ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

# PROYECTO DE MARKETING APLICADO

# "PLAN DE MARKETING PARA LA LÍNEA DE BATERÍAS PLATINUM DE LA EMPRESA ETNA"


**NOÉ MARTIN GALARZA GARRIDO LECCA**

**CARLOS ALBERTO CÁCERES CUBAS**

**EFRAÍN ROLANDO LAU VALENZUELA**

**ASESORA: NIRIA GOÑI AVILA**


**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

PROMOCIÓN 2014-I

2016

# “PLAN DE MARKETING PARA LA LÍNEA DE BATERÍAS PLATINUM DE LA EMPRESA ETNA”

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de marketing tiene como finalidad determinar las razones por las que las ventas de la línea Platinum de baterías ETNA viene siendo negativa. En la actualidad, esta línea representa solo el 1% de la facturación total (Línea profesional, Alto Desempeño y Platinum), a pesar de ser la más rentable. Mediante el análisis del entorno macro y micro de la empresa, se realizó un estudio de mercado orientado a determinar las causas de la caída en ventas de esta línea; al analizar los perfiles, comportamiento de compra y atributos más valorados entre los usuarios de baterías selladas.

Posteriormente se tabulo la información y se analizó para encontrar factores clave. A partir de ello, se plantean las estrategias de marketing que potencien el desarrollo de la línea Platinum de baterías ETNA en un horizonte de 5 años. Finalmente se presenta al análisis financiero y las conclusiones de la tesis, las cuales demuestran que existe potencial para esta línea superior, debido al incremento de automóviles con sistemas electrónicos más complejos.

# Tabla de contenido

Lista de Tablas ..... **viii**

Lista de figuras ..... **ix**

Lista de Apéndices ..... **x**

Resumen Ejecutivo ..... **iv**

**Capítulo I. Generalidades ..... 1**

1.1. Antecedentes ..... 1

1.2. Definición del Problema ..... 2

1.3. Justificación del Problema ..... 2

1.4. Alcances y Limitaciones ..... 3

1.5. Objetivo General del Proyecto ..... 3

1.6. Objetivo Específico del Proyecto ..... 3

**Capítulo II. La Empresa ..... 4**

2.1. Antecedentes de la empresa ..... 4

2.2. Estructura organizacional actual de la empresa ..... 6

2.3. Situación de mercado y financiera actual de la empresa ..... 8

2.4. Visión, Misión y Valores de la empresa ..... 10

2.5. Estrategia de la empresa ..... 13

**Capítulo III. Análisis de la situación de la empresa ..... 14**

3.1. Análisis externo (Evaluación de las oportunidades y amenazas) ..... 14

3.2. Análisis de la Industria ..... 23

3.3. Análisis Interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas ..... 30

3.4. Descripción del producto de la empresa ..... 36

3.5. Competencias básicas de la empresa ..... 37

3.6. Capacidades de marketing de la empresa ..... 38

**Capítulo IV. Estudio de Mercado ..... 40**

4.1. Problema de Investigación ..... 40

4.2. Necesidades de Información ..... 41

4.3. Método de investigación Cualitativo ..... 41

4.4. Método de investigación Cuantitativo ..... 46

4.4.1. Proceso de muestreo ..... 46

4.4.2. Obtención de datos ..... 49

4.4.3. Procesamiento y análisis de datos ..... 50

4.5. Análisis del producto ..... 57

4.6. Tendencias del producto ..... 58

4.7. Análisis de ventas ..... 60

4.8. Tendencias del comportamiento del consumidor ..... 61

4.9. Tendencias de distribución, marca, precio ..... 64

4.10. Segmentos del mercado que compran el producto ..... 67

**Capítulo V. Objetivos de Marketing ..... 68**

5.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing ..... 68

5.2. Formulación de objetivos: venta, margen, comerciales, de producto, comunicación ..... 68

**Capítulo VI. Estrategias de Marketing ..... 70**

6.1. Seleccionar el mercado objetivo ..... 70

6.2. Desarrollar el posicionamiento del producto ..... 71

6.3. Formular estrategias de marketing ..... 73

6.3.1. Matriz de Ansoff ..... 73

**Capítulo VII. Ejecución de la Estrategia..... 76**

7.1. Planes de acción..... 76

7.1.1. Mezcla de marketing: producto y precio ..... 76

7.1.2. Mezcla de marketing: personal de ventas, distribución y promoción..... 77

7.2. Calendario de ejecución del plan..... 78

7.3. Presupuesto de marketing ..... 78

7.4. Margen de Contribución ..... 82

**Capítulo VIII. Evaluación de la Estrategia..... 83**

8.1. Sistemas de información y control..... 83

8.2. Plan de contingencia..... 84

8.3. Evaluación financiera..... 87

**Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones ..... 90**

9.1. Conclusiones..... 90

9.2. Recomendaciones..... 91

**Referencias ..... 93**

**Apéndice..... 95**

## Lista de Tablas

Tabla 1: Ratios financieros ETNA..... 10
Tabla 2: Cuadro de Calificación..... 22
Tabla 3: Matriz EFE..... 23
Tabla 4: Matriz de perfil competitivo..... 29
Tabla 5: Matriz EFI..... 31
Tabla 6: Matriz Resumen del Focus group..... 44
Tabla 7: Estratificación de los distritos en estudio..... 48
Tabla 8: Tipo de Vehículos que poseen los Usuarios..... 51
Tabla 9: Tabla de Contingencia Tipo de Vehículo versus Rango de Precios que está Dispuesto a Pagar por una Batería..... 51
Tabla 10: Tabla de Contingencia Lugar de Compra de Batería versus Rango de Precios que está Dispuesto a Pagar por una Batería..... 52
Tabla 11: Tabla de Contingencia Conoce ETNA Platinum versus Probabilidad de Compra de ETNA Platinum..... 52
Tabla 12: Tabla de Contingencia Frecuencia de Cambio de Batería versus Conoce ETNA Platinum..... 53
Tabla 13: Tabla de Contingencia Frecuencia de Cambio de Batería versus Atributos para la Nueva Marca..... 53
Tabla 14: Tabla de Contingencia Frecuencia de Cambio de Batería versus Cambiaría de Marca..... 54
Tabla 15: Tabla de contingencia Conoce ETNAPlatinum versus Atributos que Recuerda de ETNA Platinum..... 54
Tabla 16: Tabla de Contingencia Importancia al Momento de Adquirir una Batería versus Rango de Precios que está Dispuesto a Pagar por una Batería..... 55
Tabla 17: Tabla de Contingencia Probabilidad de Compra de ETNA Platinum versus Atributos para la Nueva Marca..... 56
Tabla 18: Tabla de Contingencia Cambiaría de Marca versus Atributos para la Nueva Marca..... 56
Tabla 19: Tabla de Contingencia Marca que más Prefiere versus Satisfacción con la Marca Usada..... 57
Tabla 20: Tabla de Contingencia Conoce ETNAPlatinum versus Atributos que Recuerda de ETNA Platinum..... 57

Tabla 21: Análisis de Venta de la Línea ETNA Platinum ..... 61
Tabla 22: Gantt de Actividades – ETNA Platinum ..... 78
Tabla 23: Presupuesto de Marketing Anualizado ..... 81
Tabla 24: Presupuesto de Marketing Proyectado al 2020 ..... 81
Tabla 25: Ingresos y Egresos de ETNA Platinum Proyectados al 2020 ..... 82
Tabla 26: Plan de Contingencia 1 ..... 84
Tabla 27: Plan de Contingencia 2 ..... 86
Tabla 28: Plan de Contingencia 3 ..... 87
Tabla 29: Estados de resultados de Etna Platinum proyectados al 2020 ..... 88

## Lista de figuras

Figura 1: Número de baterías ETNA – Línea Platinum ..... 6
Figura 2: Nuevo organigrama de la empresa ETNA ..... 7
Figura 3: Nuevo organigrama del área comercial ..... 8
Figura 4: Número total de clientes ..... 8
Figura 5: Número total de baterías ..... 9
Figura 6: PBI proyectado al 2016 – variación porcentual. ..... 16
Figura 7: Tipo de cambio proyectado al 2016 – versus dólar ..... 17
Figura 8: Precio internacional del Plomo (99.97% pureza) ..... 18
Figura 9: Matriz IE ..... 33
Figura 10: Vinculación hacia atrás de la empresa ETNA ..... 34
Figura 11: Cadena de valor de la empresa ETNA ..... 35
Figura 12: Ciclo de vida del producto ..... 36
Figura 13: Conocimiento de ETNA Platinum ..... 58
Figura 14: Atributos de batería ETNA Platinum ..... 58
Figura 15: Atributos de batería: Duración ..... 59
Figura 16: Atributos de batería: Garantía ..... 59
Figura 17: Atributos de batería: Prestigio de marca ..... 60
Figura 18: Proyección del parque automotor del Perú - 2016 al 2020 ..... 60
Figura 19: Frecuencia de cambio de batería ..... 62
Figura 20: Frecuencia de cambio de marca ..... 62
Figura 21: Frecuencia de cambio de batería versus atributo de compra ..... 63

