Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

SOLUCIÓN DE MOVILIDAD PARA LA ÚLTIMA MILLA

Alumno: Yanela Dell´Arciprete

DNI: 34830036

Mentor: Daniela Nury Martínez

Trabajo Final de Graduación – Plan de Marketing

SOLUCIÓN DE MOVILIDAD PARA LA ÚLTIMA MILLA

Alumno: Yanela Dell´Arciprete

DNI: 34830036

Mentor: Daniela Nury Martínez

ÍNDICE

Introducción **2**
Resumen ejecutivo **3**
Marco teórico **5**
Análisis de situación **8**
Análisis de entorno 9
Análisis de Mercado 14
Análisis de competencia 19
Análisis del consumidor 23
Análisis interno 32
Diagnóstico de la situación **34**
Estrategia **37**
Objetivos y Metas **44**
Modos de Acción (Mix de Marketing) **45**
Análisis Económico Financiero **55**
Conclusiones **58**
Bibliografía **60**
Anexos **63**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

A raíz de los cambios culturales y sociales a nivel mundial y con impacto inevitable en nuestro país se observa una necesidad en términos de transporte, donde los consumidores quieren llegar más rápido y de manera más fácil a sus destinos. Asimismo se observa una fuerte conciencia por parte de los consumidores de nuevas generaciones, en cuanto a la contaminación y la búsqueda de opciones sustentables a la hora de trasladarse de un lado al otro. Entendiendo que el monopatín eléctrico es una alternativa de transporte para la última milla, me propongo trabajar con el desarrollo de este producto bajo la órbita de la industria automotriz.

Elegí la marca Peugeot Argentina dado que es una marca que está en constante cambio y supo adaptarse a las necesidades del momento de sus consumidores. En este sentido y como correlato de su aniversario de 200 años, se realizó un cambio de identidad marcaria, y un cambio de mirada del negocio virando hacia el futuro, los jóvenes y el mejor uso del tiempo. Por eso mismo, me parece propicio elegir trabajar con Peugeot ya que tiene las cualidades necesarias para mirar hacia el futuro pensando en el transporte de última milla.

Esta iniciativa tendrá injerencia sobre el AMBA, de esta manera se pretende armar un plan de marketing que tenga en cuenta el desarrollo y la incorporación del producto antes mencionado dentro de la industria automotriz, con Peugeot como marca pionera.

Este proyecto significa un gran desafío ya que implica dar un giro en el modo en que nos transportamos y en el modo en que entendemos al transporte. En este sentido se realizará una encuesta, con una muestra de 108 personas del AMBA, como fuente primaria, para entender al consumidor potencial y evaluar la inserción en el mercado, sumado a entrevistas con funcionarios de Gobierno sobre los marcos regulatorios y viabilidad de uso de los monopatines eléctricos en la vía pública. Asimismo se utilizarán blogs internacionales y material periodístico para dar soporte a las tendencias socioculturales sobre transporte de última milla sustentable, a modo de fuente secundaria.

Universidad de San Andrés

Resumen ejecutivo

Mediante el presente trabajo se intenta explorar el mercado de electromovilidad para la última milla con el fin de lanzar monopatines eléctricos dentro de la marca Peugeot argentina, una nueva alternativa de transporte que contribuya con el cuidado del ambiente resolviendo la necesidad de los pasajeros, de mayor rapidez y mejor calidad de viaje, que se trasladan dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como epicentro del lanzamiento.

Para llevar a cabo este proyecto, se realizó una investigación y sondeo del mercado de la electromovilidad, mediante un análisis de situación, utilizando la herramienta PESTEL y obteniendo un escenario económico propicio para la producción nacional, pero una disyuntiva dentro del AMBA tanto a nivel político (existencia de partidos políticos opuestos a cargo de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires) como legal, ya que en el Gran Buenos Aires sólo existe una única regulación tras un episodio de peligro, mientras que en la Ciudad de Buenos Aires existen ciclovías y regulaciones para bicicletas y monopatines eléctricos. Por último, a nivel tecnológico, social y medioambiental los resultados investigados fueron asimismo favorables para dicho lanzamiento, con un escenario de avances latentes a nivel tecnológico, y una sociedad con predisposición a la movilidad eléctrica, y a nivel medioambiental contribuyendo a la disminución de dióxido de carbono y favoreciendo el cuidado ambiental.

También se realizó, dentro del análisis inicial, un sondeo de mercado para evaluar tipo de producción existente a nivel local, y competencia, llegando a vislumbrarse que al día de hoy no existe ninguna marca en Argentina que produzca monopatines eléctricos a nivel nacional.

Luego, a raíz de la información recabada en dicho análisis se pudo hacer un diagnóstico de la situación soportado por la encuesta de movilidad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, del 2018, y sumando una encuesta propia más actualizada, la cual se llevó a cabo mediante una investigación cuantitativa, no probabilística, a habitantes del AMBA con una muestra de 108 personas, durante los meses de marzo y abril, donde se contemplaron las respuestas de hombres y mujeres de más de 18 años de edad, residentes en el Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los cuales

respondieron un cuestionario en formato Google form, comprobando la necesidad de la solución de transporte eléctrico para distancias cortas y medias dentro de la Ciudad de Buenos Aires. Luego se procedió a formular una estrategia acorde a lo investigado y al perfil de la compañía Peugeot Argentina, seteando objetivos y metas, el marketing mix y finalmente el análisis económico y financiero para los próximos 3 años del proyecto, el cual arrojó una viabilidad del lanzamiento de los monopatines eléctricos Lion de la marca Peugeot Argentina, de índole nacional, y un próspero escenario para los dos años siguientes a dicho lanzamiento, dando una TIR de 27%, un VAN de 141.850 y un ROMI de 5,79.

A lo largo del proyecto se recorrerán las distintas instancias de análisis y formas de ejecución de dicho proyecto y su respectivo Plan de Marketing, con el fin de dar cuenta que esta alternativa resulta favorable de ser lanzada en el mercado del AMBA, ya que existe un alto porcentaje de adhesión a este tipo de movilidad para la última milla.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Marco teórico

Este escrito estará dividido en dos grandes pilares, por un lado las transformaciones de la industria de la movilidad y el surgimiento de nuevos negocios, tal como se plantea anteriormente, con la posibilidad de incorporar los monopatines eléctricos en la industria automotriz, y por otro lado el impacto de las megatendencias de sostenibilidad, crisis energética y crisis económica en dicha industria.

La problemática de movilidad en las ciudades data no solo de nuestro país sino también de otras grandes urbes de latinoamérica. Según el blog de la División de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Ríos, 2013) se puede sostener que "*Durante los últimos años los habitantes de las grandes urbes de América Latina y el Caribe han enfrentado mayores problemas de movilidad. Entre los problemas urbanos más importantes se encuentran los grandes embotellamientos de tráfico, el crecimiento de la contaminación del aire, la contaminación por ruido y el incremento de las emisiones de gases que causan el cambio climático. Estos problemas son principalmente causados por vehículos que, con una frecuencia cada vez mayor, se encuentran atascados en el tráfico. También ha incrementado el número de accidentes de tráfico y no se diga el alza en el precio del combustible que cada vez representa un porcentaje más alto de nuestros ingresos."* Asimismo se sostiene que la población latinoamericana es más rica en términos monetarios y más pobre en términos de tiempo, haciendo alusión a un incremento considerable de población con problemas urbanos que quitan dinamismo y eficiencia al funcionamiento de dichas urbes. Adicionalmente se destaca que: *"El incremento en la demanda de viajes basados en medios cada día más "rápidos" y flexibles ha desatado patrones de movilidad urbana insostenibles debido a la alta dependencia en automóviles y al descontrolado crecimiento de nuestras ciudades. Esta es una de las explicaciones básicas de cómo hemos llegado a tener dichos retos. El continuo aumento y el desmedido uso de medios de transporte que son intensivos en carbono e ineficientes energéticamente (por pasajero) es insostenible para*

nuestras ciudades, daña al medio ambiente y representa una gran amenaza para las generaciones futuras en ciudades de América Latina."

Frente a esta situación, el presente trabajo combina diferentes bibliografías dando cuenta de una posible solución de micromovilidad y promueve una mirada hacia el futuro, no tan lejano, donde se considere no sólo la adopción de nuevas formas de movilidad sino también un cambio sociocultural.

En este sentido, para abordar este proyecto se utilizará bibliografía secundaria y se abordará el texto de Theodore Levitt, "La Miopía en el Marketing", para explicar la diferencia entre las empresas que solo contemplan proyectos a corto plazo y luego dejan de existir porque no piensan a futuro, y aquellas que por el contrario miran más allá, y descubren nuevos horizontes para seguir transformándose. Se propone poner como ejemplo a Peugeot en relación con sus reinvenciones, y el proyecto de monopatines eléctricos como nueva propuesta de reinvención. En este sentido, se abordará la inserción de monopatines eléctricos en el mercado automotriz partiendo de la última reinvención de la marca Peugeot, a raíz de su aniversario por los 200 años de vigencia.

Según Theodore Levitt (Levitt, 2008) cuando se piensa en el crecimiento sostenido de una industria o compañía hay que tener en cuenta cuán ampliamente definimos el negocio y cuán cuidadosamente estimamos las necesidades de los clientes. Peugeot data de una historia acorde al pensamiento de Theodore Levitt ya que, en sus inicios, el negocio, fundado en 1810 por Jean-Frédéric y Jean-Pierre II Peugeot, estaba orientado a producciones muy diversificadas basadas en el acero (herramientas, muelles, molinos de café, piezas de relojería, bicicletas, etc.), pero con el tiempo fueron cambiando el negocio hasta que su foco pasó a estar netamente en las soluciones de movilidad, y es el día de hoy que continúan sumergidos en una innovación constante, siempre poniendo al cliente en el centro.

Un gran interrogante que plantea Theodore Levitt en la "Miopía del marketing" (Levitt, 2008)es entender en qué negocio están las compañías. Una pregunta tan sencilla pero difícil al mismo tiempo. En este sentido, se abordará cómo Peugeot supo dar respuesta a esa pregunta durante más de 200 años y cómo

los monopatines eléctricos resultan una solución innovadora para continuar retroalimentando la reinvención de la marca.

Asimismo, también se utilizará el texto “Exploit the product cycle life” (Levitt, n.d.) con el fin de vincularlo con el ciclo de vida de los autos y proponer de esta manera un nuevo comenzar para la industria automotriz, junto a la producción nacional de monopatines eléctricos. De esta manera, se podrá vislumbrar cómo lo que muchas compañías, incluso las de la industria automotriz, creen conocer y entender termina siendo algo más complejo de implementar y principalmente sostener. A su vez, se relacionarán los pasos que plantea el autor para implementar un buen análisis y así comprender el ciclo de vida, en este caso, de los autos con la estrategia de la marca Peugeot, para dar cuenta del momento de la curva donde se encuentran sus productos y explicando por qué es propicio incorporar los monopatines eléctricos en esta instancia, con el fin de promover que la marca siga haciendo historia con soluciones de última milla.

En suma, como complemento de la bibliografía de Theodore Levitt, se utilizará el concepto de modelo de adopción de la innovación del texto “Adopción de la Innovación y Ciclo de Vida del producto”, de Charlie Karlsson, que trata sobre la adopción de innovaciones para productos y desarrollo de procesos con empresas, difusión de las innovaciones y la adopción de aplicaciones de información tecnológica para autorizar los procesos de producción y testeo de hipótesis de manera empírica, mediante métodos econométricos, que permite dar cuenta de una visión más contemporánea sobre las innovaciones tecnológicas y cómo se insertan en nuestra sociedad. Vinculado con la marca Peugeot se puede ver que el modelo de adopción de la innovación de la marca respecto de sus productos, a lo largo de sus más de 200 años de historia, siempre estuvo enfocado en consumidores innovadores que toman riesgos y marcan la diferencia, ya que se trata de productos icónicos de cada época donde siempre Peugeot suele ser pionera en dichos lanzamientos buscando un público de tendencia del momento y estando presente en las conversaciones de vanguardia, acompañado de sus diseños franceses que se destacan por sobre sus competidores en cada vertical.

Por otra parte, se abordará el concepto de movilidad sustentable y se buscará comprobar cómo en las grandes urbes florece la tendencia del uso de

electromovilidad para distancias cortas vinculado a las megatendencias de sostenibilidad, crisis energética y crisis económica, a través de fuentes tales como INDEC, KANTAR, informes sobre transporte, reportes sobre sustentabilidad tanto a nivel local como a nivel global de la industria automotriz, e informes vinculados a la regulación de monopatines eléctricos, a través de los cuales se puede evidenciar, por ejemplo, según la primera y última Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) en 2021 realizada por el INDEC (*Encuesta Nacional De Uso De Tiempo 2021. Resultados Definitivos*, 2022), resultados reveladores para estudiar el mercado de electromovilidad para que Peugeot pueda lanzar los monopatines eléctricos en AMBA, combinado con la última Encuesta de Movilidad para el AMBA realizada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en 2018.

Se adicionará también el soporte de lectura del reporte “Las tendencias transformando la movilidad del futuro” de Mc Kinsey and Company, y también “Megatendencias y su impacto en la movilidad del futuro” (Singh, n.d.) de Frost and Sullivan, y otros reportes internacionales enfocados en el avance de las tendencias de movilidad y sustentabilidad, dejando entrever lo que pasa fuera de la región, donde se buscará implementar este proyecto y a modo de referencia global. De esta manera, se utilizarán los informes de INDEC para dar cuenta de la densidad de la población y el género de la misma, que reside en el AMBA y que por ende se traslada ya sea por trabajo, o por otras necesidades a lo largo del año. En cuanto a la fuente de KANTAR se buscará información que permita develar insights respecto de cómo es considerado el transporte hoy en día y asimismo indagar en el mindset de la sociedad actual. También se utilizará toda la información de regulaciones y sustentabilidad, para abrir camino a la producción nacional de monopatines eléctricos, entendiendo las resistencias latentes a que esto suceda.

