

Tesis
2231

Mathilde PARSY

"Después de la crisis que afectó a la Argentina en diciembre de 2001, el mercado automotor conoce los niveles de venta más bajos históricamente. En ese contexto, la adaptación de la oferta de productos ¿es suficiente para enfrentar las nuevas condiciones de mercado?"



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

**Tesis de fin de estudios
con la tutoría del señor ANDRE y de la
señora WESTEEL**

ESCIP – OCTUBRE 2003

AGRADECIMIENTOS

Antes de entrar en la problemática de este tema, me gustaría aprovechar este momento para agradecer a varios interventores de este trabajo.

Primeramente quiero agradecer a mis padres que me apoyaron en mi proyecto de expatriarme un año en Argentina, e hicieron que toda esa experiencia fuese posible y tan enriquecedora.

Así también, quiero agradecer tanto a las señoras Westeel y Padoani como al señor director de la ESCIP, el Sr. André, que me ayudaron en la realización de este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a toda la gente de Peugeot Argentina que me ayudó todos los días en la realización de mis misiones haciendo que aprenda mucho de este tiempo en la empresa. De manera más particular, quiero agradecer al Sr. Barbalat, jefe de Marketing Estratégico y responsable de mi pasantía que siempre estuvo disponible con su tiempo y sus explicaciones para que pueda sacar lo mejor de esta pasantía.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| I / Contexto de la problemática | 10 |
| 1. La caída de la economía argentina | 10 |
| 1.1 Los orígenes de la crisis de diciembre de 2001..... | 11 |
| 1.2 La crisis de Diciembre de 2001..... | 14 |
| 1.3 Los efectos de la crisis para los consumidores..... | 15 |
| 2. El sector automotor argentino | 18 |
| 2.1 La caída del mercado | 19 |
| 2.2 El impacto de la reducción del mercado | 20 |
| 3. Las herramientas marketing : las variables del mix | 22 |
| 3.1 Definición del marketing..... | 22 |
| 3.2 Las 4 variables : Producto, Precio, Promoción y Distribución | 23 |
| II/ La adaptación de la oferta de productos en un mercado en mutación..... | 27 |
| 1. Responder a las nuevas necesidades del consumidor | 27 |
| 1.1 El perfil del usuario : el significado del auto | 28 |
| 1.2 Los tipos de vinculación con el producto..... | 29 |
| 1.3 Las nuevas expectativas de los clientes | 30 |
| 1.3.1 Los determinantes de la compra..... | 30 |
| 1.3.2 La segmentación de los consumidores | 31 |
| 2. Aprovechar las nuevas oportunidades “Producto” del mercado | 33 |
| 2.1 Las decisiones en cuanto a la variable “Producto” | 34 |
| 2.2 La adaptación de la oferta al mercado argentino | 36 |
| 2.2.1 Las propuestas de estrategias de producto | 37 |
| 2.2.2 Las tendencias del mercado | 40 |
| 3. La variable “precio” : el nuevo leitmotiv del mercado | 41 |
| 3.1 Los factores a considerar en la fijación de precios | 42 |
| 3.2 La adaptación del precio al mercado argentino..... | 44 |
| III/ Límites de las variables precio-producto e importancia de los otros elementos del mix de marketing..... | 47 |
| 1. Los límites de las variables precio-producto..... | 48 |

| | | |
|-----|---|----|
| 1.1 | Los costos de la adaptación y la rentabilidad..... | 48 |
| 1.2 | La imagen de marca | 49 |
| 2. | El desarrollo de herramientas de gestión de la relación clientela | 51 |
| 2.1 | Definición de la estrategia de GRC..... | 52 |
| 2.2 | Funcionamiento de la GRC (Gestión de la Relación con el Cliente)..... | 53 |
| 2.3 | Aplicación de la GRC : el ejemplo de Peugeot..... | 55 |
| 3. | El apoyo de la red de distribución..... | 57 |
| 3.1 | La distribución de automóviles : una distribución exclusiva..... | 58 |
| 3.2 | Administrar la red en tiempos de recesión..... | 59 |
| 3.3 | Una “oportunidad” ofrecida por la crisis | 61 |
| | CONCLUSIÓN | 65 |
| • | Síntesis | 65 |
| • | Conclusión personal | 68 |
| | BIBLIOGRAFIA | 72 |



INTRODUCCIÓN

La tesis de fin de estudios representa el cumplimiento de cuatro años de estudios en la ESCIP y requiere un trabajo de análisis del último período de seis meses de pasantía solicitado por la escuela.

