente que lo quiere como un capricho, de un color interior, un color exterior, y le dices: “bueno, te lo puedo mandar a hacer”, pero dicen: “está caro cuando veo la competencia”. Saben lo que valen, saben lo que quieren, pero se les hace caro cuando nos comparan con el mercado, la competencia en el mercado mexicano.

AA: Marcus, ahora que hablamos de los clientes, entonces, ¿cómo llega ese cliente al piso de venta?, ¿cómo se entera de la marca?, ¿o cómo sabe para llegar exactamente a donde tú estás?

MC: Mira, al final de cuentas, tenemos 11 distribuidores en México. Obviamente, cuando llegan a la agencia, nosotros aquí en Interlomas, pues tenemos una agencia vestida que dice Alfa Romeo, afuera yo tengo coches Alfa Romeo y dicen, la mayoría es porque iba pasando, o porque bueno pues entraron a Chrysler y decimos: “oye también tengo Alfa Romeo”. Entonces, realmente agarramos un poco de gente que llega a Chrysler y la invitamos a pasar a Alfa Romeo.

AA: Marcus, esta pregunta es algo interesante por lo que nosotros queremos saber aquí, ¿existe algún lineamiento de comunicación de la marca, específicamente de la planta hacia ustedes?

MC: Lineamiento, ¿a qué te refieres con lineamiento?

AA: ¿Algo que hagan con ustedes en términos de comunicación para que la marca se conozca más?

MC: Mira, ha habido diferentes esfuerzos, tanto de la marca como de los distribuidores. Digamos, en el último trimestre del año, la marca dijo, bueno a ver, vamos a hacer un plan, nos sentamos

el distribuidor junto con planta y decía, bueno yo le voy a poner doscientos mil pesos por decir algo planta, tú vas con la mitad, tú le pones otros cien. Entonces teníamos un trimestre para hacer la inversión y bueno, buscar un retorno. Pero a la hora que yo hago ese ejercicio, realmente, aunque lo haga para los 11 distribuidores, creo que no es, el dinero no es suficiente para dar un branding a una marca en México. Por lo general cuando tú ves en FCA cuánto se gastan para Jeep y cuánto se gastan para Alfa Romeo, bueno, yo creo que ni el 10% se gastan en Alfa Romeo de lo que da Jeep, o Ram, o Dodge, ¿si me explico? Entonces eso hace que sea muy complicado que la gente se entere. Últimamente, bueno, están poniendo una campaña en los aviones de Aeroméxico, y en las salas VIP de los aeropuertos, que eso nos puede generar un buen impacto no. Por qué, porque ese es el target de la gente. No es el que lo busca en la tele, no es el que no tiene nada que hacer y viene a perder un domingo. Es gente diferente, me queda claro. Pero creo que la forma de cómo lo comunicamos, y la forma de poner un poquito más de, no sé, de exposición de la marca. Obviamente en zonas potenciales.

AA: Y desde la distribuidora, ¿qué se hace? Aparte de lo que tienes como esfuerzo de planta.

MC: Aquí es diferente lo que puede hacer cada distribuidor. Tenemos distribuidores que patrocinamos torneos de golf, hay distribuidores que te ponen espectaculares, hay distribuidores que contratan una plaza comercial, hay distribuidores que te ponen las pantallas estas, de digitales. Ahí depende de qué esfuerzos cada distribuidor ve que puede hacer en su localidad para que les funcione.

AA: Pero, ¿eso es completamente aparte de lo que haces con planta?

MC: Sí claro, una cosa es lo que hace el dealer y otra cosa es lo que hace la planta. Ósea, son esfuerzos por separado.

AA: Y, ¿esto forma parte de la implementación del plan estratégico de la marca, del Plan Áureo? ¿o no?

MC: Mira, esto era lo que te comentaba. El último trimestre o cuatrimestre, que salió lo del Plan Áureo, realmente fue decir, bueno, ya no voy a gastar yo, eso fue lo que dijo la marca, lo voy a invertir junto con ustedes. Y vamos a hacer un plan en conjunto, para que yo pongo una parte, yo planta, ustedes el distribuidor ponen otra, y en conjunto vamos a ver cómo nos va en cada zona. Pero te digo, cuando tú haces ese ejercicio, yo calculo que en promedio por distribuidor se gastaron, te hablo se gastaron entre planta y nosotros, yo calculo cuatrocientos mil pesos. Por 11 distribuidores, cuatro millones cuatrocientos: no puedes hacer un marketing con ese dinero,

para una marca. No es suficiente, creo yo. Y más si lo haces para tres, cuatro meses. Realmente tú dices no es un impacto que se vea.

AA: Entonces, la implementación de ese Plan Áureo, ¿cómo la calificarías?

MC: Creo que la parte de capacitación la califico bien, sí necesitamos tener una fuerza de ventas individual y capacitada. Creo que también se puede capacitar, por cómo son las distribuidoras, en sitio; y nada más cuando realmente se vaya a hacer pruebas de manejo o lanzamientos ir y que la gente se vaya dos, tres días, no. Eso te hablo de la gente que estamos en México, no nos cuesta. Mandamos a la gente a Toluca o a la pista, que está muy cerquita. Pero los otros distribuidores están en Guadalajara, Monterrey, Querétaro, Celaya. Te van a decir: "oye, los tengo que mandar, se quedan dos días a dormir", y pues sí manejan el piso y todo, pero no creo que sea muy complicado que la gente de FCA vaya a 11 distribuidores.

AA: Sería cuestión entonces, tú opinas que sería cuestión de, ¿cambiar esa dinámica?

MC: De cambiar la parte de la dinámica en cuanto a capacitación. Hacerla en el distribuidor, o en alguna sede en México, pero que no dure dos días, que dure un día, no.

AA: Marcus, ¿cuáles son los mensajes que ustedes tienen en su piso de venta? Para hacer que la gente se interese más en los autos, en vender mejor el auto. ¿Qué es lo que ustedes utilizan normalmente?

MC: Hay distribuidores que te ponen lonas, nosotros por lo general ponemos viniles en la fachada con los descuentos promocionales que se tienen, porque una lona bueno, se puede romper, se desgarran y ese tipo de cosas. Y en el piso de ventas, tenemos material POP, que son en algunos lugares colgantes, en otros lugares se mandaron a hacer posters, en otros lugares se hicieron unos pequeños tótems para que la gente vea el producto. Y ese tipo de cosas.

AA: Y, ¿crees que es suficiente?