En síntesis, durante el desarrollo de este Plan de Marketing se vislumbran dos grandes pilares de análisis, guiados por dos de los artículos de Theodore Levitt y complementados por el artículo de Charlie Karlsson (Karlsson, 1988) y en segundo término todos los informes antes mencionados. El primer eje dará cuenta de la necesidad de incorporación del monopatín y será a modo de análisis situacional, y el segundo eje indagará en el mindset de los

consumidores y buscará comprobar el primer eje demostrando de esta forma vislumbrar la oportunidad de la inserción de los monopatines eléctricos en el mercado automotriz.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de situación

Análisis de entorno

A continuación se utilizará el análisis PESTEL para explicar y detallar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales, y Legales del Plan de Marketing, a través del cual se tiene el objetivo de insertar, mediante producción nacional, monopatines eléctricos en la industria automotriz.

Adentrándonos en el análisis político, en nuestro país hubo elecciones presidenciales a fines del 2023 donde resultó ganador el Presidente Javier Milei, representante del partido La Libertad Avanza con más del 50% de los votos. En la provincia de Buenos Aires continúa el mandato de Axel Kicillof (Gran Buenos Aires) y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires resultó ganador Jorge Macri. En el AMBA, lugar inicial donde se plantea este proyecto para comercializar los monopatines eléctricos dentro de la marca Peugeot, existen dos gobiernos de líneas opuestas: por un lado Kicillof, pertenece al partido peronista y por otro lado, Jogre Macri pertenece al partido del Pro. En este sentido, al ser dos bloques con ideologías y formas de gestionar distintas podría existir una dificultad a la hora de unificar regulaciones en cuanto a la circulación de los monopatines eléctricos.

Actualmente existe en CABA una regulación para el uso de monopatines eléctricos aprobada bajo la Ley 6164 dictaminada en el año 2019, la cual indica que los individuos pueden circular por la Ciudad, con los monopatines eléctricos, por las bicisendas y ciclovías o por la mano derecha de la calzada, en caso de que ninguna de las dos anteriores exista. En cambio, en lo que respecta al Gran Buenos Aires, existe una regulación por parte de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV), a raíz de un incidente de un individuo que utilizó un monopatín eléctrico para circular por Autopista Panamericana, la cual prohíbe el uso de monopatines eléctricos en las autopistas. En este sentido, no está unificada la regulación de la circulación de los monopatines eléctricos en AMBA. Frente a este escenario legal se deberá trabajar fuertemente ya que es indispensable contar con una única regulación de uso de este tipo de vehículo

para poder asimismo concientizar y promover buenas prácticas a la hora de transportarse.

Los monopatines eléctricos pertenecen al tipo de vehículos de movilidad personal y requieren ser regulados para evitar conflictos a la hora de la circulación de los mismos.

Ante un notable crecimiento de las tendencias de movilidad sustentable de última milla en Argentina y en el mundo, y a pesar de las resistencias políticas, sociales y monetarias que existan y puedan aparecer, se puede afirmar que la Ciudad de Buenos Aires comunicó en el Boletín Oficial 2023 la convocatoria de empresas que quieran prestar servicios para la “Prueba piloto de Monopatines Eléctricos” lo cual le da un marco regulatorio a esta solución y asimismo impulsa la inversión de empresas en esta materia. La duración de esta prueba piloto es de dos años y la cantidad máxima permitida por GCBA de monopatines eléctricos en la Ciudad de Buenos Aires será de 4000 unidades, tras haber sido suspendida en 2021. La circulación será en las ciclovías y con uso de casco obligatorio.

En lo que respecta al factor económico, el Producto Bruto Interno se achicó un 1,4% interanual en el cuarto trimestre del 2023, con lo que concluyó el año con una baja del 1,6%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Esto indica que el país se encuentra económicamente en recesión respecto de años anteriores con un índice inflacionario anual de 211,4% a diciembre 2023 lo cual podría perjudicar la estrategia de pricing de los monopatines eléctricos y aumentaría los costos de la producción local, pero por otra parte el escenario resulta propicio para poder lanzar un tipo de vehículo de movilidad personal que sería más económico que un automóvil o una moto.

El cepo al dólar existente en el país restringe el acceso a las divisas y complica la importación momentánea de bienes finales (monopatines eléctricos fabricados en otros países). Esto genera un escenario beneficioso para la producción local, otorgándole una ventaja frente a las importaciones. De esta manera, la compañía automotriz Peugeot se vería beneficiada por tener una planta de producción local en la cual se podría centralizar la producción nacional de monopatines eléctricos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

También hay que tener en cuenta la inestabilidad del precio del litio, componente 100% necesario para que los monopatines eléctricos puedan funcionar. En este sentido, el litio es un recurso escaso y en plena exploración en nuestro país con muchas opiniones opuestas por parte de los distintos Gobiernos locales.

En este sentido acorde al escenario económico planteado se prevé un panorama alentador para aquellas industrias que apuesten fuertemente a fabricar en el país.

En lo que al factor social respecta, y según el estudio realizado por el Observatorio Vial de CECAITRA (Cámara que nuclea a las empresas productoras de software vial) vía telefónica, en hogares de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, se consultó cuán peligroso se considera permitir la circulación de los monopatines por calles y avenidas, y 8 de cada 10 consultados, lo consideró un peligro, un 49% muy y un 26% bastante peligroso. A su vez, un 15% dijo que lo consideraba poco peligroso y para un 4% no representan un peligro.

En este sentido, existe una oportunidad de crear conciencia a nivel local respecto del uso de los monopatines eléctricos pero asimismo, existe una barrera en la mente de los individuos respecto de la creencia negativa en torno a la concepción de peligro de los mismos.

El mayor peligro detectado por parte de los individuos es el sistema de frenado que tienen los monopatines eléctricos, el cual es considerado como inseguro y poco eficaz. Asimismo, tampoco se considera confiable el hecho de que no tengan espejos retrovisores, y el precio actual, al ser muy elevado, restringe también la compra y, por consecuencia, su uso.

Los monopatines eléctricos en Argentina son considerados por las clases sociales medianas y altas, y no existe, como se mencionó anteriormente, una versión local ni tampoco una concientización respecto de su uso. Por lo tanto, el escenario es beneficioso en términos de oportunidades de concientización y de lograr que la marca Peugeot sea la pionera en brindar soluciones de última milla a una sociedad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Estamos en la era de la tecnología y la digitalización. Hoy en día la tecnología nos atraviesa en todos los sentidos. Es por eso que el escenario de inserción de los monopatines eléctricos se vuelve más que funcional. Entre sus ventajas se puede destacar que es un transporte amigable con la ecología ya que, al igual que la bicicleta, no genera emisión de gases a la atmósfera. Sólo consume energía eléctrica. Además permite ahorrar tiempos, no sólo por su rapidez, sino porque no requiere lugar para estacionarlo. Los monopatines también se caracterizan por ser silenciosos y adaptables para usar en combinación con otros medios de transporte, por ejemplo con un tren. Otras de las virtudes es que no se requiere una habilidad previa para manejarlo, ni una licencia de conducir.

En este sentido, la inserción de los monopatines eléctricos, en cuanto a niveles tecnológicos, es positiva, ya que requiere de los más altos estándares de producción. La compañía Peugeot se caracteriza también por su destreza tecnológica y diseño francés y supo introducir en el mercado un diferencial en este sentido.

Por otro lado, existe una concepción social que cree en que la producción nacional y las tecnologías locales son insuficientes frente a las importadas. He aquí un gran desafío para demostrar que la marca Peugeot, al igual que lo hace con sus autos, scooters y bicicletas, puede lograr un hito con la producción nacional de monopatines eléctricos.

Por último, la tecnología no es económica. Se sabe que para cumplir con los más altos estándares tecnológicos se requiere una gran inversión. Entonces, de esta manera se presenta otra oportunidad, en cuanto a la comunicación de los beneficios tecnológicos que conlleva la producción de un monopatín eléctrico para poder justificar la estrategia de pricing y posicionar al producto en cuestión como un producto, no necesariamente exclusivo, sino especial y dinámico.

A nivel medioambiental, los monopatines eléctricos representan una gran alternativa para contribuir al cuidado del ambiente. Al ser eléctricos no generan emisiones contaminantes al ambiente y son concebidos como vehículos de

movilidad personal eficiente en términos de cero emisiones, ya que se retroalimentan de energía.

La reciente pandemia de COVID trajo aparejados cambios en las costumbres y formas de vida de la sociedad, tanto a nivel mundial como a nivel nacional. En este sentido, se vislumbra un incremento de conciencia a nivel ambiental y una disminución en los viajes de transporte público y en vehículos particulares. Todo esto genera un cambio en la movilidad y una oportunidad para los monopatines eléctricos nacionales que vendrían a construir conciencia ambiental en la sociedad argentina, promoviendo una forma sustentable y eficaz de traslado para distancias de última milla.

Asimismo, la pandemia redujo el radio de acción y generó que los individuos se movilicen en distancias cortas. He aquí el concepto de “Ciudad de 15 minutos” que creó la Ciudad de Buenos Aires, inspirada en prácticas internacionales, la cual propone tener en un radio, de no más de 15 minutos, diversas facilidades para promover la baja del uso de transporte público y también de vehículos particulares, e impulsando fuertemente el uso de bicicletas o monopatines eléctricos.

En síntesis, el escenario medioambiental es muy propicio para poder promover la utilización de monopatines eléctricos en el AMBA con posibilidades de extenderse a todo el país.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de Mercado

El mercado de la micromovilidad en Argentina, con foco en el AMBA, creció entre un 60% y 70% desde la pandemia, según fuentes de la Cámara Argentina de Comercio e Industria de Bicicletas, Partes, Rodados y Afines (Commbi). Si bien esta modalidad de traslado ya existía en el país su auge acontece cuando sucede la pandemia y los ciudadanos, con tal de evitar el uso de transporte público, se inclinaban por los monopatines eléctricos o bicicletas como alternativa segura en términos sanitarios y asimismo sustentable.

Un informe realizado en 2020 por Max You- Firma pionera en Movilidad Sustentable en el país- y publicado por El Cronista (El Cronista, 2020), informó que de 3446 consultas recibidas acerca de los monopatines eléctricos, 71% fueron por parte de hombres, 29% mujeres y el 48% del total fueron de rango etario entre 25 y 34 años. En este sentido, se puede vislumbrar un antes y un después de la Pandemia, la cual aceleró procesos y enfatizó el compromiso de los ciudadanos del AMBA con el ambiente.

A través del texto de Theodore Levitt “Exploit the product cycle” (Levitt, n.d.) se puede deducir que los cambios tecnológicos están vinculados a cambios económicos y sociales que dan como resultado la aparición de tendencias que asimismo definen los ciclos de los productos y servicios que una población consume a diario. En este contexto la innovación es entendida como producto en sí mismo y necesaria para la evolución constante de las comunidades.

Según el magazine sustentable *Haus Von Eden* (*Mobility of the Future - These Are the Four Megatrends*, n.d.) la industria actual enfrenta desafíos completamente nuevos. La investigación y el desarrollo trabajan intensamente

en nuevas tecnologías. Las cuatro tendencias fuertes que dominan el mercado y el desarrollo a nivel global, según McKinsey (Heineke & Kampshoff, 2019), son:

- conducción autónoma
- movilidad compartida
- conectividad
- movilidad eléctrica

Hoy en día, la proporción global de vehículos eléctricos es solo de alrededor del 5 %. Con la introducción de prohibiciones de circulación regionales en las principales ciudades europeas, sucedió un fortalecimiento del mercado de la movilidad eléctrica que se considerará en un futuro próximo. Por lo tanto, no solo habrá más opciones de vehículos eléctricos, sino que probablemente también se producirán a mayor escala. Además, la expansión de la infraestructura para las estaciones de carga es actualmente el foco de los subsidios del gobierno.

La movilidad está siendo considerada como motor de la innovación ya que no podemos existir sin la movilidad individual. Pero ante las ciudades abarrotadas y el cambio climático progresivo, es muy importante implementar un concepto de movilidad sostenible, que sea el motor de la innovación y la tecnología con el fin de poseer una movilidad respetuosa con el ambiente, inteligente y sostenible.

Según un informe del Gobierno Nacional argentino denominado “La transición hacia la electromovilidad: panorama general y perspectivas para la industria argentina” (*La Transición Hacia La Electromovilidad*, n.d.): “*Los datos de ventas*

de dispositivos de transporte eléctricos son limitados y ambiguos. En el caso de las bicicletas eléctricas, no tienen en cuenta a todas ellas, ya que, por ejemplo, hay kits disponibles para convertir bicicletas simples en bicicletas eléctricas. Aun así, los datos de ventas indican una creciente demanda. Asimismo, el incremento de la demanda fue acompañado por la inversión, ya que se registraron inversiones por más de USD 5.700 millones de dólares en start-ups de EMI desde 2015, más del 85% focalizadas en el mercado chino (McKinsey, 2019)." Esta información nos da la pauta que si bien hay crecimiento sostenido en micromovilidad eléctrica en Argentina no hay registro de producción nacional en esta materia, y menos aún asociada a la industria automotriz.

En cuanto a factores que repercuten en el mercado de la micromovilidad, el informe del organismo público argentino sostiene: "*Esta expansión de la micromovilidad compartida se apoya sobre factores económicos que inciden en la oferta. A las empresas les resulta mucho más fácil ampliar los activos de micromovilidad (por ejemplo, bicicletas eléctricas), en comparación con las soluciones de uso compartido basadas en automóviles. Por ejemplo, los costos actuales de adquisición de un monopatín eléctrico son de aproximadamente USD 400, en comparación con los miles de dólares necesarios para comprar un automóvil. Por lo tanto, mientras que las soluciones de autos compartidos de hoy necesitan varios años para volverse económicamente viables, una estimación de un caso comercial de un líder en movilidad compartida muestra que un monopatín eléctrico podría alcanzar el equilibrio en menos de cuatro meses (McKinsey, 2019)".*

En síntesis, el mercado de la movilidad de última milla vino para quedarse apalancado de tendencias sustentables que atraviesan al mundo entero.

Universidad de SanAndrés

Acorde al artículo “Adaptación a un nuevo paradigma eléctrico: cómo 5 megatendencias interrumpen la red y cómo debe evolucionar” del Blog de Schneider Electric (Grenon, 2022) se deja entrever que los cambios que traerán las megatendencias en el sector eléctrico no sucederán de un dia para el otro y que en ese proceso las ciudades deben irse preparando para afrontar cambios acordes a las necesidades y voluntades de sus ciudadanos, lo cual sería favorable para lanzar el proyecto de monopatines eléctricos nacionales dentro de la industria automotriz. Asimismo, se puede ver que dentro del AMBA hay diferencias entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde existe una voluntad sustentable impulsada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA), reguladas y habilitadas desde 2017 con ciertos cambios y actualizaciones, y la falta de regulación e impulso sustentable por parte del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires la cual parece ser más reactiva ante las regulaciones y no deja rastros de una movilidad de última milla.

