



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DEL
MODELO CITROEN C5 AIRCROSS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sheila Beltrán Morales

Nelly Cisneros Román de Guzmán

Edwin Contreras Mundaca

Asesor: Carlos Sanchís Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Lima, diciembre 2020

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestros familiares por ese apoyo incondicional.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo la contribución con el relanzamiento del modelo Citroën C5 Aircross del importador Derco Perú, para ello se ha desarrollado un plan de marketing analizando el mercado peruano y sus tendencias.

De acuerdo con el análisis del macroentorno, se observa un escenario favorable para el despliegue de acciones gracias a las tendencias del consumidor. Asimismo, el análisis del microentorno propone una ventaja competitiva para el importador Derco, ya que, al contar con la representación de nueve marcas, pueden ofrecer precios competitivos al público por la economía de escala en la importación.

Entre las técnicas cualitativas y cuantitativas, se ha empleado entrevistas a expertos de la industria, jefe de marca, jefes de tiendas, representantes comerciales, entre otros. También se realizaron *focus group* y encuestas en las que participaron más de 700 personas. La investigación ha recogido información e *insights* relevantes para la generación de estrategias.

El presente estudio halla un *target* interesado en la adquisición del vehículo diferente al que propone la marca, por ende, las estrategias y plan de marketing estarán orientados a este perfil de clientes. Uno de los retos para Citroën será vincular el confort, diseño y equipamiento con el modelo C5, asimismo, la inversión de marketing estará orientada en el canal digital, por ser parte del *journey* del consumidor meta.

Finalmente, como conclusión general, es viable el relanzamiento al mercado peruano el modelo C5 Aircross de Citroën captando a este nuevo consumidor dispuesto a invertir por confort, diseño y equipamiento.

Índice de Contenidos

| | |
|---|-------------|
| Índice de Tablas | viii |
| Índice de Figuras..... | x |
| Índice de Anexos | xi |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional..... | 2 |
| 1. Análisis del Macroentorno: Pestel | 2 |
| 1.1. Entorno político..... | 2 |
| 1.2. Entorno económico..... | 2 |
| 1.3. Entorno social | 4 |
| 1.4. Entorno tecnológico | 5 |
| 1.5. Entorno ecológico | 6 |
| 1.6. Entorno legal..... | 7 |
| 1.7. Conclusiones del macroentorno | 7 |
| 2. Análisis del Microentorno | 8 |
| 2.1. Sector automotriz | 8 |
| 2.2. Cinco fuerzas de Porter..... | 10 |
| 2.3. Análisis de clientes..... | 12 |
| 2.4. Análisis de los competidores | 13 |
| 3. Análisis Interno: La Empresa | 14 |
| 3.1. Historia y evolución | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2. Misión, visión y valores..... | 17 |
| 3.2.1. Misión..... | 17 |
| 3.2.2. Visión..... | 17 |
| 3.2.3. Valores..... | 17 |
| 3.3. Organización y estructura..... | 17 |
| 3.4. Análisis de cadena de valor..... | 18 |
| 3.4.1. Logística de entrada y salida..... | 18 |
| 3.4.2. Operaciones..... | 19 |
| 3.5. Marketing y ventas..... | 19 |
| 3.6. Análisis FODA..... | 20 |
| 3.7. Análisis situacional..... | 21 |
| Capítulo III. Investigación de Mercado | 23 |
| 1. Objetivo de la Investigación..... | 23 |
| 1.1. Objetivo general..... | 23 |
| 1.2. Objetivo específico..... | 23 |
| 2. Metodología de la investigación..... | 23 |
| 3. Fuentes Primarias..... | 24 |
| 3.1. Entrevista a expertos..... | 24 |
| 3.2. Focus groups..... | 24 |
| 3.3. Sondeo a clientes Citroën..... | 25 |
| 3.4. Encuesta..... | 25 |
| 4. Fuentes Secundarias..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Resultados y Hallazgos..... | 26 |
| 5.1. Fuentes primarias | 26 |
| 5.2. Fuentes secundarias | 30 |
| 6. Conclusiones Investigación de Mercado | 31 |
| | |
| Capítulo IV. Planeamiento Estratégico | 33 |
| 1. Estrategia Genérica | 33 |
| 2. Estrategia de Crecimiento..... | 33 |
| 3. Objetivos de Marketing | 34 |
| 4. Estrategia de Segmentación..... | 35 |
| 5. Estrategia de Posicionamiento | 35 |
| 6. Estrategia de Marca..... | 36 |
| 7. Estrategia de Clientes | 38 |
| | |
| Capítulo V. Tácticas de Marketing..... | 41 |
| 1. Estrategia de Producto..... | 41 |
| 1.1. Suspensión de amortiguadores progresivos hidráulicos..... | 41 |
| 1.2. C5 Aircross: tres versiones | 42 |
| 1.3. Asientos advanced confort..... | 42 |
| 1.4. Diseño | 43 |
| 1.5. Seguridad | 44 |
| 2. Estrategia de Precio..... | 44 |
| 3. Estrategia de Plaza | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Estrategia de Promoción..... | 48 |
| Capítulo VI. Implementación y Control..... | 54 |
| 1. Proyección de Ventas | 54 |
| 2. Presupuesto | 54 |
| 3. Estado de Resultados..... | 55 |
| 4. Análisis Financiero..... | 56 |
| 5. Análisis de Sensibilidad | 58 |
| 6. Indicadores de Control | 59 |
| 7. Plan de contingencia..... | 60 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 62 |
| 1. Conclusiones | 62 |
| 2. Recomendaciones..... | 63 |
| Bibliografía..... | 65 |

Índice de Tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Entorno político | 2 |
| Tabla 2. | Entorno económico | 3 |
| Tabla 3. | Entorno social | 4 |
| Tabla 4. | Entorno tecnológico | 5 |
| Tabla 5. | Entorno ecológico | 6 |
| Tabla 6. | Entorno legal | 7 |
| Tabla 7. | FODA Derco Perú | 20 |
| Tabla 8. | Detalles del focus group..... | 25 |
| Tabla 9. | Fuentes secundarias | 30 |
| Tabla 10. | Definición de los objetivos de marketing..... | 34 |
| Tabla 11. | Segmentación perfil de clientes | 35 |
| Tabla 12. | Categorización de clientes..... | 40 |
| Tabla 13. | Versiones C5 Aircross | 42 |
| Tabla 14. | Perfil frontal del modelo Citroën C5 | 43 |
| Tabla 15. | Valor comparativo del equipamiento..... | 46 |
| Tabla 16. | Bocetos campaña Instagram – Zsa Zsa Frayssinet | 50 |
| Tabla 17. | Cronograma de actividades marketing 2021 | 53 |
| Tabla 18. | Proyección de ventas en unidades | 54 |
| Tabla 19. | Proyección de ventas en dólares | 54 |
| Tabla 20. | Presupuesto de marketing..... | 55 |
| Tabla 21. | Estados de resultados | 56 |
| Tabla 22. | Flujo de caja económico proyectado..... | 57 |

| | |
|--|----|
| Tabla 23. VAN y TIR del flujo de caja económico | 57 |
| Tabla 24. Proyección de venta por año por escenarios | 59 |
| Tabla 25. Análisis de escenarios | 59 |
| Tabla 26. Indicadores de control..... | 60 |

Índice de Figuras

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1. | Esquema funcionamiento sector automotriz..... | 8 |
| Figura 2. | Venta de vehículos livianos: diciembre 2017-diciembre 2019..... | 9 |
| Figura 3. | Venta de vehículos livianos, por tipo: 2019 | 9 |
| Figura 4. | Participación de mercado importadores | 10 |
| Figura 5. | Portafolio de marcas Derco, Categoría SUV | 10 |
| Figura 6. | Penetración de automóviles en el mercado peruano | 13 |
| Figura 7. | Venta de vehículos livianos -SUV Todoterrenos | 13 |
| Figura 8. | Share de mercado categoría SUV 2019..... | 14 |
| Figura 9. | Equivalencia del logo Derco..... | 14 |
| Figura 10. | Origen del logotipo Citroën | 16 |
| Figura 11. | Organigrama de la empresa | 18 |
| Figura 12. | Cadena de valor | 19 |
| Figura 13. | Organigrama de la división de marketing | 20 |
| Figura 14. | Estrategia de crecimiento | 34 |
| Figura 15. | Gestión de atractividad del producto (APS)..... | 36 |
| Figura 16. | Componentes del valor de marca | 43 |
| Figura 17. | Citroën C5 Aircross standard equipment | 44 |
| Figura 18. | Mapa de burbuja de precios..... | 45 |
| Figura 19. | Rango de precios por versiones 2019..... | 45 |
| Figura 20. | Longitud de canal..... | 48 |
| Figura 21. | Montaje Landing Page | 50 |
| Figura 22. | Montaje imagen de campaña vallas | 51 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Guías para las Entrevistas y Focus Groups | 71 |
| Anexo 2. Encuesta..... | 74 |
| Anexo 3. Resultados Encuestas | 76 |

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo aborda el relanzamiento del modelo C5 Aircross de la marca Citroën, el lanzamiento inicial se desarrolló a finales del primer trimestre del 2019, al cierre del año en mención en el segmento SUV el *market share* del modelo C5 fue de 0.12 %.

En la primera parte, realizamos el análisis y diagnóstico situacional, utilizando herramientas como Pestel y FODA que nos permitirán definir los planes estratégicos.

La segunda parte, desarrollamos investigación exploratoria, a través de entrevistas a jefes de ventas, ejecutivos comerciales, donde identificamos el actual posicionamiento de Citroën.

La tercera parte contempla una encuesta, donde los resultados son cuantitativos e incorporan las características psicográficas, demográficas y los principales atributos que valoran los clientes al momento de comprar un automóvil, de las encuestas desarrolladas se encontraron los *insights* que se desplegarán en la estrategia de promoción.

En el 2019, el mercado de flota liviana creció 5.36 % con respecto al 2018, y solo el segmento de SUV creció 7.9 %. Esto representa una oportunidad para C5 Aircross, que ha incluido innovaciones exclusivas como la suspensión de amortiguadores progresivos hidráulicos y asientos *advanced comfort*, características que lo diferencian de sus competidores.

Las estrategias se han desarrollado a fin de posicionar a C5 Aircross en el segmento de los *millennials*, con el apoyo de campañas que en su mayoría son digitales, también se identificó que es necesario categorizar los clientes en función a la frecuencia de compra y desarrollar una plataforma de comunicación entre los clientes y la marca.

Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional

1. Análisis de Macroentorno: Pestel

1.1. Entorno político. Durante el año 2018, el Gobierno peruano realizó diversas modificaciones en el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Uno de los principales cambios fue el incremento del ISC a los vehículos que usan gasolina o diésel, y la reducción en los automóviles híbridos y eléctricos. A continuación, se analiza cada variable:

Tabla 1

Entorno político

| Variable | Factor | Fuente | Impacto | Oportunidad / Amenaza |
|----------|---|---------------------------|---|-----------------------|
| Político | Incremento en el ISC de acuerdo al Decreto Supremo N° 0952018-EF | (Diario El Peruano, 2018) | Según el Decreto Supremo N° 0952018-EF, el incremento de impuestos en algunas categorías de productos tales como el tabaco, bebidas, y productos con azúcar, así como el sector automotriz, impacta en los niveles de importación de las empresas. | Amenaza |
| Político | Incremento en el ISC a los automóviles usados | (Diario El Peruano, 2018) | Se incentiva la compra de vehículos nuevos y desincentiva la adquisición de automóviles usados incrementando la tasa de 30 % a 40 % a estos últimos. | Oportunidad |
| Político | Reducción en el ISC a automóviles nuevos a gas, eléctricos e híbridos | (Diario El Peruano, 2018) | Se modifica la tasa de ISC de 10 % a 7.5 % para vehículos con cilindradas mayores a 1400 centímetros cúbicos pero menores o iguales a 1500 cc. Para unidades con motor mayor a 1500 cc pagarán la tasa de 10 %. Finalmente, para unidades menores de 1400cc, se aplicaría la tasa de 5 %. | Amenaza |

Nota. Elaboración propia

En conclusión, el Gobierno hace modificaciones en la aplicación del ISC decretado en el 2018, impulsando el mercado de los vehículos nuevos y los menos contaminantes. Estas modificaciones tuvieron un impacto positivo, pero también retador para algunas marcas.

1.2. Entorno económico. Las principales variables analizadas en la presente tabla han tenido impacto debido a la coyuntura del Covid-19, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2*Entorno económico*

| Variable | Factor | Fuente | Impacto | Oportunidad / Amenaza |
|-----------------|---|---|---|------------------------------|
| Económico | Crecimiento en la venta de vehículos durante el primer mes del 2020. | (Asociación Peruana Automotriz, 2020) | Se llegó a la venta de 14,420 unidades (2,17%) en el mes de enero 2020, esto debido a factores tales como la recuperación sostenida de confianza del consumidor, índices del mercado laboral, principalmente dentro del sector privado y al continuo lanzamiento de nuevos modelos de vehículos a precios competitivos. El incremento de la venta fue de automóviles, camionetas, pick up y furgonetas, Station Wagon, SUV y todoterrenos). | Oportunidad |
| Económico | Reducción del Producto Bruto Interno (PBI), afectado por Coronavirus. | (Cámara de Comercio de Lima, 2020, pág. 15) | A causa de una crisis económica producida por el Covid-19, se estimó que, en un escenario base, el PBI caería 3,7% en el 2020. | Amenaza |
| Económico | Recesión en Perú debido al Coronavirus y la cuarentena nacional. | (Deutsche Welle, 2020) | El gobierno del Perú informó que en el período enero-junio del 2020, la producción nacional disminuyó en 17,37% en consecuencia a la cuarentena nacional. | Amenaza |
| Económico | Recuperación económica en el último trimestre del año. | (Diario El Peruano, 2020) | Según la proyección del banco de inversión JP Morgan. para el cuarto trimestre del 2020, se prevé una expansión de 30% del producto bruto interno (PBI) nacional en relación con el tercer grupo de meses. | Oportunidad |
| Económico | Incremento del tipo de cambio por pandemia del Coronavirus. | (Instituto Peruano de Economía, 2020) | Incremento del tipo de cambio a nivel mundial a causa del incremento de casos de coronavirus. Lo cual complicaría a los importadores. | Amenaza |
| Económico | Impacto negativo en la venta de autos por coyuntura del Coronavirus. | (Ernst & Young, 2020) | Las bicicletas y scooter, serán los medios de transporte hacia donde las personas migrarán, al ser afectados económicamente y al no estar dispuestos a usar medios masivos de transporte. por tal razón la venta de vehículos nuevos y usados se verá duramente golpeada. | Amenaza |

Nota. Elaboración propia

En conclusión, a pesar de iniciar el año 2020 de forma positiva con un incremento de ventas de vehículos, la crisis mundial generada a partir del Covid-19 ha impactado de forma

negativa el sector automotriz, teniendo como resultado el alza del dólar y la reducción en 40 % de la venta en vehículos.

1.3. Entorno social. Dentro del mercado peruano existe una gran oportunidad de desarrollo para el rubro automotriz, considerando ciertos factores que guardan estrecha relación con preferencias del público objetivo. A continuación, analizamos las macrovariables más importantes dentro del entorno social:

Tabla 3

Entorno social

| Variable | Factor | Fuente | Impacto | Oportunidad /Amenaza |
|----------|--|--|--|----------------------|
| Social | Incremento de la tendencia de compra de SUV. | (Asociación Automotriz del Perú, 2019) | El modelo Citroën C5 Aircross se sitúa dentro del segmento SUV, por lo cual hay mayores probabilidades de venta. (Var. de 7.9 % en el año 2019 con respecto al año 2018). | Oportunidad |
| Social | Incremento de la venta de vehículos híbridos y eléctricos en el Perú. | (Asociación Automotriz del Perú, 2020) | La demanda de vehículos convencionales puede estar afectada por el incremento de vehículos híbridos y eléctricos en el Perú. Es importante resaltar que, durante el 2019, mes a mes la preferencia por los autos híbridos ha ido creciendo. | Amenaza |
| Social | Los <i>millennials</i> y su comportamiento al momento de adquirir un producto. | (Datum Internacional, 2018) | Parte del público objetivo de Derco, son <i>millennials</i> , quienes tienen preferencia específica por la originalidad, creatividad e innovación; siendo estas características, atributos de la personalidad y carácter de la marca Citroën. | Oportunidad |
| Social | Penetración del sector automotriz en el mercado peruano. | (Arellano Marketing, 2019) | Existe la oportunidad de crecer en el mercado, puesto que la penetración en el Perú aún es baja y tiene potencial de desarrollo. Solo el 14 % de la población tiene automóvil en el Perú. Las marcas están lanzando nuevos modelos de mejor formato, pero a precios más accesibles. | Oportunidad |

Nota. Elaboración propia

En conclusión, el entorno social se presenta favorable para el sector automotriz. Se debe tener gran consideración en los nuevos comportamientos del consumidor al momento de la

compra. Asimismo, la actual penetración de mercado es una oportunidad para la marca, por lo que deben continuar lanzando nuevos modelos con un mejor formato y a precios accesibles.