MC: Ahí ya el problema es que el cliente ya llegó. Pero, el problema es más bien lo que está fuera de las distribuidoras. Ósea, cuando el cliente llega al distribuidor, mientras el distribuidor tenga un buen mantenimiento, tenga buenas instalaciones, no tienes problema, ya el cliente está en casa. El problema es el cliente que no llega a casa. Creo yo. Yo calculo que al mes cada distribuidor, promedio, debe recibir 10, 12 visitas al showroom, al mes. No creo que más. Entonces tú dices, oye, es muy poca gente que entra a un distribuidor Alfa Romeo, y la verdad es gente muy especial, no te compra el coche el mismo día o el mismo mes, porque por lo general

tienen dos, tres coches, tienen tiempo de revisarlo. Y te digo, cuando van a las otras marcas, dice oye, este precio es, no sé, sesenta, setenta mil pesos más caro el tuyo, ¿por qué lo voy a comprar? Aunque realmente buscamos la parte de decir, bueno, con nosotros tienes más exclusividad. Con nosotros tienes un poco más de estilo, el manejo es más deportivo, ven pruébalo, manéjalo, siéntelo. Pero pues digo tú sabes que hoy en día nadie está peleado con sus pesos, no.

AA: Sí, definitivamente. Entonces, falta un poco más de esfuerzo afuera. Es lo que quieres decir.

MC: Yo creo que un poco más de esfuerzo afuera, y de esfuerzo interior yo revisaría lo que son los costos de los seguros, son muy elevados.

AA: ¿Costos de seguros?

MC: Es correcto.

AA: Y, eso sí es nuevo para mí. Coméntenos un poco, ¿por qué?

MC: Porque yo tengo mi financiera, pero si yo cotizo con mi financiera mi seguro vale 4, ponle 3 veces más de lo que yo lo puedo conseguir en un banco, en un financiamiento. Pero si mi asesor yo le digo, oye, la primera opción va a ser mi financiera, y si el asesor no hace su trabajo, o el distribuidor desconoce que a lo mejor con un banco de seguros sale más barato, pues podríamos dejar ir una venta por el puro seguro, no. Entonces sí creo que es muy importante, Y realmente el target del cliente, aunque tiene mucho dinero es, oye si me lo llevo a crédito, veo con mi contador de qué modo lo puedo hacer deducible. Creo que el lanzar una estrategia en conjunto con alguna financiera o con alguna arrendadora o algo así, para hacer un leasing deducible. Para médicos, para empresas, porque hoy en día muchas de las otras marcas lo tienen como Audi, como BMW. Y realmente nosotros pues no tenemos ese plan tan agresivo. Más que ahorita, sacamos uno, pero era el 50% de enganche. Entonces realmente lo que quiere un cliente en un leasing es: “te pago poquito, y luego te voy pagando y al final o te lo devuelvo o te lo compro.” Hace como, no sé si como un año o año y medio Mini Cooper traía mucho de: “paga el 25%, úsalo y lo deduces, y al final me lo devuelves o te llevas otro.” De hecho, toda la publicidad era un Mini Cooper nada más con un cuartito coloreado dice “lo que pagas”, y la otra parte te lo dibujaban todo: “lo que disfrutas”. Entonces es ese tipo de cosas, creo que es lo que no hemos hecho.

AA: Correcto. Creo que es un buen insight este tipo de cosas porque te digo es algo que nos puede ayudar a generar una propuesta de trabajo un poco mejor. Desde el punto de vista de la comunicación, ya hablamos de oportunidades, ¿cuáles crees que deban las cosas que podamos hacer como planta, o como marca, para potenciar un poco más en México a Alfa Romeo?

MC: Yo creo que el canal de comunicación también debe ser...es una marca que habla de seducir al cliente. Creo que es una marca muy masculina, por los segmentos que tenemos, creo que el único que podría ser un poco más para mujer es la Stelvio, pero bueno es difícil ver a una mujer en una camioneta de un millón doscientos mil pesos, no. Entonces por lo general los coches deportivos yo los veo con hombres, entonces creo que deberíamos hablar de un modo más seductor. En algún momento teníamos una comunicación para el FIAT Abarth, no sé si tú la conozcas o no, entonces salía con un escorpión, este, un poco más con un aspecto racer. Ese tipo de cosas, creo que lo podemos hacer para Alfa Romeo, hablar de un modo más, no juvenil, porque no es un chavito el que te compra el Alfa, pero sí un poco más seductor y de velocidad y de performance, junto con lujo.

AA: ¿Qué promedio de edad te está llegando al distribuidor, normalmente, para comprar un vehículo?

MC: Sobre 47, 57. Digo de repente tienes el chavo que llega de 20 años y se lo va a comprar su papá, o de repente llega el señor que quiere pues un Giulia Quadrifoglio y tiene 65, no. Obviamente pues le alcanza para pagar el millón ochocientos.

AA: Marcus, si pudieras cambiar algo de la operación y de la relación con la marca, ¿qué harías?

MC: No, la verdad es que la relación con la marca la siento bastante bien. La comunicación con la marca pues es muy abierta, muy transparente. Yo más bien creo que es dedicarle los pesos a una marca que se le tienen que dedicar, como branding. Creo que eso ha sido y el posicionamiento de marca, porque le podemos meter todos los pesos que queramos a publicidad, pero si no tenemos un posicionamiento de marca adecuado, vamos a tirar esa campaña de publicidad.

AA: Definitivamente, ¿crees que hay oportunidad en la experiencia de la marca? Es decir, en que la gente vaya a probar los autos en algún evento, o algo así.

MC: Creo que sí hay, siempre y cuando el evento sea en...lo que pasa es que realmente los 11 distribuidores están por todas partes del país, no. Entonces son esfuerzos muy aislados. Creo

que la Ciudad de México somos afortunados porque habremos 3 que somos Interlomas, Polanco y Pedregal. Si no mal recuerdo. Entonces a lo mejor podemos juntarnos y hacer algo en conjunto. Y bueno, pues los que están más alejados como es Querétaro, como es Celaya, bueno les costará más trabajo podrían unirse. Y lo que es el norte del país, que está Monterrey y Saltillo, pues creo que podrían, digo que aun así están a una distancia muy grande, no. Pero bueno, creo que esa es la parte, al ser 11, creo que es complicado que la gente pueda ubicar una distribuidora.

Muy bien, perfecto Marcus, pues te agradezco mucho este espacio, tu tiempo sobre todo para contestar estas preguntas, me llevo grandes aprendizajes, de esta parte y pues muchas gracias por colaborar con nosotros y especialmente con este caso de estudio.

MC: No hombre, al contrario, lo que necesiten las veces que sean necesarias.

AA: Gracias y muy buen trabajo en Interlomas.

MC: Hasta luego

Distribuidor Anónimo

Por petición: NO GRABADA.

Anotaciones importantes:

1. ¿Cómo crees que percibe la gente a la marca?