Según el último censo nacional realizado por INDEC en el año 2022, sobre 45.892.285 de personas censadas en todo el país, se puede evidenciar que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires habitan 3.121.707 personas de las cuales 1.681.834 son mujeres y 1.439.873 son hombres, y en el Gran Buenos Aires residen 10.849.299 habitantes de los cuales 5.622.358 son mujeres y 5.226.941 son hombres, sumando un total de 13.971.006 de habitantes para el territorio del AMBA, siendo la edad mediana, en la Ciudad de Buenos Aires, de 39 años y en el Gran Buenos Aires de 33 años.

En cuanto a la oferta y demanda de los monopatines eléctricos, no hay datos exactos actuales pero según la nota de IProUP del medio IProfesional del 11 de febrero de 2020 (iProfesional, 2020) se sostiene que: “*Solo con entrar a*

Mercado Libre, se observa la variada oferta en monopatines eléctricos: hay más de 1.000 opciones para seleccionar entre modelos nuevos (más del 80%) y usados. En cuanto a las ventas, el crecimiento de la categoría fue de gran magnitud: 121% en apenas un año. Y la tendencia sigue en auge: en enero se comercializaron el doble de unidades que en el mismo mes del año pasado. Así, los monopatines eléctricos arrancaron el 2020 con un avance de las ventas superior al de cualquier otra categoría de vehículos".

Asimismo en el artículo mencionado se detalla cuáles son los mejores modelos del mercado, de ese entonces y se hace referencia a las marcas: Airwhell, Segway, Xiaomi, Minimotors, Zero, Mobox. Si bien todas las marcas tienen diferentes modelos y precios, en general se diferencian por modelo, autonomía (KM), potencia (watts), velocidad (km/hs), peso (kg) y precio.

Por último, los monopatines eléctricos también conocidos en la actualidad como e-scooters estarían ganando terreno en Argentina según lo informa el artículo "Patinetes eléctricos: ¿la movilidad del futuro o un peligro creciente?", del sitio Tageblatt.com.ar del 19 de septiembre del 2023: "Hace ya bastante tiempo que los patinetes eléctricos (o, "e-scooters, por su nombre en inglés) vienen experimentando un crecimiento en la Argentina. En 2022, según datos del diario Clarín (Clemente, 2022), se vendieron en el país más de 1.900 unidades eléctricas; una cifra pequeña, pero que sin dudas marca una tendencia en alza. Y si bien en 2021, el sector representaba un valor de apenas 16,1 millones de dólares en América Latina, la venta de estos monopatines eléctricos crecerá a una tasa compuesta anual de 8,5% hasta 2028, proyecta Portal Movilidad"; donde se compara a Argentina con la experiencia de

electromovilidad de Alemania por la buena adopción de este producto pero los altos problemas de seguridad en relación a la seguridad vial.

Además se toma como referencia, para este proyecto, la fuente del El Cronista (Devincenzi, 2023), sobre "*Millonaria inversión de Mirgor para incursionar en Movilidad Sustentable"* en la cual se destaca: *"Esta apuesta demandó una inversión superior a $ 45 millones (u$s 125.000) solo para la etapa inicial del desarrollo, por lo que, si se tiene en cuenta el proceso productivo, el desembolso es mayor. "Ahora, saldrán a la venta 250 unidades. Luego, pasaremos a una segunda instancia con 1000 unidades y una producción mensual estimada de 200 unidades para lo que queda del año", adelantó la firma, que tiene al 52% restante de las acciones en manos de la Anses (22%), mediante el Fondo de Garantía de Sustentabilidad, y 5000 inversores particulares (30%)"*. Asimismo se detalla sobre la bicicleta eléctrica de Mirgor: *"Por ahora, está disponible solo un modelo. Cuesta $ 799.999 y se puede pagar en 12 cuotas, en el marco del programa Ahora 12. A priori, estará destinado al mercado interno. Tiene 36 meses de garantía por el cuadro, los componentes electrónicos y la batería".*

Por otro lado, el diario Clarín publicó una nota en agosto 2023 sobre *"La burbuja de las bicicletas se pinchó: las ventas y los precios se derrumban"* (Kantor, 2023) donde se explica que: *"Históricamente, en el país se despachaban entre 800.000 y 1 millón de unidades al año. En la pandemia se alcanzó el récord de 1,3 millones. "Para este año se estima que se colocarán alrededor de 600.000", gráfica. Por este motivo y por necesidad de liquidar stocks, los precios cayeron fuerte".* De esta manera y aún cayendo las ventas los números son muy superiores a lo que estimaría Peugeot Argentina con

respecto a sus monopatines eléctricos, lo cual reafirma que el análisis sería factible.

Análisis de competencia

Algunos entienden a los monopatines eléctricos como intermodalidad de transporte, otros como micromovilidad eléctrica y en este trabajo la entendemos como una solución de última milla de índole sustentable y tecnológica.

Las empresas de monopatines eléctricos en el AMBA son extranjeras y con insumos importados. Una reciente nota del diario Clarín informa: "*La primera empresa en irse con la irrupción de la pandemia fue Lime, que en enero de 2020 dejó de operar en 12 ciudades de todo el mundo, entre ellas Buenos Aires. Glovo y Movo se fueron en mayo de ese año, y Grin seis meses después. Todavía se ven vehículos que fueron vendidos a particulares con los logos de esas compañías*". Fuentes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires informan que actualmente no existen empresas de esta índole en la Ciudad de Buenos Aires ya que se está readecuando la normativa de seguridad vial en relación a la mircomovilidad eléctrica, y buscando nuevas locaciones para salir con la prueba piloto a la brevedad posible. Por lo tanto en la Ciudad de Buenos Aires lo único activo al momento sigue siendo la EcoBici.

Entonces, ¿a qué se enfrentaría Peugeot Argentina si decidiera lanzar la producción nacional de monopatines eléctricos para uso personal? La respuesta a este interrogante se realizará, en el presente trabajo, a través de la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Porter, ya que ayudará a entender la posición de Peugeot en el mercado, detectar y anticipar tendencias.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Acorde al análisis de Las 5 Fuerzas de Porter antes enunciado cabe concluir que en cuanto a las amenazas de otros competidores se prevé un alto nivel de competencia dado por la gran incidencia de empresas extranjeras (en su gran mayoría orientales) en el país pero así también por aquellas que solo ofrezcan el arriendo y no la venta de los monopatines eléctricos o bien aquellas empresas de índole nacional que puedan surgir, a razón del cuidado del

ambiente y la practicidad que ofrece el monopatín eléctrico que se instala como tendencia en nuestro país.

En cuanto a los proveedores la amenaza también resulta ser de nivel alto debido a que hay pocos proveedores entonces Peugeot quedaría atado a los costos de los que proveen, por falta de importación, y a la ausencia de un marco legal que regule la situación. Esto podría cambiar en los próximos meses con el nuevo gobierno nacional electo a fines del año pasado.

En cambio, los clientes presentan una amenaza baja debido a que hoy en día se ha instaurado una tendencia social sustentable de contribución con el ambiente y existe un gran porcentaje de clientes potenciales dispuestos a comprar. Asimismo la facilidad de contar con un monopatín eléctrico para la última milla resolvería temas de tránsito contribuyendo a la baja de usos de automóviles para distancias cortas.

Con respecto a los productos sustitutos podemos decir que la amenaza es de nivel medio ya que los usuarios podrían optar por utilizar una bicicleta tradicional o podría haber una ola de producción de bicicletas eléctricas que resultan ser sustitutas del monopatín eléctrico. La desventaja respecto de estas últimas es que no cuentan con un tamaño fácil de manipular y podría ser favorable a la hora de inclinar la balanza en la compra de monopatines eléctricos, además de su baja producción en el AMBA, al momento.

Por último, la rivalidad entre los competidores presenta una amenaza media debido a que hoy en día no existe ningún modelo de negocio como el que se plantea en este trabajo respecto a la producción nacional de monopatines eléctricos. Todas las marcas vigentes son de origen oriental o algunas

empresas chicas con producción en países orientales. En 2020 la marca automotriz FIAT lanzó un modelo de monopatines eléctricos pero era importado a través del grupo NÚCLEO de origen local y la producción era proveniente del exterior según el artículo del diario La Nación del 10 de Febrero del 2020, pero sin mucho éxito ya que actualmente se encuentra en muy pocos sitios online y con stock limitado, con algunas reventas de Mercado Libre.

En conclusión, si bien el escenario podría ser competitivo ya que Peugeot sería el first mover a nivel nacional pero podrían surgir nuevos competidores locales, sumado a los que ya están, y tendría que negociar con sus proveedores para la fabricación de su nuevo producto, existe un factor positivo que es el público a quien le vendería su nuevo producto y que presenta una amenaza baja con tendencias favorables a la adopción del monopatín eléctrico. Por último, los productos sustitutos no presentan un riesgo alto y la rivalidad entre los competidores resultaría a favor de Peugeot siendo la primera empresa que invertiría a nivel nacional en un producto eléctrico de última milla.

Universidad de
SanAndrés

Análisis del consumidor

El consumidor potencial de los monopatines eléctricos que estamos analizando en cuestión bajo la marca Peugeot son hombres y mujeres que residen en el AMBA y poseen una movilidad amplia.

Según la encuesta de movilidad domiciliaria (*Presentación De PowerPoint*, n.d.) realizada en 2018 por la Subsecretaría de Planificación de la Movilidad, la Dirección General de Planificación, uso y evaluación y la gerencia operativa del Observatorio de Movilidad y Seguridad Vial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en relación a la movilidad del AMBA, sostiene que el 18,5% reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el 51,3% son mujeres principalmente en CABA. Asimismo, el 44% de la población declara estar trabajando y un 23% estudiar a tiempo completo; un 4,9% se encuentra desocupado y 11,2% es jubilado y/o pensionado; y el 8,1% de la población declaró ser amo/a de casa, de los cuales más del 97% son mujeres. Esta población realiza un total de 30.505.928 viajes diarios y se agrega que: "*El 90,9% de los viajes realizados en el AMBA se compone de una única etapa. No se evidencian diferencias significativas por género en cuanto a la composición de los viajes. Como consecuencia, solo el 9,1% de los viajes son multietapas, donde prevalecen aquellos de 2 etapas. La mayoría de los viajes se realiza al interior de cada jurisdicción (88,8%). El 22,9% de los viajes tiene como origen la CABA. Los viajes interjurisdiccionales representan el 11,2% de los viajes totales del AMBA".*

En cuanto a los motivos de viajes la encuesta de referencia sostiene que: "*Podemos afirmar que en el AMBA los viajes se realizan principalmente con motivo Laboral (29,4%) y Estudio (24,9%), ambas categorías con mayor peso*

en los varones (37,3% y 26,7%, respectivamente). Le siguen en importancia el Cuidado (14,2%) y Compras (10,1%). El motivo de cuidado representa un 19,4% de los viajes de las mujeres, más del doble que en los varones. Agregando los modos en categorías, el más frecuente entre las mujeres es el transporte público (42,7%), mientras que el automóvil, como conductor o acompañante, lo es para los varones (33,7%). En el caso de las mujeres, le siguen en orden de importancia los viajes totalmente a pie (28,3%) y en automóvil (20,6%). En los varones se destacan los viajes en transporte público (32,6%) y luego aquellos totalmente a pie (20,4%). Al interior de los modos, se observa que la mujer tiene mayor preponderancia en los viajes en taxi/remis (69%), totalmente a pie (60,2%) y en transporte público (58,9%), con respecto a los hombres".

En este sentido y acorde a lo anteriormente detallado hasta el momento, la mayoría de la población del AMBA suele optar en primera instancia por el transporte público, luego por el automóvil (conductor o acompañante) y por último en distancias cortas opta por ir a pie. Y se puede evidenciar según esta encuesta que de los dos grupos más grandes (transporte público y automóvil) el 56,9% de los que viajan en auto lo hacen con su propio automóvil mientras que los pasajeros de transporte público se dividen en su mayoría entre colectivo y subte siendo mayoría de mujeres la que optan por viajar en colectivo y hombres los que optan por viajar en subte. Esto nos da la pauta que el monopatín eléctrico podría colaborar en la última milla en pasajeros que quieran ahorrar tiempo de viaje y ganar practicidad.

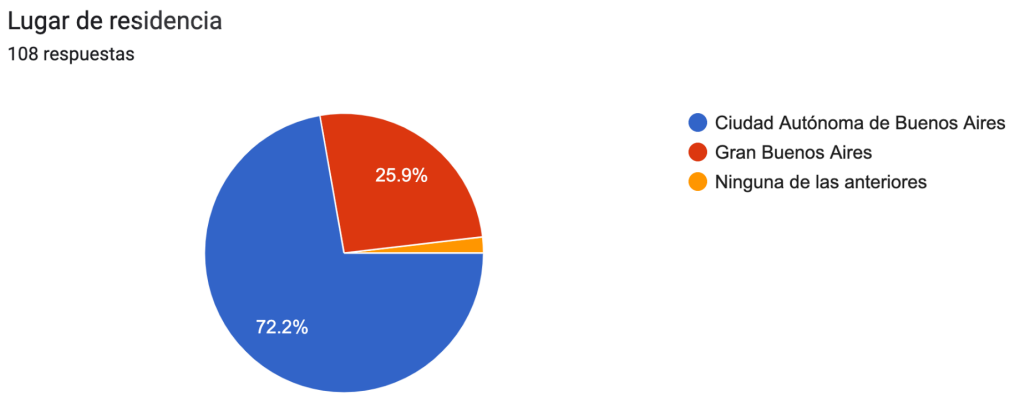
Por último es importante destacar que en la encuesta de movilidad de GCBA se detalla que: *"En promedio, la duración de un viaje en el AMBA alcanza los 34*

Universidad de San Andrés

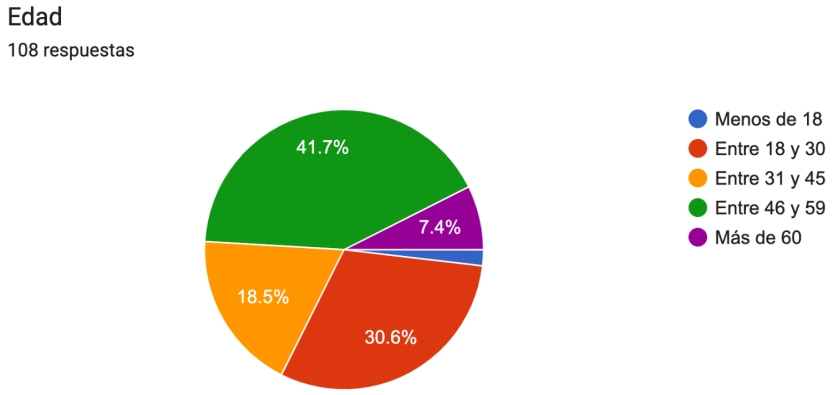
minutos. La duración de los viajes es levemente superior entre los residentes de los partidos de la PBA y mayor entre los varones. Como se intuye, la duración del viaje se incrementa en función de la cantidad de etapas que lo componen".

