

Entrevista:

Magda Salarich
PDG-II 89

«Lo importante
son los resultados»

CITROËN

Magda Salarich es directora general de Citroën en España y directora comercial y de marketing de Citroën en Europa. Pasa cuatro de cada cinco días en París, pero asegura que con las nuevas tecnologías, la distancia no es incomunicación. La confianza en su equipo hace el resto. Y funciona: en la "era Salarich", Citroën colecciona récords de ventas

Cómo consigue dirigir a su gente de España estando sólo un día a la semana en Madrid?

El hecho de tener un equipo muy profesional focalizado hacia la consecución de objetivos, al que conozco y que me conoce desde hace muchos años, facilita mucho las cosas.

Que me encuentre a menudo fuera de España, no significa que no haya una perfecta comunicación, porque las prioridades están muy claras: rentabilidad y mantenimiento de la posición de nuestra empresa en España.

Mi sistema de gestión se basa en una obsesión permanente por la consecución de los objetivos. Lo importante, lo realmente importante, son los resultados. Y en este sentido, el 2000 ha sido un año clave en el que hemos situado un **Citroën**, el *XSara*, como líder del mercado, y una furgoneta *Berlingo*, como líder de vehículos industriales.

Concretamente, en el día a día, ¿cómo consigue gestionar los denominados "ladrones de tiempo" del directivo, como el teléfono o las reuniones de trabajo?

De hecho, al contrario quizá que para otros directivos, para mí el teléfono no es un ladrón de tiempo, sino una herramienta de trabajo más que me permite comunicarme con mis equipos cuando no puedo estar personalmente junto a ellos.

En cuanto a las reuniones, considero que si duran más de una hora, no son eficaces. Una reunión

no debe servir para buscar soluciones, éstas deben pensarse antes y, en la reunión, proponerlas y tomar una decisión al respecto. Para esto, una hora es más que suficiente.

¿En qué sentido le ha ayudado la formación que recibió en el IESE?

El IESE supone siempre un enriquecimiento. Aporta visiones nuevas. Estructura el pensamiento. Desarrolla la capacidad de análisis y, por tanto, facilita la toma de decisiones.

Un repaso al sector del automóvil

Retos medioambientales, encarecimiento del combustible, posibles cambios en la distribución... ¿Cuál es el reto más decisivo al que se enfrenta el sector automovilístico?

A lo largo de su historia, la industria automovilística ha superado todos los retos que se ha ido encontrando en su camino, lo que ha hecho posible que haya alcanzado el importante peso que tiene actualmente, no sólo social, sino económico: genera más del 9% del valor añadido del conjunto industrial europeo. Con esto quiero decir que el sector del automóvil ha tenido, tiene y tendrá un gran poder de adaptación y de respuesta a los retos con que se enfrenta.

De los desafíos que usted menciona, el más candente hoy en día es el de los posibles cambios en el sistema actual de distribución del automóvil.

Toda la industria automovilística está de acuerdo en que mante-

ner el reglamento actual sería lo más beneficioso, tanto para los constructores como para los concesionarios y los clientes. Estos últimos, en una reciente encuesta realizada por **Sofres**, manifestaron un elevado grado de satisfacción con el sistema actual.

En concreto, un 80% declaró que existe una fuerte competencia, de la que se beneficia el comprador; un 69% utiliza servicio posventa oficial; un 96% considera importante que la marca seleccione con rigor sus concesionarios y talleres, etc. En la actualidad, la industria del automóvil está llevando a cabo un importante esfuerzo en defensa de los intereses de todos los sectores implicados.

Una de las razones que pueden explicar el incremento de ventas de la marca en España es una buena relación con los concesionarios. ¿Cómo se construye y consolida esa buena relación con la red comercial?

Efectivamente, mantenemos una extraordinaria relación con nuestra

“ **Una reunión no debe servir para buscar soluciones, éstas deben pensarse antes y, en la reunión, proponerlas y tomar una decisión** ”

red de concesionarios. ¿Las razones? Una gran confianza mutua sustentada en muchos años de fructífera relación, que han facilitado la consecución de unos resultados magníficos.

El récord de ventas obtenido por **Citroën** el año pasado, más de 206.000 vehículos matriculados en España, ha hecho posible un año más que el número de ventas por punto de nuestra red comercial sea superior al de las demás marcas, y que en los últimos seis años hayan más que duplicado sus ventas, superándose hoy los mil vehículos vendidos por concesión. Consideramos a los concesionarios como empresarios que merecen todo nuestro respeto, y actuamos en consecuencia.

Vender coches por Internet

¿Qué papel está jugando la web en la venta de coches?

En lo que se refiere a la venta de coches por Internet, y siempre que por esto se entienda realizar todo el proceso de compra hasta cerrar la misma *on line*, consideramos que el e-comercio es válido para productos como libros, discos, etc., pero no para la adquisición de vehículos.

El automóvil supone el segundo desembolso más importante de una familia, tras la vivienda. Teniendo en cuenta este factor y las peculiares características de un vehículo, que no es un producto de consumo más, es lógico que el comprador quiera, antes de adquirirlo, tocar el coche, probarlo, percibir su *comfort*, etc.

Esta es la razón de que, incluso en Estados Unidos, donde el comercio electrónico está más desarrollado, la venta de coches por Internet sea meramente testimonial. Ahora bien, Internet es un fabuloso medio de información sobre la gama de vehículos, servicios, etc., y constituye una plataforma genial, en particular, para dar a conocer todos los vehículos de ocasión disponibles. Nuestra



“ Internet es un fabuloso medio de información sobre la gama de vehículos, servicios, etc., y constituye una plataforma genial, en particular para dar a conocer todos los vehículos de ocasión disponibles

página web (www.citroen.es) ofrece toda la información sobre nuestros modelos, servicios, accesorios, vehículos de ocasión, financiación, etc. Asimismo, disponemos de una herramienta con la que el internauta puede configurar un **Citroën** a su medida.