Figura 22: Probabilidad de compra versus atributo de nueva marca ..... 63
Figura 23: Lugar de compra ..... 64
Figura 24: Lugar de compra versus rango de precio que está dispuesto a pagar ..... 65
Figura 25: Preferencia de marca ..... 65
Figura 26: Recordación de marca ..... 66
Figura 27: Satisfacción de marca ..... 66
Figura 28: Tipo de vehículo versus probabilidad de compra ..... 67
Figura 29: Variables tomadas de los cuestionarios ..... 72
Figura 30: Variables proporcionadas por la empresa ..... 72
Figura 31: Definición de la estrategia de Desarrollo de Mercado ..... 74
Figura 32: Estrategia de crecimiento según MCKINSEY en base al atractivo de mercado y posición competitiva ..... 75

## Lista de Apéndices

Apéndice 1: Focus Group - Etna ..... 96
Apéndice 2: Encuesta Administrada ..... 99
Apéndice 3: Matriz individual Focus group 1 ..... 101
Apéndice 4: Matriz individual Focus group 2 ..... 102
Apéndice 5: Mapa de La Molina ..... 103
Apéndice 6: Mapa de San Isidro ..... 104
Apéndice 7: Mapa de Santiago de Surco ..... 105
Apéndice 8: Mapa de San Borja ..... 106
Apéndice 9: Mapa de Miraflores ..... 107

# Capítulo I. Generalidades

## 1.1. Antecedentes

Fábrica Nacional de Acumuladores Etna SA fue fundada por los señores Alfonso Peyón García, Ernesto Peyón García y Armando Peyón García, en el año 1,933 con el nombre de Peyon Hnos.

Ya en el año 1945, los hermanos Peyon efectúan la transformación de la empresa en Sociedad Anónima, modificándose la razón social a Fábrica Nacional de Acumuladores ETNA SA.

Posteriormente por el crecimiento de sus actividades productivas, administrativas y de comercialización, en el año 1,982, la empresa se trasladó a su fábrica construida de una extensión de más de 10,000 M2, en el actual distrito de Independencia.

Con el transcurrir del tiempo, la empresa se ha ido acoplando a las diferentes necesidades del mercado por lo que ha desarrollado tres líneas dentro de sus plantas, logrando finalmente mantener en el mercado los siguientes productos:

- ETNA PROFESIONAL, producto dirigido principalmente a empresas de transporte público y vehículos pesados (taxis, servicio público, camiones)
- ETNA ALTO DESEMPEÑO, producto dirigido a público de uso particular.
- ETNA PLATINUM, producto dirigido a vehículos particulares con alto equipamiento como sistemas computarizados, sensores, equipo de música sofisticado, etc.

El lanzamiento de las líneas Alto Desempeño y Platinum, se realiza en el mes de mayo de 2,013, logrando tener una aceptación favorable dentro del mercado de baterías.

Sin embargo, actualmente las ventas dentro de la línea de baterías Platinum, que es el producto de mayor rentabilidad no está creciendo como la empresa lo espera, es decir el volumen deseado no supera las diez mil unidades, y por el contrario existe una tendencia negativa, lo que genera preocupación en la gerencia.

Al día de hoy, la empresa cuenta con 600 personas aproximadamente dentro de su planilla y es líder del mercado de baterías con un 40%, representando un ingreso de más de 100 millones de soles, según la información presentada en los estados financieros del año 2,014.

## 1.2. Definición del Problema

Actualmente Baterías ETNA cuenta con tres líneas de productos, dentro de los cuales la última en incorporarse fue la línea Platinum. Esta batería de alta performance está dirigida al segmento de automóviles de alta gama, conformados por las marcas de autos de lujo. Desde su ingreso al mercado, la línea Platinum no ha reportado el incremento en ventas esperado, a pesar de ser el producto más rentable para la empresa. Cabe mencionar que el mercado objetivo para este producto si ha venido incrementándose en el mismo lapso de tiempo, debido a la demanda positiva de automóviles de alta gama.

## 1.3. Justificación del Problema

Se espera que con la investigación de mercado podamos definir las necesidades actuales de los usuarios de baterías contrastándolos con los beneficios que ofrece la línea Platinum. La finalidad es poder desarrollar un plan de marketing para esta línea

que incremente las ventas tanto en el segmento actual como en algún otro segmento nuevo que podamos identificar.

Asimismo al desarrollar este plan se reforzaran los conocimientos obtenidos en los diferentes cursos llevados en la Maestría.

## 1.4. Alcances y Limitaciones

El presente Plan de Marketing propone evaluar la situación comercial de la línea de productos en mención y proyectarla en base al desarrollo de sus capacidades potenciales, basándonos en una investigación de mercado que lo sustente.

Alguna limitante que podemos considerar es principalmente el tiempo, ya que debemos de validar y analizar información que nos permita tomar mejores decisiones, por lo cual el dinamismo del mercado nos juega en contra. Otro factor que consideramos como limitante, es la información no actualizada, por lo que para poder llegar a algunos resultados tendremos que basarnos en proyecciones.

## 1.5. Objetivo General del Proyecto

Desarrollar el plan de marketing para la línea Platinum de la empresa ETNA.

## 1.6. Objetivo Específico del Proyecto

- Hacer el análisis de la situación externa e interna.
- Formular los objetivos del estudio de mercado.
- Plantear las adecuadas estrategias de marketing.
- Realizar un plan financiero de la empresa

# Capítulo II. La Empresa

En este capítulo se explicará la evolución histórica de la empresa en su mercado, desde su inicio hasta la fecha, explicando los sucesos más significativos. Así mismo se detalla las líneas de negocio con las que trabaja y los canales de distribución que emplea, así como su situación financiera, económica y organizacional. Finalmente, se da un vistazo de la estrategia competitiva que emplea en el mercado.

## 2.1. Antecedentes de la empresa

Fábrica Nacional de Acumuladores Etna SA fue fundada por los señores Alfonso Peyón García, Ernesto Peyón García y Armando Peyón García, en el año 1,933 con el nombre de Peyon Hnos.Ya en el año 1945, los hermanos Peyón efectúan la transformación de la empresa en Sociedad Anónima, modificándose la razón social a Fábrica Nacional de Acumuladores ETNA SA.

Con esta nueva razón social, las operaciones se inician el 01.07.1945 y con ello logran ser pioneros de las fábricas de baterías en el Perú, siendo también una de las más antiguas en América del Sur. Inicialmente sus actividades se desarrollaron en un local ubicado en la avenida Wilson, luego debido al crecimiento del negocio, la empresa se trasladó al distrito de Jesús María. Posteriormente por el crecimiento de sus actividades productivas, administrativas y de comercialización, en el año 1,982, la empresa se trasladó a su fábrica construida en un terreno adquirido en 1,975 de una extensión de más de 10,000 $m^2$, en el actual distrito de Independencia. Actualmente existe un proyecto de construcción de la nueva planta en el local adquirido en el distrito de Lurín, la que permitirá contar con todas las comodidades y sobre todo unificar la cadena de producción en un solo lugar.

La modernización de las plantas, lo que ha permitido la automatización de su línea de producción, se ubica como una de las más modernas fábricas de baterías con maquinaria y tecnología de última generación.

Estas acciones le permitieron en el año 2007, crear la empresa Baterías Etna Chile SA, siendo el objeto social la importación, exportación y venta de acumuladores de todo tipo y de sus respectivas partes y piezas, así como la adquisición, importación y exportación de insumos, residuos peligrosos y/o excedentes industriales.

Con el transcurrir del tiempo, la empresa se ha ido acoplando a las diferentes necesidades del mercado por lo que ha desarrollado tres líneas dentro de sus plantas, logrando finalmente mantener en el mercado los siguientes productos:

- ETNA PROFESIONAL, producto dirigido principalmente a empresas de transporte público y vehículos pesados (taxis, servicio público, camiones)
- ETNA ALTO DESEMPEÑO, producto dirigido a público de uso particular.
- ETNA PLATINUM, producto dirigido a vehículos particulares con alto equipamiento como sistemas computarizados, sensores, equipo de música sofisticado, etc.

Estas tres líneas se comercializan a través de los siguientes canales de distribución:

- Canal Tradicional
- Canal Retail
- Canal Industrial

El lanzamiento de las líneas Alto Desempeño y Platinum, se realiza en el mes de mayo de 2,013, logrando tener una aceptación favorable dentro del mercado de baterías.

Sin embargo, actualmente las ventas dentro de la línea de baterías Platinum, que es el producto de mayor rentabilidad no está creciendo como la empresa lo espera, es decir el volumen deseado apenas pudo superar las diez mil unidades, y por el contrario existe una gran preocupación en la gerencia. Las ventas anuales se pueden observar en la Figura 1.