Asimismo, para complementar la encuesta de movilidad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, del 2018, con una encuesta más actualizada, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, no probabilística, a habitantes del AMBA con una muestra de 108 personas, durante los meses de marzo y abril, donde se contemplaron las respuestas de hombres y mujeres de más de 18 años de edad, residentes en el Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los cuales respondieron un cuestionario en formato Google form, mediante la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

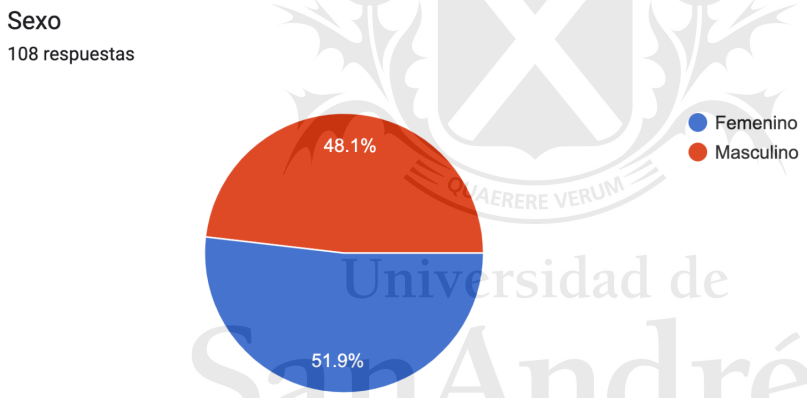
1- Sobre el total de los encuestados el 72.2% habita en CABA y el 25.9% habita en GBA siendo solo dos personas (1.9%) encuestadas habitantes fuera del área de interés del proyecto.



2- La gran mayoría de los encuestados poseen entre 18 y 45 años de edad.

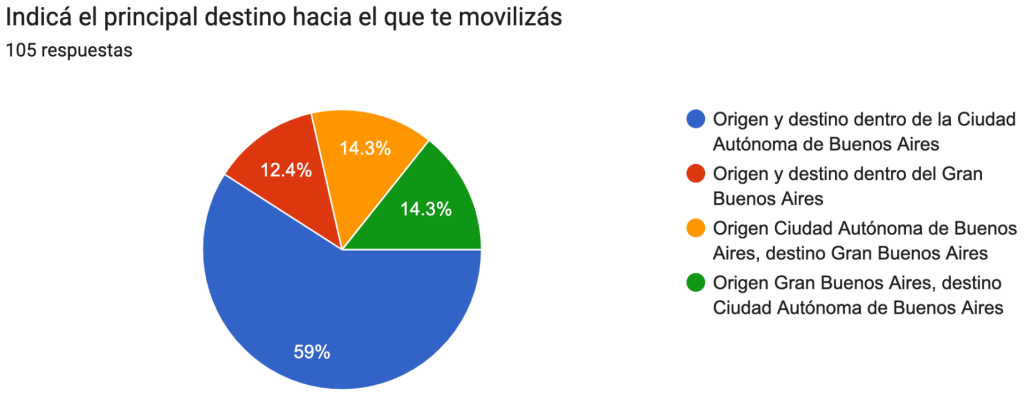


3- El 48.1% de los encuestados pertenecen al género masculino y el resto (51.9%) al género femenino.

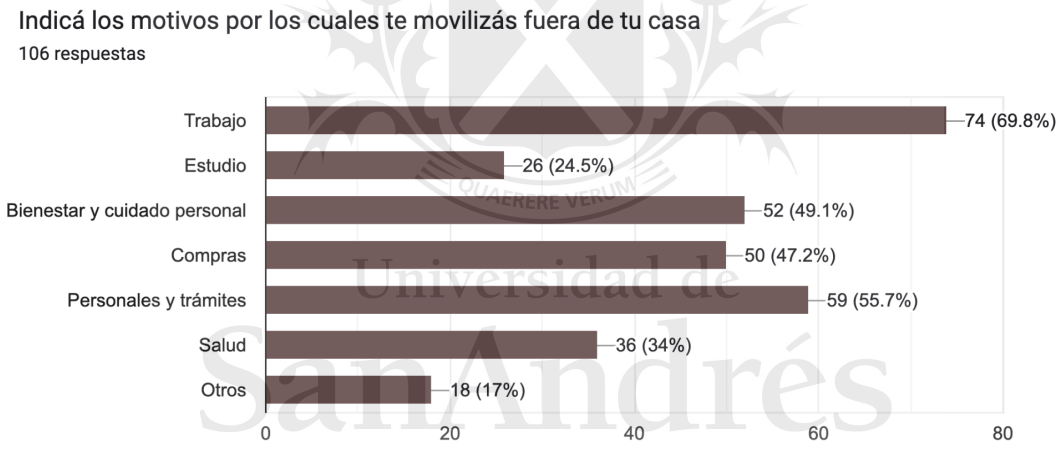


QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

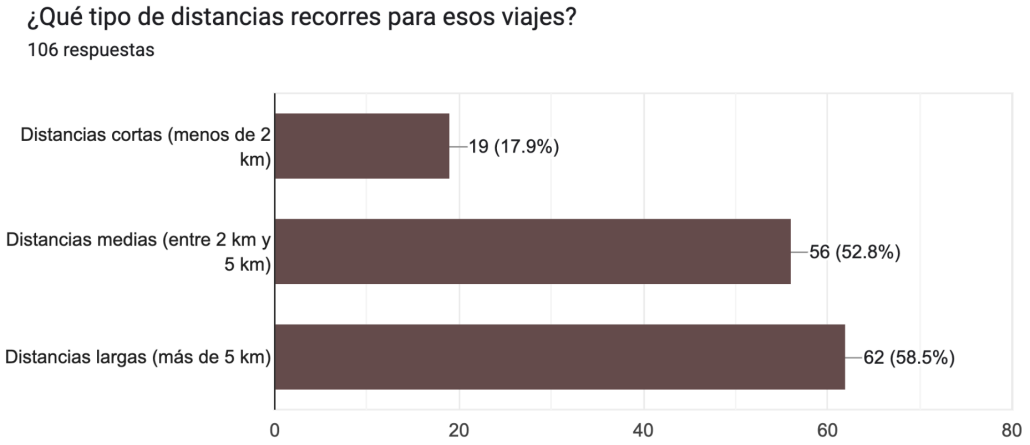
En cuanto a las preguntas relacionadas con movilidad, solo respondieron 106 encuestados, dejando fuera del cuestionario a las 2 personas encuestadas que no residían dentro de la región de interés, y se puede ver que el 59% de los encuestados se movilizan principalmente con origen y destino dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el 12.4% se moviliza con origen y destino dentro del Gran Buenos Aires; mientras que el 14.3% inicia viaje en la Ciudad de Buenos Aires hacia el Gran Buenos Aires y el otro 14.3% lo realiza a la inversa.



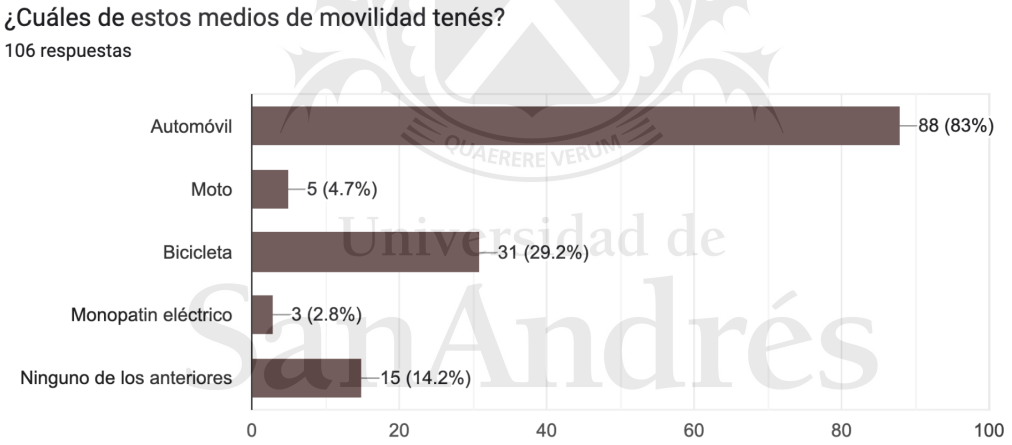
Los principales motivos de viaje resultaron ser el trabajo y las cuestiones personales/trámites.



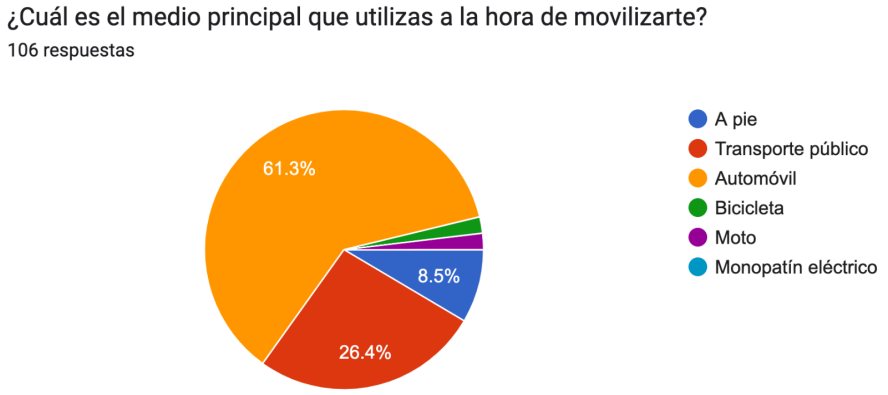
Los encuestados expresaron que las distancias que realizan a diario para sus principales viajes son distancias largas y en segundo lugar medias, lo cual nos indica que muy pocos se movilizan cerca de sus hogares para trabajar o realizar cuestiones personales.



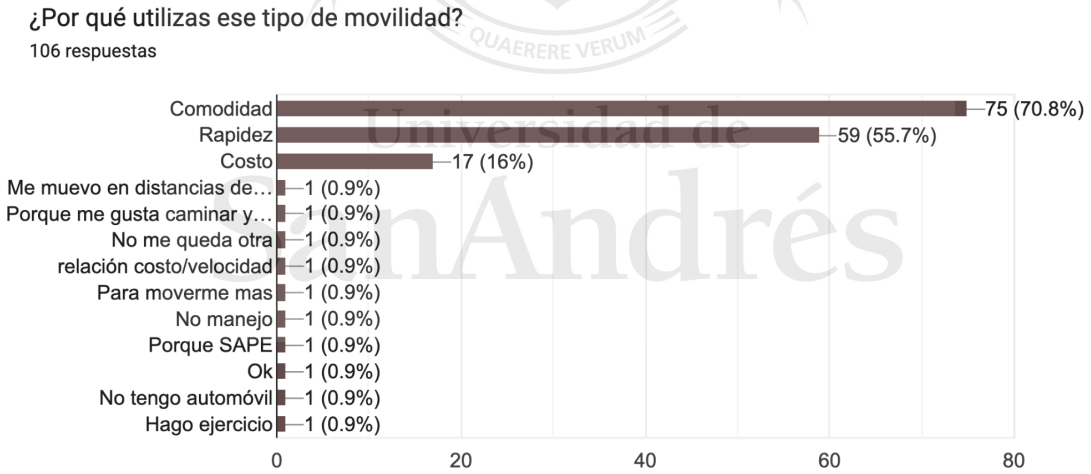
La mayoría de los encuestados declaró que poseen automóvil y bicicleta pero luego a la hora de elegir transportarse optan por ir en auto o transporte público.



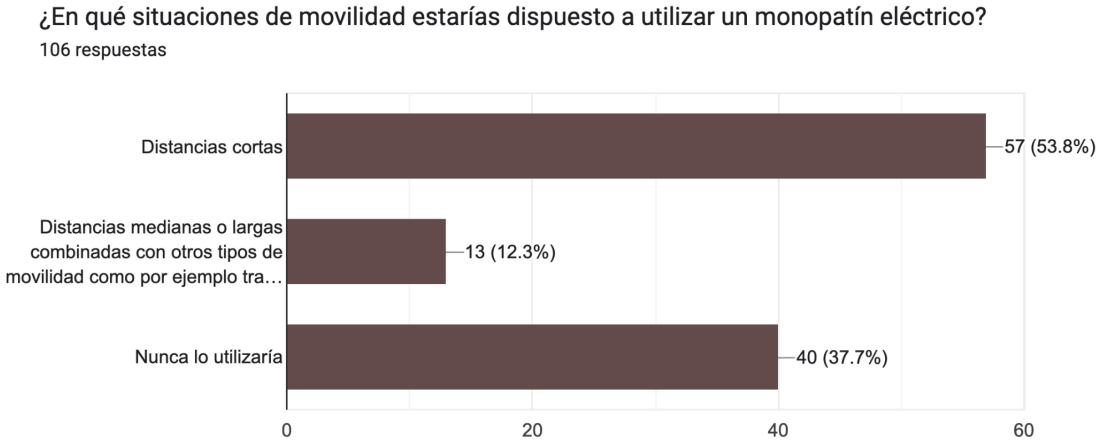
QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés



Asimismo, los encuestados sostienen que los principales factores que inclinan su elección a moverse en auto o transporte público son por: Comodidad, rapidez y costo.