Por último, en febrero hemos lanzado una operación especial para los internautas que deseen adquirir un *Picasso 1.8*.

Marketing: buenas campañas para un buen producto

Usted insiste en que, además de una campaña comercial agresiva, una marca debe tener sobre todo un buen producto. ¿Qué valores caracterizan hoy un buen producto?

Si nos atenemos a los motivos de compra, un buen precio y una línea atractiva son los elementos más mencionados por los clientes de cualquier categoría de vehícu-

los. Pero, qué duda cabe, un buen producto, además, debe tener, y quizás éstos son factores que los clientes dan por sobreentendidos, calidad, ser fiable, no agredir al medioambiente, ser seguro...

¿Cómo puede una marca anticiparse a las necesidades del cliente y conocer las tendencias del mercado?

No es tarea fácil. En general, es necesario conocer muy bien el mercado actual, la sociedad en su conjunto, hacer un seguimiento del cliente, realizar estudios sociológicos, *benchmarking* sobre tendencias de la competencia y mucha profesionalidad.

Hoy en día, por ejemplo, cuando se ve el auge cada vez mayor que están teniendo Internet y las telecomunicaciones, se puede deducir que en un futuro no muy lejano, el cliente va a exigir tener acceso en su vehículo a las nuevas tecnologías, no va a permitir que éste suponga un paréntesis en su

vida cotidiana. Este es el sentido del sistema AutoPC que ofrece nuestro nuevo C5, el cual, comandado vocalmente para garantizar la seguridad, permite la utilización del correo electrónico, la radio, la navegación, el reproductor de CD, el teléfono, la agenda, etc.

Cuando aciertas y ofreces un producto que rompe con lo visto hasta el momento y responde a exigencias de un cliente incluso antes de que éste sea consciente de las mismas, es cuando realmente te llevas el gato al agua. Uno de los últimos ejemplos que pueden ilustrar esta afirmación fue el lanzamiento de *Berlingo*. Este vehículo revolucionó su mercado, ha permitido liderarlo y ha "creado escuela".

Las campañas de Citroën en España tienen un enfoque "local", sobre todo en algunos segmentos del mercado. ¿Cree que con el paso del tiempo se podrá desarrollar algún día una política "local" para Europa como mercado único?

Los países que componen Europa tienen unos rasgos comunes, pero también importantes sesgos diferenciadores que es necesario tener en cuenta a la hora de establecer una política comercial, de marketing, publicidad, etc. Posiblemente se llegue a alcanzar una evolución económica conjunta, similar para todos los países, pero creo que seguirá imperando una idiosincrasia particular para cada uno de ellos. La historia pesa mucho, y creo que tendremos que seguir adaptando nuestra política comercial a la sensibilidad, psicología, etc. de cada país, aunque manteniendo unos rasgos comunes.

Haber actuado de esta manera, nos permitió el año pasado, entre otros factores, crecer en todos los principales mercados europeos, aunque algunos de éstos presentarían un descenso general en la venta de coches.

En total, nuestras matriculaciones en el Viejo Continente se

han incrementado un 9%, mientras que el mercado ha caído un 2%. **Citroën** fue la marca generalista europea de mayor crecimiento, alcanzando un nuevo récord con 1.140.000 vehículos matriculados. El pasado fue un año de éxitos debido, fundamentalmente, al producto en general, y en especial al éxito del Picasso. El lanzamiento este año del C5, supone que para 2001 tengamos grandes ambiciones.

Los retos de una fusión

¿Qué retos le ha supuesto como directivo la labor de integración de las marcas Citroën y Peugeot en el Grupo PSA?

El **Grupo PSA** cuenta con dos marcas que, desde un punto de vista comercial, son absolutamente independientes, marcando sus propias estrategias de marketing, producto, etc., y compitiendo entre sí como lo hacen con el resto de las marcas del mercado.

Ahora bien, ambas se benefician de unas sinergias en el campo industrial, de investigación, compras, etc. Es decir, en todo aquello que no es perceptible por el cliente. Por esta razón, los vehículos de ambas marcas tienen una personalidad propia, característica, y la imagen que de **Citroën** tiene el cliente es diferente a la que tiene de **Peugeot**.

De hecho, la gran mayoría del público español desconoce que ambas marcas pertenecen al mismo grupo empresarial.

¿Cómo han conseguido integrar las dos culturas?

En los últimos tres años, la cultura empresarial del grupo se ha modificado. De la mano del presidente, J.M. Folz, se orientó hacia tres ejes clave: crecimiento, rentabilidad e innovación. Ha sido una labor excelente porque, como demuestran los resultados, ese cambio de cultura ha ido acompañado de una gran profesionalidad.

M. Castelló



Conoce Citroën al dedillo. No en vano su fidelidad al proyecto Citroën ha cumplido 22 años. Empezó en el departamento de comunicación interna en la fábrica de Vigo, luego fue responsable de la dirección del departamento de prensa en Madrid. Posteriormente asumió la dirección de marketing. De allí, saltó a la dirección general de Citroën Hispania. «Mi principal misión es consolidar nuestra marca como la segunda del mercado en cuanto a ventas.» En enero superó las expectativas y fueron líderes del mercado. Como directora general de Europa, su objetivo es hacer avanzar a Citroën. El año pasado lo consiguió.