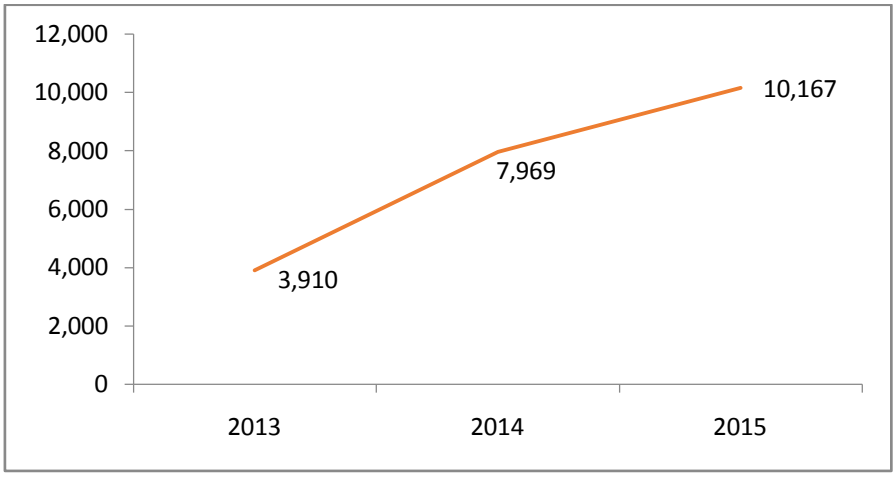



**Figura1: Número de baterías ETNA – Línea Platinum**

Fuente: Elaboración propia.

Al día de hoy, la empresa cuenta con 600 personas aproximadamente dentro de su planilla y es líder del mercado de baterías con un 40%, representando un ingreso de más de 100 millones de soles, según la información presentada en los estados financieros del año 2,014.

## 2.2. Estructura organizacional actual de la empresa

La Estructura Organizacional a través del organigrama refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, dependencias y unidades de apoyo y de asesoría.

A inicios del año 2,013 el directorio de la empresa decide dar un giro sustancial, es decir migrar de una empresa familiar a una empresa corporativa, manteniéndose a los familiares dentro de la plana de directores.

Ante este cambio, la empresa inició la nueva estructura contratando al Sr. Atilio Ghio, quien tiene el cargo de gerente general y es el responsable de determinar las nuevas posiciones a cubrir, construyendo así un nuevo organigrama, tal como se muestra en la Figura 2.

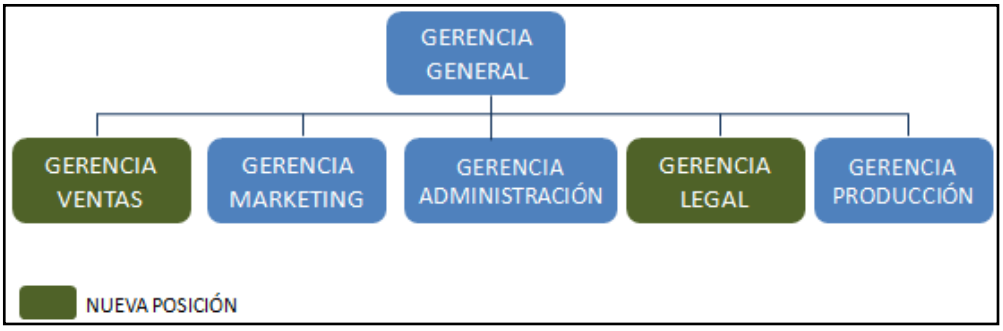



**Figura2: Nuevo organigrama de la empresa ETNA**

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la gerencia de ventas se realizaron los cambios más fuertes, dentro de ellos podemos mencionar, la renovación del 50% de la fuerza de venta debido a requisitos más estrictos con la finalidad de tener un perfil más competitivo, la inclusión dela nueva posiciónde administrador de cuentas claves (conocido también como *KAM,* por su siglas en inglés), todo esto debido a la coyuntura del mercado que obliga una atención más rápida y personalizada.

Por lo tanto, en la Figura 3, se muestra la nueva estructura del área comercial que se maneja actualmente.

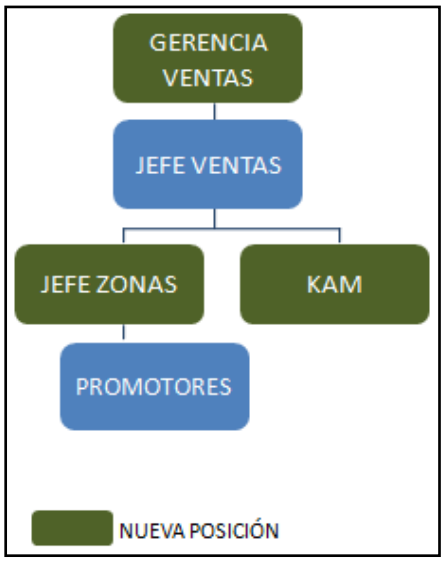



**Figura3: Nuevo organigramadeláreacomercial**

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3. Situación de mercado y financiera actual de la empresa

La empresa ha venido enfrentando un mercado cada vez más competitivo, debido al ingreso de competidores tanto extranjeros como nacionales. Sin embargo, ha sabido mantener el liderazgo debido al incremento de número de clientes, tal como se muestra en la Figura 4.

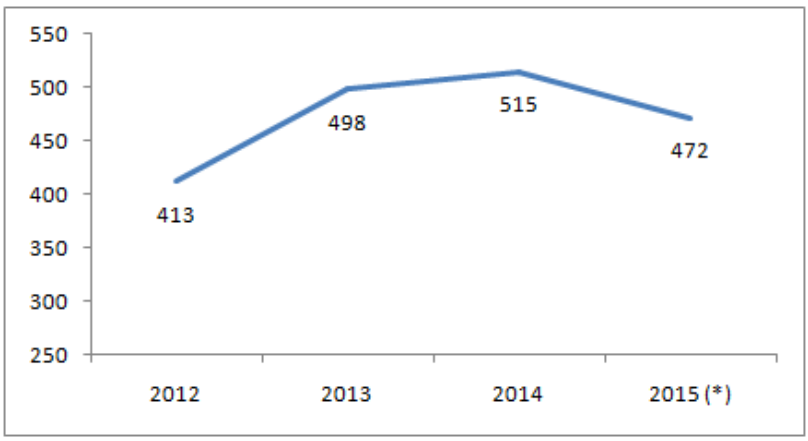



**Figura4: Número total de clientes**

Fuente: Elaboración propia.

(*) A julio 2015

En el año 2,103 la empresa obtiene un incremento en el número de clientes llegando a crecer 23% con respecto al año anterior. Para el año 2,014 el incremento llega sólo al 3% debido a la mayor presencia de marcas y a la nueva política implementada por el área de créditos y cobranzas.

Con respecto a las ventas de baterías, el año 2,013 las ventas decrecen en 5% respecto al año anterior, pero para el año 2,014 las ventas se incrementan 9% y es debido principalmente a las acciones planteadas por el área de marketing enfocada en la reducción de precio.

Tal como se muestra en la Figura 5, el año 2,015 fue el mejor año de ventas registrado desde la fundación de la empresa. El cierre fue con más de 450 mil baterías vendidas, lo que generaría un nuevo record para la empresa.

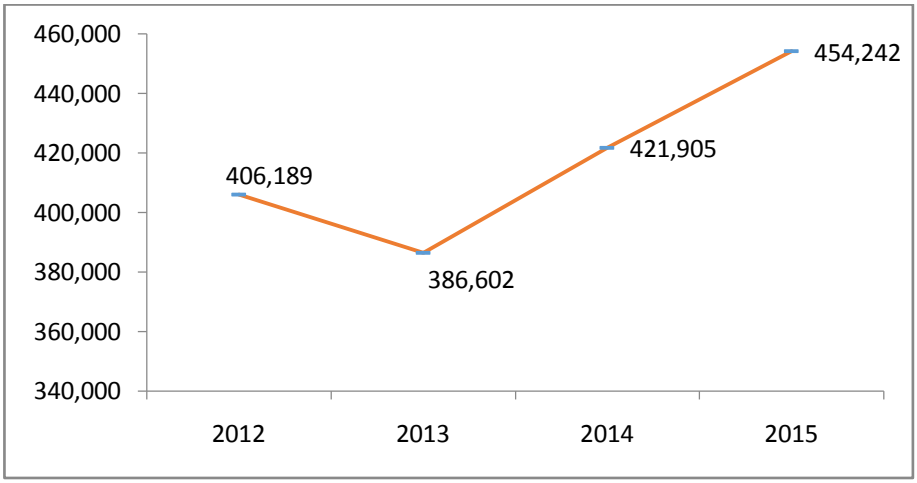



**Figura5: Número total de baterías**

Fuente: Elaboración propia.

La empresa ha sabido mantener los ingresos por encima de los noventa millones de soles, tal como se observa en la Tabla 1, lo que le permite cubrir sus obligaciones sin problemas y sobre todo, poder apalancarse con entidades financieras para la ejecución de grandes proyectos, como la adquisición del terreno en el distrito de

Lurín, para la implementación de la nueva planta de producción, donde en este sólo lugar se juntarán las tres plantas existentes reduciendo los costos de manera sustancial.

**Tabla1: Ratios financieros ETNA**

| INDICES FINANCIEROS | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Liquidez | 5.07 | 4.90 | 4.09 | 2.86 |
| Rotación de activos | 0.59 | 0.52 | 0.46 | 0.53 |
| Solvencia | 0.13 | 0.30 | 0.31 | 0.43 |
| Deuda/Patrimonio | 0.16 | 0.43 | 0.46 | 0.74 |
| Rentabilidad de actividades | 21.96 | 15.66 | 15.52 | 12.18 |
| Rentabilidad de patrimonio % | 15.09 | 11.71 | 10.43 | 11.32 |
| Valor en libros % | 865.99 | 186.74 | 192.04 | 163.82 |
| Ingreso (miles de soles) | 99,943 | 99,380 | 94,208 | 105,669 |

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Visión, Misión y Valores de la empresa

Uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende hacer y a quienes pretende servir(Hitt, Ireland, et al. 2008).