La elección de esta pasantía es el paso más importante para los estudiantes antes de entrar realmente en el mercado laboral, teniendo todas las herramientas necesarias para integrarnos de la mejor manera en una empresa o para poder encontrar el trabajo que más nos guste o que más corresponda al perfil de cada uno.

En mi caso, la elección de este período fue un trabajo de suma importancia dadas las oportunidades que ofrece a largo plazo. Todas las pasantías anteriores fueron, para mí, una manera de ir probando varios aspectos del comercio en general y de poder ver a que me quería dedicar una vez que mis estudios hayan terminado. Opté hacer mis pasantías en ámbitos cada vez más heterogéneos para tener realmente una visión general y representativa de los distintos tipos de empresas en las cuales podía llegar a trabajar una vez recibida de la ESCIP. Así, hice mis primeras pasantías en una Pyme canadiense para poder apreciar el trabajo de una estructura limitada en su actividad o su tamaño y tener un primer contacto con la manera de trabajar en una empresa extranjera. Después, realicé una pasantía en una Cámara de Comercio e Industria dedicada a ayudar a las empresas francesas a instalarse en los países de Europa del Este (Hungría, República Checa y Eslovaquia). Esta experiencia me permitió conocer el funcionamiento de una institución y pude así apreciar todo el entorno político relativo a este tipo de organizaciones. El período más determinante en cuanto a mi decisión de trabajar afuera fue la pasantía de tercer año que nos obliga a trabajar durante seis meses en otro país. Allí, aproveché la oportunidad de estar en Argentina para trabajar seis meses en una estructura grande y de mucha importancia en dicho país: EDENOR SA, empresa distribuidora de energía eléctrica en una parte de la capital argentina. Era la primera vez que trabajaba en una estructura de esta

jerarquía y fue una experiencia clave en cuanto a mi orientación laboral. Después de esta oportunidad supe orientar mis expectativas laborales y me alineé de manera natural, para esta pasantía de fin de estudios, hacia una empresa grande con reconocimiento internacional y que me permitiese trabajar fuera de Francia. Así fue mi camino de reflexión para llegar hasta el grupo Peugeot Citroën Argentina para efectuar este último período como pasante.

Entonces, la elección de la pasantía como integrante de Peugeot en Argentina corresponde realmente a una reflexión personal en cuanto a mi proyecto laboral. Es una empresa multinacional que me puede ofrecer posibilidades de trabajar en varias partes del mundo, lo que es una condición indispensable para mí y de suma importancia. Asimismo, me ofrece una vista muy amplia de lo que es el trabajo de comercialización de bienes duraderos. En realidad, nunca antes de entrar en esta empresa había tenido la oportunidad de trabajar con este tipo de productos, pero siempre me atrajo. Me permite también aplicar todos mis conocimientos teóricos adquiridos durante los cuatro años de la ESCIP. La aplicación de los aspectos teóricos vistos durante los diferentes años de la carrera en una situación concreta es lo más interesante para un estudiante, ya que permite comprobar la concordancia o la validez de la teoría con eventos y situaciones reales de una cierta empresa en un mercado particular y representa la mejor manera de concluir estos cuatro años de estudios.

Así, tuve la oportunidad de aplicar mis conocimientos en el servicio de Marketing Estratégico de la filial argentina de la marca Peugeot.

La marca Peugeot es parte del grupo francés PSA, Peugeot Sociedad Anónima. Este grupo abarca dos marcas automotrices generalistas que son, por una parte Peugeot, como lo enuncié anteriormente, y por otra parte Citroën, lo que hace del grupo el segundo constructor europeo.

El grupo en algunas cifras : Balance 1998 - 2002



- Presencia en más de **140** países
- **198.600** empleados en todo el mundo (123.700 empleados en Francia y 74.900 fuera del hexágono)
- Ventas mundiales : **3.267.500** vehículos en 2002 (+4,3% respecto del año anterior) lo que representa un **5,8%** de participación de mercado a nivel mundial
- Segundo constructor europeo con el **15,5 %** de participación
- Récord de ventas para el grupo con una facturación de **54.436** millones de euros y un resultado neto de **1.690** millones de euros

Más allá de estas cifras, lo más destacable para el grupo PSA es su desarrollo creciente a nivel internacional. En efecto, el grupo se compromete en una estrategia de crecimiento basada en la consolidación de su presencia en Europa occidental (donde ocupa el segundo lugar en el ranking de constructores) y en el desarrollo fuera de esta zona. El grupo orienta su estrategia de desarrollo internacional en varias direcciones prioritarias que son el MERCOSUR, Europa Central y China.