En cuanto a la adopción de los monopatines eléctricos el público encuestado declaró que estarían dispuestos a comprar y utilizarlos mayoritariamente en distancias cortas y en segunda opción nunca utilizarían un monopatín. Solo un 12.3% afirmó que se animaría a utilizarlos combinando transporte público o con otro tipo de movilidad para distancias medianas.



Los principales motivos por los cuales los encuestados afirmaron su adopción de monopatines eléctricos para distancias cortas se relacionan con la comodidad y practicidad pero también sostienen que en distancias más largas podría ser inseguro al estar uno muy expuesto, o se imaginan que sería complejo el guardado o donde dejarlo.

Por otro lado aquellos que nunca utilizarían un monopatín eléctrico dijeron en su mayoría que es por el peligro de estar expuestos, el miedo a la falta de estabilidad, y que simplemente no les gusta ese tipo de movilidad y prefieren utilizar otro medio de transporte.

Y por último los que se animarían a combinar monopatines eléctricos con otros tipos de movilidad para distancias medianas lo harían porque les parece práctico, ágil, económico y fácil de estacionar.

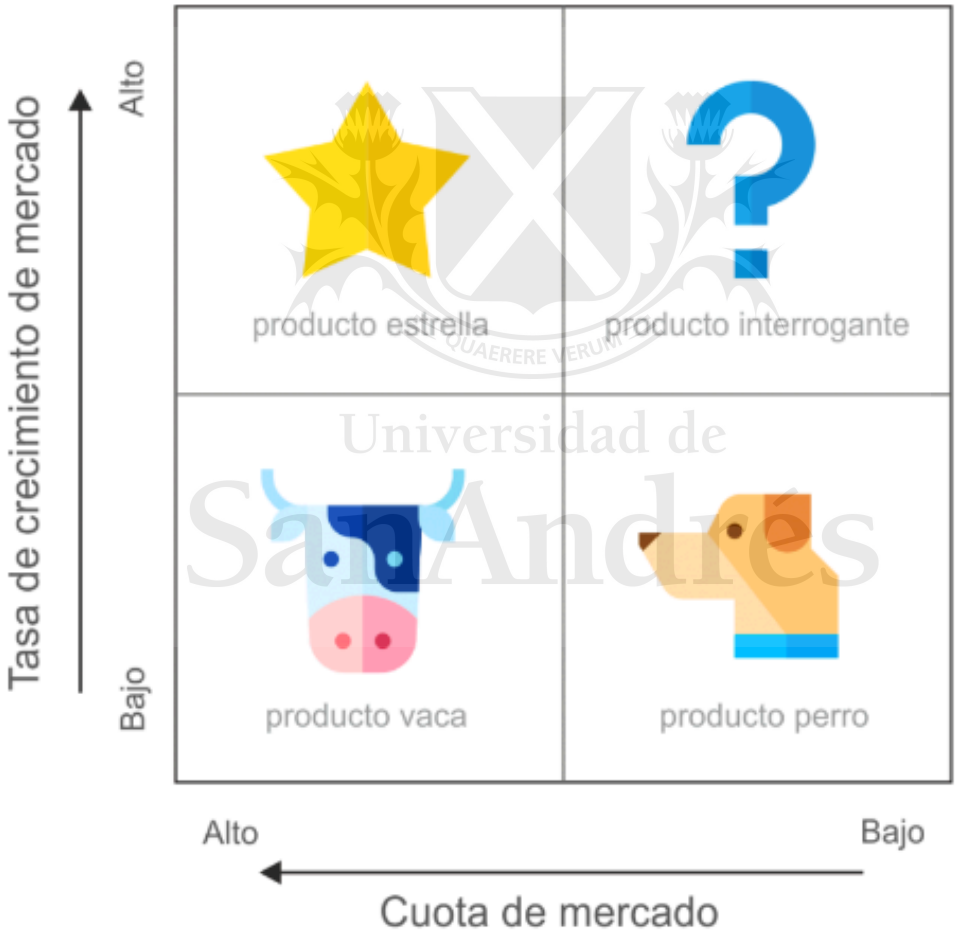
En este sentido y a modo de conclusión se puede inferir que las personas encuestadas en su gran mayoría se movilizan dentro de su zona, ya sea CABA o GBA, utilizando como medio principal el auto o el transporte público y que estarían dispuestos a comprar y utilizar monopatines eléctricos principalmente

para distancias cortas y en algunos pocos casos distancias medias combinadas con otros tipos de transporte.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis interno

A la hora de realizar un análisis interno del proyecto, utilizaré la matriz BCG para evaluar si los monopatines eléctricos son rentables para que Peugeot los incluya dentro de su cartera de productos, teniendo en cuenta que no competirán con los automóviles sino que serían incluidos a modo de complemento de última milla, y encontrar la estrategia correcta para la proyección de las ventas.



En este sentido, como el monopatín eléctrico no es un producto vigente hoy en día en la cartera de productos de la automotriz Peugeot Argentina y teniendo en cuenta los datos antes enunciados puedo decir que este proyecto puede ser ubicado en el cuadrante del interrogante ya que al momento presenta una

cuota de mercado baja pero tiene potencial de crecimiento de mercado impulsando mayor atención al cuidado del ambiente, mayor rapidez en la movilidad de los usuarios y por sobretodo representa un ahorro económico en comparación de un automóvil sumado a la practicidad en el uso.

Peugeot, como compañía global, ya produce dos líneas de movilidad eléctrica en Europa, como por ejemplo las bicicletas eléctricas y los scooters o también denominadas motocicletas eléctricas, sumado a los autos híbridos que también los comercializa en Argentina. En este sentido y en el caso nacional, Peugeot solo cuenta con producción local de automóviles en la planta de El Palomar, Municipio de Tres de Febrero, donde se enfoca en modelos urbanos, SUV y utilitarios, y produce el Peugeot 208, Peugeot Partner y en enero de este año comenzaron a producir la SUV Peugeot 2008.

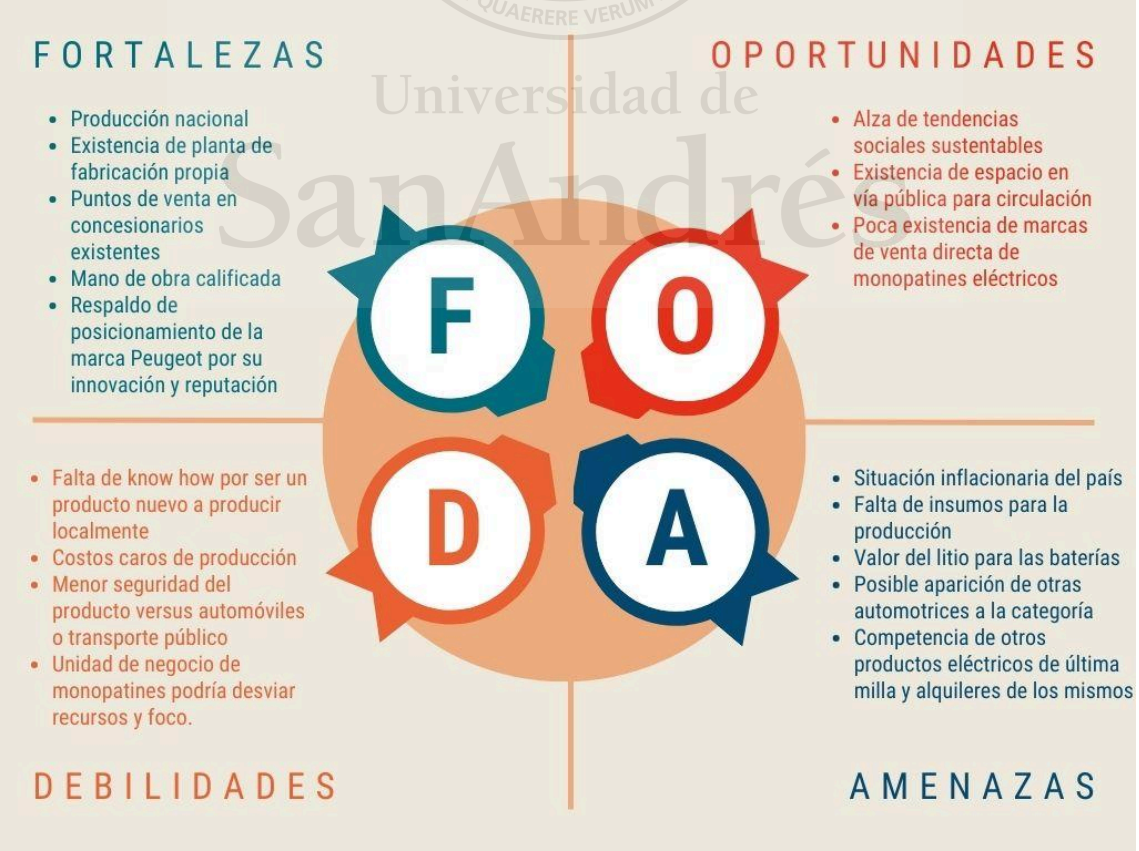
A raíz de este nuevo lanzamiento del monopatín eléctrico de producción local se realizará una inversión tanto en la planta antes mencionada como en la comercialización para empujar el proyecto hasta que logre su madurez.

Universidad de SanAndrés

Diagnóstico de la situación

Análisis FODA

Para realizar un diagnóstico efectivo del lanzamiento de monopatines eléctricos como complemento de última milla es necesario realizar, a continuación, un análisis FODA para entender el contexto de dicho lanzamiento y encontrar un posicionamiento destacado para la marca Peugeot. El análisis FODA resulta de un ejercicio que ayuda a las organizaciones a encontrar los factores positivos y negativos dentro de sí y a su vez aquellos que se encuentran en el entorno que las rodea, siendo fortalezas y oportunidades factores internos a la organización y debilidades y amenazas factores externos a la organización.



Según el análisis detallado anteriormente en el cuadro FODA podemos dar cuenta internamente de las fortalezas vinculadas en torno la existencia de la planta de producción nacional de Peugeot a diferencia de otras automotrices, y la utilización de la mano de obra calificada de la compañía como asimismo de los puntos de venta que hoy en día ya comercializan el producto estrella que es el automóvil.

Por otra parte, Peugeot deberá considerar capacitaciones exhaustivas para dicha mano de obra calificada que menciono anteriormente ya que sería un nuevo producto, como así también los costos de producción de los monopatines eléctricos. Un tema no menor a la hora de producir es contemplar la plegabilidad del monopatín eléctrico para que el usuario no tenga que contar con mucho espacio de guardado y normas de seguridad del producto para generar una buena experiencia del usuario y aumentar ventas.

A nivel externo Peugeot podrá apoyarse en las fuertes tendencias sociales sustentables para apalancar la promoción de sus monopatines eléctricos y también utilizar la producción 100% nacional como una oportunidad de posicionarse primero antes que otras automotrices. Su nuevo producto podrá ser utilizado en las bicisendas como espacio de circulación autorizada y la falta de marcas de venta directa dejan lugar a que Peugeot pueda expandir este nuevo producto, primeramente por la Ciudad de Buenos Aires, como marca con experiencia en la industria de la movilidad mirando más allá y complementando su producto estrella, el automóvil, con su nuevo producto de última milla, el monopatín eléctrico, siendo que participa de toda la cadena de valor del viaje de un usuario tipo. Es por eso que Peugeot tiene oportunidades en Argentina

con su planta local y es más factible que pueda lograr desarrollar los monopatines eléctricos con calidad y tecnología asegurada para los consumidores. Aún más, tendrá la oportunidad de generar un producto a nivel local que al momento es inexistente, ya que las pocas marcas que existen son extranjeras.

Pero también hay que tener en cuenta las amenazas del contexto externo del proyecto como por ejemplo la fuerte inflación, la falta de insumos y regulaciones, la inestabilidad de los precios del litio, insumo principal para el motor de los monopatines y recurso escaso, así como también la aparición de otras automotrices al ver la oportunidad de mercado que abriría Peugeot como marca pionera. También hay que considerar la competencia de productos sustitutos como la bicicleta eléctrica o la aparición de nuevos productos eléctricos para la movilidad.

En síntesis y dado el análisis desarrollado, si bien Peugeot tiene experiencia en movilidad y las herramientas para imponerse en el mercado con un 360º de circulación del usuario no hay que descuidar las amenazas y debilidades que podrían ser trabas en el proceso tanto en tiempo, como en producción.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Estrategia

En esta sección se desarrollará la estrategia para llevar a cabo la implementación del Plan de Marketing de los monopatines eléctricos de Peugeot Argentina de producción nacional, en el AMBA.

La estrategia es el corazón del plan de marketing ya que delimita cómo llevar a cabo dicho plan teniendo en cuenta la audiencia, el contexto (análisis de situación) y el para qué se hace, asimismo contempla dos subsecciones tales como la segmentación y targeting, y la diferenciación y el posicionamiento. Una vez definida, la estrategia permite pensar en tácticas asertivas acorde al propósito de negocio y todo lo anteriormente mencionado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Segmentación y Targeting

Acorde al análisis de situación, anteriormente detallados, existe una oportunidad en cuanto a la producción de monopatines eléctricos a nivel nacional dentro de la industria automotriz pero no existen facilidades de circulación dentro del Gran Buenos Aires así como las hay en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con las ciclovías y las regulaciones vigentes, por lo tanto realizaré un recorte para tomar solamente a la Ciudad de Buenos Aires como prueba piloto para la promoción y venta de dichos monopatines eléctricos.

Para adentrarnos en la segmentación del presente proyecto se utilizarán las siguientes variables: edad, nivel socioeconómico, y tipo de circulación en viajes diarios.

Para el análisis mencionado se tomó un mercado potencial de 893.190 personas de 18 a 45 años que residen en el AMBA y que realizan viajes dentro de CABA, desde CABA a GBA y desde GBA a CABA, de un nivel socioeconómico ABC1, C2. Para la toma de estas cifras se procedió al análisis del último censo nacional del INDEC, combinado con la muestra de la encuesta realizada donde el 42,8% (de entre 18 y 45 años de edad) tiene como destino el GBA y el total de los habitantes encuestados de CABA (entre 18 y 45 años de edad) los cuales se asume que se movilizan por CABA o bien hacia el GBA, y asimismo se utilizó el informe de Investigación: estratificación Socioeconómico- Residencial de CABA y AMBA del año 2018.