La empresa cuenta actualmente con una Visión y Misión definidas las cuales han sido revisadas y actualizadas para efectos de este trabajo.

Visión actual

Ser la mejor empresa a nivel nacional de acumuladores de energía.

Misión actual

Generar el más alto nivel de satisfacción en los usuarios consumidores de nuestras marcas con productos innovadores, altamente competitivos y

rentables, desarrollados por un equipo talentoso comprometido con el cuidado del medio ambiente.

Valores de la empresa

1. Integridad
2. Compromiso
3. Trabajo en Equipo
4. Innovación

Análisis de la Misión, según David (2013):

Definición del Negocio: ¿Cuál es, cuál deberá y cuál debería ser?

La misión actual no especifica la definición del negocio tanto en su parte actual como proyectiva, por lo tanto no define a lo que se dedica ni a dónde lo quiere llevar. Estas preguntas se deben responder sabiendo si la empresa es Especializada o Diversificada. Para el caso de ETNA, la empresa se dedica exclusivamente a la producción de baterías, por lo tanto es una empresa Especializada.

Así mismo, se debe considerar para el modelo de negocio, a quién satisface (grupos de interés), qué necesidades les satisface y con qué habilidades distintivas las satisface. No hemos encontrado indicio que responda a estas interrogantes, sin embargo podemos especificar para efecto de la tesis que los grupos de interés para ETNA son los siguientes:

- Los Accionistas: Para efectos del retorno de la inversión
- El Consumidor: Quien busca satisfacer su necesidad con un producto de alta calidad.

- La Sociedad: La cual exige que el medio ambiente en el que la empresa se desenvuelve no sea afectado.
- Los trabajadores: Quienes esperan que la empresa les permita crecer conjuntamente con ellos, tanto personal como profesionalmente.
- El Gobierno: Quien se beneficia gracias a la recaudación tributaria y de aranceles, para beneficio de la economía.

En cuanto a las habilidades distintivas, la misión actual no especifica ni recursos ni capacidades que la destaquen sobre otras empresas. Sugerimos se considere que es una empresa nacional que ha adquirido experiencia a lo largo de 80 años en el mercado local y cuenta en la actualidad con una planta con tecnología de última generación.

En cuanto a la orientación al producto o al mercado, la empresa no ha logrado hacer la transición hacia las necesidades de su consumidor, se ha centrado netamente a vender baterías.

- Propósito Estratégico:

  La misión actual no tiene una ambición a largo plazo, es decir no detalla hacia donde apunta en el futuro de manera estructurada.
- Principios filosóficos: Si bien la misión no lo detalla, los principios filosóficos de ETNA se basan en: calidad, excelencia, tecnología de punta y responsabilidad social. Factores que a nuestro análisis se centran exclusivamente en la parte operativa sin considerar otros que beneficien al empleado, el estado o la sociedad.

Habiendo tomado encuenta este análisis, proponemos la siguiente visión y misión:

Visión propuesta

Ser la empresa líder a nivel regional y referente a futuro en soluciones de energía limpia almacenada.

Misión propuesta

Somos una empresa especializada en proveer energía almacenada para uso doméstico, vehicular e industrial, buscando satisfacer las necesidades de nuestros accionistas, consumidores, sociedad, trabajadores y el gobierno con principios basados en ética, innovación, integridad y liderazgo.

## 2.5. Estrategia de la empresa

Se definen como estrategias corporativas a aquellas que marcan el estilo de desempeño de la empresa en el mercado. Basándonos en el libro dePorter, Estrategia Competitiva, 1980, podemos mencionar que ETNA aplica actualmente las siguientes estrategias:

- Integración Vertical: Desde el reciclaje hasta la fabricación de baterías, convirtiendo a sus plantas en unidades de negocio que aporten a la generación de ingresos de la empresa.
- Especialización: Al dedicarse exclusivamente a fabricar acumuladores de energía para uso doméstico, vehicular e industrial.

# Capítulo III. Análisis de la situación de la empresa

Desde el punto de vista del marketing, el objetivo fundamental de las empresas es crear relaciones duraderas con los clientes, como vía para lograr el éxito en el mercado. Para ello, las empresas llevan a cabo un proceso mediante el cual crean valor para los clientes al establecer relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio la fidelización hacia el negocio (Kotler y Armstrong, 2008).

Este proceso comprende una serie de etapas: el análisis del entorno, el conocimiento del mercado en el que se desenvuelven las empresas y el descubrimiento de las necesidades y deseos de los consumidores que lo integran.

El entorno está conformado por una serie de actores (clientes, competidores, etc.) y variables (económicas, políticas, culturales, tecnológicas, etc.) que influyen directamente en la capacidad de las empresas para desarrollar y mantener con éxito relaciones a largo plazo con sus clientes. Desde el punto de vista del marketing, es fundamental la observación de este entorno como vía para poder adaptarse a los cambios que acontecen en él, y como medio para garantizar el éxito de la empresa. Esto es debido a que en el entorno es donde se generan las oportunidades y las amenazas que influyen en la decisión empresarial. Por ello, el análisis de la situación es una fase clave en el proceso de planificación estratégica de marketing.

## 3.1. Análisis externo (Evaluación de las oportunidades y amenazas)

El análisis externo tiene como objetivo el estudio de los aspectos incontrolables que pueden influenciar los resultados y la participación de mercado de la empresa. En este sentido, la empresa analiza el contexto del mercado actual, con el fin de obtener un diagnóstico actual y una idea hacia donde se dirige el mercado en el futuro.

Variables económicas

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre el año 2,005 y el año 2,014, la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 6,1%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo, el país ha ingresado a un periodo de desaceleración, debido principalmente al efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión. Además, se presentaron condiciones climáticas adversas que afectaron, por un lado, la industria pesquera y, por otro, la ejecución del programa de inversión pública. Como resultado, la inversión bruta interna y las exportaciones se contrajeron un 4,8% y 1%, respectivamente, en términos reales. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2,4% frente a 0,8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3,2%).

Para el año 2,015, se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles del año 2,014 y que, en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor de 4% en 2016-17. En este sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, así como una política fiscal anti cíclica den soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendrían la confianza de los inversionistas privados.

(Sep 2015, http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview)

Para el año 2,016, se espera un alza en el incremento del PBI, sin embargo se encuentra condicionada a la intensidad del fenómeno del niño y el incremento de la incertidumbre en el proceso electoral (que afecta las decisiones del gasto) de acuerdo a lo mencionado por el BBVA Research. (BBVA Research. Análisis macroeconómico, Setiembre 2015), tal como se observa en la Figura 6.

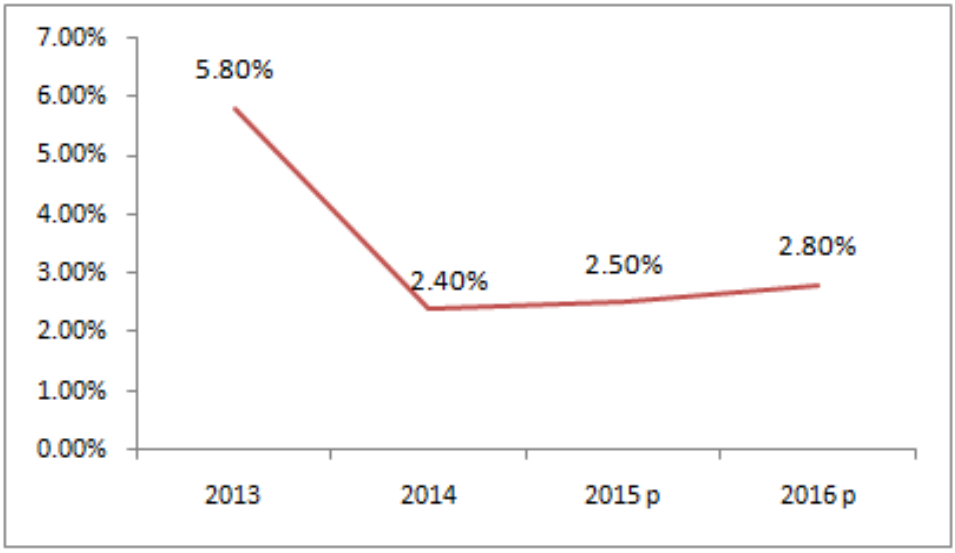



**Figura6: PBI proyectado al 2016 – variaciónporcentual.**

Fuente: "Análisis macroeconómico, Cuarto Trimestre 2015," por el BBVA Research, 2015. Recuperado de http:// www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/Revista-Situacion-Peru/.

La empresa en estudio utiliza el PBI como un indicador para evaluar sus planes de crecimiento de los próximos años. Cabe resaltar que el crecimiento en ventas de la empresa se ha venido incrementando durante los últimos años (Memoria ETNA 2014), debido principalmente al crecimiento y renovación del parque automotor, ya que la batería es un componente importante de los vehículos y presenta una relación positiva al crecimiento del país. Este tipo de productos suelen ser sensibles a las fluctuaciones del crecimiento del PBI y las ventas decaen cuando el país atraviesa una recesión.