1.4. Entorno tecnológico. Hoy en día, contamos con tendencias tecnológicas que deben ser consideradas por las marcas de automóviles al momento del lanzamiento de sus productos. A continuación, analizamos algunas de ellas:

Tabla 4

Entorno tecnológico

| Variable | Factor | Fuente | Impacto | Oportunidad /Amenaza |
|-------------|--|--|---|----------------------|
| Tecnológico | La tecnología como una característica importante al realizar una compra. | (Asociación Automotriz del Perú, 2019) | Desde la reducción de la contaminación, iluminación inteligente, hiperconectividad, hasta sistemas de conducción y manejo autónomo son las principales tecnologías que están cambiando la industria vehicular. El comportamiento del consumidor representa una oportunidad para Derco, ya que tiene en su portafolio productos con tecnología que garantizan seguridad y rendimiento en su uso. | Oportunidad |
| Tecnológico | Aspectos sofisticados que brindan mayor información de las condiciones del vehículo. | (Cámara de Comercio de Lima, 2016) | Según el representante de Derco Center – Derco Perú, actualmente se tienen más accesorios con soporte tecnológicos para mejorar la experiencia de manejo (cámaras de retroceso y sensores, pantallas en la consola, computadores a bordo.) | Oportunidad |
| Tecnológico | Índice de conectividad de los <i>milleennials</i> . | (Ipsos, 2018) | El 85 % de los <i>millennials</i> es digital, es decir que se conecta a internet una vez por semana. Esto varía el hábito de compra del consumidor ya que tienen mayor acceso a información por internet. | Oportunidad |

Nota. Elaboración propia

En conclusión, parte del público de Derco son *millennials*, los cuales tienen mayor acceso a información a través de internet. Por otro lado, las tendencias de tecnología se encuentran como características principales al momento de adquirir un vehículo. Esto es una oportunidad para Derco, ya que cuenta con equipos de alta tecnología.

1.5. Entorno ecológico. Hoy en día, la tendencia del cuidado del medio ambiente es una realidad y ha generado grandes cambios en el comportamiento del consumidor al momento de comprar un vehículo, de la fabricación por parte de la industria y de la venta del mismo. Asimismo, esta tendencia cuenta cada vez más con el apoyo del Gobierno peruano, puesto que ha implementado diferentes leyes que la favorecen. A continuación, analizamos el entorno ecológico.

Tabla 5

Entorno ecológico

| Variable | Factor | Fuente | Impacto | Oportunidad /Amenaza |
|-----------|--|---|--|----------------------|
| Ecológico | El calentamiento global y su impacto en los fabricantes de autos | (Cámara de Comercio de Lima, 2016) | Los consumidores cada vez están teniendo más conciencia del cuidado del medio ambiente, por ende, esto genera un gran impacto a que los fabricantes consideren productos con menores niveles de emisión de gases y que tengan características ecológicas. Derco aún no cuenta en su portafolio con vehículos ecoamigables. | Amenaza |
| Ecológico | Proyecto de Norma a través de Decreto Supremo de Interés Nacional realizado por el Ministerio de Energía y Minas (Minem) | (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2019) | Si bien es cierto que la penetración de autos eléctricos aún baja, cada vez el gobierno está poniendo medidas y leyes que beneficien e impulsen su comercialización en el país, por ende, se considera una amenaza ya que Derco aún no cuenta con productos de esta categoría. Dentro del proyecto, se impulsa la promoción de vehículos eléctricos e híbridos, y facilita las condiciones para el desarrollo de la infraestructura para el abastecimiento de energía. | Amenaza |

Nota. Elaboración propia

En conclusión, el impulso a la promoción de vehículos eléctricos e híbridos decretado por el Gobierno del Perú, además del impacto hacia los fabricantes de vehículos de la toma de conciencia en los consumidores por elegir vehículos con características ecoamigable, genera un reto para las marcas de vehículos, sobre todo en el caso de Derco, pues aún no cuenta con un desarrollo de modelos de esta categoría.

1.6. Entorno legal. A continuación, se analizan las principales macro variables legales, como la Ordenanza de pico y placa en Lima y el cambio en el Reglamento de emisión de las licencias de conducir, siendo estas positivas para nuestra propuesta.

Tabla 6

Entorno legal

| Variable | Factor | Fuente | Impacto | Oportunidad / Amenaza |
|----------|--|---------------------------|---|-----------------------|
| Legal | Ordenanza N° 2164 regula pico y placa en la ciudad de Lima. | (Diario El Peruano, 2019) | Ordenanza que regula el uso de vehículos por pico y placa en la ciudad de Lima. En la categoría SUV el impacto podría ser positivo para los consumidores que consideran de vital importancia el traslado en un vehículo personal. | Oportunidad |
| Legal | Cambio en el reglamento de emisión de licencias de conducir. | (Diario El Peruano, 2019) | A partir de este Decreto Supremo N° 034-2019-MTC, se permite mejorar el control en todo el proceso para la obtención de licencias de conducir. Al haber un mayor número de personas habilitadas para el manejo, se tendrá impacto en la adquisición de unidades. | Oportunidad |

Nota. Elaboración propia

En conclusión, el Gobierno peruano ha decretado ordenanzas a favor del conductor peruano, logrando un mayor beneficio y generando de esta forma interés en adquirir un automóvil propio. Esto es una oportunidad para la penetración de mercado de diversas marcas.

1.7. Conclusiones del macroentorno. Las medidas que el Gobierno adoptó al aumentar el ISC impactaron directamente a las ventas de los autos ligeros que utilizan gasolina y petróleo. Por otro lado, el impacto negativo, debido a la coyuntura del coronavirus, teniendo como resultado el incremento del tipo de cambio y la reducción del PBI, afectaron directamente las proyecciones de venta del 2020.

Sin embargo, las nuevas tendencias sociales del consumidor peruano frente al mercado automotriz generan una oportunidad de desarrollo para las marcas.

2. Análisis del Microentorno

2.1. Sector automotriz. El sector automotriz está conformado por las empresas dedicadas a la importación, producción, transformación, ensamblaje y comercialización de vehículos y autopartes nuevas y usadas.



Figura 1. Esquema funcionamiento sector automotriz. Tomado de *Esquema funcionamiento sector automotriz Plan estratégico del Sector Automotriz en el Perú* (Tesis maestría) (p, 20), por Baradiarán, M. Calderón, D. Chavez, G. Coello, A. 2012. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Dimensión del parque automotriz en el Perú

A fines de la década de 1980, la oferta doméstica de vehículos estaba alrededor de las empresas Nissan, Toyota, Volkswagen y Chrysler, que se dedican al ensamblaje local; en la década de 1990, tras la liberalización de mercados, se facilitó la importación de vehículos nuevos y usados, se evidenció un crecimiento sostenido en el mercado peruano. Sin embargo, al facilitar el ingreso de vehículos usados el parque automotor contó con una elevada antigüedad, siendo 15.5 años el promedio para vehículos de transporte privado y 22.5 años para transporte público según la Asociación Automotriz del Perú 2010 (BBVA, 2010, p. 3-4).

En el 2019, el mercado peruano contó con un parque automotor de 2,981,000 unidades (entre vehículos livianos y pesados, sin contar motos y trimotos), presentando perspectivas

favorables con un crecimiento de 2.4 % en el 2019 versus el año anterior, este mismo catalogado como “el mejor año de desempeño” por la Asociación Automotriz del Perú (AAP), donde las ventas registradas ascendieron en las categorías: Automóvil, SW: 57,058; Camionetas: 22,899; *pick up*, furgonetas: 22,654; SUV, todoterrenos: 49,386 (Asociación Automotriz del Perú, 2019).



Figura 2. Venta de vehículos livianos: diciembre 2017-diciembre 2019. Adaptado de Informe Estadístico Automotor 2019 (20 de mayo del 2020). Asociación Automotriz del Perú.

En esta figura se observa la tendencia creciente de ventas de vehículos al cierre del 2019.

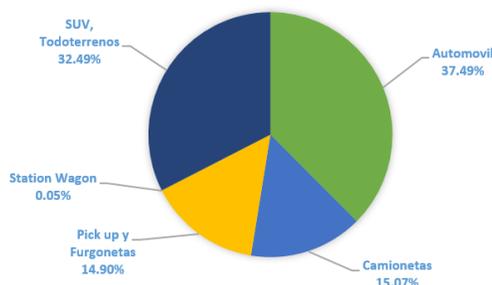


Figura 3. Venta de vehículos livianos, por tipo: 2019. Adaptado de Informe Estadístico Automotor 2019 (20 de Mayo del 2020). Asociación Automotriz del Perú. <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2019/>

En la figura, la mayor participación de mercado es la categoría automóvil con el 37.49 %, seguido de la categoría SUV, todoterreno con el 32.49 %.

- Principales importadores en el Perú

Durante el 2019, los principales importadores fueron: Derco, marcando el liderazgo con el 19.7 %, seguido por Toyota del Perú con el 19.5 %, SKBerge con el 15.3 %, Gildemeister con 14.5 %, entre otros 30.3 % (Derco Perú S.A., 2019).

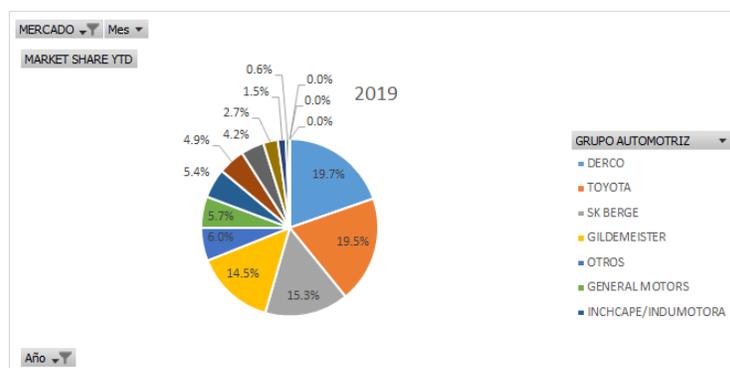


Figura 4. Participación de mercado importadores. Adaptado de Asociación Peruana Automotriz (2020). *Resumen de mercado 2019.*

Derco posee un amplio portafolio de marcas en la categoría livianos, SUV, dentro de ellos se encuentran la marca Mazda con el 22 % de participación; JAC, con 19 %; Suzuki y Renault, con el 15 %, entre otros (Derco, 2019).

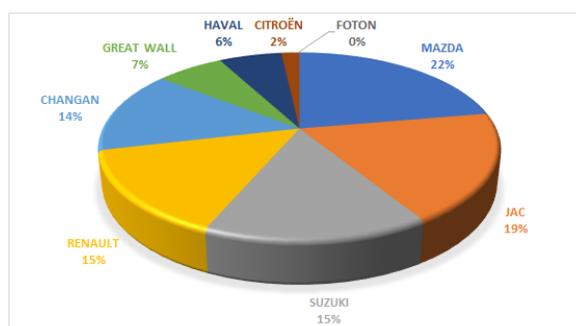


Figura 5. Portafolio de marcas Derco, Categoría SUV. Adaptado de Asociación Peruana Automotriz (2020). *Resumen de mercado 2019.*

2.2. Cinco fuerzas de Porter.

- Poder de negociación de los compradores o clientes (bajo)

Para la marca Citroën, que es distribuida a través de la red de concesionarios Derco, el cliente final representa un nivel de negociación bajo. Si bien el cliente puede contar con una amplia gama de marcas y modelos de automóviles y acceder a información de manera rápida a través de internet, permitiéndole hacer una evaluación más robusta con respecto a características,

precios, valoraciones, entre otros, el cliente al elegir la marca Citroën tendrá un poder de negociación bajo, ya que Derco es el único distribuidor de la marca en el Perú.

- Poder de negociación de los proveedores y vendedores (alto)

Derco depende de la fabricación de automóviles de la casa matriz del Grupo PSA, que lidera las innovaciones, desarrollos, modelos y cambios de la marca Citroën. Por ello, el poder de negociación es alto.

- Amenaza de nuevos competidores o entrantes (medio)

El poder de negociación de competidores es medio, al ser un mercado con penetración baja, según un informe de Semana Económica (2020), esto genera la posibilidad del ingreso de nuevos jugadores al mercado, pero, al ser una industria que se caracteriza por una inversión elevada, esto genera restricciones limitando el número de jugadores. Además, el impuesto selectivo aplicado en el 2008 por parte del gobierno contribuye a la disminución de jugadores.

- Amenaza de productos sustitutos (medio alto)

El tránsito es el problema más irritante de la población, por ello surge la necesidad de nuevas opciones para el desplazamiento, contribuyendo con el ambiente se crean nuevas tendencias de movilidad sostenible como: *e-bike*, *scooter*, motos eléctricas, entre otros. Estas alternativas cuentan con un poder medio alto como sustitutos (Stakeholders Sostenibilidad, 2019).

- Rivalidad entre los competidores (alto)

La rivalidad radica principalmente en el precio, por ende, existe constantemente una guerra de precios para la conquista de potenciales compradores. En la categoría de vehículos livianos, existe una mayor competencia, debido a la poca existencia de factores de diferenciación

entre modelos de la diversas marcas, no ofreciendo una propuesta de valor atractiva para el comprador.

Se considera como competencia en este sector a los *dealers* y representantes de marcas, entre ellos, las estrategias más utilizadas son: descuentos, campañas publicitarias, regalos, mejoras del producto, entre otros.

- **Conclusión del microentorno**

De acuerdo con el análisis del microentorno, encontramos una industria atractiva, debido a la baja penetración que tiene el mercado peruano y la restricción para nuevos jugadores que se da por la alta inversión. Derco, al ser distribuidor exclusivo de la marca Citroën, dependerá del proveedor PSA con los lineamientos de la marca; sin embargo, esto genera una ventaja al ser distribuidor exclusivo sobre el cliente que desee adquirir la marca. En la actualidad existe un crecimiento en campañas y promociones por parte de los competidores, por lo que Derco deberá trabajar en tácticas y estrategias de fidelización para generar conexión con los clientes.

2.3. Análisis de clientes. En la categoría automotriz existe una segmentación por gama de autos: gama alta, gama media, gama baja; es una manera práctica de identificación del usuario del vehículo; sin embargo, este enfoque puede quedar minimizado cuando se entiende que las personas compran en función al rol que cumple el auto en su vida y el ciclo de vida de las familias, comenta (Rubiños, 2019).

La identificación de la necesidad real del usuario podría ser determinante, ofreciendo opciones que cubran su expectativa. Por ende, se crea una nueva segmentación, una actitudinal.

El 14 % del mercado peruano tiene auto, lo que indica una oportunidad para las más de 59 marcas de automóviles presentes, de acuerdo a los estilos de vida de Arellano: La penetración en “Sofisticados” es alta, “Modernas” 9 % y representa el 27 % del mercado.



Figura 6. Penetración de automóviles en el mercado peruano. Tomado de *Perfil de los consumidores al momento de comprar un vehículo*. (04.06.2019). Gestión.

2.4. Análisis de los competidores. En los últimos ocho años, la venta de vehículos livianos- SUV, todoterreno ha crecido en 41 % (AAP, 2019).



Figura 7. Venta de vehículos livianos -SUV Todoterrenos. Adaptado del Informe Estadístico Automotor 2019 (20 de Mayo del 2020). Asociación Automotriz del Perú.

En la categoría SUV, en el Perú, compiten 59 marcas, entre ellas la que lidera la categoría por volumen de ventas es Toyota con el 12.09 %, seguida de Hyundai con el 10.71 %, otras marcas con menos del 5 % de participación. La marca Citroën cuenta con el 0.39 % de participación con sus modelos Citroën C3, C4 y C5.

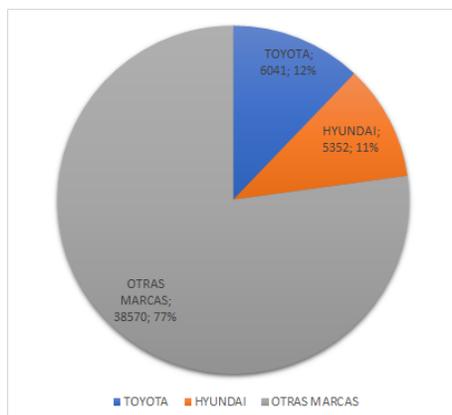


Figura 8. Share de mercado categoría SUV 2019. Adaptado del Informe Estadístico Automotor 2019 (20 de Mayo del 2020). Asociación Automotriz del Perú.