- Mientras que no tengas una red de distribuidoras que sea un poco más grande, va a costar trabajo.
- No es una buena práctica tener FIAT y Alfa Romeo. La gente de Alfa Romeo no le hace "clic" tener un FIAT a un lado, ni a los clientes.
- No toda la gente es Alfista, la propuesta de equipamiento y modelos se queda corta en el mercado. Ejemplo: MiTo no es automático.
- La gente percibe que al vehículo le hace falta equipamiento frente a los Premium.
- Si no se maneja el vehículo, la gente no va a aceptar todas sus cualidades y características frente al mercado.
- En general, en el piso de ventas, la gente lo percibe como caro para lo que trae.
- Se encareció desde que se incrementó el precio, en lo que ellos consideran, se incluyó la garantía, Maxima Calidad y servicios.
- Si está en un stand alone, se percibe con falta de equipo. Si está en un distribuidor compartido se percibe como caro para lo que trae.
- Si se voltea a ver el equipamiento en el segmento, ellos son superiores. Carplay, pantallas, etc.
- El asesor tiene que ser puntual en vender el concepto de que es un vehículo sobrio como los italianos, tradicional y con gran manejo.
- Las cualidades del producto son excepcionales, pero no garantizan tener un plus en el mercado. Muchas veces se queda corto en equipamiento y se queda caro

2. ¿Cambió en algún momento la percepción de que Alfa Romeo es un vehículo caro y duro en la posventa?

- Sí cambió con FCA, se mejoró en la distribución de partes respecto a la época de SKBC y Clarion. La nueva generación con FCA implicó un mejor surtimiento de partes.

- No hay que engañarse, en Europa, Alfa Romeo no es de las Premium caras. Aquí la queremos ver como tal, pero el cliente no es ingenuo. La gente que tiene ese conocimiento se da cuenta.

- La percepción del cliente se volvió: una marca que no conozco mucho, pero dice que es Premium.

- La gente se da cuenta de la gran diferencia entre cada modelo y versión. Piensa que la gama es pequeña. La separación de precios entre ellos es muy grande, lo que le permite capitalizar a la competencia.

3. ¿Cómo se manejan los mensajes de comunicación?

- Hubo un par de cursos derivados del Plan Áureo, pero te encuentras que la fuerza de ventas no tiene un respaldo. Muchas marcas tienen un esquema de pago de comisiones o sueldos base para los vendedores que en Alfa Romeo no existe.

- Es un “logro” vender un vehículo. Estima que el promedio de venta es 1.7 vehículos por distribuidor en los últimos meses. Los asesores de ventas no pueden aguantar ese ritmo.

- El asesor de ventas de Alfa Romeo transmite al cliente que está desesperado.

- Cuando al distribuidor le piden cosas que no se pueden cumplir por la rentabilidad, los gastos de operación son altos para vender dos o tres vehículos.

- Muchos distribuidores no están cumpliendo con lo que dicta el Plan Áureo porque no les da. Va a seguir siendo una estira y afloja entre la planta y la asociación.

- El cliente al percibir que se tiene una gama pequeña, es un elemento negativo para el mercado donde se mueve.

- Los clientes que buscan Alfa Romeo a veces saben más que el asesor. Ellos le indican al asesor que trae tecnologías que ellos desconocen y que le dan valor al vehículo, como los elementos de Ferrari. Los clientes saben lo que buscan.

4. ¿Cómo hace la marca para destacar los mensajes más importantes por producto?

- Lo hacen a través de capacitación o en curso. Pero al final del día, tanta rotación no permite que los mensajes duren. La intención es buena, pero se queda en eso.

5. ¿Qué haría o qué cambiaría para beneficio de Alfa Romeo?

- Los planes de financiamiento tienen que ser más acordes a un cliente Premium. En el distribuidor tenemos dos tipos de clientes, el que te busca la tasa (de financiamiento) porque quiere 18 o 24 meses con un enganche agresivo; y al que además le gusta ser reconocido: merchandising, un premio, un distintivo, eventos de manejo, pistas.

- La comunicación es muy buena con el equipo de administración de la marca, pero el tema de los préstamos es un “desmadre”: ya no hay balatas, o ya lo chocaron, o no está disponible porque lo presté a la prensa.

- Es necesario tener un pool de vehículos para pruebas de manejo corporativas, no es posible que no haya una flotilla para atender al cliente.

- Más eventos, similares a lo que se hizo con The ONE. Hacer alianzas estratégicas funciona muy bien, pero si la planta y el distribuidor no se ponen de acuerdo con los vehículos, no se puede brindar la experiencia.

- Sí se quieren hacer eventos locales, pero el distribuidor también cuida sus pesos y no está dispuesto a comprometerlos en una marca que no vende. Propondría un coacheo de RP o del Gerente de la marca para generar eventos conjuntos.

- Compartir bases de datos, hacer algún mailing, prestar vehículos a gente que le interesa, no al “Escorpión Dorado” como hacen otras marcas del grupo.

- Uno o varios embajadores de marca funcionarían muy bien.

- Stelvio no pide nada a ninguna camioneta en México. Ni a Porsche, ni a Maserati: al ver los volantes, son los mismos.

- La gente que tuvo oportunidad de manejar los vehículos en The ONE decía: “Alfa Romeo está mucho más arriba que Maserati.

- Gente como la que asiste a The ONE, ve, prueba y dice eso, y además tiene capacidad económica para comprar, es una gran oportunidad.

- Con el Plan Áureo se presentó que en 2022 vendrían híbridos y eléctricos: eso está a toda madre. Algo que está matando a Chrysler es la falta de innovación en sus vehículos.
- Mucha gente en flotillas, incluso Premium, ya no quiere vehículos como los que se venden bajo las marcas de FCA. Piden híbridos, vehículos cómodos, tecnología.
- La ventaja que tiene Alfa Romeo es que puede moverse hacia allá. 8C va a ser algo increíble, por ejemplo.
- Para MiTo, por ejemplo, se sugirió una placa especial, hacer algún evento, y pues no. Hay muchos MiTos 2019 en la red y los entregaron como en octubre o noviembre. No hay una creatividad de la marca para “versiones especiales”, o la última “Milán y Torino”.
- Tuve una experiencia como consumidor de Alfa Romeo interesante: traía un Alfa Romeo, al mismo tiempo que tenía un Charger. Dos autos muy distintos, muscle car 5.7l., un demonio. Una chulada de auto, le metías y era toda una experiencia. A mí como consumidor de un muscle car, este vehículo no me transmitía tanta seguridad como lo hacía un Alfa Romeo. En las curvas, en la carretera, en la seguridad activa y pasiva, en el manejo hay toda una diferencia. Me sentía muy confiado con el Alfa.
- Le convendría mucho a la marca transmitir lo que hace un Alfa Romeo realmente. Los clientes me han dicho que se sienten más seguros con Alfa que con otros (Touareg de 6 cil.)
- Convendría hacer algo con las experiencias reales, dependiendo del cliente. Publicar y filmar la experiencia del cliente sería importante. No en la compra, ni en la posventa, porque hay cosas que se nos pasan; pero si canalizar lo que siente el cliente sobre un Alfa Romeo.
- Algo para reflexionar: el corporativo quedó de marcarle a cada cliente cuando el distribuidor le notificara que tenía agendado su servicio. ¿Realmente está pasando? El gerente de zona, el gerente de posventa, la gerencia de marca, el de operaciones, ¿lo están haciendo?