Con respecto al **tipo de cambio**, este se ha venido apreciando durante el año 2,015, oscilando entre los 2.96 (2,014) a 3.28 (Septiembre 2,015) soles por dólar. En la Figura 7 se puede observar el movimiento del tipo de cambio desde el año 2,013 y un proyectado al año 2016. Estas fluctuaciones dificultan la proyección de los estados financieros por pérdida en el tipo de cambio, especialmente al atender al mercado exterior y la importación de insumos. Esto genera incertidumbre ya que no se establece un parámetro fijo para la estimación de costos e ingresos. Por otro se espera que en los próximos años el tipo de cambio suba. No obstante, se prevé que caiga a partir del 2018 y 2019 por la recuperación del precio de las materias primas (Esan, Carlos Aguirre, 30 Octubre 2015).

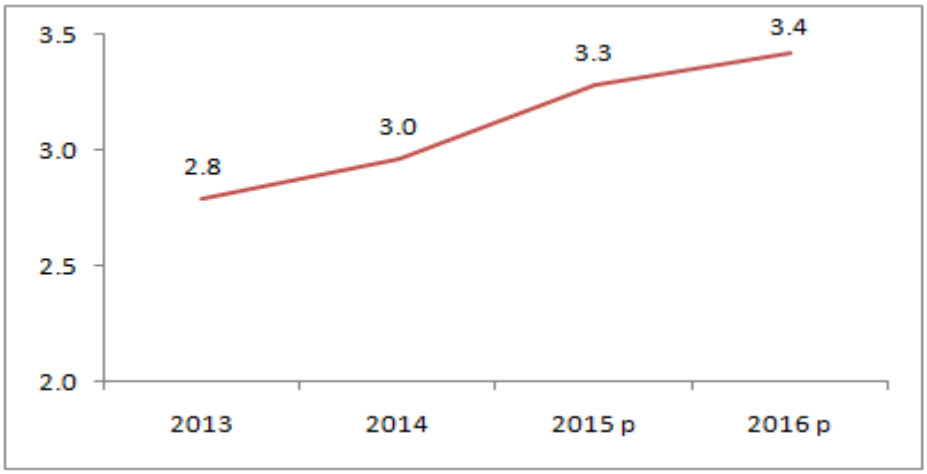



**Figura7: Tipo de cambioproyectado al 2016 – versus dólar**

Fuente: Elaboración propia.

Otro factor a considerar es el **precio internacional del plomo**, insumo principal de las baterías, generando dependencia al exportador de esta materia prima. Las fluctuaciones en el precio del plomo se vienen mostrando con tendencia a la baja según la Figura 8.

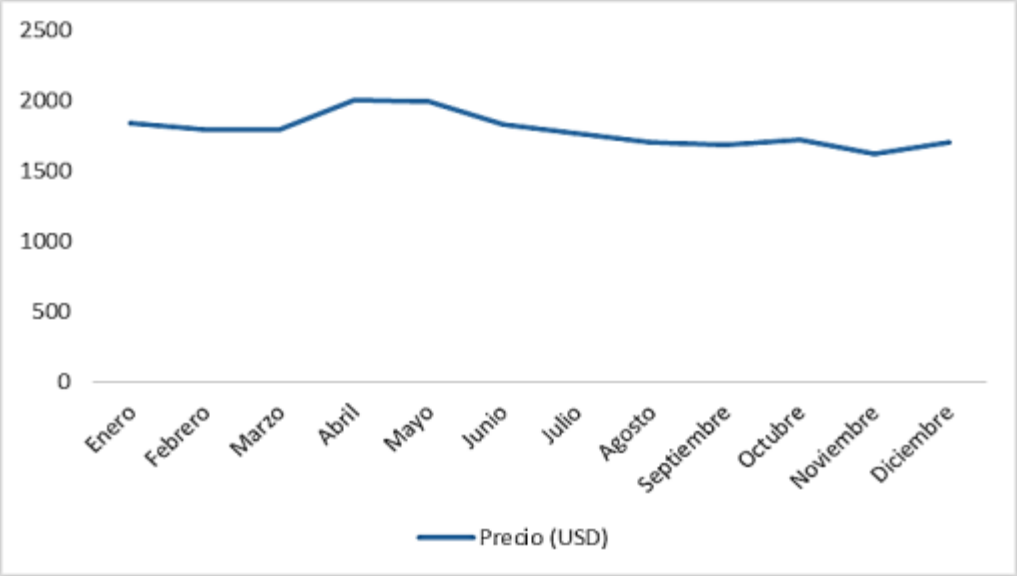



**Figura8: PreciointernacionaldelPlomo (99.97% pureza)**

Fuente: Elaboración propia.

Datos tomados dehttp:www.ilzsg.gob/static.

Observando la situación económica peruana, podemos afirmar que existe un plan económico adecuado que nos ha permitido salir airosos de las complicaciones o situaciones externas que han golpeado a Latinoamérica y una de los objetivos principales es la de reducir la volatilidad económica. Según el BCRP, una menor volatilidad agregada no sólo tiene efectos positivos en el corto sino que también en el largo plazo. En momentos de alta volatilidad, se genera una mayor incertidumbre que hace que las empresas inviertan menos y en un menor plazo. Sin embargo, cuando la volatilidad es baja, las empresas invierten más y en periodos muchos más largos, favoreciendo el crecimiento a largo plazo.

Referente al factor cambiario, el BCRP cuenta con holgura para seguir defendiendo la moneda peruana, lo que reduce la probabilidad de un ataque especulativo, justamente como consecuencia del plan implementado y descrito líneas arriba.

Para efectos del estudio, podemos mencionar que existe un fuerte control respecto a estos factores claves y que en el horizonte del proyecto, es decir cinco años, el efecto hacia la empresa ETNA no sería significativo, por lo que la proyección realizada no tendría picos significativos que afecten los objetivos planteados.

En referencia al precio internacional del plomo, otro factor clave para el desarrollo del estudio, se puede mencionar que existen varios reportes en donde se indica que en el año 2014 existió una disminución de la producción en un 7,9% debido principalmente a la menor producción del país de China. En este año 2015, la producción se incrementó en 1.1% debido a los aumentos esperados de China, India, México y Suecia. Por lo tanto, se espera que en los próximos años, la producción aumente en 1% anual de manera constante, debido al aumento productivo de los países de Bélgica, Alemania, Italia y Reino Unido además de los países ya mencionados. Sin embargo se prevé que continúe una mayor volatilidad del precio durante los próximos años y se estima que el precio aumente en forma gradual en la medida en que el mercado global del plomo se mueva hacia una situación de déficit creciente.

Por lo tanto, para efectos de nuestro estudio, lo mencionado anteriormente resulta favorable, ya que no se estaría especulando el precio del metal sino por el contrario es factible la proyección de lo necesario a importar. Cabe mencionar que la puesta en marcha del proyecto de la logística inversa, es decir el reciclado de las baterías por parte de la empresa, pone en evidencia la clara intención de la empresa en el control de costos, buscando la reducción de la dependencia de la importación de este metal.

Variables políticas

En el plano político, las relaciones entre el Poder Ejecutivo y el Congreso, donde el oficialismo perdió la mayoría parlamentaria, estuvieron marcadas por una tensión continua y denuncias de corrupción de los últimos gobiernos. Por otro lado se debe agregar que estamos próximos a las siguientes elecciones presidenciales lo que aumenta el ruido político en el país.

Estos factores generan incertidumbre y desconfianza que pueden afectar la intención de invertir en negocio alguno.Se espera que el nuevo gobierno elegido en las elecciones próximas, no sólo mantenga las políticas favorables para el empresario, sino también genere nuevas propuestas en donde se brinde un panorama de confianza y estabilidad económica y jurídica con la finalidad de tener un mercado expectante y atractivo de inversión privada que permita el desarrollo sostenible.

Variables sociales

El plomo es el componente más importante para la fabricación de las baterías, este metal en sus diferentes formas, es un compuesto tóxico que se acumula en el sistema nervioso central y es particularmente perjudicial en el desarrollo mental de los niños.

Este insumo, importante en varias industrias a nivel mundial, es altamente contaminante y genera preocupación en el entorno propio y ajeno a la empresa, en ese sentido es necesario que se generen programas de responsabilidad social que monitoreen el estado de salud de los trabajadores que puedan verse afectados.

En ese sentido se hace indispensable mantener la implementación de tecnologías

y procesos que permitan reducir el impacto de este insumo en la salud de los trabajadores, distribuidores y familiares.Es por ello, que se está definiendo las nuevas políticas del proyecto de logística inversa, lo que permitirá poder recoger y reciclar todas las baterías en desuso para poder iniciar el proceso desde cero. Con esto, la empresa no hace más que afianzar la intención de no contaminar el medio ambiente, cuidar a la población de todos los efectos nocivos originados por la batería, y sobre todo mantener la producción limpia.

Variables tecnológicas

En enero del año 2,014 se inició la implementación del nuevo sistema integrado SAP *Business One*. La culminación de este proyecto se espera para el primer trimestre del siguiente año, para lo cual la empresa tendría la información de manera rápida, consistente y en tiempo real.