3. Análisis Interno: La Empresa

3.1. Historia y evolución.



Figura 9. Equivalencia del logo Derco, Elaboración propia, 2020

Historia del símbolo de Derco: considerando que cada automóvil está conformado por miles de componentes, muchos de ellos tuercas; el símbolo representa uno de los componentes vitales en la fabricación de un automóvil, este simboliza la esencia de la filosofía y la pasión por el sector automotriz.

Derco es una empresa multinacional que inició sus operaciones en Chile, en el año 1959, se dedica a la importación y comercialización de vehículos de diversas marcas; cuenta con más de 60 años en el mercado; tiene presencia en 4 países en Latinoamérica y cerca de 550 puntos de venta.

El Grupo Derco presenta dos empresas: Derco Center y Derco Perú. La primera se encarga de la venta directa al usuario final y maneja la red de concesionarios propios y terceros

(venta de vehículos y servicios de mantenimiento); la segunda se encarga de la importación y comercialización de automóviles.

Derco Perú fue constituido en el año 1997, de acuerdo con la siguiente figura, cuenta con cuatro líneas de negocio (maquinarias, motos, automotriz y *aftermarket*) y, a lo largo de su trayectoria, ha representado muchas marcas conocidas en el mercado, entre ellas Chevrolet, Hafei, Fotón y Geely. Actualmente, representa a nueve marcas automotrices; para efectos de la investigación desarrollaremos a profundidad la división automotriz.

Derco representa en la línea automotriz 9 marcas, cuenta con más de 50 modelos y 300 versiones, además cuenta con 30 puntos de atención en Lima y más de 15 en provincia. Las marcas que representa son: Suzuki, Haval, Changan, Renault, JAC, Great Wall, Mazda, Citroën y DS Automóviles. En el Perú, Derco posee el 20 % del *market share*; sin embargo, en promedio en la región Latam, cuenta con el 17 % del *market share*.

- Citroën

Para el presente estudio hablaremos de la marca Citroën. Andre Citroën fundó la marca Citroën en el año 1919. En las décadas de 1920 y 1930, destacó por ser el primer constructor europeo y segundo constructor mundial después de Ford; en los años 1900, Andre compró una patente de explotación de engranajes en forma de chevrones.

Los engranajes helicoidales tienen forma de chevron y su principal función es transmitir suavidad, silencio y eficacia. Esto fue la clave para que Andre lo seleccione como el logotipo de dos chevrones, un símbolo que luego lo llevaría al éxito.



Figura 10. Origen del logotipo Citroën. Citroën Origins.

Desde 1919, su logotipo ha ido evolucionando; inició con chevrones amarillos en forma de A, letra que simboliza los primeros modelos de Citroën; en 1936, un segundo logotipo paralelo representaba un cisne navegando delante de los chevrones, un ave que simboliza los nuevos motores flotantes, para recuperar el dinamismo y modernidad; el logotipo toma un nuevo giro. Desde febrero del 2009, la imagen de Citroën se renovó bajo la directriz de utilizar el legado de marca, el logotipo se escribe en letras rojas bajo chevrones plateados redondeados con efectos 3D que conforman una imagen más juvenil, a semejanza de los nuevos modelos que comercializa.

En 1974, Peugeot S.A. adquirió Citroën, la fusión de dos sociedades Citroën S.A. y Peugeot S.A. dio lugar al Grupo PSA Peugeot Citroën, con dos filiales de fabricación de automóviles.

El concepto de confort (Andre Citroën, 1921), es: “Desde sus orígenes, el confort ha merecido especial atención e inversiones específicas en el diseño a cada modelo de Citroën, un elemento diferenciador que en la actualidad centra un programa de marca: Citroën Advanced Comfort”. Dicho programa gira en torno a desarrollar, en primer lugar, un sistema de suspensión único, que incluya asientos y acústica; en segundo lugar, un sistema que facilite la vida a bordo (compartimentos modulares e ingenioso); en tercer lugar, desarrollar sistemas de asistencia apoyados en la tecnología y conectividad, y finalmente la calidad de los materiales y una excelente luminosidad. Citroen Origins (s.f.).

3.2. Misión, visión y valores.

3.2.1. Misión. La empresa la define de la siguiente manera: “Somos una organización líder que brinda productos y servicios integrales de calidad en los rubros automotriz y maquinarias. Sustentamos nuestra rentabilidad y crecimiento en la lealtad de nuestros clientes, excediendo nuestras expectativas, gracias a nuestros colaboradores”.

3.2.2. Visión. La empresa la define como: “Ser la empresa con los clientes más satisfechos y los colaboradores más motivados en los mercados en los que participamos”.

3.2.3. Valores. La empresa cuenta con cinco pilares considerados valores:

- **Pasión:** Estamos comprometidos con nuestro trabajo, compañeros y clientes.
- **Excelencia:** Nos desafiamos a encontrar soluciones creativas.
- **Respeto:** Consideramos a cada persona alguien único y valioso, reconociendo y celebrando los logros colectivos e individuales.
- **Colaboración:** Disfrutamos y promovemos el trabajo en equipo, porque entendemos que es la única forma de llegar más lejos.
- **Integridad:** Actuamos de manera íntegra, honesta y transparente, haciendo siempre lo correcto en nuestras relaciones de negocios.

3.3. Organización y estructura. Derco Perú mantiene una estructura horizontal con 538 empleados. La estructura actual permite mayor integración de equipos multidisciplinarios para la toma de decisiones estratégicas y tácticas, la división de Negocio Empresas es nueva en la compañía y tiene el objetivo de incrementar el posicionamiento de las marcas en compañías medianas y grandes, asimismo el negocio *retail* es soportado por otra de la empresa del Grupo Derco, que es Dercocenter.

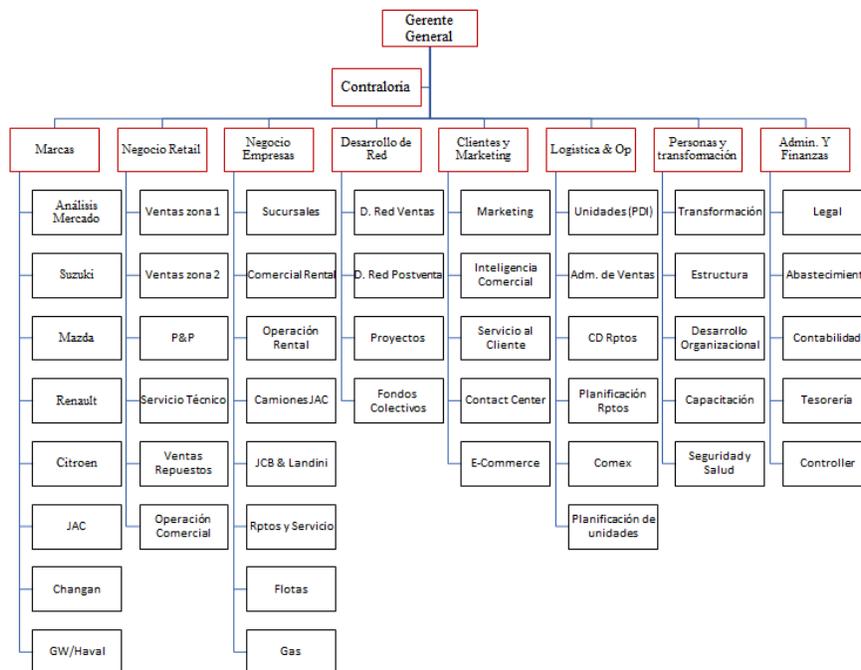


Figura 11. Organigrama de la empresa. Elaboración propia, 2020

3.4. Análisis de cadena de valor.

3.4.1. Logística de entrada y salida. La logística de entrada se desarrolla en tres etapas:

- Importación: Recepción y desaduanaje de unidades solicitadas de acuerdo al plan de ventas de la compañía, desde las fábricas correspondientes por traslado marítimo.
- Trámite documentario: Presentación de la documentación para la nacionalización de las unidades en el puerto Callao.
- Traslado y almacenamiento: Las unidades nuevas son llevadas desde el puerto, vía cigüeña, hacia los centros de almacenamiento alquilados por la empresa en los dos puntos de atención (Chorrillos y Lurín).
- La logística de salida: Las unidades son despachadas vía cigüeña a los concesionarios o centros de entrega de acuerdo a la programación de Derco Center para *retail* o Derco Perú, en el caso de empresas.

3.4.2. Operaciones. Luego de la facturación de las unidades, se desarrollan dos actividades:

- **Gestión de la inmatriculación:** En esta etapa, los clientes, luego de cancelar las unidades, firman documentos para los trámites de inmatriculación y la empresa X&O se encarga de gestionar las placas del vehículo en la AAP y la inscripción de propietarios en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp).
- **Preparación de PDI:** Las unidades nuevas son trasladadas al almacén de preparación, luego pasan por un proceso de inspección física para evaluar si contienen daños; de ser necesario, pasan por instalación de accesorios (solicitados por los clientes o por campañas) y, finalmente, pasan por un proceso de lavado.



Figura 12. Cadena de valor. Elaboración propia, 2020

3.5. Marketing y ventas. La empresa cuenta con una división de marketing que trabaja de forma independiente y transversal; tiene asignado un presupuesto para realizar las promociones, campañas y publicidad.

- Servicio postventa

La empresa cuenta con una red de talleres propios y terceros denominados concesionarios; cada uno de estos centros es administrado por un gerente de sucursal que tiene a

cargo un jefe de ventas y un jefe de taller, la misión de cada centro es brindar los servicios de mantenimiento a las unidades vendidas por la compañía y desarrollarse como un canal de ventas.



Figura 13. Organigrama de la división de marketing. Elaboración propia, 2020

3.6. Análisis FODA.

Tabla 7

FODA Derco Perú

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Derco es un grupo automotriz que tiene presencia en 4 países y ha desarrollado una espalda financiera muy sólida. • Los clientes cuentan con un bajo poder de negociación por ser Derco el único representante exclusivo de la marca. • Derco no depende de las importaciones desde un solo destino, dado que trabaja con múltiples marcas y fábricas, asimismo consolida pedidos desde un mismo destino para generar economías de escala. • Derco cuenta con una planta de conversión a GLP, y realiza campañas para homologar múltiples modelos, trasladando ese beneficio en el precio final gracias a la exoneración del ISC. | <ul style="list-style-type: none"> • Las principales categorías que crecieron fueron <i>pick ups</i> 23.6 % y paneles 37 %, el segmento de livianos creció 5.4 % el 2019 versus el 2018. • El incremento de la clase media en el país permite a los peruanos el acceso a vehículos de segmentos más valorados. • Existe mayor acceso a créditos y diversidad de opciones de calificación (Maquisistema, Pandero, Palante, Acceso). • La GenY <i>millennials</i>, representa el 21 % de la población y las características es que son percibidos como tecnológicos y materialistas. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Derco concentra los esfuerzos de Marketing en las marcas que tienen mayor participación de mercado. • Derco no cuenta con un programa de fidelización y categorización de clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor penetración de vehículos eléctricos e híbridos. • La legislación actual fomenta el uso de bicicletas y medios de transporte alternativos. |

-
- Derco no es reconocido en el mercado como una de las empresas automotrices con mayor nivel de servicio de postventa.
 - La barrera de entrada de nuevos competidores es media, si bien la inversión es media alta existen oportunidades a satisfacer nichos de mercado.
-

Nota. Elaboración propia, 2020

Una de las principales conclusiones que tenemos es que Derco, para contrarrestar la amenaza del ISC, ha incluido dentro de su portafolio de modelos, las versiones a GLP (conversión local) con precios muy competitivos. Otro punto importante es que la tendencia de los últimos años en el crecimiento de la clase media permitirá un crecimiento de vehículos con mayor valorización dentro de ellos de la marcas como Citroën y Mazda, finalmente se cuenta con un importante público de la generación de *millennials*, en donde Derco debe desarrollar campañas digitales muy potentes para captar este público objetivo.

3.7. Análisis situacional. Tomando en consideración las características del macroentorno, se prevé, para el 2020, una reducción del nivel de ventas de automóviles por la coyuntura del coronavirus; sin embargo, se espera una recuperación económica en el 2021. Respecto del ISC, impuesto que afecta a la mayoría de las marcas automotrices, Derco deberá evaluar la importación vehículos con menores motorizaciones sin afectar el rendimiento; la inclusión del turbo alimentador es una de las tendencias, otra alternativa es iniciar la importación de vehículos híbridos o eléctricos que ya se comercializan en otros países, estas asimismo deberán mantener los niveles de conversión a GLP a fin de excluir el impuesto de su estructura de costos y seguir siendo competitivo en precios.

Las tendencias del comportamiento social deben ser estudiadas a profundidad para desarrollar estrategias de marketing enfocadas a un público digital, que se encontrará más informado.

La marca Citroën, que representa Derco, cuenta con múltiples reconocimientos en Europa; sin embargo, los peruanos no tienen mucho conocimiento de manejo de vehículos europeos, solo dentro de la categoría de SUV, en el año 2019, 17 de 61 marcas concentran el 80 % de las ventas, entre ellas hay solo 2 marcas europeas en cuarta posición; Volkswagen, y en decimocuarta posición la marca Renault. Esto representa una oportunidad para Derco, que cuenta con 2 grandes marcas: Renault y Citroën.

Derco cuenta con bajo poder de negociación con los proveedores; sin embargo, al representar nueve marcas en simultáneo, esto le permite realizar sinergias para procesos logísticos que desencadenan en economías de escala, no solo en el momento de la importación sino en la convergencia de marcas para servicios de mantenimiento en un solo taller.

La barrera de entrada de nuevos competidores es media, pero es un mercado muy atractivo para marcas con mayor tendencia al crecimiento como las *pick ups* y paneles; existe una participación creciente de vehículos chinos con equipamiento similar a marcas de otras procedencia, Derco representa las marcas chinas con más ventas en el Perú (Changan, Great Wall y JAC) y deberá desarrollar estrategias para mantener y sostener su crecimiento, así como fortalecer las marcas japonesas y europeas a fin seguir siendo competitivos gracias a su tecnología.

Capítulo III. Investigación de Mercado

1. Objetivo de la Investigación

1.1. Objetivo general. El objetivo general de la investigación es determinar la viabilidad del relanzamiento del modelo C5 Aircross de Citroën.

1.2. Objetivo específico.

- Conocer el comportamiento de la industria automotriz en Lima
- Conocer el perfil y características sociodemográficas de nuestro *target* para adaptar las estrategias de campaña de relanzamiento
- Conocer cuáles son los atributos más valorados por el público objetivo de Citroën
- Medir el grado de conocimiento que tiene nuestro público objetivo sobre la marca
- Determinar el interés por el modelo C5 de Citroën
- Determinar la disposición a pagar por el C5 Aircross
- Estimar la demanda potencial del modelo C5 Aircross

2. Metodología de la investigación

Se realizó la investigación a cabo de dos etapas:

- a) La primera etapa consistió en una investigación exploratoria.
 - b) La segunda etapa, consistió en la investigación concluyente descriptiva.
- Investigación exploratoria

Esta investigación tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador (Malhotra, 2008, p. 79). En este caso buscamos conocer a fondo el comportamiento de la industria, así como el perfil de nuestro público objetivo. Para ello hacemos uso de las siguientes fuentes:

3. Fuentes Primarias

Para obtener importantes fuentes primarias cualitativas, se aplicaron los siguientes métodos de investigación exploratoria:

3.1. Entrevista a expertos.

- Entrevistamos a dos asesores comerciales de diferentes concesionarios, e identificamos los principales atributos que valora el cliente del producto y su perspectiva del mismo, así como el proceso de compra.
- Entrevistamos al gerente de la marca Citroën en Perú: Sergio Pesaque, con el objetivo de conocer el posicionamiento de marca y el perfil de los consumidores.
- Entrevistamos a los jefes de tienda Renzo Sernaque y Marcelo Delhonte. La finalidad fue tener una mejor idea sobre la experiencia del consumidor dentro del lugar de compra, así como saber cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la marca, y tener un contraste sobre la competencia dentro del mismo concesionario, factores importantes al momento de la decisión de compra y oportunidades que tiene la marca en el mercado.
- Entrevistamos al experto – director de AAP, Willard Manrique. Esta entrevista tuvo como fin conocer las expectativas de crecimiento de la categoría y las tendencias del mercado.
- Entrevistamos al experto – gerente de comercialización de Pandero, Cesar Antúnez de Mayolo. El objetivo de esta entrevista fue conocer las perspectivas del sector, comportamiento de los consumidores y relación comercial con la marca Citroën.

3.2. Focus groups. Realizamos cuatro *focus groups* de 6 y 9 personas, respectivamente, con el fin de recolectar datos a profundidad de los consumidores, los filtros que se utilizaron para

que las personas participen fueron que debían contar con un automóvil o tener la intención de comprar un vehículo en los próximos 12 meses.