Luis Arzate

Cliente - Independiente

Entrevistador Alfa Romeo: Hola, ¿qué tal? Muy buenas tardes.

Luis Arzate: Sí, buenas tardes.

EAR: ¿Tengo el gusto con el señor Luis Alberto Arzate Rogel?

LA: ¿De parte de quién?

EAR: Mi nombre es Alejandro Mendez. Me comunico de Alfa Romeo.

LA: Dime.

EAR: El motivo de mi llamada es solicitar su ayuda para contestar una breve encuesta sobre la experiencia con la marca. ¿Me puede ayudar en estos momentos?

LA: Sí.

EAR: Me gustaría saber, ¿cómo conoció a la marca Alfa Romeo?

LA: No sé cómo, la conocía desde antes.

EAR: Ok. Ya la conocía anteriormente. ¿Quizá por alguna recomendación, una invitación vía telefónica, publicidad?

LA: Pues publicidad.

EAR: ¿Qué percibe de la marca Alfa Romeo?

LA: Pues que es buena marca.

EAR: Antes de comprar un vehículo de la marca, ¿qué opinaba de ella?

LA: Nada, siempre he sabido que era buena, por eso lo compré.

EAR: ¿Qué modelo de la marca adquirió?

LA: Un MiTo.

EAR: ¿Alfa Romeo MiTo?

LA: Sí

EAR: Después de comprar un vehículo de la marca, ¿qué opinión tiene ya de ella?

LA: Está padre.

EAR: ¿Qué le hizo preferir a Alfa Romeo sobre otras marcas en el mercado?

LA: Perdón, no escuché.

EAR: ¿Qué le hizo preferir a Alfa Romeo sobre otras marcas en el mercado? Sr. Arzate.

LA: El modelo del carro con el que compite en el segmento, estaba más padre.

EAR: Y, ¿Alfa Romeo cumplió con lo que le prometió cuando le vendió el vehículo?

LA: Sí, hasta ahorita sí.

EAR: ¿Qué opinión tiene, Sr. Arzate, sobre el servicio posventa de la marca?

LA: Todo bien.

EAR: ¿No ha tenido ningún inconveniente?

LA: Hasta ahorita va todo bien.

EAR: Sr. Arzate, ¿cómo se entera de las novedades de la marca?

LA: Por correo electrónico y publicidad.

EAR: Como cliente, ¿cómo calificaría los esfuerzos de comunicación de la marca?

LA: Bien, bien, es una buena marca.

EAR: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en esta comunicación de parte de la marca?

LA: Híjole pues se me hace que se comunican constantemente, y te atienden bien en general. No he tenido ningún problema aún entonces no me podría quejar en estos momentos de la marca, porque es una marca Premier y todo ha sido bueno.

EAR: ¿Tiene algún otro vehículo Premium diferente a Alfa Romeo?

LA: Qué, qué, ¿perdón?, ¿cómo?, no entendí.

EAR: ¿Tiene algún otro vehículo Premium diferente a Alfa Romeo?

LA: Sí, Mercedes-Benz.

EAR: ¿Qué ofrece Alfa Romeo que otras marcas no le ofrecen? Disculpe.

LA: Pues es que cada carro compite en su segmento, por ejemplo, el MiTo que yo tengo comparado contra otro del segmento, Mercedes o BMW, está mejor el MiTo.

EAR: En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?

LA: ¿Qué?, ¿perdón? ¿qué le cambiaría a qué?

EAR: En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?

LA: ¡Los precios porque están bien caros!

EAR: Precios, únicamente...

LA: ¿No?, quisiera, ¿no?, pero eso obviamente no va a ser posible.

EAR: Sr. Arzate, ¿volvería a comprar un Alfa Romeo?

LA: Sí, pero...sí como no.

EAR: ¿Por qué motivo? Disculpe.

LA: Porque te digo que me gusta la marca y en general este carro me gustó cómo se desempeña. Supongo que el mejor ha de estar más padre, nada más que evidentemente está muy caro. Eso y la camioneta, Stevio o esa, está muy bonita, pero está exageradamente cara.

EAR: Bien, Sr. Arzate, ¿dónde le gustaría ver a Alfa Romeo? Quizá en eventos deportivos, eventos sociales, en revistas especializadas, clubes, antros, ¿en dónde le gustaría ver a Alfa Romeo?

LA: Pues en redes sociales, y en publicidad...pues es que en general tienen buena publicidad.

EAR: Y, ¿dónde tendría que estar la marca y actualmente no está? ¿qué estatus le daría?

LA: No pues no sé, ahí los que saben son ustedes, pero yo creo que está bien posicionada ¿no?, si no se vende es porque está muy cara.

EAR: Sr. Arzate, ¿Ud. cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿cómo cree que debería hacer? ¿cómo debería transmitir esa herencia o esta, prácticamente, tradición por parte de Alfa Romeo?

LA: Pues yo digo que sí la transmite porque es un carro italiano, entonces el peso y la marca es muy buena. El problema es el precio, pero como todos los carros premier son caros, nada más que si están, porque incluso su camioneta no sé contra quién compite, pero se me hace muy cara. Está muy padre.

EAR: Bien, pues Sr. Arzate, le agradezco mucho por su tiempo, le recuerdo que puede consultar nuestro aviso de privacidad en www.alfaromeo.mx, le reitero mi nombre, Alejandro Mendez de Alfa Romeo y que siga teniendo una excelente tarde.

LA: A ud.

EAR: Hasta luego, muchas gracias.

Samuel Liñan

Cliente - Ingeniero

Entrevistador Alfa Romeo: Sí, bueno, buenas tardes.

Samuel Liñan: Sí, dígame.

EAR: Busco al señor Samuel Liñan Bardim, ¿se encuentra?

SL: A sus órdenes.

EAR: Mucho gusto señor. Mucho gusto soy Jesús Nava, me estoy comunicando de Alfa Romeo, el motivo de mi llamada es solicitar de su ayuda para contestar una breve encuesta sobre experiencia con la marca, ¿nos podría ayudar?

SL: ¿Se tarda mucho?

EAR: Cuestión de tres minutos a lo máximo.

SL: A ver. Adelante.

EAR: Muy amable. Queremos saber, ¿cómo conoció la marca Alfa Romeo? ¿Algún medio en particular?

SL: Desde que era niño. (risas)

EAR: Perfecto. ¿Qué representa Alfa Romeo para ud.?

SL: Pues una marca que se distingue con las demás y de cierta exclusividad.

EAR: Muchas gracias. Antes de comprar un automóvil de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?

SL: Bueno yo soy ingeniero y yo sé que lo italiano en general, no estoy hablando del Ferrari ni del Maserati ni de esos, en general la manufactura italiana no es muy buena que digamos. Pero para mí la marca representa como una especie de, que tiene como romanticismo, el coche que yo soñaba de chico.

EAR: Perfecto, muchas gracias Sr Liñan. ¿Qué le motivó a tener vehículos Alfa Romeo?