Así mismo, ya se cuenta con el terreno apropiado (sur de Lima) para que las plantas tanto de producción de los cascos, del ensamblado y carga de las baterías se hallen en un sólo lugar lo que permitirá una reducción sustancial en los costos de fletes. Además, la implementación de nueva tecnologías permite optimizar la producción en término de tiempo ya que actualmente el empaste de las celdas internas se realiza a través de grandes rodillos (sistema *concast*). Para la implementación de la nueva planta, se contarán con grandes piscinas, donde las baterías serán cargadas mucho más rápido. Actualmente la carga de una batería toma en promedio tres días, se espera que con la nueva tecnología se cargue sólo en 2 horas.

**MATRIZ EFE**

Para un mejor entendimiento de las variables, emplearemos la matriz de

evaluación de los factores internos y externos, detallado por David (2013). Según el autor, ambas herramientas se emplean para resumir la información obtenida de los análisis de entorno externo e interno de la empresa y además sirven de fuente para la elaboración de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; que se desarrollará más adelante. El análisis del entorno interno se describe en el punto 3.3 de este trabajo.Las calificaciones de la matriz externa hacen referencia a la eficacia de la estrategia actual de la empresa en función a la respuesta ante las oportunidades y amenazas.

El proceso para realizar esta matriz se inicia con el listado de los principales factores críticos o determinantes para el éxito. Luego se asignará un peso relativo a cada uno de los factores, de 0,0 (menos importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para lograr el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

Como siguiente paso se asignará una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

**Tabla2: Cuadro de Calificación**

| CALIFICACIÓN | SIGNIFICADO |
|---|---|
| 1 | Mala respuesta |
| 2 | Respuesta promedio |
| 3 | Por encima de respuesta promedio |
| 4 | Respuesta superior |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se realizará la multiplicación del peso de cada factor por el de su calificación para obtener una calificación ponderada y luego se realizará la

suma de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4.0, en donde podremos decir que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas de la industria; y el ponderado más bajo que puede obtener es de 1.0, indicando este resultado que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas de la industria. Por lo tanto el valor del promedio ponderado es de 2.5.

Para nuestro caso, la empresa ETNA ha obtenido un total ponderado igual a 2.58, tal como se muestra en la tabla 3 MATRIZ EFE, siendo este resultado encima del promedio, por lo tanto la empresa está aprovechando las oportunidades existentes y está preparándose adecuadamente para cubrirse de las amenazas.

**Tabla3: Matriz EFE**

| MATRIZ EFE | PESO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
|---|---|---|---|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Crecimiento de la tasa de importación de automoviles | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Edad del parque automotor promedio es de 16 años | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Demanda de otros paises | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Acceso a nuevas tecnologías de producción | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Crecimiento del canal retail | 0.20 | 4 | 0.80 |
| AMENAZAS | | | |
| Fluctuaciones del tipo de cambio | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Mercado de precios | 0.20 | 2 | 0.40 |
| Barreras de entrada bajas | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Incremento de las regulaciones medioambientales | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Concentración de distribuidores en provincias | 0.02 | 2 | 0.04 |
| | 1 | 25 | 2.57 |

Fuente: Elaboración propia

## 3.2. Análisis de la Industria

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de Porter define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector (Porter, 2008).

Este modelo considera la existencia de cinco fuerzas dentro de un sector:

- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza de la entrada de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o del sector a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a la amenazas.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas.Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen unaventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.(David, 2013).

La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores:

- Alto costo de almacenaje
- Un alto número de competidores
- Bajo crecimiento del mercado

- El producto o servicio carece de diferenciación
- Altas barreras de salida

La empresa ETNA eslíder del mercado con un 32.60% de participación, seguido de Capsa y Record con un 21.8% y 18% respectivamente, según el estudio de CCR realizado en junio del presente año, a solicitud de la empresa ETNA; ya que estas son acciones propias del área de marketing con la finalidad de monitorear de manera constante el mercado en total.En conclusión, podemos definir que la rivalidad de los competidores en la industria es alta.

Amenaza de la entrada de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes que los consumidores cambien a dicho producto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales (Davis, 2013).En el mercado donde se desarrolla ETNA no existe la posibilidad de productos sustitutos en el mediano y largo plazo. En conclusión, podemos definir que la amenaza de la entrada de productos sustitutos es baja.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular,la intensidad de la competitividad aumenta (David, 2013)

No existe una barrera fuerte para el ingreso al mercado de baterías, ya que la mayor parte de ellas son importadas, la manufactura se hace en otro país.

Bastaría con que un inversionista con conocimiento de la red de distribución decida representar a alguna marca e ingresar al mercado. Si bien no se puede considerar una barrera de mercado, los márgenes que se manejan debido a la competitividad en el precio son limitados y pueden desalentar a la mayoría de inversionistas. En conclusión, podemos definir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada.

Poder de negociación de los clientes

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representauna importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientescircunstancias:

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
- Si son especialmente importantes para el vendedor.
- Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.

En el mercado de baterías se cumplen todas las circunstancias descritas por el autor mencionado. Actualmente la empresa se encuentra armando un plan de fidelización con la finalidad de abarcar al total de los clientes y no sólo

enfocarse en los principales clientes quienes aportan un mayor ingreso a la empresa. En conclusión, podemos definir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria,sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materiasprimas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. (David, 2013)

Entre los principales proveedores de la industria se encuentran:

- Compañías de transporte
- Compañías de seguros
- Empresa de seguridad
- Insumos y materias primas
- Bancos

Estos proveedores tienen un bajo costo de cambio. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

**Matriz de Perfil Competitivo**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como susfortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran. En amboscasos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen

tanto cuestiones internas como externas;por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. (David, 2013) La matriz de perfil competitivo posiciona como competidor principal a ENERJET, quien destaca por su respuesta rápida a la demanda, pero decae al no tener un amplio portafolio de productos. Cabe mencionar que esta marca introducirá en breve su propia línea Premium, convirtiéndose en competidor directo de la línea Platinum de ETNA. En la Tabla 4, se puede ver con detalle cada uno de los factores claves que afectan a cada una de las marcas principales del mercado.

**Tabla4: Matriz de perfil competitivo**

| FACTORES CRITICOS DE ÉXITO | PONDERACIÓN | ETNA | | ENERJET | | RECORD | | BOSCH | | SOLITE | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| Participación de mercado | 0.2 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| Conocimiento del negocio | 0.2 | 3 | 0.8 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| Competitividad del precio | 0.2 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Respuesta rápida a la demanda | 0.16 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 |
| Fabricación local | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| Amplio portafolio | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| | 1 | | **3.4** | | **3.07** | | **2.96** | | **2.36** | | **2.36** |

Fuente: Elaboración propia

## 3.3. Análisis Interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerzade ventas

Dentro del análisis interno, detallaremos la ejecución de la Matriz EFI, la cadena de valor de la empresa y la matriz BCG.

Como se mencionó en el punto 3.1 iniciaremos este punto con el desarrollo de la matriz EFI, considerando los criterios de David (2013).

### MATRIZ EFI

Las calificaciones de la matriz interna hacen referencia a qué tan fuerte o qué tan débiles son los factores dentro de la empresa.

El proceso para ejecutar esta matriz se inicia en la realización de una lista de los principales factores críticos o determinantes para el éxito. Luego se asignará un peso relativo a cada uno de los factores, de 0,0 (menos importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para lograr el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Como siguiente paso se asignará una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa una debilidad mayor (calificación igual a 1), una debilidad menor (calificación igual a 2), una fuerza menor (calificación igual a 3) o una fuerza mayor (calificación igual a 4).

Finalmente se realizará la multiplicación del peso de cada factor por el de su calificación para obtener una calificación ponderada y luego se realizará la suma de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4.0 y el ponderado más bajo que puede obtener es de 1.0. Por lo tanto el valor del

promedio ponderado es de 2.5. Los totales ponderados por debajo de este promedio caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de este promedio indican una posición interna fuerte (David, 2013).

Para nuestro caso, la empresa ETNA ha obtenido un total ponderado igual a 2.55, tal como se muestra en el cuadro 3.3 MATRIZ EFI, siendo este resultado encima del promedio, por lo tanto se concluye que la empresa está fortalecida estructuralmente en la parte interna, por lo que está competitiva en el mercado.

**Tabla5: Matriz EFI**

| MATRIZ EFI | PESO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | | | |
| Lider en el mercado nacional | 0.2 | 4 | 0.8 |
| Fabricación local | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Respuesta rápida a la demanda | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Conocimiento del negocio | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Amplio portafolio de productos | 0.15 | 3 | 0.45 |
| **DEBILIDAD** | | | |
| Capacidad operativa limitada | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Estrategia por línea inexistente | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Lenta adaptación a los cambios | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Planes de carrera no definidos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Procedimientos de crédito engorrosos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| | 1 | 23 | 2.55 |

Fuente: Elaboración propia

**MATRIZ IE**

Según David (2013), la matriz interna – externa permite colocar los resultados de las matrices EFE y EFI en un cuadro de nueve cuadrantes, como se ilustra en la figura 9.