Tabla 8

Detalles del focus group

| <i>Focus Group</i> | <i>Detalles</i> |
|--------------------|---|
| Grupo 1 y 3 | Se realizó con mujeres y hombres residentes de Lima Metropolitana, Participaron 9 personas, con promedio de edad entre 31 y 36 años. Los presentes contaban con automóvil. |
| Grupo 2 y 4 | Se realizó con mujeres y hombres residentes de Lima Metropolitana. Participaron 9 personas, con promedio de edad entre 29 y 33 años, respectivamente. Los presentes contaban con automóvil. |

Nota. Elaboración propia

3.3. Sondeo a clientes Citroën. Se realizó un sondeo a 19 clientes de Citroën, quienes compraron el modelo C5 Aircross en el año 2019, con la intención de conocer a profundidad la satisfacción y experiencia de compra de este vehículo y para recolectar información relevante sobre sus experiencias con el auto y si recomendarían la compra. Este cuestionario fue enviado a los correos electrónicos de los clientes, base proporcionada por el área de Marketing de Derco.

3.4. Encuesta. En esta investigación concluyente descriptiva, realizamos un muestreo no probabilístico por conveniencia. De acuerdo con CPI (s.f.), estos estudios explican el porqué del comportamiento de los consumidores. Sus resultados son descriptivos y pueden ser generalizados a la población en estudio. Por tal razón, hemos realizado un total de 716 encuestas; la base de nuestra muestra son 390 encuestas, las cuales son aquellas que pasaron los filtros de intención de adquirir o renovar un vehículo en los próximos 12 meses y que estén dispuestos a pagar más de US\$ 28,000.

Las encuestas fueron realizadas a personas que cumplieran con las características de nuestro público objetivo que son hombres y mujeres de 25 a 55 años, de Lima Metropolitana, del

NSE AB. Además, quienes tenían acceso a redes sociales, puesto que se buscó diferentes plataformas para poder distribuir las encuestas y que estas sean respondidas.

4. Fuentes Secundarias

Para obtener información relevante, realizamos la búsqueda de diferentes fuentes privadas y gubernamentales, de empresas comerciales de investigación de mercados y de bases de datos computarizadas.

5. Resultados y Hallazgos

5.1. Fuentes primarias.

a) Entrevistas a expertos del sector:

- El mercado automotriz se compone de cuatro segmentos: *economy*, *mainstream*, *premium* y de lujo. Citroën es una marca *premium* dentro del segmento *mainstream*; Citroën C5 cuenta con tres principales competidores dentro del clúster: Peugeot 3008, Mazda CX-5 y Subaru XV.
- Existen tres grandes tendencias en la industria, la primera es la tecnología eléctrica, el mundo de movilidad urbana está apostando por productos eléctricos, la segunda tendencia es la autónoma: vehículos que se manejan y estacionan solo con el apoyo de computadoras y sensores muy robustos, por último, la tercera tendencia es compartir los viajes, es decir, cada vez más personas optan por el *carpool*.
- La tendencia actual es que las personas están buscando vehículos de mayor tamaño, por ende, la categoría SUV y los *crossover* están ganando participación.
- Citroën es una marca reconocida en Europa, que cuenta con reconocimiento en *rallys*, a lo largo de su historia tiene varios reconocimientos como: mejor prueba de manejo 2018, finalista al mejor coche en el salón de Ginebra; en el caso de Berlingo, ganó por

cuatro años consecutivos un reconocimiento como mejor motor de tres cilindros del mundo.

- La marca Citroën ha desarrollado posicionamiento en el mercado, logrando que el consumidor peruano recuerde la marca por ser única, diferente y alegre. Además, a través de los años, ha ido incrementando su reconocimiento de marca, así como la venta de unidades año a año.
- El cliente peruano percibe a Citroën como una marca costosa en el producto y mantenimiento. Sin embargo, la marca ha trabajado de la mano con la fábrica, estandarizando los precios acordes a la media de mercado y ofreciendo precios competitivos.
- Las principales fortalezas de la C5 son: seguridad, confort, espacio, diseño y tecnología. El servicio postventa es considerado un atributo vital al momento de la decisión de compra.
- El primer contacto del cliente con la marca es a través de internet, por ello, para desarrollar el posicionamiento de marca, se debe llegar a los posibles clientes a través de las redes sociales.
- Panderó, al ser una opción para la adquisición de autos, considera que Citroën tiene el reto de convencer al cliente sobre el confort.

b) *Focus group*

- Al evaluar un automóvil, los hombres centran su enfoque en la parte técnica, mientras que las mujeres en el diseño.
- Al momento de hacer una evaluación de compra de automóvil, las fuentes de información son: visita de concesionarios, recomendaciones y búsqueda a través de

páginas web.

- Diseño y seguridad fueron los atributos mencionados como prioridad por los participantes.
- El canal más utilizado para la evaluación de automóviles fue el internet.
- El promedio de años para generar una renovación de automóvil es tres años.
- El promedio de búsqueda de información es de dos meses y medio antes de comprar un automóvil.
- La percepción de imagen de Citroën es futurista, moderna, diferente.
- El perfil de la persona que maneja un Citroën es joven, familiar, único.
- La marca Citroën es recordada antiguamente como la que funciona con tres ruedas, diseños deportivos y elegantes.

c) Sondeo

- El 63 % de los usuarios del C5 son hombres y un 37 % mujeres.
- Previamente a hacer la compra del Citroën C5, evaluaron otras marcas como Mazda, Honda, Toyota y Subaru.
- Los atributos que más valoran en la unidad, por orden de importancia, es el confort, la marca, el diseño y equipamiento, la calidad, la tecnología.
- El 47 % de los clientes que compraron Citroën C5, visitaron más de 3 concesionarios previos a su compra.
- Durante el proceso de compra, el 58 % de los clientes hicieron una prueba de manejo (*test drive*), y en el 82 % de ellos influyó en su decisión de compra.
- El 52 % de clientes utilizaron las redes sociales para definir su compra.
- El 95 % de usuarios volvería a comprar la marca Citroën, y un 74 % definitivamente

sí recomendaría el Citroën C5 a un amigo.

- El 44 % de los clientes consideran que la marca debería dar la opción de realizar mejoras y adquirir accesorios para el vehículo. Además, un 17 % concuerda que la marca debería realizar un mejor servicio postventa, con más y mejor contacto de Citroën hacia el cliente.

d) Encuesta

- El 74 %, 535 personas de las 716 encuestadas, sí y tal vez consideran renovar o adquirir un vehículo en los próximos 12 meses.
- El 66 % de las personas consideran que sí y tal vez adquirirán o renovarán un vehículo en los próximos 12 meses.
- El 73 % de las personas que sí y tal vez consideran adquirir o renovar un vehículo en los próximos 12 meses, están dispuestos a pagar más de US\$ 28,000 por un nuevo vehículo. Estos son los potenciales compradores.
- El 29 % de los potenciales compradores estarían interesados en comprar este vehículo.
- El 65 % de los potenciales compradores están dispuestos a pagar de U\$ 28,000 a U\$ 32,999 por el modelo Citroën C5 Aircross, y el 30 % están dispuestos a pagar de U\$ 33,000 a U\$ 37,999.
- El atributo más valorado en un automóvil SUV es la seguridad, seguido de ello está la calidad, después el diseño y equipamiento y el confort del vehículo.
- A los potenciales compradores les gustaría enterarse de promociones y de las características de este producto a través de las redes sociales (33 %) y correo electrónico (20 %).

e) Aspectos sociodemográficos

- El 68 % de los potenciales compradores son hombres y el 32 % son mujeres.
- El rango de edad del 46 % de los potenciales compradores es de 25 a 35 años con, seguido del 34 % con 36 a 45 años.
- Considerando los ingresos familiares que se tenía antes de la pandemia del Covid-19, el 37 % de los potenciales compradores tienen más de S/ 10,000 de ingresos brutos mensuales, el 20 % tienen ingresos de S/ 8,000 a S/ 9,999 y el 19 % tiene ingresos de S/ 6,000 a S/ 7,999.

5.2. Fuentes secundarias.

Tabla 9

Fuentes secundarias

| Fuente | Hallazgos |
|--|--|
| (APEIM, 2020) | Lima Metropolitana al 2020 tiene 11'046,220 personas. Los NSE A, B consta de 2'872,017 personas. |
| (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2019) | La población por segmento de edad de 25-55 años, representa el 45.2% de la población. La población de Lima Metropolitana, según generación, al 2019 es la siguiente: Generación Y – Millennials (18 a 35 años), representa el 32.1% Generación X (36 a 55 años), representa el 25.9%. |
| (BAV GROUP, 2019, pág. 25) | Cliente: El millennial peruano está cada vez más interesado en la exploración de su creatividad, conjugando sus raíces con la estética moderna Categoría: A mitad de camino en el desarrollo de atributos de creatividad y originalidad. La categoría en donde compete Citroën, es una categoría en construcción. Marca: Lo que ofrece la marca es Uniqueness y autenticidad francesa= Neofrancia y Confort. Los valores y la personalidad de la marca, que es dónde se puede respaldar, es la tradición cultural y la disrupción creativa. El arquetipo de Citroën es “El encantador”, esto le sirve para construir la personalidad de marca. |
| (Asociación Automotriz del Perú (AAP), 2020) | El año 2019, el parque automotor del mercado peruano contó con. 2,981,000 unidades: Automóvil, SW: 57,058; Camionetas: 22,899; Pick up, furgonetas: 22,654; SUV, todoterrenos: 49,386. En el año 2019 se vendieron 151,997 unidades de vehículos livianos. Del segmento SUV se vendieron 49,386 unidades, lo que representa una variación del 7.4% con respecto al año 2018. |

En esta categoría, compiten 59 marcas:

Toyota con el 12.09 %, Hyundai con el 10.71 %, otras marcas con menos del 5 % de participación. La marca Citroën cuenta con el 0.39 % de participación con sus vehículos Citroën C3, C4 y C5.

Derco posee un amplio portafolio de marcas en la categoría livianos, SUV: Mazda con el 22 % de participación, JAC 19 %, Suzuki y Renault con el 15 %, entre otros. (Derco, 2019)

| | |
|-----------------|--|
| (Arellano 2019) | <p>Consultora, Segmentación por gama de autos: gama alta, gama media, gama baja.</p> <p>Las personas no necesariamente compran el vehículo por la capacidad de inversión que tienen, sino por el rol que cumple el vehículo en su vida y en función al ciclo de vida de las familias.</p> <p>Peruanos que tienen vehículo en el Perú: 14 %.</p> <p>De acuerdo a la segmentación actitudinal: la penetración en “Sofisticados” es alta con el 44 %, este estilo de vida representa el 5 % del mercado. “Modernas” 8 % y representa el 27 % del mercado.</p> |
| (Ipsos, 2014) | <p>Existen 342,000 hogares con al menos un vehículo para uso particular en Lima Metropolitana.</p> <p>Los hogares que cuentan con algún vehículo, el 78 % está concentrada en los NSE A y B.</p> <p>Perfil del usuario de automóvil: Adulto Joven, casado, con hijos. Está inmerso en la tecnología, internauta, posee un <i>smartphone</i>.</p> <p>Los hombres están más interesados en cambiar de auto en los próximos 3 años.</p> |

Nota. Elaboración propia, 2020

6. Conclusiones Investigación de Mercado

- Existe la tendencia de personas buscando vehículos de mayor tamaño. Esto representa una oportunidad para el modelo Citroën C5 ubicado en la categoría SUV.
- Citroën es una marca europea con atributos reconocidos por el consumidor peruano; sin embargo, la estrategia deberá estar orientada en comunicar el confort y diseño.
- Al ser Citroën reconocida por el consumidor como una marca costosa, se deberá comunicar el trabajo de estandarización de precios que ofrece la marca. Asimismo, hablar sobre el mantenimiento es un punto importante en la evaluación del consumidor.
- Dentro del proceso de compra, hoy en día, el consumidor tiene gran alcance a información sobre el producto a través de diferentes medios, uno de ellos es internet. Esto genera que la marca apueste por estrategias digitales para llegar a estos consumidores.

- El servicio de postventa realizado por los concesionarios es muy valorado por los consumidores y tiene un grado de influencia en la decisión de compra.

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

1. Estrategia Genérica

La estrategia genérica que la marca determina para el modelo C5 Aircross Citroën es la diferenciación, debido a que es un producto ampliado; busca exceder las expectativas del cliente y ofrece un vehículo que es el más confortable y versátil del segmento de los SUV, gracias a dos innovaciones: la suspensión de amortiguadores progresivos hidráulicos y los asientos *advanced comfort*.

2. Estrategia de Crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, se ha seleccionado la estrategia de penetración de mercado; el enfoque de crecimiento se centra en un producto que ya se encuentra en el portafolio y que desea posicionarse como el que ofrece confort, diseños únicos y seguridad, en principio en Lima Metropolitana.

Para ello se desarrollará un plan de marketing que incluya la presencia de la marca en el mundo digital, resaltando los principales atributos que tiene Citroën, posteriormente desarrollar estrategias de desarrollo de nuevos mercados en provincias; para ello se deberá realizar un nuevo estudio de mercado que complementa el perfil del tipo de uso de los potenciales usuarios de Citroën.

La SUV C5 Aircross pertenece a la categoría SUV. En el 2019, las unidades vendidas en esta categoría ascendieron a 49,963, de las cuales 60 unidades corresponden al modelo C5 Aircross Citroën, el 0.12 % de la participación. El objetivo es lograr 180 unidades vendidas durante el periodo 2021, lo que representa un 0.7 % del *market share* de la categoría SUV.



Figura 14. Estrategia de crecimiento

3. Objetivos de Marketing

Tabla 10

Definición de los objetivos de marketing

| Objetivos | Indicador | Herramienta | 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|------|-----|------|
| Lograr que la marca Citroën sea reconocida en la categoría SUV | % de personas que conocen el producto / personas encuestadas | Encuesta | 10% | 15% | 18% |
| Incrementar la participación del modelo C5 Aircross Citroën en la categoría SUV | Cantidad de vehículos vendidos del modelo C5/ Cantidad de vehículos vendidos de la categoría SUV de Lima | Resultados de las ventas de la categoría | 0.7% | 1% | 1.5% |
| Incrementar las ventas del modelo C5 Aircross | Ventas anuales de vehículos | Estado de resultados | 180 | 220 | 280 |
| Incrementar la base de clientes de la marca | Clientes nuevos / Clientes actuales | Base de datos de clientes | 300% | 22% | 27% |
| Mantener un grado de satisfacción de clientes mínimo de 80% | Entregas con grados de satisfacción buenas y muy buenas | Encuesta | 80% | 85% | 85% |

Nota. Elaboración propia

4. Estrategia de Segmentación

La C5 Aircross está orientada a un público de 25 a 35 años, donde se encuentran los *millennials* con un estilo de vida sofisticado, muy arraigado a buscar la diferencia y estar a la moda.

Tabla 11

Segmentación perfil de clientes

| Variable | Criterio | Descripción |
|--------------|----------------------------------|--|
| Psicográfica | Estilo de vida | Sofisticados: Trabajadores dependientes o emprendedores con ingresos más altos que el promedio, son muy modernos y valoran la imagen personal, son abiertos a la globalización, liberales en ideas, conservadores del status. El principal uso de los automóviles es para traslado a la oficina o para salir de viaje. Pasan el tiempo relajándose, divirtiéndose o adquiriendo valor. |
| Conductual | Gustos y Preferencias | Viven adquiriendo símbolos de estatus (productos exclusivos, anécdotas), les atraen los productos innovadores, se relacionan intensamente con las marcas. |
| Geográfica | País Ciudad | Perú Lima Metropolitana |
| Demográfica | Sexo Edad Educación NSE | Masculino y Femenino De 25 a 35 años Ejecutivo dependiente o emprendedor independiente A y B |

Nota. Elaboración propia

5. Estrategia de Posicionamiento

El modelo C5 Aircross de Citroën busca posicionarse como eje principal con el confort, puesto que es el auto más confortable y versátil de su segmento gracias a dos innovaciones exclusivas Citroën: la suspensión de amortiguadores progresivos hidráulicos®, y los asientos *advanced comfort*.

El segundo eje es el diseño. Este es un valor percibido por el consumidor en la investigación cualitativa. Por último, se debe reforzar el eje del equipamiento.

El beneficio de este vehículo es la ingeniería desarrollada que permite filtrar y absorber tanto los baches como las pequeñas irregularidades de la carretera, para dar la impresión de sobrevolarlos, todo ello asegurando una estabilidad y dinamismo excepcionales.

De acuerdo a la información obtenida en los *focus groups*, el 100 % de los participantes conocía la marca Citroën o había oído hablar de ella, sin embargo, ninguno de ellos tenía información clara sobre el posicionamiento de la marca; lo cual representa una oportunidad para la marca.