SL: Me gustó el coche, me gustó la línea y lo manejé y se me hizo increíble.

EAR: Muy bien, muy amable. ¿Qué modelos de la marca son los que tiene?

SL: ¿En año? Bueno, tengo el Giulietta.

EAR: Bien. ¿Es el único con el que cuenta?

SL: Sí, nada más ese.

EAR: OK, no hay problema, muy amable. ¿Qué lo hizo preferir a Alfa Romeo sobre otras marcas en el mercado?

SL: La exclusividad. La potencia y que era estándar. Y el motor del coche.

EAR: Perfecto. Muchas gracias. ¿Cómo le ha ido con cada uno de los autos que ha comprado de nuestra marca?

SL: Muy bien.

EAR: Perfecto, nos alegra escucharle. ¿Alfa Romeo ha cumplido con lo prometido? Me refiero al vehículo, en sí ha cumplido con las expectativas.

SL: Eh, bueno hay detalles de calidad que yo reprobaría totalmente, pero, digo, no todo es perfecto ¿no? Por ejemplo, eso de que quito la batería y se desconfigura todo el coche. Eso no debe existir.

EAR: Perfecto. Precisamente para ello nos comunicamos, para mejorar ese tipo de situaciones. Muy amable por este comentario, lo estaremos tomando en consideración. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?

SL: No lo he usado. Ni lo voy a usar. Yo le hago sus mantenimientos, yo soy ingeniero y me gusta meterle mano a los coches.

EAR: OK. Perfecto, no hay problema.

SL: A sabiendas de que se pierde la garantía. (risas)

EAR: No se preocupe. ¿Tiene la marca algún trato preferencial con ud.?

SL: No, ninguno.

EAR: Gracias, ¿existe alguna diferencia de la primera vez que adquirió un Alfa Romeo?

SL: Es el único, yo no he comprado otro más.

EAR: Muchas gracias. ¿Cómo se entera de las novedades de la marca?

SL: Por Internet, a través de YouTube.

EAR: Videos de Youtube.

SL: Ajá.

EAR: Muchas gracias. ¿cómo calificaría la comunicación de la marca?

SL: ¿A qué te refieres con la comunicación de la marca? ¿En cuanto a información del mercado?

EAR: Exactamente, la comunicación que tiene como para brindarle a los clientes.

SL: Pues no, no tengo un comentario al respecto. Simplemente yo me meto a YouTube y hay información de todas las marcas. Pero así directamente del proveedor no he recibido información.

EAR: No hay problema, muy amable. ¿cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades? Esto en cuanto a la comunicación que ha tenido la marca o que llega a tener.

SL: Pues yo no veo ninguna fortaleza porque no he recibido ninguna comunicación de parte de Alfa Romeo. Yo recibo información de gente que le gusta la marca y sacan videos y los suben a YouTube. Y dan una muy buena explicación. Haz de cuenta que los están subsidiando a ustedes.
(risas)

EAR: No se preocupe, muy amable. ¿Tiene algún otro vehículo de marca Premium diferente a Alfa Romeo?

SL: No. Tengo una CRV, pero esa no es Premium y tengo un Toyota Yaris.

EAR: Entiendo, muchas gracias. ¿Qué le ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen?

SL: La exclusividad...ósea, el BMW se me hace un buen coche, pero trae defectos muy graves, por ejemplo, el 135i traía problemas en la transmisión y rollos en el motor. Sé que son mucho más caros de lo que ofrecen, las verdades exageran en el precio igual que Mercedes. Las refacciones son muy caras. Y aparte ves BMW y Mercedes por todos lados, entonces no hace voltear a nadie.

EAR: Muchas gracias por sus comentarios. En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?

SL: A Alfa Romeo, ¿cómo marca o cómo coche?

EAR: Como marca.

SL: Que haya más presencia en el mercado. Hay temores de que de repente van a desaparecer, no más creo que la de López Mateos es la que funciona.

EAR: Entiendo, tenemos distintos distribuidores dentro de toda la República, en la Ciudad de México de igual forma.

SL: En Guadalajara nada más hay una, que yo sepa. ¿Yo para qué quiero una agencia en Monterrey?

EAR: Sí exacto.

SL: Para nada, pues sí.

EAR: De igual manera, aparte del comentario de la presencia del mercado, también tener mayor oportunidad en cuanto apoyo con distribuidores de la, con clientes de la marca.

SL: Exacto sí.

EAR: ¿Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo? Posicionado.

SL: Híjole.

EAR: Como publicaciones, proyectado en algún evento, en algún...

SL: Que haya por ejemplo el acercamiento con los clientes que han comprado, así como BMW nos invitó una vez a una, cómo se llama, a una prueba de manejo allá en Toluquilla. Por ejemplo, a mi me gustaría manejar el 4C, el Giulia por ejemplo, y probarlos. No sé. BMW me han invitado y con MINI Cooper me han invitado allí a Toluquilla a manejar toda la gama de coches. Es la manera en que se pueden acercar más al cliente, porque de otra manera se ven aislados y realmente mucha gente no conoce la marca.

EAR: Muy bien, y precisamente con esto, ¿dónde tendría que estar la marca y actualmente no se encuentra? Como una de las mejores marcas de vehículos, que pueda tener alianzas con marcas Premium.

SL: Tú viste que entró Alfa Romeo hace muchos más años que entró KIA. Y ve donde está KIA ahorita. Ósea KIA llegó con todo, hizo bien las cosas, se metió al mercado, con buenos precios, buenos coches. Y ahorita vez KIA por todos lados. ¿Qué pasó con Chrysler? Chrysler se cayó, Ford, General Motors están cayendo. Solo las marcas coreanas y japonesas son las que están ahorita penetrando el mercado.

EAR: Y, ¿cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿cómo cree que debería hacerlo?

SL: En el automovilismo, ¿en el coche en sí?, ¿o en hardware?

EAR: Sí, exacto.

SL: Pues sí yo creo que sí. Y yo les haría una pregunta, ¿por qué le quitaron el Quadrifoglio Verde?

EAR: ¿El qué?, ¿perdón?

SL: El Quadrifoglio Verde a los coches.

EAR: ¿El logotipo?

SL: Sí, el logotipo. Ahora es el Veloce. Y antes era el Quadrifoglio Verde.

EAR: Sí por parte de diseño...

SL: Sí, ¿por qué se lo quitaron? Es la pregunta.

EAR: Digo, en parte del diseño, y de las evaluaciones que se han hecho obviamente con parte del mercado para que tenga la mayor oportunidad de crecimiento han tomado ciertas decisiones. Precisamente los mismos diseñadores, incluso con comentarios de clientes, se ha tomado la decisión.

SL: Es que, el que conoce la marca sabe que el Quadrifoglio Verde se lo ponían a los coches plus de la serie, de cualquier serie, inclusive viene desde que Enzo Ferrari corría coches de carrera. ¿Sí sabes cómo nació el Quadrifoglio Verde?