En cuanto al público potencial que podría comprar y utilizar los monopatines existen tres grandes grupos potenciales: por un lado los que se movilizan en la Ciudad de Buenos Aires, los de Gran Buenos Aires que viajan a diario a la Ciudad de Buenos Aires, y los que viajan desde la Ciudad de Buenos Aires al Gran Buenos Aires, entre 18 y 45 años de edad. Decido entonces tomar estos tres grupos que representan el 48,7% de la muestra según la encuesta realizada en la sección de análisis del consumidor, dejando de lado los que circulan netamente por el Gran Buenos Aires.

Son personas que suelen trasladarse en medianas y largas distancias, y lo hacen mayormente por trabajo, bienestar o por cuestiones personales utilizando automóvil o transporte público, ya sea por comodidad y rapidez o por costo.

Universidad de San Andrés

Son personas activas, muchos se movilizan por más de un motivo y estarían dispuestos a comprar y utilizar un monopatín eléctrico en distancias cortas, porque sienten que no solo es algo nuevo y distinto para probar sino también les parece que ahorrarían tiempo y ganarían practicidad, y como segunda opción en distancias medias de manera combinada con transporte público aunque les resulte poco práctico o inseguro.

Acorde al artículo de “About the future of the megatrend e-mobility” (Van Beuningen, 2018) se explica: *“Un cambio fundamental ocurre cuando tres tendencias ocurren juntas. Un ejemplo: las nuevas fuentes de energía, otras formas de movilidad y los medios de comunicación modernos han cambiado fundamentalmente las sociedades y sus sistemas económicos. Las energías renovables, la electromovilidad y la digitalización también pueden conducir a cambios fundamentales. Una de las dos últimas megatendencias, la electromovilidad y la digitalización, por ejemplo, ha llevado al “carsharing””*. En este sentido, hoy en día y tras un proceso pandémico, compartir los vehículos no es una opción tan elegida ni utilizada por los usuarios potenciales a los que Peugeot le podría vender los monopatines eléctricos.

Una de las megatendencias que expresa el blog “Haus Von Eden- Sustainable Lifestyle” (*Mobility of the Future - These Are the Four Megatrends*, n.d.) es la siguiente: *“Inteligente en lugar de estatus: el cambio hacia una movilidad del futuro: Según el estudio de ADAC "La evolución de la movilidad", los alemanes recorren cada año alrededor de 1,2 billones de kilómetros por pasajero. Con la creciente globalización y la tendencia hacia una forma de vida flexible, este número seguirá aumentando. Pero la forma en que nos desplazamos cambiará drásticamente. La movilidad del futuro necesita una amplia gama de opciones y*

conceptos inteligentes. Incluso hoy en día hay muchas personas que corresponden al tipo de movilidad del llamado "innovador móvil". Su estilo de vida se caracteriza por una actitud "además de": quieren ser modernos y flexibles. Pero también quieren estar a la altura de la conservación del medio ambiente y los recursos. Hoy en día ya utilizan alternativas al coche, como bicicletas, transporte público y ofertas para compartir. Los innovadores móviles quieren vivir de forma respetuosa con el medio ambiente y, al mismo tiempo, prescindir de nada. Por lo tanto, son pioneros y muestran cómo puede ser hoy la movilidad preparada para el futuro. La movilidad del futuro no hará que el coche sea superfluo. Más bien, habrá un cambio aquí. El automóvil ya no será un símbolo de estatus, sino un medio para lograr un fin. Será una parte importante de nuevos conceptos". Si bien el artículo está dirigido a urbes europeas, nuestros consumidores potenciales encajarían perfecto en la anterior definición siendo personas que estarían dispuestas no solo a comprar el monopatín eléctrico sino también a combinarlo con otros medios de transporte como se detalla anteriormente.

En resumen el público objetivo será un target ABC1, C2 que busca ganar practicidad y rapidez en sus viajes diarios y que estarían dispuestos a incluir el monopatín eléctrico en sus vidas para distancias cortas dentro de la Ciudad de Buenos Aires o medias yendo desde el Gran Buenos Aires hacia las Ciudad de Buenos Aires y viceversa, combinando transporte público/automóvil con dicho monopatín eléctrico y luego utilizando las ciclovías de la Ciudad de Buenos Aires.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Diferenciación y posicionamiento

Para definir la propuesta de diferenciación y posicionamiento de Peugeot y su nuevo monopatín eléctrico, primeramente hay que detallar que implica una propuesta de valor como tal. En este sentido, una propuesta de valor de una marca es un elemento muy importante que destaca las ventajas y beneficios en este caso de la marca Peugeot frente a sus competidores. Su desarrollo implica entender qué necesitan sus clientes y desarrollar una propuesta efectiva que vuelva única a la marca en cuanto al producto en cuestión.

La propuesta de valor del presente proyecto se basa en ofrecer al usuario una herramienta de electromovilidad producida por una de las marcas del sector automotriz más importantes del país y a nivel internacional, siendo que actualmente las marcas que existen en el mercado de monopatines eléctricos no son conocidas. Este es un sello de garantía de confianza para el consumidor y fanáticos de la marca Peugeot.

Además se apuntará a disminuir el tiempo de viaje de los pasajeros en distancias cortas y medias dentro de la Ciudad de Buenos Aires con el fin de que puedan aprovechar su día para sus respectivas actividades, utilizando los monopatines eléctricos de Peugeot Argentina, y asimismo obtener un viaje cómodo y práctico que resuelva la necesidad de evitar horas de embotellamiento o de viajes incómodos y saturados en el transporte público.

Por otro lado, al ser un producto de producción nacional implica facilidades para el usuario en términos de disponibilidad de repuestos ante eventuales problemas y un servicio de post venta local de fácil acceso en los mismos puntos de atención de postventa de los autos de la marca, apoyándose en la

experiencia de más de 200 años de Peugeot, su relevancia en diseño e innovación, garantizando un producto de extrema calidad y confianza.

Los monopatines eléctricos de Peugeot Argentina contarán con un diseño flexible, cómodo y liviano para acompañar el trayecto de los usuarios haciéndolo más simple. Un factor clave será la vida útil del producto, el cual está pensado para resistir durante más del doble de lo que duran los monopatines convencionales, de la competencia. Para lograrlo Peugeot Argentina utilizará su planta nacional para la producción del nuevo producto y la experiencia de sus técnicos para diseñar un monopatín eléctrico nacional no solo acorde en precio sino también como un paso hacia las urbes del futuro.

Adicionalmente y para complementar lo anteriormente expresado en esta sección se utilizará la matriz de posicionamiento de Kotler (Kotler & Armstrong, 2017) para ahondar en la relevancia de los nuevos monopatines eléctricos de Peugeot, a nivel nacional, frente a sus actuales y posibles competidores. Esta matriz sirve para identificar la manera más efectiva de diferenciar Peugeot frente al resto basada en 4 puntos específicos a modo de estrategias: Más por más, Más por lo Mismo, Lo mismo por Menos, y Mucho menos por Menos, apoyados sobre las variables de precios y beneficios.

Acorde a Kotler (Kotler & Armstrong, 2017), elegimos el tipo de estrategia de más por más ya que Peugeot Argentina ofrecerá un producto nacional de grandes cualidades y beneficios como su autonomía y velocidad a un precio apenas más elevado que su principal competencia que ni siquiera cumple con los beneficios del producto Peugeot y no es tampoco industria nacional, lo cual es se prevé un panorama favorable para la compañía. Por lo tanto, se ofrecerá más beneficios en las cualidades de los monopatines eléctricos de Peugeot por

más precio que de todas formas es rentable porque el cliente va a estar pagando en función de una marca reconocida y de gran calidad.

Por último, y como meta a futuro la empresa Peugeot Argentina podría buscar un acuerdo con el Gobierno del Gran Buenos Aires, a diferencia de su principal competidor Zero, para promover la construcción de ciclovías en principales puntos de los distritos, y su respectiva regulación, para luego también impulsar la venta de los monopatines eléctricos fuera de la Ciudad de Buenos Aires, como ya hizo en su momento el Banco Macro (Itaú) con las Eco Bicis de la Ciudad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Objetivos y Metas

Los objetivos y metas de un proyecto de negocio son fundamentales para diagramar el rumbo del mismo y su prosperidad en el tiempo, siendo los objetivos de carácter cualitativo y las metas de carácter cuantitativo. Es importante tener en claro qué se quiere lograr y cómo lograrlo para luego delinear las tácticas y accionar del Marketing Mix acorde a ellos.

Mediante el presente proyecto se tiene como principales objetivos:

1- Introducir un nuevo producto nacional de electromovilidad en el mercado de última milla para contribuir con el mejor uso del tiempo de las personas, proporcionando un viaje rápido y cómodo al utilizar los monopatines eléctricos en cuestión.

2- Posicionar a la marca Peugeot Argentina como un referente importante en la movilidad eléctrica de última milla ampliando el portafolio de productos clásicos de la marca, con una mirada de futuro, y evolucionando una vez más dentro de su historia.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En cuanto a las metas, se tiene como foco lo siguiente:

1- Superar las 15.000 unidades vendidas para el año 2026 teniendo en cuenta que se prevé un lanzamiento exitoso.

2- En términos de facturación se planea alcanzar para 2026 los 38,9 millones de dólares teniendo gran rentabilidad con esta unidad de negocio incorporada a la empresa.

Modos de Acción (Mix de Marketing)

Las cuatro P del Marketing son los 4 factores primordiales que toda persona de Marketing debe tener en cuenta a la hora de realizar un plan estratégico y acorde a los lineamientos de la institución a la que pertenezca. Las 4 P significan: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). El correcto uso y combinación de estos 4 factores otorga robustez y efectividad a las acciones de marketing.

Según Kotler (Kotler & Armstrong, 2017), *"El marketing mix es un conjunto de elementos tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo"*.

A continuación se detallan las 4 P para el presente proyecto nacional de la marca Peugeot Argentina.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Producto

Los monopatines eléctricos de Peugeot Argentina serán comercializados bajo el modelo “Lion” que significa León en francés, y que se relaciona con la imagen principal de la marca, conocida como la marca del león.

Lion será un modelo que propone liderar el futuro de la electromovilidad, fuerte, veloz, ágil y que abre la puerta a la manada de la línea de productos eléctricos en la marca francesa, asociando sus atributos a los de un verdadero león.

Los monopatines eléctricos Lion serán parte de una línea de productos de electromovilidad para la última milla, en la cual luego del primer año de lanzamiento se planea lanzar otros modelos de monopatines eléctricos para distancias largas y también para espacios de turismo aventura complementando dicha línea con las bicicletas y scooters Peugeot, ya existentes en la actualidad, pero con motores eléctricos. Asimismo se irán lanzando nuevas versiones de monopatines eléctricos en cuanto a mejoras de producto en la gama existente.

Así como existen tres tipos de niveles de producto: básico, real y aumentado, los monopatines eléctricos Lion estarán en el nivel básico en cuanto a que ofrecerán traslado veloz y ecológico. A nivel real ofrecerá una velocidad de 55 km/h, potencia de 500 watts y autonomía de 40 km, así como también una vida útil de 9 años, más del doble de lo que duran los convencionales, este factor de diferenciación hará que los clientes puedan contar con una herramienta de electromovilidad por más tiempo. Y por último, a nivel aumentado ofrecerá un servicio de post venta donde actualmente se realizan los chequeos de los automóviles.

Los monopatines eléctricos Lion tendrán un peso liviano de 14 kilos combinado con una potencia de 500 watts, una velocidad de 55 km/h con una autonomía de 40 km. Esto se traduce en que tendrá la velocidad suficiente para distancias cortas y medias con una autonomía que beneficiará al consumidor para cubrir una ida y vuelta ya sea combinada con otro transporte o solamente con monopatín eléctrico. La velocidad y su liviandad serán sus puntos fuertes teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores y asimismo será plegable para poder ser fácil de guardar.

Peugeot Argentina utilizará su servicio de postventa automotriz al cual le sumará esta nueva línea de producto de electromovilidad individual. Por lo tanto, los clientes de la marca podrán hacer sus chequeos de monopatines eléctricos donde también ya lo hacen para sus autos y aquellos que no cuenten con un automóvil de la marca podrán vivir la experiencia de postventa en dichos centros especializados y respaldados por Peugeot Argentina.

Los monopatines Lion contarán con un diseño francés muy sofisticado alineado a los diseños de la nueva identidad marcaria por sus más de 200 años de vigencia y como inspiración de lo europeo. El color elegido para el lanzamiento será el azul, un color que transmite seguridad y confianza a primera vista para transmitir tranquilidad en los primeros usuarios de este tipo de movilidad, y ser el aliado perfecto para los fanáticos de la marca y aquellos que apuestan al futuro de la movilidad con cero emisiones de dióxido de carbono al ambiente. No podrá faltar la insignia del león que será colocada en el manubrio donde el usuario toma el control de su monopatín eléctrico y dirige su Lion a donde quiera ir, convirtiéndose en un verdadero león dentro de las grandes urbes.

Universidad de San Andrés

En cuanto al ciclo de vida de este nuevo producto de la marca del león será el monopatín eléctrico el primer producto de electromovilidad individual en el país, instaurando no solo un nuevo producto de la marca sino una nueva línea de movilidad urbana, soportada por la línea de automóviles en Argentina. Esto abrirá las puertas a que Peugeot Argentina comience a lanzar vehículos eléctricos individuales como bicicletas eléctricas y motocicletas eléctricas que ya produce en Europa pero no en Argentina, teniendo como lema la movilidad del futuro y la economía del tiempo cuidando el ambiente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Precio

Para poder determinar el precio, entendiendo el mismo como captura de valor ante los clientes, de los monopatines eléctricos Lion, de la marca Peugeot Argentina se utilizará el modelo de las 4 C: un precio basado en costo, cliente, competidores y canal de ventas, ya que se mirará más allá del mark-up propio buscando evaluar en contexto con el entorno en que se lanzará el monopatín eléctrico Lion.

En este sentido se define que el precio al público final de los monopatines eléctricos Lion será comercializado en moneda local a 2.310.000 pesos (2637 dólares estadounidenses)[1], más el IVA. El desarrollo del precio se realizará con el detalle debajo sobre las 4C anteriormente mencionadas.

En cuanto al costo es el equivalente al piso del precio por lo tanto se debe estimar el valor de producción de las partes que componen el monopatín eléctrico. Como no existe una producción local y sería la primera vez que se realizaría esta producción, se apuntará a tener un margen bruto, sobre dichos costos, de un 30%.