Se identificó en la investigación cualitativa que los atributos más valorados por los clientes al momento de comprar un vehículo fueron: Diseño y seguridad. También se obtuvo un hallazgo importante el cual los participantes relacionan la marca con tener “diseños bonitos” y la percepción de una imagen futurista, moderna e innovadora. Con todo ello, el posicionamiento de Citroën C5 deberá estar basado en el diseño, seguridad y confort.

6. Estrategia de Marca

Dado que Citroën es una marca conocida en el mercado, se evaluación estará basada en la herramienta de atractividad de la marca.

$$Aps = \frac{M, D, F, C, P}{S, E}$$

Figura 15. Gestión de atractividad del producto (APS). Adaptado de Zavala (s.f.).

- Marca: Citroën es una marca francesa que siempre ha destacado por su tecnología creativa.
- Diseño: Diseños audaces, pocas marcas que cuentan con modelos varios.
- C-Aircross Concept representa para la marca una personalidad con una actitud totalmente fuerte, original y fresca. Tiene una morfología única y un justo equilibrio entre la protección y la fluidez de las líneas. También sugiere una impresión de

espacio a bordo, donde los colores y los materiales crean un ambiente técnico y relajado en un estilo muy despojado.

- **Funcionalidad:** Pionera en el uso de tracción delantera, carrocerías autoportables, suspensión hidroneumática.
- **Contactos:** Cuenta con numerosas redes de postventa.
- **Promociones:** Las promociones de Citroën buscan la prueba de producto y la presentación de beneficios.
- **Precio:** El precio de la C5 Aircross es un poco más alto al que estaría dispuesto a pagar el consumidor.
- **Esfuerzo:** La empresa que importa la marca Citroën es Derco, esta cuenta con 15 puntos integrales de venta y postventa en provincias, 5 puntos de venta en Lima, lo que facilita la visita a los clientes.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa consultora BAV Group (2019) para Derco sobre el Brand Asset Valuator, el cual mide las marcas desde cuatro pilares que definen su momento y *momentum*, a continuación valoraremos los atributos de la marca:



Figura 16. Componentes del valor de marca. Elaboración propia, 2020

En la figura se observa los pilares de evaluación a la marca: diferenciación energizada, relevancia, estima y familiaridad.

La diferenciación energizada es un pilar definido por cinco atributos: diferente, se destaca, única, dinámica e innovadora. Citroën cuenta con un importante nivel de diferenciación energizada.

Con respecto a la relevancia, en este pilar Citroën muestra el nivel más bajo en relación con sus competidores, por lo que se debe desarrollar estrategias para que los clientes conozcan los atributos de los productos del portafolio.

La estima es un pilar definido por tres atributos: líder, segura y alta calidad. Citroën, en este pilar, muestra el nivel más bajo, por lo que se debe desarrollar estrategias para que los clientes conozcan los atributos de los productos del portafolio.

Por último, la familiaridad es uno de los puntos pilares que debe desarrollar la marca para incrementar el nivel de *awareness*.

7. Estrategia de Clientes

Dentro de las principales estrategias de marketing relacional a implementar tenemos:

En el corto plazo:

- Identificar los clientes dentro de la base de datos para identificar patrones como frecuencia de renovación y frecuencia de mantenimiento, se puede clasificar a los clientes en tres categorías: *platinum*, VIP y estándar.
- Identificar los principales puntos de mejora y la calidad en el proceso de entrega de las unidades (encuesta NPS): atención del asesor, conocimiento del producto, tiempo de entrega y entrega del producto.
- Identificar los *leads* que en algún momento estuvieron interesados en una cotización de Citroën C5 y desarrollar una campaña de *emailing* donde se describa que los extrañamos y estamos listos para gestionar la prueba de manejo o *test drive*.

- Identificar la fuente de reclamos vía *call center*, registrarlas en la base de datos y ofrecer una primera respuesta dentro de las 72 horas de la solicitud.
- A través de redes sociales y la web de la marca, facilitar información a los usuarios de los costos de mantenimiento de la marca, tanto para ayudar a los prospectos a decidir por la compra y para usuarios activos de Citroën que tengan dudas sobre los presupuestos.

En el mediano plazo:

- Implementar mediante la página de marca un sistema de sugerencias, impulsar la misma a través de premios como *merchandising* de la marca.
- Implementación de un CRM y aplicación de herramientas de *data mining*.
- Impulsar, a través de los *influencers*, mayor actividad a los seguidores de la marca, con sorteos, premios y regalos a suscriptores que hayan cumplido con los principales retos, como tomar fotografía a un Citroën, o explicar los beneficios tecnológicos.
- Envío de catálogos de accesorios a los clientes, con promociones y descuentos.
- Desarrollar un programa de fidelización para clientes.
- Desarrollar un programa preferente por renovación: Feja tu auto como parte de pago y accede a un nivel de descuentos en tu nueva línea Citroën si cuentas con los siguientes requisitos, si cuentas actualmente con un auto Citroën o si cuentas con un auto de Derco.
- A través de Facebook Live, Instagram, mostrar los principales atributos del producto y absolver dudas de la configuración de las pantallas táctiles (GPS, hora local, *upgrades*).

Tabla 12*Categorización de clientes*

| Tipo | Categoría | Condiciones | Tácticas del programa de fidelización |
|----------------|-----------------|--|--|
| Clientes Derco | <i>Platinum</i> | Frecuencia de renovación 4 años o menos | <ul style="list-style-type: none"> • Adicional al paquete general estándar y VIP • Invitaciones a los lanzamientos de la marca • Descuento especial por la renovación de su automóvil • Envío de encuestas de profundidad con descuentos en accesorios o lavado de salón (10 %) |
| | VIP | Frecuencia de renovación mayor de 4 y menor de 6 años o frecuencia de mantenimiento por lo menos 3 servicios anuales | <ul style="list-style-type: none"> • Adicional al paquete general estándar • VIP: Descuentos por mantenimientos preventivos a partir del 3 año (solo 01 por año – 15 % de descuento en mano de obra) • <i>Mailing</i> por su cumpleaños, con descuentos exclusivos en ese mes (15 %) en lavado de salón y accesorios de la marca |
| | Estándar | Frecuencia de renovación mayor a 6 años o no definida, pero con frecuencia de mantenimiento por lo menos 2 servicios anuales | <ul style="list-style-type: none"> • Paquete general: Llamadas preventivas del <i>call center</i> cada 4 meses para agendamiento proactivo* • Estándar: Descuentos por mantenimientos preventivos a partir del 4 año (solo 01 servicio por año – 10 % de descuento en mano de obra) • Envío de encuestas de profundidad a clientes aleatoriamente |

Nota. Elaboración propia

Capítulo V. Tácticas de Marketing

1. Estrategia de Producto

El modelo C5 Aircross de Citroën es un producto que centra su diferenciación en el confort, diseño y seguridad.

En cuanto al confort, el modelo cuenta con dos innovaciones: suspensión de amortiguadores progresivos hidráulicos y asientos *advanced confort*.

1.1. Suspensión de amortiguadores progresivos hidráulicos. Esta nueva tecnología de suspensión patentada por Citroën se compone de dos topes hidráulicos, uno de extensión y otro de compresión; el sistema de suspensión convencional cuenta con un tope mecánico, sin embargo, la suspensión de Citroën tiene dos ventajas:

- En las compresiones y extensiones leves (pequeñas superficies irregulares)

Los topes hidráulicos permiten suavizar las pequeñas asperezas del camino con la finalidad de elevar el confort, el efecto, percepción o sensación es el de sobrevolar las deformaciones de la calzada; Citroën lo llama “alfombra voladora”.

- En las compresiones y extensiones importantes (grandes baches, pase por un badén)

Los muelles y amortiguadores trabajan en sintonía con el tope hidráulico, ralentizan el movimiento de manera progresiva y evitan los bloqueos bruscos y los fenómenos de rebote.

Finalmente, esta tecnología tiene la ventaja de no consumir energía, no hay electrónica y tampoco genera un incremento de peso del sistema de suspensión.

1.2. C5 Aircross: tres versiones.

Tabla 13

Versiones C5 Aircross



| Tipología | Características | C5 LIVE | C5 FEEL | C5 SHINE |
|------------------|---|---------|---------------|-------------|
| Confort | Material de asientos | Tela | Cuero Claudia | Cuero Nappa |
| | Regulación de piloto y copiloto | Manual | Manual | Eléctrico |
| | Asientos delanteros con calefacción y masajeador electroneumático | No | No | Si |
| | Carga inalámbrica del teléfono móvil | No | Si | Si |
| | Aire acondicionado automático bi zona/ Freno de estacionamiento eléctrico | Si | Si | Si |
| | Espejo retrovisor fotocromático | Si | Si | Si |
| Seguridad | Airbags (02 Frontales, 02 laterales y 02 cortina) | Si | Si | Si |
| | ABS + REF + AFU + ESP / Hill Assist | Si | Si | Si |
| | Detección de baja presión de neumáticos | Si | Si | Si |
| | Grip control con control de descenso | No | Si | Si |

Nota. Elaboración propia, 2020

1.3. Asientos advanced confort.

La C5 Aircross cuenta con asientos anchos, tanto en la banqueta como en el respaldo. Su confección es innovadora gracias a la mezcla de espuma de alta densidad en el núcleo central con espuma texturizada y compactada en la superficie, lo que garantiza que el asiento se mantenga siempre mullido y que su ocupante no tenga sensación de hundirse en él. Adicionalmente, cuenta

con una adecuada superficie de apoyo de glúteos y piernas que conlleva a una mejor estabilidad y posición de la columna.

1.4. Diseño.

El Citroën C5 Aircross es un modelo que inspira energía y elegancia.

Tabla 14

Perfil frontal del modelo Citroën C5



El diseño frontal ancho e imponente, muestra los rasgos de identidad junto con los chevrones, las líneas luminosas *full* LED de doble nivel le da una mirada vanguardista y expresiva.

Nota. Elaboración propia, 2020

El modelo C5 cuenta con cinco colores de carrocería y un *pack* de color de carrocería para inserciones en el parachoque, *airbump* y bajo las barras de techo.



Inserciones en los parachoques delanteros



Inserciones de Airbump



Inserciones bajo las barras de techo

Figura 16. Diseño, energía y elegancia. Adaptado de New SUV Citroën C5 Aircross (p.12), por Citroën (s.f.).

La siguiente figura muestra la línea de colores decorativos que presenta Citroën en los *airbumps*, parachoques y barras de techo (inserciones).

1.5. Seguridad.

El C5 Aircross cuenta con 2 *airbags* frontales, 2 *airbags* laterales y 2 *airbags* de cortina, detección de baja presión de neumáticos, además de ABS + REF + AFU + ESP, y cuenta con 13 tecnologías de ayuda en la conducción.



Figura 17. Citroën C5 Aircross standard equipment. Tomado de EURONCAP, 2019.

La versión C5 que se comercializa en Perú cuenta con cuatro estrellas en seguridad en el EURO NCAP. Por otra parte, los cinco principales sistemas de ayuda en la conducción que puede variar según versión son:

- Alerta de atención del conductor
- Aviso de cambio involuntario de carril activo
- Sistema de advertencia de punto ciego
- Ayuda a la salida en pendiente
- Grip Control con Hill Assist Descent

2. Estrategia de Precio

Derco establece que, para el modelo Citroën C5, utilizará un precio psicológico basado en el valor percibido, el C5 Aircross tiene uno de los precios por encima de la media dentro del segmento en la categoría SUV, las unidades cuentan con un mayor nivel de equipamiento que sus competidores directos y la marca ha sido muy cuidadosa en establecer un precio competitivo.

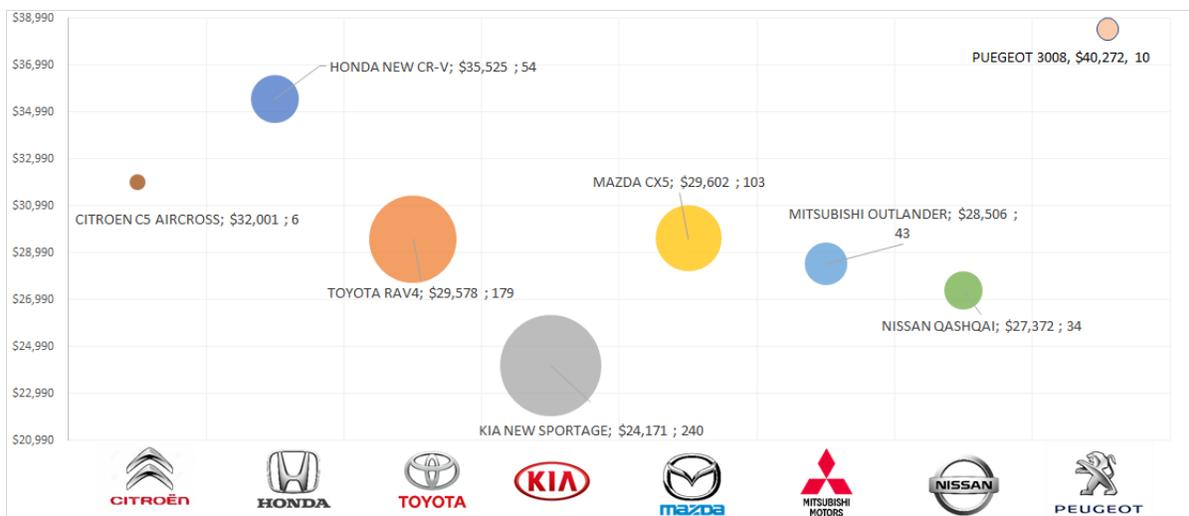


Figura 18. Mapa de burbuja de precios. Elaboración propia, 2020

La figura representa mapa de burbuja de precios de la versión C5, Citroën, en el 2019, cuenta en promedio mensual con 6 unidades vendidas en sus dos versiones de lanzamiento y un precio ponderado de U\$ 32,031; Sportage y Rav 4 son las unidades más vendidas con un *ticket* promedio inferior al de Citroën. Asimismo, Honda y Peugeot cuentan ligeramente con mayor participación que Citroën pero un mayor *ticket* promedio.

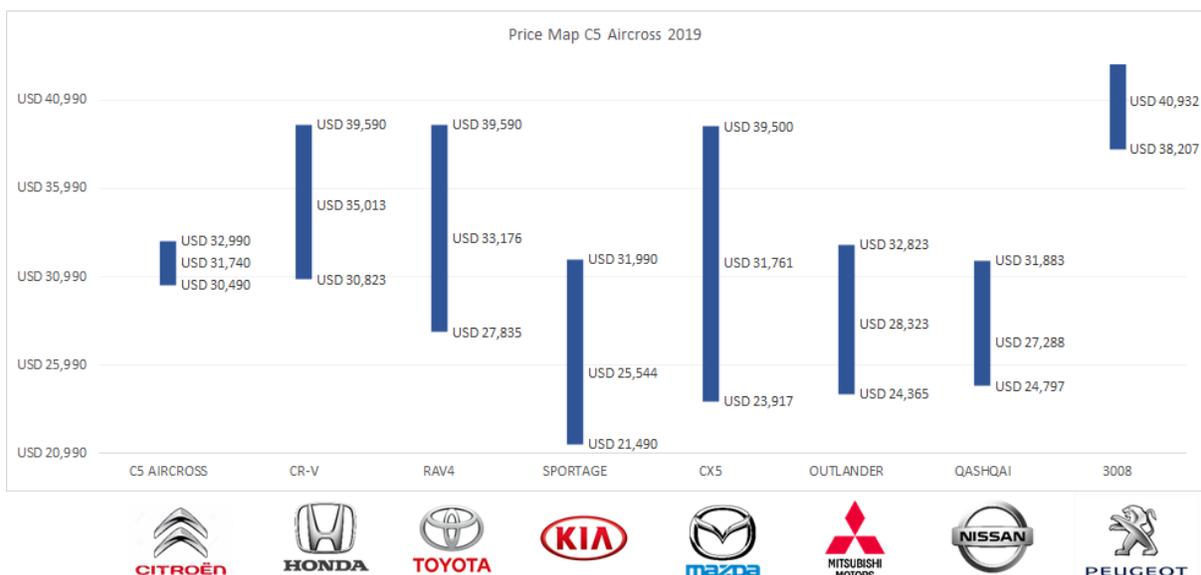


Figura 19. Rango de precios por versiones 2019. Elaboración propia

La figura representa la dispersión de precios por modelo gracias a la variedad de versiones, aún no contempla la versión Live que ingresó al mercado en febrero del 2020 con un

precio de US\$ 27,990. Se puede concluir que Honda, Mazda y Peugeot cuentan con versiones que compiten dentro de la zona de precios de las versiones del modelo C5 de Citroën.