EAR: Platíqueme.

SL: Fíjate no más, yo sé más que tú. Increíble. Resulta que el Quadrifoglio Verde es un trébol de cuatro hojas, y se lo ponían a sus coches de carreras, y eran cuatro hojas porque eran cuatro

pilotos que corrían con Alfa Romeo. Los coches de carreras del principio. Y en una ocasión se les olvidó ponerle la insignia del Quadrifoglio Verde a un coche y se mató el piloto. Vela en la historia y verás, ahí vas a encontrar la historia del Quadrifoglio Verde. Por eso ese símbolo se lo ponen a los carros con mejor potencia de cada una de las líneas.

EAR: He tenido oportunidad de verificar el modelo 4C.

SL: El Giulia trae, no el que vale un millón doscientos, algo así, sino el que vale casi dos millones, ese carro trae el Quadrifoglio Verde, pero el otro no.

EAR: Exactamente, es una versión.

SL: Antes el MiTo y el Giulietta traían el Quadrifoglio Verde, ahora ya no.

EAR: Sí ahorita, platicábamos, de las versiones deportivas, este varios de los modelos, uno de ellos sería el Giulia, el Giulietta, el 4C, en las versiones ya equipadas es cuando traen ya el logotipo de Quadrifoglio.

SL: Por ejemplo, el 4C es un carro que acabó de salir hace pocos años, fibra de carbono. Que pesa menos de 1 tonelada. ¿Y ese carro sí lo tiene el Quadrifoglio Verde?

EAR: El logotipo, exactamente.

SL: Exactamente.

EAR: Sr. Liñan esperamos que tenga la mejor experiencia...

SL: ¿Me hablan de la agencia de López Mateos?

EAR: No, me comunico del Centro de Información de la Ciudad de México, directamente de Alfa Romeo.

SL: Ah, ok. Pues gracias por hablar.

EAR: Al contrario, a Ud. Recuerde consultar el aviso de privacidad en www.alfaromeo.com.mx. Le reitero mi nombre, Jesús Nava, que tenga excelente tarde.

SL: Igual, adiós.

EAR: Hasta luego.

Luis Suárez

Cliente - Administrador

Andrés Achury: Hola, ¿cómo estás? Muchas gracias por tomar este espacio para las preguntas de este estudio. Como ya te comenté es un ejercicio para escuchar a la gente que tiene algo de contacto con la marca Alfa Romeo y con nuestros productos sobretodo, entonces, te agradezco el espacio que te tomas para esta entrevista y quisiera preguntarte primero, ¿cómo conociste a la marca Alfa Romeo y qué percibes de ella?

Luis Suárez: Como conocí a la marca Alfa Romeo, bueno, de chiquito mi abuelo era ingeniero mecánico y a él le gustaban mucho las carreras, entonces yo conocí la Formula 1 por él y por eso conocí a Juan Manuel Fangio y de ahí supe que el primer campeonato fue con Alfa Romeo y desde ahí se me quedó y la fui siguiendo como a Ferrari y todos, no, en general, y ahí fue mi primer contacto con ella.

AA: Y actualmente, ¿qué percepción tienes de la marca?

LS: Qué te digo. Yo soy un, no me considero un alfista al 100% pero sí muy pegado a eso. La percepción que tengo como tal es de me encanta, la amo, es una marca que tiene, pues es una leyenda. Tú tienes un Alfa Romeo e inmediatamente piensan que sabes de coches. Ósea, que solo conocedores tienen ese tipo de coches y se arriesgan a tenerlo.

AA: Muy interesante. Antes de tener el producto de la marca, que tú tienes un Giulia, ¿qué opinión tenías de ella? Además de todo este sentimiento que nos expresas.

LS: Mira realmente nunca me había metido tanto a los precios, pero yo la primera opinión que tenía es que son caros. Y al final del día era, ¿y si le pasa algo quién responde? Eso era de chiquito cuando estaba el Brera, cuando estaba...sí es el Brera, el último que estuvo que yo recuerdo, antes que lo trajeran. Era el que yo veía y decía "oye, ese conoce de la marca, le encantan los coches deportivos y aparte es millonario, no.

AA: Después de tener el vehículo, ¿qué opinión tienes de la nueva Alfa Romeo?

LS: Antes tuve un Giulietta y el cambio es abismal. Es impresionante la diferencia entre un producto y otro. La nueva plataforma de parte de ingeniería es, bestial, ósea, es algo que no puedes explicar, que no conoces, no puedes explicarlo, hasta que lo manejas. Se siente completamente distinto, desde el material con lo que están hechos, la forma de manejar, los

acabados, colores, todo cambia completamente. Sí es un cambio bestial y está excelente, es un carrazo.

AA: Y, ¿qué te hizo preferir Alfa Romeo sobre otra marca?

LS: Qué me hizo preferir a Alfa Romeo, pues, uno, el amor a la marca y dos el diseño del producto. Es un carrazo, se ve precioso, desde el ángulo que lo veas, se ve precioso. Entonces es de, pues, toda la vida me ha encantado la marca y al final del día cuando vi que iban a lanzar este nuevo producto, 100% nuevo y vi los teasers en Nurburgring, el récord que tuvo y todo, pues sí te llama la atención.

AA: Ya tuviste un Giulietta y ahora tienes el Giulia, ¿cómo te ha ido con los dos productos?, ¿crees que Alfa Romeo sí cumple con lo que promete al momento que te lo venden en videos o de donde sea que lo obtienes?

LS: Sí, bueno...el Giulietta parte del diseño en ambos es hermoso. Mecánicamente siento que al Giulietta le faltaba, sí hay fallitas, se te calentaba de repente el clutch y todo eso. Y en este a pesar de toda la desconfianza que tiene la mayoría de la gente, me ha salido perfecto, ni una sola falla. Ahorra gasolina, yo no esperaba eso, y gasto lo mismo que con el Giulietta, con un motor más potente, y pisándole más. Entonces, la verdad me dejó impactado eso. La comodidad del coche es una belleza poder viajar con él sin ningún problema. Tiene una cajuelota, no le pide nada a un SUV. Y la verdad las prestaciones que tiene en carretera son impresionantes. Y yo creo que sí cumple lo que está tratando de comunicar que es lujo, excelencia y deportividad.

AA: Ya te ha tocado entonces llevarlo a servicio y estas cosas, ¿qué opinión tienes del servicio?

LS: Sí ya lo llevé una vez. Muy bien, me han tratado excelente. Desgraciadamente te fías mucho por los dichos y todo y yo prefiero Soni a cualquier otra. Me he parado en Interlomas y por cómo te tratan la verdad yo no le confiaría mi coche, en cambio acá, por lo menos en servicio son buenos.

AA: Entonces, ¿en Giulietta tuviste un problema en Interlomas?

LS: Este, sí, la atención no es la misma, sí cambia. Entonces la verdad me queda igual de lejos ambas y pues preferí esta.