MATRIZ IE.La matriz IE se basa en dos dimensiones claves, los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

La gran utilidad de la matriz IE, es que cada cuadrante es agrupado determinándose tres grandes espacios. Se puede mencionar que las celdas o cuadrantes I, II o IV determinan una estrategia de crecer y construir, los cuadrantes III, V o VII, se pueden administrar mejor con estrategias para retener y mantener y el tercer espacio es formado por los cuadrantes VI, VII o IX, que se pueden administrar con estrategia de cosechar o desinvertir (David, 2013).

Para efectos del trabajo, la empresa ETNA, obtuvo como resultado en la matriz EFE el ponderado de 2.58 y en la matriz EFI el ponderado de 2.55.

Por lo tanto al momento de realizar el cruce de estos resultados, observamos que la empresa se sitúa en el cuadrante V, por lo que se debería emplear estrategias retener y mantener, es decir elaborar acciones de penetración de mercado y desarrollo de producto, preferentemente.

Con este análisis queremos demostrar que las estrategias actuales de la empresa deberían estar orientadas a desarrollar productos nuevos o penetrar el mercado. En cuanto al desarrollo de productos, actualmente no existe posibilidad de alternar con productos distintos que suplan la finalidad de una batería de automóvil, dada la tecnología actual como el hecho de que el parque automotor está adaptado principalmente a las baterías convencionales. La penetración de

mercado es la estrategia actual de la empresa y la viene realizando de manera geográfica, al incrementar el alcance de la distribución mediante terceros a zonas donde no se puede llegar con el canal propio. Así mismo, se atienden nuevos grupos de clientes desde la introducción de la línea Platinum, la cual es una versión sofisticada del producto regular. Se espera que con este plan de marketing se impulse esta estrategia con el fin de mejorar los resultados de dicha línea.

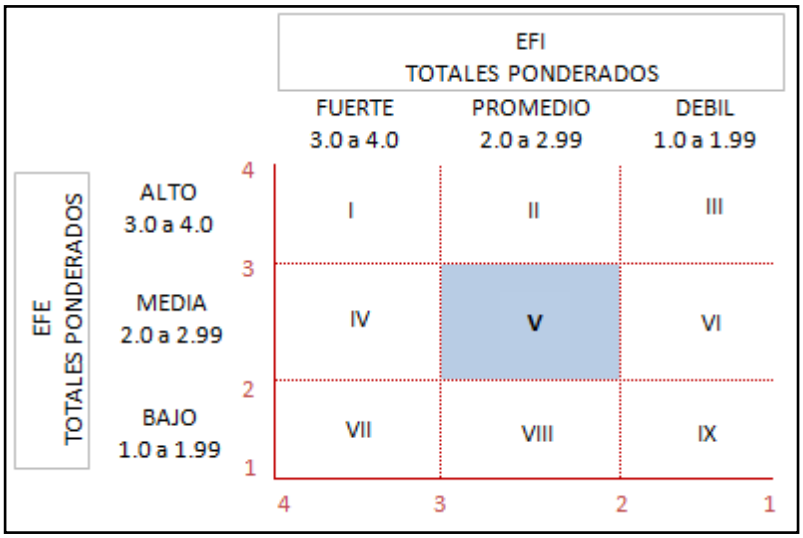



**Figura9: Matriz IE**

Fuente: Elaboración propia.

## Cadena de Valor

Porter (1985) descubrió un concepto llamado cadena de valor que sirve para comparar los puntos fuertes y débiles de una compañía con los de otra. Un punto importante de este concepto es que la diferenciación puede lograrse mediante las actividades de toda la empresa, no sólo mediante el marketing.

La empresa ETNA, está vinculada hacia atrás con el sector del plástico (es propietaria de la empresa de fabricación de moldes para baterías) para la construcción de los cascos de las baterías y con el sector de insumos de metales

no ferrosos que le proveen de materia prima (plomo, antimonio, etc.). La vinculación hacia delante es también realizada por la empresa con el sector industrial ya que le provee de baterías para sus vehículos y equipos industriales (Figura 10).

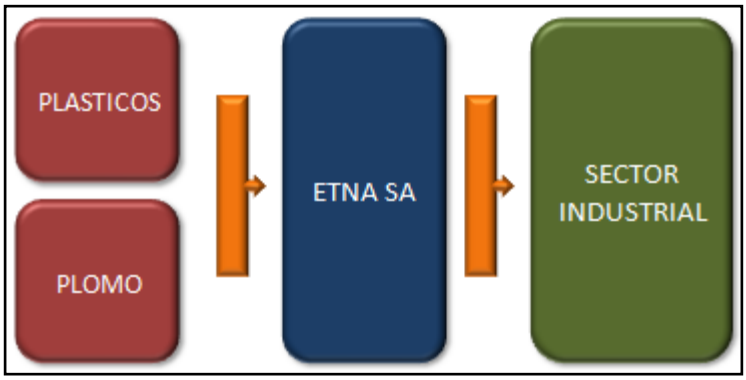



**Figura10: Vinculación hacia atrás de la empresa ETNA**

Fuente: Elaboración propia.

La integración hacia atrás con el sector del plomo se da en parte con el reciclado de este metal de baterías inservibles y con la empresa DOE RUN que es la que nos provee de esta materia prima. Asimismo estamos integrados hacia atrás con el sector de plásticos ya que ETNA S.A es dueña de una fábrica de producción de moldes de plásticos para baterías.

En relación a los procesos o actividades primarias podemos destacar la logística interna que es uno de los pilares de la empresa. Asimismo las áreas de operaciones (personal altamente calificado con mucha experiencia en la fabricación de baterías), marketing y ventas (la empresa tiene un equipo comercial distribuido estratégicamente a nivel nacional lo que le permite tener presencia en todos los puntos de venta y poder darle un servicio post venta de manera constante a nuestros clientes.

Con respecto a la logística debemos mejorar en esta actividad ya que tenemos constantemente reclamos por parte de los usuarios en la demora de los pedidos. En referencia a las actividades de apoyo como infraestructura (la compañía está implementando una planta de producción en el sur de lima), capital humano, desarrollo y área de compras la empresa está en constante mejora y eso se refleja en el liderazgo de la empresa en el sector de baterías a nivel nacional.La representación gráfica de la cadena de valor, podemos verla en la Figura 11.

**Figura11: Cadena de valor de la empresa ETNA**

Fuente: Elaboración propia.

**Ciclo de Vida del Producto**

Considerando las tres líneas de productos, Profesional, Alto Desempeño y Platinum, y su permanencia y potencial en el mercado, podemos definir que el producto de Línea Profesional está en etapa de madurez por ser el más antiguo de la empresa y con la mayor base de clientes conformados principalmente por el transporte público masivo. La línea de alto desempeño está dirigida a un usuario netamente particular y la Platinum en etapa de introducción dirigida a autos de alta gama. Todo lo mencionado se puede visualizar en la Figura 12.

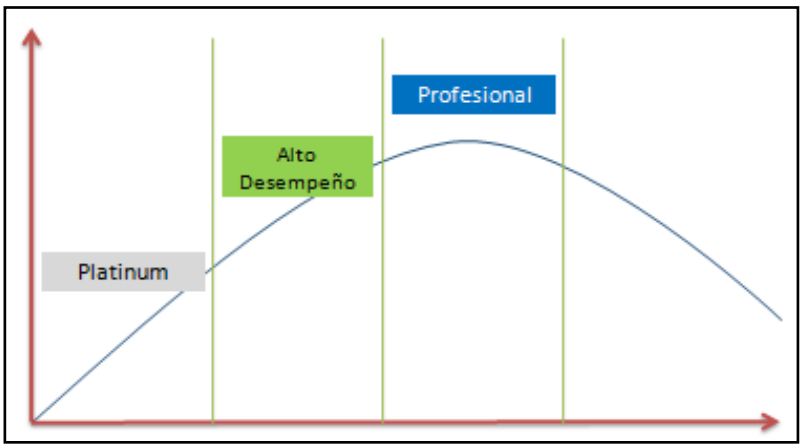



**Figura12: Ciclo de vida del producto**

Fuente: Elaboración propia.

## 3.4. Descripción del producto de la empresa

La empresa maneja tres líneas bien marcadas, cada una dirigida a un mercado específico:

**Profesional:** Dirigida principalmente a usuarios de transporte público y vehículos pesados. Una de las principales características es el bajo mantenimiento, aleaciones de selenio, que mantiene la carga ante una cantidad alta de arranques por día.

El beneficio entregado al usuario final es de un año de garantía o 60,000 kilómetros.

**Alto desempeño:** Dirigida al usuario de vehículos particulares. Una de las características es que la batería es completamente sellada, por lo tanto es libre de mantenimiento. La composición de esta batería es a base de hibrido de calcio y selenio, lo que permite mantener la carga ante un uso diario intensivo

y con moderado kilometraje. El beneficio adicional es 18 meses de garantía o 26,000 kilómetros.

**Platinum:** Es el modelo de mayor rentabilidad para la empresa, dirigido a un público de vehículos particulares con alto equipamiento, tales como sistemas computarizados, sensores, equipos sofisticados de música, etc. Esta batería también es de libre mantenimiento y está compuesta de calcio y plata, lo que permite disminuir la corrosión por el uso intensivo propio de estos equipamientos, otorgando así una mayor duración. Otro beneficio es la garantía de 24 meses o 35,000 kilómetros.