Tabla 15

Valor comparativo del equipamiento

| Marca | Citroën | Mazda | Honda | Peugeot |
|---|----------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| Modelo | C5 AIRCROSS | CX5 | CRV | 3008 |
| Versión | 1.6L Turbo AT6 SHINE | AT 2.0 2WD HIGH IPM | DELUXE 1.5L Turbo | ALLURE 1.6 THP AT6 |
| Origen | Francia | Japón | Japón | Francia |
| Precio promedio <i>retail</i> | US\$ 32,990 | US\$ 33,990 | US\$ 35,990 | US\$ 38,207 |
| Competitividad de precios | 100 % | 103 % | 109 % | 116 % |
| Valor del equipamiento + valor de motor | US\$ 16,205 | US\$ 14,907 | US\$ 12,680 | US\$ 12,921 |
| Diferencia de equipamiento | | US\$ 1,298 | US\$ 3,525 | US\$ 3,284 |
| Share de la versión (sobre el modelo) | 66.6 % | 18 % | 7 % | 59 % |
| SPECS | C5 AIRCROSS | CX5 | CRV | 3008 |
| Sistema de advertencia ante cambio de carril | ● | ----- | ----- | ----- |
| Sistema de calefacción de asientos delanteros | ● | ----- | ----- | ----- |
| Masajeador electroneumático | ● | ----- | ----- | ----- |
| Automática Secuencial | ● | ----- | ● | ----- |
| Control Crucero | ● | ● | ----- | ----- |
| Panorámico Sunroof | ● | ----- | ● | ● |
| Frecuencia de mantenimiento | 10,000 km | 5,000 km | 5,000 km | 10,000 km |



Nota. Elaboración propia

De las 60 unidades vendidas en el 2019 por Citroën, el 67 % de las ventas representa la versión Shine, el cual se tomó como referencia para el siguiente análisis comparativo con los modelos que se encuentran en la zona de competencia de precios en Mazda, Honda y Peugeot, el C5 Aircross cuenta con mayores atributos que conllevan a un mayor valor de equipamiento que las otras tres versiones de la competencia y a un precio competitivo sobre la base nominal.

Respecto de la fijación de precios al distribuidor (concesionarios Dercocenter), actualmente el margen con que cuentan es del 7 % sobre la lista de precios interna. Dercó Perú revisa y establece todos los meses los precios de lista-publicidad del mes (dirigida al público final) y puede con la finalidad de que el distribuidor obtenga una margen mayor incrementar los precios de publicidad.

3. Estrategia de Plaza

El grado de exposición de mercado será a través de la distribución exclusiva, la marca Citroën” vende sus autos a través de la red de concesionarios Dercocenter, siendo un distribuidor exclusivo de la marca por su gran cobertura y control. Utilizan el sistema *push*, dado que los pedidos a fábrica se basan en pronósticos de venta de acuerdo con las variables, como histórico, estacionalidad, expectativa de la categoría, entre otros.

Los canales de venta son los concesionarios de la red propia y terceros, con 23 puntos de atención a nivel nacional (6 puntos en la ciudad de Lima). Se plantea que la marca Citroën fortalezca los conocimientos de los ejecutivos comerciales a través de capacitaciones constantes y que mantenga los incentivos comerciales que viene desarrollando.



Figura 20. Longitud de canal. Elaboración propia

4. Estrategia de Promoción

De acuerdo con la investigación cualitativa y cuantitativa, Citroën es una marca conocida en el mercado peruano, pero carece de un posicionamiento claro en la mente del consumidor, por ende, el primer objetivo será desarrollar estrategias de posicionamiento que permitan asociar el confort, diseño y equipamiento con el modelo C5 Citroën.

Debido a que el 46 % de los consumidores dispuestos a adquirir la C5 son hombres y mujeres con un rango de edad de 25 a 35 años, se desarrollarán estrategias que conecten con la audiencia, haciendo uso de herramientas tecnológicas y destinando mayor presupuesto al canal digital.

A continuación, se detallan las estrategias a implementar en el plan de marketing 2021:

A. Campaña de relanzamiento

La campaña estará orientada a generar reconocimiento de marca mostrando las ventajas del producto como el confort, diseño y equipamiento en el día a día; para ello se realizará una campaña digital que se apalanca en medios tradicionales para aumentar el alcance.

Se plantea contar con embajadores de marca que conecten con el *target* como:

Viajerazsa, Zsa Zsa Frayssinet, una bloguera de viajes, y Joaquín Neuhaus, bloguero de autos, una combinación perfecta; a través de historias contarán su experiencia en situaciones del día a

día con el nuevo modelo C5 Citroën. Finalmente, estas acciones llevarán a la invitación de participación del concurso llamado “Una semana con Citroën C5”, en el cual los ganadores podrán tener por una semana el vehículo y vivir una experiencia única.

Joaquín Neuhaus y Zsa Zsa Frayssinet activarán la campaña mostrando acciones propias de cada estilo; mientras que Zsa Zsa lo utilizará para poder darse escapadas turísticas en las que reforzará el diseño y confort tras horas de manejo, Joaquín pondrá a prueba el equipamiento y el rendimiento. Al final de la semana de uso y los posts generados, se activará la campaña de concurso por “Una semana con Citroën C5”; esta campaña tendrá a 10 ganadores que activarán el producto en dos fases cada uno.

Las acciones necesarias para participar del sorteo son: seguir la cuenta oficial de Citroën Perú, responder en los comentarios la característica que más le gusta del vehículo. Asimismo, registrarse en el *landing page* como paso necesario, al registrarse se rellenará preguntas que serán filtro para generar el prospecto de potenciales clientes. Los ganadores deberán compartir sus experiencias a través de las redes sociales etiquetando a la cuenta oficial de Citroën Perú.

- Objetivos de la campaña
- Crecimiento en 20 mil seguidores en la cuenta oficial de Instagram “Citroenperu”, la cual actualmente tiene un total de 14 mil seguidores
- Obtener una base de datos de 20 mil personas para prospectar
- Venta de 35 unidades por el tiempo de campaña de enero y febrero
- Soportes de campaña

Se realizará una serie de *posts* para Instagram utilizando el *hashtag* #UnasemanaconcitroenC5, en donde se observará a los embajadores de marca haciendo uso del

vehículo en situaciones *core* de cada *blog*. En el caso de Zsa Zsa Frayssinet será en viajes; en el de Joaquín Neuhaus, sus *posts* serán relacionados a la evaluación del rendimiento.

Tabla 16

Bocetos campaña Instagram – Zsa Zsa Frayssinet

| Copy | Imagen referencial |
|---|---|
| <p>Preocúpate por vivir los momentos, ¿Cómo llegar? Déjase lo a Citroën #Citröenc5 #Unasemanaconcitröenc5</p> |  |

Nota. Elaboración propia

- *Landing page*

A través del desarrollo de una *landing page* especial para el concurso, se obtendrá una base de información de futuros prospectos con los que se trabajará para la oportunidad de concretar ventas. El tema central de diseño será “Una semana con Citroën”, en el cual se compartirá las historias de los embajadores de marca, información sobre el producto C5 Citroën y, por supuesto, incluirá un formulario para el registro de los participantes.



Figura 21. Montaje Landing Page

- Publicidad exterior

Se hará uso de cuatro vallas ubicadas en puntos estratégicos como: Javier Prado, La Molina, San Isidro y Miraflores. La publicidad estará orientada a generar la participación e inscripción al concurso.



Figura 22. Montaje imagen de campaña vallas

- *Mailing*

Se realizará una invitación del concurso a la base de datos de la marca Citroën, invitando a prospecto y cliente a participar del concurso, este *mailing* redireccionará al *landing page*.

- *Adwords*

Se desarrollará *banners* publicitarios con la imagen de los embajadores de marca que están siendo invertidos a través de Google Ads. Estos llevarán a la página del *landing page*.

- Inversión publicitaria

- Inversión en medios digitales

- Facebook: Es importante la inversión en esta plataforma por los accesos de segmentación de público y alcance. Se colocará anuncios por este medio tanto en el *market place* como desde la página de Citroën Perú.
- *Adwords*: El posicionamiento web es una herramienta importante para la estrategia de reconocimiento de marca por ende se realizará inversiones en SEM (*search engine marketing*).

- Instagram: Se generará una inversión en pauta publicitaria dado que esta es la red social más utilizada el público *target, millennials*.
- Spotify/Apple Music: Se realizarán menciones por ambas plataformas y un plan piloto de *podcast* automovilístico.
- Inversión en medios tradicionales
- Vallas publicitarias: Se seleccionará las vallas que más están presentes en el *journey map* de nuestro consumidor, escogiendo lugares clave para la activación de campañas.

B. Otras acciones de mantenimiento

- Experiencias con el cliente
- *Test drive*

De acuerdo con la investigación cualitativa, se obtiene que el 50 % de personas que hicieron un *test drive* lograron concretar la compra de un automóvil Citroën, es por ello que se implementaran más unidades disponibles en los concesionarios para la programación de *test drive*.

- Acciones de *digital performance*
- Web

Se rediseñará y potenciará la página web de Citroën Perú presentando el portafolio de productos en una especie de *showroom* en donde se puede apreciar las características de cada modelo, opciones interactivas, etc. Se resaltaré el modelo C5 Citroën, con el objetivo de incrementar el número de visitas a la web y que este termine en conversión de ventas.

- *Social media*

Se activaría la generación de contenido para nuestras cuentas en Instagram y TikTok elaborando un plan de *social media* revisado mensualmente, en este se proporcionará

información de valor sobre el mundo automovilístico utilizando la regla de 80 % contenido de valor y 20 % contenido del producto y la marca.

- *Mailing*

Dado que se cuenta con una base de clientes, se activará la campaña de *mailing*, compartiendo información de valor, promociones, tips de cuidado, tendencias, lanzamientos dirigidos a clientes debidamente segmentados con el objetivo de mantener la comunicación e interacción con los clientes de la marca.

- Plan de referidos

Se ejecutará un programa de referidos, en el cual un cliente pueda obtener un beneficio de cierre de venta.

Tabla 17

Cronograma de actividades marketing 2021

| Actividades | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Relanzamiento Citroën C5 | | | | | | | | | | | | |
| Digital performance | x | x | | | | | | | | | | |
| Publicidad en vía pública | x | x | | | | | | | | | | |
| Eventos y exhibiciones | x | x | | | | | | | | | | |
| Campañas otras | | | | | | | | | | | | |
| Digital performance | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Publicidad en vía pública | | | | | | x | x | | | | x | x |
| Eventos y exhibiciones | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Acciones de mantenimiento | | | | | | | | | | | | |
| Plan de referidos | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Experiencia con el cliente | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |

Nota. Elaboración propia

Capítulo VI. Implementación y Control

1. Proyección de Ventas

El modelo Citroën C5 se lanzó en el 2019, con ventas ascendentes a 60 unidades. Se considera un crecimiento de 300 % con 180 unidades para el 2021; para llegar a esta meta se triplicará el presupuesto de marketing ascendente al 4 % de la proyección de ventas. La utilidad bruta del vehículo está considerada en 19 %.

Para efectos del análisis se trabajará con el precio y costo ponderado (costo ponderado: 20,408; precio ponderado: 25,290).

Tabla 18

Proyección de ventas en unidades

| Ventas | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Total |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Año 1 | 10 | 25 | 20 | 12 | 10 | 15 | 22 | 14 | 10 | 10 | 12 | 20 | 180 |
| Año 2 | 12 | 30 | 24 | 14 | 12 | 18 | 26 | 17 | 12 | 12 | 14 | 28 | 220 |
| Año 3 | 15 | 38 | 30 | 18 | 15 | 23 | 33 | 21 | 15 | 15 | 18 | 40 | 280 |

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 19

Proyección de ventas en dólares

| Proyección de ventas | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Cantidad | 180 | 220 | 280 |
| Ingreso de ventas | US\$ 4,552,281 | US\$ 5,563,899 | US\$ 7,081,326 |

Nota. Elaboración propia, 2020

2. Presupuesto

El presupuesto de marketing contempla gastos preoperativos para el año 0, como los pagos a proveedores de agencias digitales, reserva de espacios para vallas públicas, y el despliegue de eventos. Todo esto corresponde a la campaña de lanzamiento.

El presupuesto está considerado para los tres primeros años de acuerdo al plan de marketing, dado que en tres años se obtendrá la nueva versión del modelo Citroën C5 Aircross.

Tabla 20

Presupuesto de marketing

| Presupuesto | Año 0 | | |
|--|---------|---------|---------|
| Relanzamiento Citroen C5 | | | |
| Digital performance | 50,000 | | |
| Publicidad en vía pública | 12,000 | | |
| Eventos y Exhibiciones | 7,000 | | |
| Total relanzamiento (\$) | 69,000 | | |
| Presupuesto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Meta | 180 | 220 | 280 |
| Campañas otras | | | |
| Digital performance | 80,000 | 95,000 | 104,500 |
| Publicidad en vía pública | 45,000 | 50,000 | 55,000 |
| Eventos y exhibiciones | 25,000 | 35,000 | 38,500 |
| Total campañas otras | 150,000 | 180,000 | 198,000 |
| Acciones de mantenimiento | | | |
| Plan de referidos | 14,091 | 17,556 | 35,253 |
| Experiencia con el cliente (<i>test drive</i>) | 17,000 | 25,000 | 50,000 |
| Total acciones de mantenimiento | 31,091 | 42,556 | 85,253 |
| Total Gasto de Marketing | 181,091 | 222,556 | 283,253 |

Nota. Elaboración propia, 2020

3. Estado de Resultados

Para el estado de resultados se han considerado lo siguiente:

- Se proyecta por tres años hasta el nuevo diseño del Citroën C5 Aircross a lanzar en el mercado peruano.
- Los gastos administrativos representan el 2 % del total de las ventas, sobre la base del

indicador del cierre anual de Derco Perú.

- Los gastos en marketing para el 2021, 2022 y 2023, son el 4 % de la venta de cada año, respectivamente.
- Los gastos de almacenaje representan el 0,5 % del total de las ventas.
- Se toma como moneda de cálculo el dólar.

Tabla 21

Estados de resultados

| Rubros | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos por ventas | US\$ 4,552,281 | US\$ 5,563,899 | US\$ 7,081,326 |
| Costo por ventas | US\$ 3,673,464 | US\$ 4,489,789 | US\$ 5,714,277 |
| Utilidad bruta | US\$ 878,817 | US\$ 1,074,110 | US\$ 1,367,049 |
| Gastos administrativos y de ventas | US\$ 91,046 | US\$ 111,278 | US\$ 141,627 |
| Gastos de marketing | US\$ 181,091 | US\$ 222,556 | US\$ 283,253 |
| Gastos de almacenaje | US\$ 22,761 | US\$ 27,819 | US\$ 35,047 |
| Utilidad operativa (antes de impuestos) | US\$ 582,919 | US\$ 712,456 | US\$ 906,762 |
| Impuesto a la renta 30% | US\$ 174,876 | US\$ 213,737 | US\$ 272,029 |
| Utilidad (después de impuestos) | US\$ 409,043 | US\$ 498,720 | US\$ 634,733 |

Nota. Elaboración propia, 2020

4. Análisis Financiero

Evaluaremos ahora la factibilidad financiera y económica del proyecto de inversión de la empresa (relanzamiento Citroën).

Para ello, hemos considerado los siguientes supuestos:

- Este proyecto cuenta con inversión inicial de US\$ 69,000.
- El año 2021, que es nuestro año 1, la empresa tiene como meta vender 180 unidades.
- El T.C. empleado es de 3.6.
- La empresa maneja una tasa de descuento de inversión (Cok) de 12 %.

Tabla 22*Flujo de caja económico proyectado*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Total ingresos | | \$4,552,281 | \$5,563,899 | \$7,081,326 |
| Total egresos | | -\$4,144,238 | -\$5,065,179 | -\$6,446,593 |
| Costo de ventas | | -\$3,673,464 | -\$4,489,789 | -\$5,714,277 |
| Gastos administrativos y ventas | | -\$91,046 | -\$111,278 | -\$141,627 |
| Gastos de marketing | -\$69,000 | -\$181,091 | -\$222,556 | -\$283,253 |
| Gastos almacenaje | | -\$22,761 | -\$27,819 | -\$35,407 |
| Impuesto a la renta | | -\$174,876 | -\$213,737 | -\$272,029 |
| FC económico | -\$69,000 | \$409,043 | \$498,720 | \$634,733 |
| Utilidad bruta/ventas | | 19% | 19% | 19% |
| Utilidad operativa/ventas | | 13% | 13% | 13% |
| Utilidad neta/ventas | | 9% | 9% | 9% |

Nota. Elaboración propia, 2020

Para determinar si nuestro plan de marketing es aprobado, realizamos los cálculos correspondientes para hallar nuestra VAN y TIR.