AA: Me contestaste sobre el trato que te dieron de una a otra agencia, ¿qué otra diferencia has sentido que hay desde la primera vez que adquiriste tu Giulietta a esta vez que tienes un Giulia, en cuanto a la marca en sí?

LS: En cuanto a la marca, bueno ya se le ve más presencia, el nuevo logo sí impacta sí llama la atención. Se ve más trabajo en todos los contenidos que aparecen. Ya lo veo más en revistas y todo. Obviamente depende cuál, pero ya se ve más presencia de la marca. El trato sí ha cambiado, todo, toda la parte de atención al cliente sí siento una diferencia definitivamente.

AA: ¿Cómo te enteras de las novedades de la marca? Normalmente.

LS: Normalmente, este, pues, sigo las redes de la marca, y aparte pues me pongo a investigar. Realmente medios periodísticos mexicanos no, no soy muy fan de ellos, me voy más a los europeos.

AA: Has tenido algunas experiencias en Europa también, no. Has viajado, ¿cómo se percibe la marca en Europa?

LS: Completamente distinto, allá es muy cercano a lo que tienen, a la percepción de un BMW, de un Mercedes, y aquí los que la llegan a conocer o la llegan a ver creen que es, pues, más apegado a un Ferrari que a BMW y Mercedes. Está más pegado a Maserati, a ese tipo de coches.

AA: ¿Y a qué crees que se deba eso?

LS: Pues yo creo que hace falta comunicación. Que la gente conozca más la marca, que se meta a las redes, que los sigan, que busquen novedades. Que lo vean en la calle y digan “ah, mira, cada vez veo más.” Porque eso desgraciadamente al mexicano le da confianza. Puede ser el peor coche, puede ser, cómo se llama, un Aveo, de los coches más inseguros del mundo, pero como lo ves mucho en la calle y te sale barato, pues vámonos lo compramos, no. Es la primera opción que tienen en la cabeza. Entonces al final del día yo creo que el que lo vean, el que lo vean en eventos. Que lo vean en desfiles, lo que sea. Que hagan sus propios eventos, no sé. Creo que le ayudaría que la gente lo vea más y tenga confianza y lo meta en la parte de por qué un BMW y no un Alfa.

AA: ¿Cómo calificarías los esfuerzos de promoción de la marca? Si yo te preguntara ósea todo lo que engloba la comunicación en sí, ¿qué verías como fortaleza y qué como debilidad?

LS: Como fortaleza tenemos todo lo de la Formula 1, no. Creo que eso les ha ayudado bastante. Ya se nota mucho aún más. Ya tienes un plus que no tiene BMW y que no tiene Audi. La única que te compite es Mercedes, no. Digo traen al campeón del mundo, pero, aun así, se le hace competencia. Suena mucho, suena muchísimo ahorita que acaban de entrar, siento que nos falta en las redes, sí, siento que les falta en las redes bastante. Ósea si tú haces un benchmark contra otras marcas, yo que sigo a varias de ese tipo porque soy un fanático de los coches, sí es completamente distinto el enfoque que tienen en Europa, al que tienen aquí. Sigo la red de México y la red de Europa y sí hay una diferencia abismal. Allá te muestran eventos, te muestran el coche, te muestran muchos comerciales y todo, y aquí falta un poquito eso, yo creo.

AA: Perfecto, ¿tienes algún producto en casa de otra marca Premium?

LS: Sí.

AA: ¿Qué producto y qué ofrecería Alfa Romeo que este no tiene?

LS: ¿Qué ofrecería Alfa Romeo que ese no tiene?

AA: Ajá.

LS: Tengo un BMW X3, una BMW X3 la nueva generación que acaba de salir. Y, ¿qué ofrece ese que Alfa no tiene?, o ¿qué ofrece Alfa que ese no tiene?

AA: Lo que tú percibas.

LS: Bueno, ventajas que tiene a comparación de nosotros, el precio. El precio, los descuentos que tienen son irreales, ósea, te incluyen, igual que aquí, mantenimientos y todo, pero allá ya lo extendieron a 5 años en lugar de 3. Entonces, el trato es bueno todo es por cita y te respetan los tiempos como debe de ser. Igual como en todo, hay agencias que el trato no es el mismo, y hay agencias que te vas a eso por preferencia. Tenemos una muy cerca aquí en Santa Fe, y parece que le querías rogar para que te vendieran el coche. Entonces le dije vámonos, me fui a otra y así me lo consiguieron, y hasta mejor. Y el trato igual, en servicio de atención al coche mucho mejor allá que aquí. Entonces eso creo que sí es la diferencia, como que están más enfocados, y también, qué tiene Alfa, es mucho mejor producto que esos. Sí hay diferencia, sí hay un abismo entre versiones y todo, ellos tienen más versiones que Alfa Romeo, pero las de Alfa Romeo, ósea, con su competencia directa yo creo que sí tiene ventaja, el problema es que la gente no lo sabe, no lo conoce, no es tan fácil decir quiero llegar a probar un coche, y no hay, es que no tenemos de prueba. No podemos manejarlo. Entonces al final del día la persona que te va a

comprar un coche de arriba de medio millón va a querer manejar el coche porque va a decir, oye, muy pocos te van a decir voy a pagar por un coche de este tipo sin manejarlo, no. A menos que sea alguien que realmente no le interese y solo lo compra por tenerlo.

AA: ¿Qué cambiarías de tu experiencia con los Alfa Romeo?

LS: Qué cambiaría, no sé. Hay una debilidad muy fuerte que sí, contra todas las Premium y coches que no son Premium, creo que les falta tecnología, en cuestión de gadgets. No en cuestión de ingeniería mecánica. Ingeniería mecánica yo creo que es de primera mano, pero, cuestión gadgets y todo eso sí les hace falta un poquito.

AA: ¿Dónde te gustaría ver a Alfa Romeo en términos de comunicación, que no está actualmente?

LS: En dónde, uff.

AA: En qué medios...

LS: En qué tipo de medios. Creo que en medios no está mal, nada más enfocarnos un poco más a la parte de ahorita Instagram y las historias, creo que es lo principal, no. Entonces creo que nos falta un poco de eso. Tal vez en eventos de la marca, ósea que la marca haga como un fan fest, una experiencia Porsche experience, que sería...y el cliente paga, no es como que la marca se lo regale, el cliente paga y se inscribe y dice, está limitado a ciertas personas y le echan a tratar de obtener un lugar. Tal vez en eso. La parte ecuestre, ahí he visto muchas veces a Mercedes y creo que sería un buen escaparate para Alfa Romeo. He visto de repente a Jeep, pero no es lo mismo. Este, y si es gente que puede mantener un caballo de un millón de pesos, o un millón de dólares, creo que el problema ahí no es el dinero, el problema es que no lo conocen, no. Y muchas veces he visto a BMW y a Mercedes ahí y sí, la gente sí llega ahí y se sienta, pues algunos deben por lo menos que lo conozcan. Restaurantes tal vez, ciertos restaurantes, eventos de cenas o algo así, también ayudaría que lo vieran, porque creo que sí he visto eventos que hacen en junam y así, que donde ponen el coche de muestra, lo ponen ahí en la entrada, no. Entonces creo que eso tal vez ayudaría.