En el Mercosur, el grupo PSA está presente tanto en Brasil como en Argentina y en los dos países con plantas industriales de producción.

- En febrero de 2001, el grupo celebró la inauguración de la fábrica de Porto Real (Estado de Río de Janeiro) en Brasil donde están siendo producidos el Xsara Picasso, el C3 de Citroën y el 206 de Peugeot.
- El grupo está presente en Argentina desde los principios de la historia automotriz en este país. Confirmó su presencia industrial y comercial en el mercado argentino con la compra de Sevel Argentina (antiguamente representando el grupo Fiat también) para transformarse así, en el año 2000, en Peugeot Citroën Argentina que pertenece 100% al grupo PSA. En esta planta, se fabrican los modelos 206 y Partner de Peugeot y el Berlingo de Citroën.

Esta descripción concisa de unos aspectos del grupo en cuanto a su estrategia de desarrollo permite aclarar la importancia que tiene la marca Peugeot en Argentina dentro de la política global del grupo.

Para contribuir a los objetivos planteados por el grupo, Peugeot implementó una filial comercial en Argentina en la cual realicé mi pasantía. La representación de la marca en Argentina se divide en varios sectores, dependiendo cada uno de una dirección particular en la casa matriz en Francia. De esta manera, entré en el servicio de Marketing Estratégico a cargo del manejo de las gamas de productos disponibles en el país así como de la fijación de precios de los mismos.

El servicio de Marketing Estratégico es un área clave dentro de la empresa dado que determina toda la estrategia de la marca en cuanto a :

- Política de productos :
 - Determinación de los productos constituyendo la gama Peugeot en Argentina
 - Modificación en las gamas de productos

- Lanzamiento de nuevos modelos
- Fijación de precios :
 - Determinación de todos los precios de la gama
 - Propuestas de las condiciones comerciales (bonificaciones)
 - Determinación del posicionamiento de los productos frente a los de la competencia
- Previsiones de mercado
 - Definición de los volúmenes de mercado
 - Análisis y previsión de las evoluciones futuras del mercado

Dentro de todas estas tareas ligadas al servicio de Marketing Estratégico, las misiones que me fueron confiadas según la ficha descriptiva del puesto fueron :

- Elaboración y coordinación del plan anual de marketing
- Redacción y coordinación del plan marketing mensual
- Preparación de presentaciones marketing
- Realización de misiones puntuales sobre producto con el apoyo de los jefes de gama
- Realización de diversos estudios de mercado, análisis de la competencia
- Seguimiento de la parte producto del sitio Internet

Las tareas de las cuales estaba a cargo, sobre todo el plan de marketing, y todas las tareas del departamento de Marketing Estratégico representan realmente el corazón de la actividad de comercialización de vehículos. En efecto, a partir de la elección de los jefes de producto de importar tal o tal modelo, o de agregar tal tipo de equipamientos en ciertos modelos, surge la oferta de productos de la marca : es el punto de partida de toda la actividad.

De esta actividad compleja que es preparar una gama entera de productos, uniendo las obligaciones ligadas a la política general de la marca en Francia y las necesidades de un mercado específico como puede ser el mercado argentino, pueden surgir varias preguntas, o mejor dicho interrogaciones en cuanto al funcionamiento de una empresa automotriz en un sector muy concentrado y en un país con condiciones particulares.

Así, viendo como funcionaba el mercado automotor argentino y sobre todo el “estado” del país, uno se puede preguntar como hacen las grandes empresas para enfrentar condiciones de mercado tan particulares. Este trabajo intentará aportar elementos sobre la problemática siguiente :

“Después de la crisis que afectó a la Argentina en diciembre de 2001, el mercado automotor conoce los niveles de venta más bajos históricamente. En ese contexto, la adaptación de la oferta de productos ¿es suficiente para enfrentar las nuevas condiciones de mercado?”

Como fue expuesto anteriormente, ésta problemática surge de una observación de la particularidad del mercado de automóviles argentinos de hoy en