Tabla 23*VAN y TIR del flujo de caja económico*

| Flujos | FN | (1+i) ⁿ |
|--------------|---------|--------------------|
| Inv. Inicial | 0 | |
| F1 | 408,043 | 1.12 |
| F2 | 498,720 | 1.2544 |
| F3 | 634,733 | 1.404928 |
| Cok | | 12 % |
| VAN | | US\$ 1,145,584 |
| TIR | | 612 % |

Nota. Elaboración propia, 2020

Bajo el escenario esperado, con una tasa de descuento de 12 %, obtenemos una VAN de US\$ 1,145,584, y el valor de la TIR es de 612 %. Por lo tanto, concluimos que nuestro proyecto sí es viable, y es rentable para la Derco Perú poner en marcha el relanzamiento del modelo Citroën C5. Además, todos nuestros ratios financieros son positivos.

Marketing ROI

ROI = margen bruto - inversiones en marketing

Inversiones en Marketing

ROI = (US\$ 878,817 - US\$ 181,091)

US\$ 181,091

ROI = 385 %

La inversión en marketing para el primer año de inversión es de US\$ 181,091 y la utilidad bruta para el mismo periodo es US\$ 878,817, lo que arroja un ROI de 385 %. Esto quiere decir que la efectividad de la inversión en marketing en la rentabilidad de la empresa es positiva y considerable, y que por cada dólar invertido se estaría ganando el 383 %. Ello hace del plan de marketing un proyecto viable.

5. Análisis de Sensibilidad

Se han considerado dos escenarios adicionales del escenario esperado, que es el optimista y el conservador, los cuales tienen una variación en el número de unidades vendidas con respecto al conservador de +0.2 % y -0.8 %.

Al realizar el flujo de caja esperado por cada escenario y manteniendo constante la inversión inicial, obtenemos que los valores del VAN son mayores a 0 y la TIR mayor a la tasa

de descuento 9 %; por lo tanto, concluimos que son adecuados para poder ejecutar el plan de marketing.

Tabla 24

Proyección de venta por año por escenarios

| Proyección de ventas | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Escenario optimista | 216 | 264 | 336 |
| Escenario esperado | 180 | 220 | 280 |
| Escenario conservador | 100 | 122 | 156 |
| Ingreso de ventas | | | |
| Escenario optimista | US\$ 5,462,737 | US\$ 6,676,679 | US\$ 8,497,591 |
| Escenario esperado | US\$ 4,552,281 | US\$ 5,563,899 | US\$ 7,081,326 |
| Escenario conservador | US\$ 2,529,045 | US\$ 3,091,055 | US\$ 3,934,070 |
| Utilidad bruta | 19 % | 19 % | 19 % |
| Costo de ventas | | | |
| Escenario optimista | US\$ 4,408,157 | US\$ 5,387,747 | US\$ 6,857,133 |
| Escenario esperado | US\$ 3,673,464 | US\$ 4,489,789 | US\$ 5,714,277 |
| Escenario conservador | US\$ 2,040,813 | US\$ 2,494,327 | US\$ 3,174,599 |

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 25

Análisis de escenarios

| Escenario ventas | Inversión inicial | F1 | F2 | F3 | VAN | TIR |
|-------------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|------------|
| Optimista | -US\$ 69,000 | US\$ 531,077 | US\$ 649,095 | US\$ 826,120 | US\$ 1,510,646 | 790 % |
| Esperado | -US\$ 69,000 | US\$ 409,043 | US\$ 498,720 | US\$ 634,733 | US\$ 1,145,584 | 612 % |
| Conservador | -US\$ 69,000 | US\$ 135,334 | US\$ 164,552 | US\$ 209,429 | US\$ 332,081 | 206 % |

Nota. Elaboración propia, 2020

6. Indicadores de Control

Se establecen indicadores de control para la evaluación y análisis del plan de marketing, estos permitirán hacer seguimiento a los objetivos planteados.

Tabla 26*Indicadores de control*

| Métrica | Frecuencia | Indicador |
|---------------------------------|------------|---|
| <i>Brand awareness</i> | Trimestral | % de personas que conocen el producto / personas encuestadas |
| Participación de mercado | Mensual | Cantidad de vehículos vendidos del modelo C5/ Cantidad de vehículos vendidos de la categoría SUV de Lima |
| Ventas | Mensual | Lograr vender un determinado número de unidades mensuales |
| Base de clientes | Mensual | Clientes nuevos/Clientes actuales |
| Satisfacción de clientes (80 %) | Trimestral | Encuesta |

Nota. Elaboración propia, 2020

7. Plan de contingencia

Este plan de contingencia se realiza en el caso de que los resultados no sean los esperados y que no se llegue a vender las unidades previstas, en ninguno de los tres escenarios.

Por ello, consideramos adoptar las siguientes medidas para contrarrestar el impacto que tendría en el desarrollo del proyecto:

- Analizar el *funnel* de ventas e identificar en qué etapa de este es que se caen las ventas, o identificar si la inversión en publicidad no está generando un adecuado tráfico de visitantes y, por ende, no generan prospectos de ventas.
- Tomando en cuenta que la baja conversión en ventas se trate del bajo impacto que están teniendo las campañas, entonces se tendrá que mejorar la calidad de los *insights* y reevaluar el presupuesto asignado.
- Para determinar cuáles de las acciones de publicidad han generado mayor impacto y cuáles no, se incluirá dentro de reporte de ventas diario de cada vendedor el medio por el cual el cliente atendido ha conocido la marca.
- Si se trata de que las estrategias del plan de promoción digital no son las adecuadas y

los clientes están llegando atraídos de otras acciones de marketing, se reduciría el presupuesto en acciones en el canal digital y, por el contrario, se realizarán acciones BTL como eventos de activaciones en sus principales tiendas físicas (concesionarios), para que, de esta manera, se mejore la experiencia de marca con el cliente, genere *engagement* y así mejore el posicionamiento y recordación de la marca.

- Bono de descuento especial para dinamizar las ventas de hasta US\$ 1,500, en el caso de que se identifique previo análisis que las ventas no se concretan porque el precio no está siendo atractivo. Este bono lo otorgaría el 50 % Derco Perú sacrificando parte de su margen y el otro 50 % vendría del presupuesto de marketing.
- Realizar encuestas mensuales para medir conocimiento de marca, para así enfocar las estrategias de marketing y las campañas de publicidad, y a la vez evaluar el desempeño de las acciones realizadas.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

De acuerdo con los factores políticos, la reducción del ISC ha fomentado una reducción del precio final en vehículos cuya motorización sea menor o igual a 1.5 cc. Esto ha generado el ingreso de modelos SUV con menores motorizaciones, para que las marcas sigan siendo competitivas. El C5 Aircross cuenta con una motorización 1.6 Turbo, y esta afecta al total del ISC; de los modelos de la zona de competencia, solo Honda CR-V cuenta con algunas versiones motorización 1.5 Turbo, por lo que Citroën debe enfocar su estrategia de comunicación en sus principales atributos.

Según uno de los resultados del *focus group*, el 89 % de los participantes considera la reputación de la marca como el criterio más importante para elegir opciones de compra, por lo que la estrategia de comunicación debe enfocar los principales logros de la marca, y su filosofía de servicio.

Dentro de los principales hallazgos de la investigación, las encuestas y sondeo nos brindan un el perfil del cliente de C5, el usuario es sofisticado con una alta valoración a la imagen personal, conservadores de su estatus; el principal uso es el traslado hacia su lugar de trabajo, por lo que el confort es un atributo muy importante. Finalmente, la atracción por productos innovadores y su alta relación con las marcas debe ser también el principal objetivo del plan de marketing relacional. El presente estudio presenta una categorización de clientes a fin de poder fidelizarlos de acuerdo con su frecuencia de compra.

El atributo más valorado en un automóvil SUV es la seguridad, seguido de ello está la calidad, el diseño y equipamiento, y el confort del vehículo. Citroën es una marca cuya filosofía

se centra en ser una de los más confortables del mercado. Para el presente estudio, la estrategia de comunicación será basada principalmente en confort, diseño/equipamiento y seguridad.

Del análisis de precios se puede deducir que el C5 Citroën trabaja muy bien los precios psicológicos sobre la base del valor percibido, y es que tiene una mejor relación costo-beneficio, dado que cuentan con un mayor nivel de equipamiento que sus competidores a un precio ligeramente menor.

Dado que la gran mayoría de clientes y potenciales clientes utilizan las redes sociales y medios digitales para definir la compra, el plan de marketing desarrollará una robusta campaña digital, orientada a incrementar el nivel de *awareness* de la marca, aumentar la cantidad de seguidores bajo un crecimiento orgánico, y a través de testimonios de los actuales clientes de Citroën; de acuerdo con el sondeo realizado a actuales clientes de Citroën, el 95 % de usuarios volvería a comprar la marca Citroën, y un 74 % definitivamente sí recomendaría el Citroën C5 a un amigo.

El plan de marketing muestra un ROI de 383 % con una utilidad bruta para el mismo periodo es US\$ 878,817.

2. Recomendaciones

De acuerdo con el estudio de mercado, un 28 % de los potenciales compradores no conoce la marca Citroën. Es muy importante establecer los lineamientos para comunicar los valores y la personalidad de la marca, enfatizando la tradición cultural y la disrupción creativa.

A partir del sondeo de clientes actuales de Citroën, se descubrió una oportunidad de mejora en procedimiento y experiencia de entrega del vehículo, con mucho foco en las necesidades del usuario y que aproveche al máximo todas los sistemas de asistencia y seguridad que tiene el C5 Aircross; algunas funciones como alerta de atención del conductor, aviso de

cambio involuntario de carril y sistema de vigilancia de ángulo muerto, por ejemplo, cuentan con la opción de desactivar.

Derco debe realizar un estudio para los 13 sistemas de asistencia en la conducción y seguridad, y evaluar cuál es el más valorado; luego, pueden enfocar los esfuerzos en la comunicación sobre los puntos fuertes.

Dado que, según el estudio de mercado, un 48 % considera la compra de un automóvil mediante una entidad financiera, Derco debe desarrollar productos financieros para cuentas estratégicas y activar campañas con las principales entidades financieras.

Se recomienda que los embajadores de marca trabajen muy de cerca con el especialista de producto a fin de resaltar las principales ventajas comparativas y competitivas que ofrece el C5 Aircross.

Debido a que un alto porcentaje de clientes tomó la decisión de compra gracias al *test drive*, se debe realizar un minucioso estudio de potenciales clientes (ventas pérdidas) que por causas atribuibles a Derco no pudieron participar del *test drive*.

Bibliografía

- Apeim (2020, Octubre). *Niveles Socioeconómicos 2020*. APEIM - Informes NSE. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arellano Consultora (2019). *Perfil del consumidor peruano*. Arellano. Recuperado de <https://www.arellano.pe/perfil-los-consumidores-al-momento-comprar-vehiculo/>
- Arellano Marketing (2019, Marzo 21). *Siempre miramos al cliente, pero no miramos al usuario*. Sector Automotor. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.arellano.pe/siempre-miramos-al-cliente-no-miramos-al-usuario/>
- Asociación Automotriz del Perú (2020, Enero). *Informe del Sector Automotor a Diciembre 2019*. Asociación Automotriz del Perú (AAP). Recuperado de <https://aap.org.pe/estadisticas/informe-estadistico-automotor/>
- Asociación Automotriz del Perú (2019, 02 07). *ASOCIACIÓN AUTOMOTRIZ DEL PERÚ: LA TECNOLOGÍA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ*. AAP. Recuperado el 6 de abril de 2019 de <https://aap.org.pe/asociacion-automotriz-del-peru-la-tecnologia-en-el-sector-automotriz/>
- Asociación Automotriz del Perú (2019, 12). *Informe Estadístico Automotor*. Asociación Automotriz del Perú. Recuperado de <https://aap.org.pe/estadisticas/informe-estadistico-automotor/>
- Asociación Automotriz del Perú (2020). *ASOCIACIÓN AUTOMOTRIZ DEL PERÚ: VENTA DE VEHÍCULOS HÍBRIDOS Y ELÉCTRICOS AUMENTA CON FUERZA EN ENERO*. AAP. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://aap.org.pe/asociacion-automotriz-del-peru-venta-de-vehiculos-hibridos-y-electricos-aumenta-con-fuerza-en-enero/>

- Asociación Peruana Automotriz (2020). Asociación Peruana Automotriz. Recuperado el 11 de abril de 2020 de <https://aap.org.pe/asociacion-automotriz-del-peru-venta-de-vehiculos-inicia-el-2020-con-buen-pie/>
- Barandiarán, M., Calderón, D., Chávez, G., y Coello, J. (2012) Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4614/BARANDIARA_N_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BAV Group (2019). *Brand Asset Valuator*. BAV GROUP.
- BBVA (2010). *Situación Automotriz Perú 2010* (0th ed.). BBVA Research. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/situacion-automotriz-peru-2010/>
- Cámara de Comercio de Lima (2016). *Seguridad, rendimiento y tecnología es lo que se busca en un vehículo*. Cámara de Comercio de Lima. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r744_2/02.pdf
- Cámara de Comercio de Lima (2020, Abril 13). Informe Económico. *La Cámara, Del 13 al 19 de abril del 2020*(922), 28. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la_camara%20922_final.pdf
- Citroën España (s.f.). *NUEVO SUV CITROËN C5 AIRCROSS*. Recuperado de http://descarga-catalogos.ofertas-citroen.es/catalogos/C5_AIRCROSS.pdf
- Citroën Francia (s.f.). *Catalogo_C5_Aircross*. Recuperado de https://media.citroen.fr/file/37/3/Catalogo_C5AC.350373.pdf?vers=1

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2019, Setiembre 04).

Perú: Población 2019. CPI - Market Report. Recuperado el 10 de abril de 2020 de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Compañía Peruana Dedicada a la Investigación, Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]

(s.f.). *Estudios de Mercado Cualicuantitativos AD-HOC*. CPI. Recuperado de <https://www.cpi.pe/estudios-y-servicios/estudios-de-mercado/estudios-especiales-ad-hoc-.html>

Datum Internacional (2018, 08 08). *Millennials y su relación con las marcas*. Datum

Internacional. Recuperado el 6 de abril de 2020 de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennialsylasmarcas.pdf

Derco Perú S.A. (2019). *Resumen de mercado 2019*. Asociación Automotriz del Perú.

Deutsche Welle (2020, Agosto 15). *Perú entra en recesión: se deploma 17% el PIB y desempleo sube a 8,8%*. DW. Recuperado el 20 de agosto de 2020 de <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-entra-en-recesi%C3%B3n-se-deploma-17-el-pib-y-desempleo-sube-a-88/a-54583160>

Diario El Peruano (2018, Mayo 9). DECRETO SUPREMO N° 095-2018-EF. *Diario El Peruano*.

Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/40389/DS095_2018EF.pdf

Diario El Peruano (2019, Julio 19). *Ordenanza que establece restricciones al tránsito vehicular*

en vías del área metropolitana. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-establece-restricciones-al-transito-vehicular-ordenanza-no-2164-1790630-1/>

Diario El Peruano (2019, Noviembre 8). *Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir y establece otras disposiciones*. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-nacional-del-sist-decreto-supremo-n-034-2019-mtc-1825264-1/>

Diario El Peruano (2020, Junio 25). *Recuperación económica empezará en el tercer trimestre del presente año*. Diario El Peruano. Recuperado el 30 de junio de 2020 de <https://elperuano.pe/noticia/97744-recuperacion-economica-empezara-en-el-tercer-trimestre-del-presente-ano>

Ernst & Young (2020, Abril 30). *El impacto del nuevo consumidor en el futuro de los negocios*. EY. Recuperado el 10 de abril de 2020 de https://www.ey.com/es_pe/consulting/impacto-nuevo-consumidor-futuro

Instituto Peruano de Economía (2020, Marzo 13). *TIPO DE CAMBIO SUBIÓ TRAS AUMENTO DE CASOS DE CORONAVIRUS*. Instituto Peruano de Economía (IPE). Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.ipe.org.pe/portal/tipo-de-cambio-subio-tras-aumento-de-casos-de-coronavirus/>

Integra Comunicación Corporativa S.A.C. (s.f.). *Citroën C5 Aircross: mejor prueba de manejo del 2018*. Recuperado de <https://www.mundoempresarial.pe/automotor-mundo-empresarial/1170-citroen-c5-aircross-mejor-prueba-de-manejo-del-2018.html>

Ipsos (2014, Diciembre 15). *Imagen y posicionamiento de marcas de vehículos para uso particular*. Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-y-posicionamiento-de-marcas-de-vehiculos-para-uso-particular>

- Ipsos (2018, Julio 02). *Perfil del adulto joven peruano 2018*. Ipsos. Recuperado el 6 de abril de 2020 de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta Edición ed.). Pearson. Recuperado de <https://biblioteca.istrfa.edu.pe/admin/img/pdf/Investigacion%20de%20Mercados,%205ta%20Edicion%20-%20Naresh%20K.%20Malhotra.pdf>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2019, Agosto 28). *Resolución Ministerial N° 250-2019-MINEM/DM*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.gob.pe/institucion/minem/normas-legales/292281-250-2019-minem-dm>
- PSAG Automoviles Comercial España S.A. (s.f.). *El confort según Citroën*.
- PSAG Automoviles Comercial España S.A. (s.f.). *Origen del Logotipo Citroën*. Recuperado de <http://www.citroenorigins.es/es>
- Rubiños, Jorge (4 de junio de 2019). Perfil de los consumidores al momento de comprar un vehículo. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/perfil-consumidores-momento-comprar-vehiculo-269072-noticia/>
- Semana Económica (2020, 01 26). *Perú es el país con el mayor potencial de la región para la industria automotriz*. Semana Económica. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/mercado-automotriz-peru-es-el-pais-con-mas-potencial-de-la-region>
- Stakeholders Sostenibilidad* (2019, 06 11). Stakeholders Sostenibilidad. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://stakeholders.com.pe/medio-ambiente/alternativas-movilidad-sostenible-existen-pais/>

Valverde, H. (2019, Octubre). *Disecionamos los asientos Citroën Advanced Comfort*.