AA: Y una última, ¿crees que Alfa Romeo realmente transmite toda su herencia del deporte motor? Y ¿cómo debería hacerlo si no?

LS: Ahí sí yo creo que sí, yo creo que sí. Lo transmite sin problema, pero falta un poco comunicársela a la gente, no. Porque los que lo conocemos estamos totalmente de acuerdo.

Desde su diseño, es un diseño agresivo y súper deportivo que no importa quién sea, no importa si la conoce o no la marca, ven el coche en la calle y lo voltean a ver. No importa si sabe de coches, si no sabe, si le gusta, no le gustan. Si es, este, pro irte en bicicleta al trabajo o no me muevo más que en coche o en camión, lo voltean a ver. No importa.

AA: ¿Alguna experiencia interesante que hayas tenido con tu Giulia?

LS: Alguna experiencia interesante que hayas tenido con mi Giulia, este, sí. Lo que muestro este, para empezar, donde se para, te felicitan. Ósea, se le queda viendo y te hacen señas de qué carrazo traes. Y sí voltean a verte impresionante, si tienes que tener, te acostumbras en algún momento, pero al principio sí, hasta miedo te da, no. Porque no sabes por qué te están volteando a ver tanto, pero sí eso sí. Y pues lo mejor, de verdad manejarlo en carretera y que no haya tráfico es una experiencia única. Que el coche la estabilidad y la potencia que tiene, y eso que no tengo un QV, es impresionante. Es otra onda.

AA: Bueno, muchas gracias por tu tiempo.

LS: No, gracias a ti.

Cliente Anónimo

Por petición: NO GRABADA.

Anotaciones importantes:

1. ¿Cómo conoció la marca Alfa Romeo?

- Desde hace mucho tiempo, vivo con glorias pasadas

2. ¿Qué percepción tiene de la marca?

- Es una muy buena marca, de mis favoritas, pero han hecho las cosas mal

- De repente el cliente no entiende porque le quedan tan pocas opciones para elegir. Con la desaparición de productos como el Giulietta Quadrifoglio y el MiTo, se han generado dudas

3. Antes de comprar un automóvil de la marca, ¿qué opinión tenía de ella?

- Es una marca a la que aprecian mucho los clientes, porque es una marca de conocedores. Si se tiene un Alfa Romeo es porque se sabe de coches, se conoce su historia e importancia

- Los diseños son impresionantes. Recuerdo mucho el 33 Stradale, el auto más bonito de la historia

4. ¿Qué auto de la marca tiene?

- Alfa Romeo Giulietta

5. Después de comprarlo, ¿Qué opinión tiene de la nueva Alfa Romeo?

- No ha avanzado mucho como marca en servicio al cliente

- Los autos son impresionantes. Siguen teniendo una ingeniería estupenda

6. ¿Qué le hizo preferir Alfa Romeo sobre otra marca?

- El amor a la marca, solo eso. Son caros, pero esta marca es distinta

7. ¿Alfa Romeo ha cumplido con lo que prometió?

- Sí, desde el punto de vista del auto. Cuando nos vamos a temas de servicio o algo más allá, dejan mucho que desear

8. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa de la marca?

- "Sin comentarios"

- Son pocos puntos de venta y estas acciones no contribuyen a generar confianza. La distribuidora de Polanco, pensé que había cerrado

- Tiene áreas de oportunidad en el surtimiento de partes. Por ejemplo, las llantas, a pesar que tienen seguro, son difíciles de reponer y el auto puede estar parado durante semanas si no tiene llanta de refacción

- El cliente de Alfa Romeo no debería esperar meses por un vehículo que no pueden reparar. En ese caso, se debería buscar otra alternativa para ofrecerle una opción de movilidad. Sé de algunos casos

9. ¿Cómo se entera de las novedades de la marca?

- He visto algunas cosas en páginas, pero solo durante los lanzamientos

- El cliente no tiene forma de enterarse de las novedades de una marca que aprecia. Por ningún canal, la marca no tiene seguimiento y terminan por perder el interés

10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación de la marca?

- La fortaleza es que tienen un producto sobresaliente y la debilidad es que no los están pudiendo vender porque no lo saben comunicar

- No se ve a Alfa Romeo en ninguna parte. No se duda que el vehículo es muy superior a cualquiera de sus competidores, pero la gente no los conoce

- No es posible que no tenga forma de enterarme de nada de su parte. No hay un mail, no hay una invitación, nada. No se mueven

- Una debilidad es el precio, pero creo que sabiéndolo vender, es un auto para un cliente que sabe y lo paga

- Si quieren vender autos de ese precio con el servicio actual, no hay nada que hacer

- Al no existir embajadores de marca ni posicionamiento, lo que están haciendo en Formula 1 debería ser un potencial para diferenciarse de los demás

11. ¿Tiene algún otro vehículo de marca Premium diferente a Alfa Romeo?

- Prefiero no contestar

12. ¿Qué le ofrece Alfa Romeo que otras marcas no ofrecen?

- Es un Alfa Romeo. Eso lo resume todo. Esa parrilla

- Aquí tengo algo único. Allá tengo un auto que tiene cualquiera

- Alfa Romeo es una marca que no es igual a las demás, sus valores son distintos

- Me ofrecen a Kimi Raikkonen, eso fue trancazo. Pero ni eso han sabido aprovechar aquí

13. En su experiencia, ¿qué le cambiaría a Alfa Romeo y por qué?

- El precio al Giulia y tendría uno. Es el mejor sedán de la historia, creo, por algo cuesta lo que cuesta.

- Tienen que mejorar mucho en el cliente, en la satisfacción. No es un cliente igual a otros.

14. ¿Volvería a comprar un Alfa Romeo?

- Sí, un Giulia

15. ¿Dónde le gustaría ver a Alfa Romeo?

- En los medios donde está su competencia, al menos. Vayan a ver lo que ellos hacen

- Eventos como el que se tuvo con el lanzamiento de Stelvio y los pilotos de Formula 1 fueron buenas ideas, pero deben comunicarse más

- No entiendo porque siguen empeñados en tener a Alfa al lado de los Chrysler, lo demerita mucho

16. ¿Cree que Alfa Romeo transmite toda la herencia que tiene en el automovilismo? ¿Cómo cree que debería hacerlo?

- No, la Formula 1 es algo común para todos los que sienten aprecio por Alfa Romeo. Este es un auto que tiene un motor que viene de Ferrari, eso pocos lo saben. Es como llevar una parte de un Formula 1 a un auto de calle

- Estaría excelente que nos invitaran a conocer a los pilotos, o a ver el auto de Formula 1, al menos que nos compartieran esa pasión que creo que Alfa quiere transmitir. De alguna forma.