En relación a nuestra competencia, la marca de monopatines Zero resulta ser nuestra principal competencia en tipo de modelo y precio por lo tanto como Peugeot es considerada una marca upper mainstream se estima que el precio de sus monopatines eléctricos será un 10% mayor del modelo más completo de la marca Zero, el modelo X, pero las características serán aún mejores en cuanto a potencia, velocidad y autonomía. A continuación se adjunta cuadro de principales marcas comercializadoras de monopatines eléctricos en la

[1] Cotización de Dólar Estadounidense a la fecha 02/04/2024 según Banco de la Nación Argentina

Argentina, según la nota de iProUp de febrero de 2020, las cuales son tomadas como referencia para estipular una proyección de precio para el producto de Peugeot.

iPro UP

MONOPATINES ELÉCTRICOS:
¿CUÁLES SON LOS MEJORES MODELOS DEL MERCADO?

MARCA	MODELO	AUTONOMÍA (Km)	POTENCIA (Watts)	VELOCIDAD (Km/h)	PESO (Kg)	PRECIO
AIRWHELL	Z3	20	350	25	13	u$s 635
SEGWAY	Ninebot ES2	25	300	25	12,5	u$s 1.100
XIAOMI	M365	25	300	40	14,2	u$s 1.150
MINIMOTORS		45	500	50	15	u$s 1.450
ZERO	10	70	1000	50	24	u$s 1.700
MOBOX	CS518	20	250	25	20	$ 35.000

*Todas las marcas tienen diferentes modelos y precios

FUENTE: Elaboración propia

iproup.com

Universidad de San Andrés

En cuanto a la variable de canal de ventas, es importante recordar que Peugeot comercializará sus monopatines eléctricos en sus puntos de ventas oficiales, los concesionarios, por lo tanto el margen del distribuidor será de 15% considerándolo rentable y atractivo para la venta.

Por último y en relación a la variable clientes, y teniendo en cuenta sus cuatro tipos: compradores de precio, compradores de valor, compradores de comodidad y compradores de relación; se sostiene que, acorde a las encuestas

analizadas, los tipos de compradores de nuestro público objetivo son compradores de valor ya que tienen resuelto sus viajes en automóviles o transporte público y buscan una variante que los beneficie brindándoles una optimización del tiempo de viaje, rapidez y comodidad. Por lo tanto tienen sensibilidad alta al precio y buscan a su vez un alto valor de diferenciación. En este sentido, si bien los monopatines eléctricos Lion serán 10% más caros que su principal competidor terminarán saliendo, en la relación precio, calidad y propuesta, más baratos por tener mejores cualidades a solo un 10% más caros.

En síntesis, los monopatines eléctricos Lion serán los únicos al momento de producción nacional, para utilizar por las ciclovías de la Ciudad de Buenos Aires para distancias cortas y medias a un precio razonable en relación a sus cualidades generando un gran impulso desde la prestigiosa marca automotriz Peugeot Argentina para una movilidad de futuro.

Universidad de
SanAndrés

Distribución

La distribución de los monopatines eléctricos Lion es fundamental para llegar a los clientes objetivo mediante los principales puntos de venta, es decir, los concesionarios.

De esta manera, el tipo de distribución en cuestión será indirecta y la estrategia de distribución, teniendo en cuenta que puede ser exclusiva, selectiva, intensiva o extensiva, será exclusiva porque mantiene la lógica al igual que la comercialización de las líneas de automóviles de la marca, a través de concesionarios autorizados con una longitud de canal corta ya que van a ir desde la fábrica (Planta de producción de El Palomar) a dichos concesionarios y luego directo al consumidor que los compre en los puntos de venta, sin otros intermediarios. El grado de interacción con los intermediarios, es decir, el nivel de dependencia de una empresa para comercializar un producto en particular, va a ser bajo y bien escueto, dado que la marca Peugeot ya se encuentra establecida en el país mediante sus concesionarios autorizados como puntos de venta y el sólo pensar en desarrollar una nueva red de distribución no sería a priori rentable y requeriría tiempo de aprendizaje, en cambio aprovechando la red establecida no solo se gana tiempo sino también se economiza la cadena de distribución, así como también se tiene mayor control sobre el precio.

Universidad de San Andrés

Comunicación

Para promocionar los nuevos monopatines eléctricos Lion de la marca Peugeot Argentina se procederá a realizar un mix de comunicación que implicará las siguientes acciones de publicidad, promociones, relaciones públicas, marketing directo y digital detalladas a continuación.

Se buscará realizar acciones 360º estratégicamente alineadas a la nueva identidad de la marca Peugeot, tras sus 200 años de vigencia en el mercado, con foco en los valores de eficacia en tiempo, control supremo en manos del consumidor y una experiencia única de movilidad, tal como se detalla en su sitio web (Peugeot Argentina, n.d.): ”*UN MOMENTO DE TU TIEMPO: Peugeot ha evolucionado y significa más que fabricar vehículos. Se trata de empoderarte para sacar más provecho de tu tiempo, más calidad y más control*”.

En este sentido se realizará un comercial de lanzamiento que tratará la vida del consumidor a modo de historia que se escribe mediante el movimiento. Los consumidores van y vienen a distintas partes, se mueven, viven, y escriben cada uno su historia. La idea creativa estará centrada en asociar la historia de cada consumidor a la historia de la marca para buscar rápida adhesión y empatizar. El comercial mostrará un consumidor tipo (hombre y mujer) yendo cada uno a sus trabajos en monopatín eléctrico por la Ciudad de Buenos Aires, ambos por caminos diferentes, utilizando casco y cumpliendo normas vigentes de ese tipo de movilidad (utilizando ciclovías de lado correcto y cumpliendo normas de velocidad), mientras que se van convirtiendo en verdaderos leones al volante del monopatín eléctrico y finalizan su trayecto encontrándose en un

mismo punto de llegada, con miradas cómplices de estar a tiempo no solo de conocerse sino de compartir un mismo estilo de movilidad.

El comercial de lanzamiento será el origen de la campaña de lanzamiento, y será pautado en cines, TV abierta y por cable en principales canales y en prime time. Este comercial tendrá como correlato acciones promocionales en Social Media: 1 story de Instagram y Facebook por día durante los primeros 30 días de lanzamiento. Estas historias contarán en partes una gran historia de movilidad mediante Lion en el Instagram de la marca Peugeot Argentina y tendrán siempre un CTA que redirija al consumidor al sitio web buscando que se informe sobre el producto y posibles conversiones. Asimismo se pautará en Google ads: mediante search (palabras clave que lleven al consumidor a la web donde se muestra el monopatín eléctrico Lion), y display 4 fragmentos de historia de movilidad mediante Lion (una por semana). En cuanto a LinkedIn se incluirán posteos en las cuentas de los líderes de la marca como voceros oficiales del lanzamiento, contando sus historias de movilidad y por qué es importante mirar al futuro de la mano de la electromovilidad, y asimismo se realizarán posteos (1 por semana durante los primeros 3 meses de lanzamiento) sobre las cualidades de los monopatines eléctricos Lion cada una asociada a una historia de electromovilidad de usuarios tipo.

El mensaje y contenido de estas acciones será bajo el lema: “En Peugeot, hace más de 200 años escribimos la historia de la movilidad, es hora de que escribas la tuya. Ganá tiempo, y conviértete en un león del futuro”.

Para soportar las acciones online se acudirá a acciones offline de tipo vía pública y eventos de lanzamientos (interno, externo (con prensa y concesionarios)). La pauta vía pública será colocada en los 4 principales

puntos de la Ciudad de Buenos Aires donde sean zonas de mucho tránsito y de esta forma invitar a reflexionar a los posibles usuarios de adoptar el monopatín eléctrico como forma de movilidad. Por su parte, los eventos de lanzamiento se realizarán el mismo día en distintos horarios, misma locación (el Planetario), contando una historia de electromovilidad, y los beneficios de los nuevos Lion, en partes con propósitos acordes al tipo de público.

Se elige al Planetario como locación de los eventos de lanzamiento, por su punto de conectividad, ubicado estratégicamente en el corazón de la Ciudad de Buenos Aires y por ser un ícono de modernidad e historia.

Para poder lograr todas estas acciones se contará con un presupuesto de 389.310,61 dólares estadounidenses estimando una proyección inicial de ventas de 8932 unidades, durante el primer año, arrojando un ROMI de 5,79.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Gastos						
Administración y comercialización (3%)	USD0,00	USD496.371,03	USD744.556,55	USD992.742,07	USD1.240.927,58	(3)
Logística (1%)		USD194.655,31	USD291.982,96	USD389.310,61	USD486.638,27	
Marketing		USD389.310,61	USD583.965,92	USD778.621,23	USD1.751.897,77	(4)
Desarrollo inicial	USD1.000.000				USD1.000.000,00	

En cuanto a los Gastos de Marketing de los primeros 3 años de venta, se detalla a continuación un cuadro explicativo de la asignación de presupuesto según acciones de publicidad, promociones, relaciones públicas, marketing directo y digital.

Gastos de MKT	Año 1	Año 2	Año 3
Producción	USD116.793,18	USD116.793,18	USD116.793,18
TV	USD136.258,72	USD233.586,37	USD350.379,55
Cine	USD19.465,53	USD23.358,64	USD31.144,85
Social Media	USD7.786,21	USD17.518,98	USD23.358,64
Google Ads	USD31.144,85	USD58.396,59	USD77.862,12
Vía Pública	USD19.465,53	USD46.717,27	USD62.289,70
Eventos	USD58.396,59	USD87.594,89	USD116.793,18
Total	**USD389.310,61**	**USD583.965,92**	**USD778.621,23**

Por último, como alternativa adicional de promoción durante el primer año de venta de los monopatines eléctricos Lion, la fuerza de ventas de la marca Peugeot Argentina impulsará la venta cruzada de los últimos modelos de automóviles Peugeot con los mencionados monopatines eléctricos Lion, bajo el concepto “Define tu destino, diseña tu camino”, haciendo alusión que según el tipo de ruta que elijan tienen una opción de Peugeot viable.

Universidad de
SanAndrés

Análisis Económico Financiero

Al momento de realizar la viabilidad del presente proyecto se procede a realizar un análisis económico financiero al momento del lanzamiento de los monopatines eléctricos Lion, de la marca Peugeot Argentina.

Para el análisis mencionado se tomó un mercado potencial de 893.190 personas de 18 a 45 años que residen en el AMBA y que realizan viajes dentro de CABA, desde CABA a GBA y desde GBA a CABA, de un nivel socioeconómico ABC1, C2. Para la toma de estas cifras se procedió al análisis del último censo nacional del INDEC (INDEC, 2022), combinado con la muestra de la encuesta realizada donde el 42,8% (de entre 18 y 45 años de edad) tiene como destino el GBA y el total de los habitantes encuestados de CABA (entre 18 y 45 años de edad) los cuales se asume que se movilizan por CABA o bien hacia el GBA, y asimismo se utilizó el informe de Investigación: estratificación Socioeconómico- Residencial de CABA y AMBA del año 2018.

A continuación se adjunta el análisis completo del caso de negocio Lion para el lanzamiento y posteriores 3 años de comercialización.

Como simplificación del caso, se tomaron los valores dólar tipo de cambio BNA de 876 pesos argentinos. En este sentido se tomó el precio de venta al público de 2.310.000 pesos argentinos convertidos a 2637 dólares estadounidenses y se estimó para el primer año una venta del 1% sobre el mercado target potencial (8932 monopatines eléctricos Lion) y se calculó para los siguientes años un crecimiento al 50% y 100% de dicho mercado, respectivamente, cumpliendo la meta de facturación y unidades vendidas propuestas anteriormente.

En cuanto al margen a concesionarios se les otorgó el 15% sobre la venta neta y como costo se asumió un 70% sobre la venta neta, dando una utilidad de margen de contribución del 21,4%.

Por otra parte, se estimaron 1.000.000 de dólares estadounidenses para el desarrollo inicial y para el lanzamiento de marketing se tomó un 2% de la venta neta a modo de presupuesto anual.

Análisis Económico - TFG Yanela Dell´Arciprete					
Ventas	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**Total**
Ventas Brutas	USD0,00	USD23.553.292,20	USD35.329.938,30	USD47.106.584,40	USD105.989.814,89
Ventas Netas	USD0,00	USD19.465.530,74	USD29.198.296,11	USD38.931.061,49	USD87.594.888,34
Unidades Vendidas	0,00	8.932	13.398	17.864	40.194
Precio Promedio Neto	USD0,00	USD2.179,33	USD2.179,33	USD2.179,33	USD2.179,33
Margen concesionarios	USD0,00	-USD2.919.829,61	-USD4.379.744,42	-USD5.839.659,22	-USD13.139.233,25
Facturación Total Neta	**USD0,00**	**USD16.545.701,13**	**USD24.818.551,70**	**USD33.091.402,26**	**USD74.455.655,09**
Costos					
Producto	USD0,00	USD13.625.871,52	USD20.438.807,28	USD27.251.743,04	USD61.316.421,84
Total Costos	**USD0,00**	**USD13.625.871,52**	**USD20.438.807,28**	**USD27.251.743,04**	**USD61.316.421,84**
		70,00%	70,00%	70,00%	
Margen de Contribución	**USD0,00**	**USD2.919.829,61**	**USD4.379.744,42**	**USD5.839.659,22**	**USD13.139.233,25**
		21,4%	21,4%	21,4%	
Gastos					
Administración y comercialización (3%)	USD0,00	USD496.371,03	USD744.556,55	USD992.742,07	USD1.240.927,58
Logística (1%)		USD194.655,31	USD291.982,96	USD389.310,61	USD486.638,27
Marketing		USD389.310,61	USD583.965,92	USD778.621,23	USD1.751.897,77
Desarrollo inicial	USD1.000.000				USD1.000.000,00
Total Gastos	**USD1.000.000,00**	**USD1.080.336,96**	**USD1.620.505,43**	**USD2.160.673,91**	**USD4.479.463,62**
Utilidad Bruta	-USD1.000.000,00	USD1.839.492,66	USD2.759.238,98	USD3.678.985,31	USD7.277.716,95
Imp. Ganancias (35%)	USD0,00	USD643.822,43	USD965.733,64	USD1.287.644,86	USD2.897.200,93
IIBB (5%)	USD0,00	USD827.285,06	USD1.240.927,58	USD1.654.570,11	USD3.722.782,75
Utilidad Neta	**-USD1.000.000,00**	**USD368.385,17**	**USD552.577,75**	**USD736.770,34**	**USD657.733,26**

Los resultados de este presente análisis económico y financiero indican un valor actual neto de 141.850 dólares estadounidenses, una TIR del 27% y un ROMI del 5,79 por lo que se puede concluir que la inversión es rentable.