Recuperado de <https://periodismodelmotor.com/diseccionamos-los-asientos-citroen-advanced-comfort/237865/>

Zavala de Pedro Jose (s.f.). *Gestión de atraktividad del producto (APS)*. Recuperado el 14 de diciembre 2020 de http://acai.edu.pe/public/Atraktividad_de_Producto.html

Anexo 1. Guías para las Entrevistas y Focus Groups

Entrevista guía

| Objetivo Preguntas | Cantidad | Lista Entrevistas a Expertos |
|--|----------|--|
| Conocimiento de marca, producto y objetivos de marketing ¿Cuales son los objetivos como marca? Awamess ¿Qué planes tiene con la marca? ¿Cuál es el objetivo a corto plazo, mediano plazo, largo plazo? ¿Qué perspectiva tiene comercialmente? ¿Cuál es la producto estrella? ¿Quién es el perfil de cliente? ¿Cuales fueron los resultados de la campaña de lanzamiento? ¿Qué atributos especiales tiene el modelo C5? | 1 | Gerente de Marca de Citroen |
| Tendencias de la Industria Perspectiva económica por coronavirus Innovaciones en automóviles Categoría SUV, crecimiento y perspectivas en el corto plazo Impuesto selectivo al consumo y su impacto | 1 | Experto en la Industria automotriz (AAP) |
| Comportamiento del consumidor en la tienda Consumidor ¿Cuál es el perfil de los compradores? ¿Cuál es el perfil de compradores de Citroen? Información de ventas ¿Cuál es el principal motivo por lo cual se cae la venta de una C5 Citroen? ¿Cuales son los modelos que compiten con el C5? Esfuerzo de marketing Citroen ¿Considera que la inversión en marketing es suficiente para generar ventas? ¿Qué acciones sugeriría que podrían complementar las acciones de marketing? ¿Qué recursos y autonomías? | 2 | Jefe de tienda concesionario Deroo (2) |
| ¿Cuál es el perfil de cliente de pandero? ¿Qué autos son los que más compran por un financiamiento de Pandero? ¿Cuál es su opinión sobre el portafolio de productos que tiene Citroen? ¿Qué opina del posicionamiento de Citroen? ¿Qué le sugeriría a la marca? ¿Qué es lo que más valora adquirir un automóvil? | 1 | Jefe de financiamientos Pandero |
| Perspectiva de un Influenciador sobre los autos ¿Cómo aprendo a manejar? ¿Qué es lo que más le gusta de los autos? ¿Qué marcas conoce? ¿Qué tipo de carro considera que va con su perfil? ¿Por que? ¿Existe alguna tendencia de modelo o marca para su generación? ¿Qué son los requisitos mínimos que exige de un auto? ¿Cómo las marcas deberían conectar con su público? ¿Cuál es tu perspectiva del sector automotriz y el coronavirus? | 1 | Blogger de autos |

Focus guía 1

| Orden | Guía de Focus Group | Objetivo | Tiempo | Cantidad Minutos |
|-------|---|--------------------------------|----------------|------------------|
| 1 | Bienvenida: | | 2 min | 2 |
| 2 | Objetivo: Encontrar información o hallazgos relevantes sobre porque tomaron | | | |
| 3 | Presentación: Mencionar el tiempo de zoom y volverse a conectar Se hará una presentación de un minuto en donde mencionaran lo siguiente: | | 30 segundos | 1 |
| 4 | Nombre Edad Profesión | | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 5 | Se agradece por la presentación de cada uno, ¿Cuales son las primeras 5 marcas que se te vienen a la mente? | Conocimiento de marca | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 6 | ¿Qué atributos consideran importante en un automóvil? Mencionen los 3 más importantes Por ejemplo: Diseño, Performance, consumo de combustible, calidad, seguridad entre otros. | Atributos que valoran | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 7 | Pueden comentarme ¿Qué marca de auto tienen? ¿Por qué eligieron esa marca? | Conocer la reason why elección | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 8 | ¿Qué medios de información seleccionaron para adquirir su auto en su momento? Ejemplo: Tienda, revistas, paneles, radio, web de la marca, recomendaciones, etc | Canales de comunicación | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 9 | Nos puede comentar la experiencia de compra y recepción del mismo Proceso de asesoramiento, Compra "Tiempo de espera", "momento de la entrega" | Experiencia de compra | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 10 | Introducción Citroen ¿Conocen la Citroen? Si/ No | Awarness | | |
| 11 | ¿Qué percepción o imagen tienen de la marca tienen de Citroen? En caso ninguno conociera la marca se presenta una fotografía del producto Breve presentación de la marca Citroen (Foto) La marca francesa Citroën presenta la C5 Aircross, con su línea 100% SUV, un diseño musculado y robusto con personalidad, distancia libre al suelo de 230mm. La C5 Aircross es el más confortable y versátil de su segmento gracias a dos innovaciones exclusivas Citroën: en primer lugar, la Suspensión de Amortiguadores Progresivos Hidráulicos que se traduce en la conservación del máximo confort de manejo en baches, baden y superficies irregulares y en segundo lugar los asientos Advanced Comfort. gracias a su espuma de alta densidad que absorbe las irregularidades del camino Incorpora, además, 20 tecnologías de ayuda a la conducción y 6 tecnologías de conectividad, es un SUV de nueva generación. | Awarness | 12 min (2 c/i) | 12 |
| 12 | | Presentación de Citroen | 1 min | 1 |
| 13 | ¿Si pudieran adquirir en un corto plazo un auto, elegirían el modelo Citroen C5? ¿Por qué? | Intención de compra | 6 min (1 c/u) | 6 |
| 14 | Palabra de agradecimiento | Finalizar | 1 | 1 |

Focus guía 2

| Orden | Guia de Focus Group | Objetivo | Tiempo | Cantidad Minutos |
|-------|--|-----------------------|---------------|------------------|
| 1 | Bienvenida: | | 2 min | 2 |
| 2 | Objetivo: Determinar si estarían interesados en adquirir la marca Citroen | Intención de compra | | |
| 3 | Presentación: Mencionar el tiempo de zoom y volverse a conectar mencionaran lo siguiente: Nombre Edad | | 30 segundos | 1 |
| 4 | Profesión Industria Lugar en que labora | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 5 | | Conocimiento de marca | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 6 | Se agradece por la presentación de cada uno. ¿Cuales son las primeras 5 marcas que se te vienen a la mente? Hábitos de compra | | | |
| 7 | ¿Qué estilo de auto es de su preferencia? Clásico, moderno, vanguardista, tecnologico | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 8 | ¿Cada cuanto tiempo renueva un auto? Menos 2 años , 2-4 años, 4 años a más | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 9 | ¿Qué atributos consideran importante en un automóvil? Mencionen los 3 más importantes Por ejemplo: Diseño, Performance, consumo de combustible, calidad, seguridad entre otros. | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 10 | ¿Qué criterios utiliza para elegir las posibles marcas de su interes? Experiencia en el sector, marca renocida en el mercado, recomendación, experiencia de usuario, etc | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 11 | ¿Qué marca de auto tiene? ¿Porqué eligieron esa marca? | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 12 | Tiene alguna marca de automóvil favorita? Mencione | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 13 | ¿Con cuanto tiempo de anticipación investiga el modelo o modelos a comprar? Ejemplo: 1 mes, 2 meses, 1 años, inmediato | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 14 | Reconocimiento de marca | | | |
| 15 | Ahora les vamos a mostrar una imagen de automovil y quiero que mencionen, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? | | 3 min (0.5 c/ | 3 |
| 16 | ¿Cuál es la percepción de imagen que tienen sobre el automóvil? ¿Cuál es su procedencia? ¿Europea, Asiatico, Americano? | | 3 min (0.5 c/ | 3 |

Anexo 2. Encuesta

1. ¿Usted o su familia cuenta con vehículo propio?
 - a) Si
 - b) No

2. En caso haya respondido "Si" a la anterior pregunta, ¿Cuál es la marca del automóvil que tiene?
 - a) Hyundai
 - b) Toyota
 - c) Mazda
 - d) Kia
 - e) Nissan
 - f) Otro: _____

3. ¿Considera usted renovar o adquirir un automóvil en los próximos 12 meses?
 - a) Si
 - b) Tal vez
 - c) No (FIN)

4. ¿Es usted el que toma la decisión de compra?
 - a) Si
 - b) En conjunto con mi pareja
 - c) No

5. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por su nuevo vehículo?
 - a) Menos de U\$ 28,000 (FIN)
 - b) De U\$28,000 a U\$32,999
 - c) De U\$33,00 a U\$37,999
 - d) De U\$38,000 a U\$42,999
 - e) Más de U\$43,000

6. ¿Conoce la marca Citroen?
 - a) Si
 - b) No

Presentación Citroen C5 Aircross

La marca Francesa Citroën desvela la C5 Aircross, con su línea 100% SUV, un diseño musculado y robusto con personalidad. La C5 Aircross es el más confortable y versátil de su

segmento gracias a dos innovaciones exclusivas Citroën: en primer lugar la Suspensión de Amortiguadores Progresivos Hidráulicos que se traduce en la conservación del máximo confort de manejo en baches y superficies inestables y en segundo lugar los asientos Advanced Comfort, que cuenta con espumas de alta densidad que se adapta a la morfología de cada persona, cuenta en todas sus versiones con un sistema de Recarga inalámbrica de teléfono móvil, distancia libre al suelo de 230mm, neumáticos Michelin, y una versión con sistema de masajes hidroneumático, su frecuencia de mantenimiento es cada 10,000km, es un SUV de nueva generación.

7. Basándose en las características del C5 Aircross, ¿estaría interesado en comprar este vehículo?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este modelo?

- a) De U\$28,000 a U\$32,999
- b) De U\$33,000 a U\$37,999
- c) De U\$38,000 a U\$42,999
- d) Más de U\$43,000

9. ¿Cuáles son los atributos que más valora en un automóvil SUV? Asigne un valor del 1 al 7 a cada atributo, donde 1 es "Más importante" y 7 "Menos importante".

- a) Calidad
- b) Servicio Posventa
- c) Diseño y Equipamiento
- d) Confort
- e) Performance (torque y potencia)
- f) Consumo de combustible
- g) Frecuencia de mantenimiento
- h) Seguridad

10. ¿Cada cuanto tiempo renueva un automóvil o le gustaría renovar?

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 4 años

- c) De 4 a 6 años
- d) Más de 6 años

11. ¿A través de qué canal le gustaría enterarse de promociones y las características de este producto? (múltiples opciones)

- a) Redes sociales
- b) TV
- c) Radio
- d) Prensa escrita
- e) Correo electrónico
- f) Recomendación de un amigo
- g) Expertos / Influencers
- h) Otro: _____

Aspectos sociodemográficos

12. Indique su género

- a) Mujer
- b) Hombre

13. Indique en qué rango de edad se encuentra

- a) Menos de 25 años
- b) 25-35 años
- c) 36 - 45 años
- d) 46 - 55 años
- e) Más de 55 años

14. ¿Cuál es su ocupación?

- a) Estudiante
- b) Profesional dependiente
- c) Profesional independiente
- d) Ama de casa
- e) Otro

15. Indicar distrito de residencia

- a) Barranco
- b) Chorrillos
- c) Jesús María
- d) La Molina
- e) Lince
- f) Magdalena
- g) Miraflores
- h) Pueblo Libre
- i) San Borja
- j) San Isidro
- l) Surco
- m) Otro

16. ¿Cuál es el rango de ingresos mensuales brutos familiares?

- a) Menos de S/. 2,500 soles
- b) De S/. 2,501 a S/. 4,000 soles
- c) De S/. 4,001 soles a S/. 6,000 soles
- d) De S/. 6,001 a S/. 8,000 soles
- e) De S/. 8,001 a S/. 10,000 soles
- f) Más de S/. 10,000 soles

17. ¿Qué opción financiera está considerando para la compra de su automóvil?

- a) Fondos propios
- b) Entidad financiera
- c) Pandero
- d) Auto en parte de pago (Agregar)
- e) Otro: _____

18. ¿Es usted padre o madre de familia?

- a) Si
- b) No

Anexo 3. Resultados Encuestas

¿Considera usted renovar o adquirir un automóvil en los próximos 12 meses?

| Respuesta | N° | % |
|-----------|-----|-------|
| Sí | 310 | 43 % |
| No | 225 | 31 % |
| Tal vez | 181 | 24 % |
| Total | 716 | 100 % |

¿Basándose en las características del C5 Aircross, ¿Estaría interesado en comprar este vehículo?

| Respuesta | N° | % |
|-----------|-----|-------|
| Sí | 113 | 29 % |
| No | 277 | 71 % |
| Total | 390 | 100 % |

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este modelo?

| Respuesta | # | % |
|--------------------------|-----|-------|
| De U\$28,000 a U\$32,999 | 253 | 65 % |
| De U\$33,000 a U\$37,999 | 118 | 30 % |
| De U\$38,000 a U\$42,999 | 17 | 4 % |
| Más de U\$43,000 | 2 | 1 % |
| Total | 390 | 100 % |

Personas de 25 a 35 años con los siguientes niveles de ingresos, interesado en comprar el vehículo

| Respuesta | N° | % |
|--------------------------------------|-----|-------|
| Menos de S/. 2,500 soles | 2 | 1 % |
| De S/. 2,500 a S/. 3,999 soles | 30 | 17 % |
| De S/. 4,000 soles a S/. 5,999 soles | 23 | 13 % |
| De S/. 6,000 a S/. 7,999 soles | 64 | 36 % |
| De S/. 8,000 a S/. 9,999 soles | 21 | 12 % |
| Más de S/. 10,000 soles | 40 | 22 % |
| Total | 180 | 100 % |

¿Cuáles son los atributos que más valora en un automóvil SUV? Asigne un valor del 1 al 7 a cada atributo, donde 1 es "Más importante" y 7 "Menos importante"

| Atributos | Calidad | Servicio posventa | Diseño y equipamiento | Confort | Performance | Consumo y Combustible | Frecuencia de Mantenimiento | Seguridad |
|--------------------------|---------|-------------------|-----------------------|---------|-------------|-----------------------|-----------------------------|-----------|
| Más importante | 44 % | 24 % | 40 % | 42 % | 31 % | 28 % | 23 % | 55 % |
| Muy Importante | 11 % | 25 % | 17 % | 15 % | 23 % | 24 % | 26 % | 5 % |
| Importante | 16 % | 16 % | 12 % | 11 % | 15 % | 19 % | 21 % | 9 % |
| Moderadamente importante | 3 % | 5 % | 6 % | 4 % | 5 % | 4 % | 6 % | 7 % |
| Un poco importante | 2 % | 7 % | 4 % | 2 % | 9 % | 3 % | 7 % | 1 % |
| Sin importancia | 6 % | 8 % | 5 % | 9 % | 5 % | 7 % | 7 % | 6 % |
| Nada importante | 18 % | 16 % | 16 % | 17 % | 12 % | 14 % | 11 % | 18 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Potenciales clientes por rango de edad

| Respuestas | Personas que SÍ cuentan con vehículo, interesados en adquirir o renovar su vehículo, con presupuesto mayor a US\$ 28M | Personas que NO cuentan con vehículo, interesados en adquirir o renovar su vehículo, con presupuesto mayor a US\$ 28M |
|------------------|---|---|
| Menos de 25 años | 7 | 2 % |
| De 25 a 35 años | 126 | 40 % |
| De 36 a 45 años | 125 | 40 % |
| De 46 a 55 años | 30 | 10 % |
| Más de 55 años | 24 | 8 % |
| | 312 | 100 % |