Asimismo se debe tener en cuenta la gran apuesta e inversión de Peugeot Argentina para esta nueva unidad de negocio lo que promueve mayores acciones promocionales, logística y desarrollo inicial.

Conclusiones

A través del recorrido del presente trabajo con sus respectivos análisis cabe concluir que existen regulaciones favorables y ciclovías para la circulación de monopatines eléctricos en la Ciudad de Buenos Aires pero no así para el Gran Buenos Aires lo cual indica que el epicentro de este proyecto deberá ser basado en principio en la Ciudad de Buenos Aires.

Analizando el consumidor se detectó que el público potencial serán los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que circulan por dicho distrito y hacia el GBA, y los habitantes del GBA que se dirigen diariamente a la CABA, entre 18 y 45 años de edad. En su gran mayoría este público consideraría la compra y uso de monopatines eléctricos para distancias cortas y algunos lo utilizarían para distancias medias combinando tipos de movilidad, dejando fuera aquellos habitantes que solo circulan por el Gran Buenos Aires en origen y destino de sus viajes. Los motivos más destacados de los viajes suelen ser por trabajo, motivos personales/trámites y/o estudio.

Resulta ser entonces que el producto a lanzar se hará bajo el modelo llamado Lion, de origen francés al igual que el origen de la marca Peugeot Argentina, que significa león en francés, asociado a la insignia de la marca de la compañía.

Su precio estará basado un 10% sobre el precio de su principal competidor, Zero (modelo alta gama, llamado X), pero tendrá aún mejores cualidades que este último por lo tanto se buscará comunicar su diferencial lo cual se estima que posicionaría muy bien a Lion frente a sus competidores. El modelo de distribución será solamente a través de la red de concesionarios de la marca

que ya están establecidos fuertemente en el mercado automotriz y la comunicación de promoción apuntará a una estrategia 360º donde se enfocarán los esfuerzos en contar la historia de la marca a través del futuro de la electromovilidad, tanto en Social Media, como en Google Ads, Via Pública y eventos asociados de carácter interno y externo.

A nivel financiero se estima un buen pronóstico de lanzamiento acorde a los análisis presentados creciendo desde el año de lanzamiento hasta los 3 años siguientes, con una VAN de 141.850 y una TIR de 27%.

En este sentido este lanzamiento se prevé que será un nuevo paso en la historia de la marca pero también un gran paso hacia el futuro de las urbes argentinas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

1. Blog, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2013. "Descifrando los retos del transporte urbano en ciudades emergentes". https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/descifrando-los-retos-del-transporte-urbano-en-ciudades-emergentes/

2. Clarín, 2022. *"La revancha de los monopatines de alquiler: quieren que vuelvan a las calles en 2023"*. https://www.clarin.com/ciudades/revancha-monopatines-alquiler-quieren-vuelvan-calles-2023_0_m1cPfJtlcv.html

3. Clarín, 2023. *"La burbuja de las bicicletas se pinchó: las ventas y los precios se derrumban"* https://www.clarin.com/economia/burbuja-bicicletas-pincho-ventas-precios-derrumban_0_6L98MgUZe5.html

4. El Cronista, 2020. *"Furor por los monopatines eléctricos: por qué ahora son el transporte favorito de los argentinos"*. https://www.cronista.com/infotechnology/gadgets/Furor-por-los-monopatines-electricos-por-que-ahora-son-el-transporte-favorito-de-los-argentinos-20200526-0008.html

5. El Cronista, 2023. "*Millonaria inversión de Mirgor para incursionar en Movilidad Sustentable".* *https://www.cronista.com/negocios/millonaria-inversion-de-mirgor-para-ampliar-su-marca-propia-de-la-movilidad-sustentable/*

6. Energy BrainBlog, 2018. *"About the future of the megatrend e-mobility"*. https://blog.energybrainpool.com/en/about-the-future-of-the-megatrend-e-mobility/

7. Frost and Sullivan. *"Megatendencias y su impacto en la movilidad del futuro"*. https://www.frost.com/files/9114/3620/7521/Sarwant_IM_deck_V10.pdf

8. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2018. *"Encuesta de Movilidad Domiciliaria".*

Universidad de San Andrés

https://cdn.buenosaires.gob.ar/datosabiertos/datasets/transporte-y-obras-publicas/encuesta-movilidad-domiciliaria/Informe_ENMODO_nov_2022.pdf

9. Gobierno Nacional Argentino. *"La transición hacia la electromovilidad: panorama general y perspectivas para la industria argentina"*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/dt_5_-_electromovilidad.pdf

10. Haus Von Eden, Magazine. *"Mobility of the future - these are the four megatrends"*. https://www.hausvoneden.com/technology/mobility-of-the-future-these-are-the-four-megatrends/

11. INDEC, 2022. *"Censo Nacional, Argentina"*. https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165

12. INDEC, 2021. Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT). https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut_2021_resultados_definitivos.pdf

13. IProUP, IProfesional, 2020. *"La venta de monopatines eléctricos crece 200%: modelos, marcas, precios, autonomía y cuál conviene elegir"*. https://www.iprofesional.com/tecnologia/309094-monopatin-electrico-precio-de-venta-y-modelos

14. Karlsson Charlie, 1988. *"Innovation Adoption and the Product Life Cycle"*. Umeå Economic Studies.

15. Kotler P. y Armstrong G, 2017. *"Fundamentos del Marketing"*. Pearson.

16. Levitt Theodore, 2008. *"La Miopía del Marketing"*, Harvard Business Review.

17. Levitt Theodore, 1965. "*Exploit the Product Life Cycle"*, Harvard Business Review https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle

18. Mckinsey and Company, 2019. *"Las tendencias transformando la movilidad del futuro"*.

https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-trends-transforming-mobilitys-future

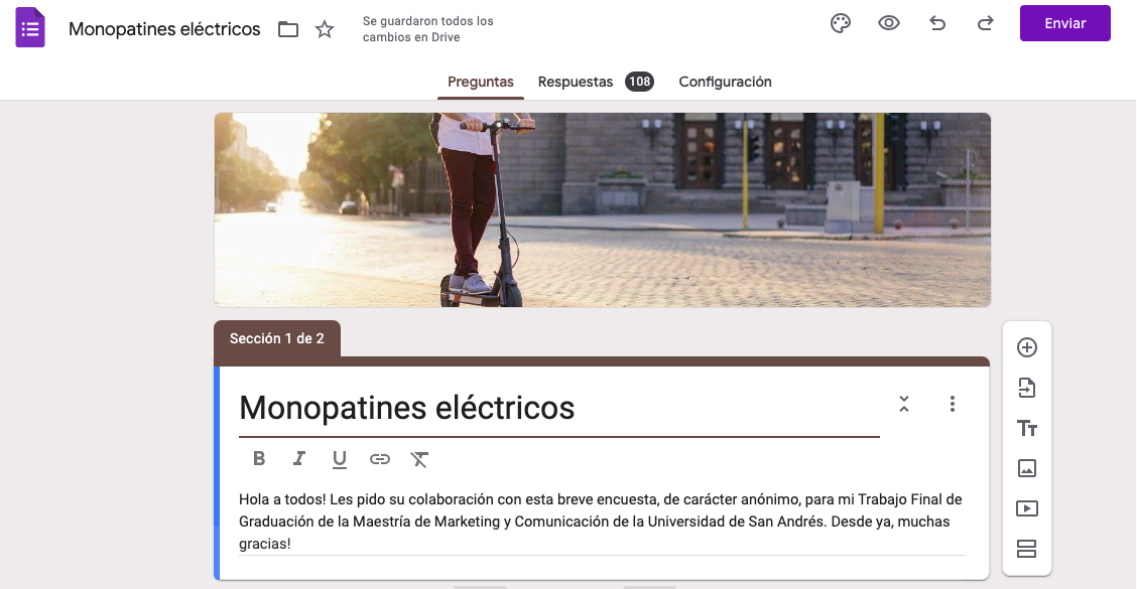
19. Schneider Electric, 2022. "*Adapting to a new electricity paradigm: How 5 megatrends disrupt the grid and how it must evolve*". https://blog.se.com/infrastructure-and-grid/smart-grid/2022/07/06/adaptin

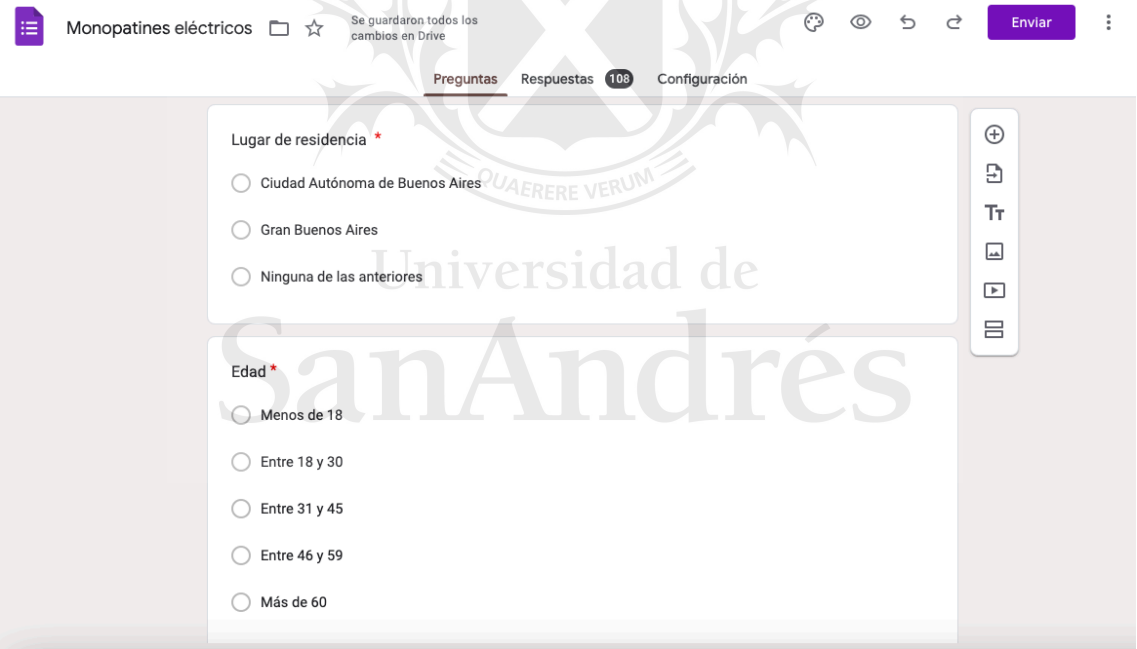
20. Sitio web Peugeot Argentina, 2024. https://www.peugeot.com.ar/gama/peugeot-208.html?utm_source=google-search&utm_medium=search&utm_campaign=AP_AR_AON-PEUGEOT-DIGITAL_VN_208_208%20Argentina_Launch_SOC-RBP_A_le&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw_-GxBhC1ARIsADGgDju4zrHp9jo210vtg0dJbs25-gWowRPQuw0XpgxmB-cNg9QNaSjVYxIaAqgsEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

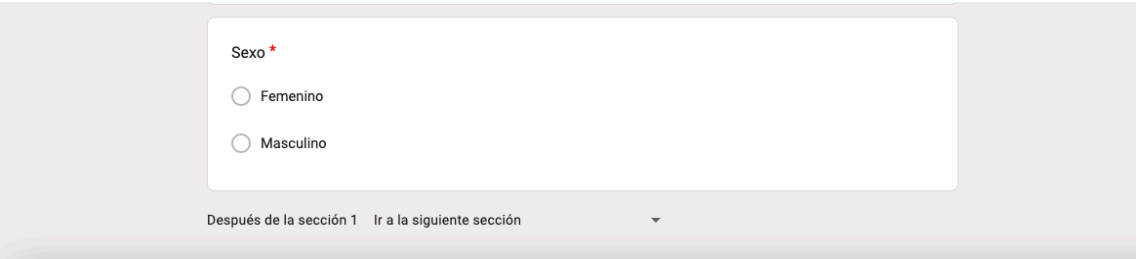
21. Sitio web Peugeot internacional, 2024. https://www.peugeot.com/es

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos







QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Sección 2 de 2

Movilidad personal

Distancias y tipos de movilidad urbana

Indicá el principal destino hacia el que te movilizás

- Origen y destino dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Origen y destino dentro del Gran Buenos Aires
- Origen Ciudad Autónoma de Buenos Aires, destino Gran Buenos Aires
- Origen Gran Buenos Aires, destino Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Indicá los motivos por los cuales te movilizás fuera de tu casa *

- [ ] Trabajo
- [ ] Estudio
- [ ] Bienestar y cuidado personal
- [ ] Compras
- [ ] Personales y trámites
- [ ] Salud
- [ ] Otros

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Qué tipo de distancias recorres para esos viajes? *

- [ ] Distancias cortas (menos de 2 km)
- [ ] Distancias medias (entre 2 km y 5 km)
- [ ] Distancias largas (más de 5 km)

¿Cuáles de estos medios de movilidad tenés?

- [ ] Automóvil
- [ ] Moto
- [ ] Bicicleta
- [ ] Monopatín eléctrico
- [ ] Ninguno de los anteriores

¿Cuál es el medio principal que utilizas a la hora de movilizarte? *

- A pie
- Transporte público
- Automóvil
- Bicicleta
- Moto
- Monopatín eléctrico

¿Por qué utilizas ese tipo de movilidad? *

- [ ] Comodidad
- [ ] Rapidez
- [ ] Costo
- [ ] Otra...

¿En qué situaciones de movilidad estarías dispuesto a utilizar un monopatín eléctrico? *

- [ ] Distancias cortas
- [ ] Distancias medianas o largas combinadas con otros tipos de movilidad como por ejemplo transporte pú...
- [ ] Nunca lo utilizaría

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Explica por qué *

Texto de respuesta largo