## 3.5. Competencias básicas de la empresa

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. (Hitt, et al, 2007)

- Adecuado control de los inventarios para satisfacer la demanda
- Capacidad de almacenaje, administrada por un sofisticado software de logística.
- Entrenamiento al personal operativo, administrativo y comercial
- Con entrenamiento específico para cada puesto, de manera periódica en coordinación con Recursos Humanos.
- Capacidad para tener una correcta inteligencia comercial.
- La empresa posee el sistema SAP, el cual provee información comercial de las últimas investigaciones de mercado de CCR.

- Cumplimiento y vigilancia de las normas de cuidado del medio ambiente.
- Avalado por la certificación ISO 14001.

## 3.6. Capacidades de marketing de la empresa

Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. (Hitt, et al, 2007).

Producto

- Acceso a Sistemas de Información de Mercado, el cual es administrado por un analista, quien conjuntamente con el Gerente de Marketing hacen seguimiento a los resultados del desempeño del producto en el mercado.
- Identificación de oportunidades para mejorar la cartera de productos: Retroalimentación por parte de la fuerza de ventas, gracias a su contacto constante y directo con el mercado.
- Capacidad diseñar estrategias competitivas, mediante el trabajo conjunto de la gerencia de Ventas con la gerencia de Marketing.
- Métricas de marketing definidas para hacer el seguimiento de resultados, las cuales se comparte en conjunto con el área de Marketing y Ventas, para un seguimiento estricto de los objetivos comerciales.

Precio

- Flexibilidad en el manejo del rango de precios, de acuerdo a la competitividad del mercado, en base a la información de inteligencia de mercado y la fuerza de ventas.

- Acceso a información de precios de mercado, brindado mayormente por la fuerza de ventas y su habilidad para estar al tanto de lo que ocurre en sus cuentas principales.
- Manejo de la rentabilidad versus el precio otorgado, a nivel de planeamiento, es responsabilidad de la gerencia Comercial y de Marketing. A nivel de mercado, es responsabilidad de la fuerza de ventas.

Promoción

- Identificación de los canales comunicacionales relevantes para la marca, la jefatura de canal moderno está encargada de las negociaciones de espacios de exhibición y publicidad.
- Determinar la combinación correcta de inversión publicitaria para cada canal comunicacional, mediante la labor del área de trade marketing.
- Métricas para medir los objetivos de comunicación hacia el cliente, se mide el alcance y la frecuencia de la publicidad realizadas versus el presupuesto y los objetivos de venta.

Distribución

- Alianza estratégica con los distribuidores, considerando la labor directa con el canal y la negociación como marca fuerte.
- Cumplimiento de normas de embalaje y seguridad, en base a lo exigido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Control de stock y distribución en términos de seguridad y contaminación, avalado por certificaciones tales como el ISO.

# Capítulo IV. Estudio de Mercado

La investigación de marketing consiste en todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales. En concreto, la investigación de marketing es el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing. (Stanton, 2007)

## 4.1. Problema de Investigación

Problema de Decisión Gerencial:

Bajo desempeño en ventas de la línea ETNA Platinum, a pesar de ser el producto con mayor rentabilidad.

Objetivo General de la Investigación:

Analizar el comportamiento del consumidor de baterías selladas.

Objetivos Específicos de la Investigación:

- Definir los perfiles de los consumidores de baterías selladas en Miraflores, Surco, La Molina, San Borja y San Isidro.
- Identificar los atributos más valorados por el consumidor de baterías selladas de Miraflores, Surco, La Molina, San Borja y San Isidro.
- Identificar los hábitos de compra del consumidor de baterías selladas de Miraflores, Surco, La Molina, San Borja y San Isidro.

## 4.2. Necesidades de Información

1. Componente 1: Perfil del usuario de baterías de alto desempeño.
    a. Características demográficas
    b. Características psicográfica

2. Componente 2: Característica que definen la compra de la baterías selladas
    a. Venta y Post venta
    b. Canal de venta
    c. Producto
    d. Influyentes
    e. Posicionamiento de marca
    f. Tipo de vehículo

3. Componente 3:Hábitos de compra del usuario de baterías selladas
    a. Tasa de recambio
    b. Lugar de compra
    c. Rango de precio
    d. Nivel de satisfacción
    e. Tipo de batería empleada

## 4.3. Método de investigación Cualitativo

Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema.

Una sesión de grupo (Focus Group) consiste en una entrevista, de forma no

estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente. (Malhotra, 2008)

Con el fin de recopilar información que permita elaborar el cuestionario, se realizaron dos grupos de enfoque: uno a usuarios de baterías en general y otro a usuarios de baterías de alto desempeño, esto con el fin diferenciar las necesidades y características de cada grupo de clientes.

Se realizaron dos focus group, uno para clientes potenciales y uno para clientes actuales, de 6 y 8 personas respectivamente, a los cuales se aplicó la misma ficha de preguntas con el fin de comparar sus impresiones de cada punto a investigar.

Las personas seleccionadas se eligieron en base a las características de nuestro público objetivo.

Proceso de muestreo

1. Definición de la población: Personas entre 25 a 55 años, que sean propietarios de un vehículo y a la vez se hagan responsables del mantenimiento adecuado del mismo.
2. Tamaño de muestra: Se realizaron dos focusgroup (Alto Desempeño y Platinum) de 4 y 6 personas respectivamente.
3. Selección de los elementos de la muestra: Se consultó si el entrevistado era propietario de un vehículo, se encargaba de hacer seguimiento del mantenimiento de su vehículo y este tenía menos de 10 años de antigüedad.

Obtención de datos

1. Diseño de la Guía de Tópicos o Guía de Indagación

   Los focus group realizados tuvieron como objetivo conocer las preferencias y hábitos de consumo para la compra de baterías, así como la aceptación que tendría nuestro producto. Véase la guía de pautas del Focus Group en el apéndice A.

2. Aplicación de la Guía:

   El rol de moderador fue asumido por unos de los integrantes del grupo en estudio y con amplio conocimiento del tema para cada focus. Asimismo se utilizaron los ambientes de la USIL, con equipo multimedia para la ocasión.

Ejecución del Focusgroup

La dinámica se realizó en dos días útiles, uno para cada focusgroup, durando aproximadamente 45 minutos cada uno. Se brindó catering y presentes para los participantes.

Procesamiento de datos

Al finalizar los dos focusgroup se asignó un código a cada uno de los asistentes, tal como se muestra en el apéndice C. Para cada uno de los focusgroup se elaboró una matriz individual que resumía las respuestas brindadas por lo asistente. Posteriormente se elaboró una matriz resumen que agrupaba dichas respuestas de acuerdo a los criterios más repetidos, tal como se muestra en la

Tabla 6. La finalidad de este procedimiento es definir los factores claves que darán forma a la investigación cuantitativa y la elaboración del cuestionario.

Resultados del estudio cualitativo

La Tabla 6 muestra los factores claves de cada focusgroup de acuerdo a la frecuencia de cada uno de ellos.

**Tabla6: MatrizResumendel Focusgroup**

| **Proceso de compra** | **Focus 1** | **Focus 2** |
|---|---|---|
| Momento de Compra | Mantenimiento(2) Cuando Falla (1)<br>Esposo Avisa (1) | Durabilidad (3)<br>Falla del encendido (4)<br>Técnico del Taller (2) |
| Elección de Producto | Mecánico (2) Reconocimiento(1)<br>Mecánico (1) | Sugerencia del mecánico (5)<br>Tradición familiar (1)<br>Prestigio de marca (3)<br>Orientado por terceros (1) |
| Características del Producto | Garantía (4) | Durabilidad (3)<br>Precio (2)<br>Garantía (2)<br>Marca (1) |
| Proceso de Búsqueda | Recomendación(4) | Mecánico (4)<br>Recomendaciones (1)<br>ND (1) |
| Lugar de Compra | Lubricentro (2) Mecánico (2) | Distribuidores autorizados (4)<br>Tiendas conveniencia (3)<br>Taller (1) |
| Frecuencia de Compra | 2 años (3)<br>Cuando Falla (1) | Dos años (6) |
| Decisión de Compra | Propia (2) Mecánico (1) Esposo (1) | Misma persona (5)<br>Mecánico (1) |
| Fuentes Secundarias | Recomendación(4) | ND |
| Medios de Pago | Efectivo (3) Tarjeta (2) | Efectivo (2)<br>Tarjeta debito (3)<br>Tarjeta crédito (1) |
| Gasto Promedio | 250 soles (4) | S/ 250 (6) |
| Factores Relevantes | Garantía (4) | |
| **Hábitos de uso** | | |
| Km. Recorridos | 40 (1) ND (2) Anual (1) | 300 Km/semana (1) |

| | | |
|---|---|---|
| | | 350 Km/semana (4) |
| | | 420 Km/semana (1) |
| Frecuencia de Mantenimiento | 5000 km (4) | Cada 3 meses (4) |
| | | Cada 4 meses (2) |
| **Evaluación de la competencia** | | |
| Marca de Baterías | Etna (4) | Etna (5) |
| | Capsa (3) | Capsa (2) |
| | Record (3) | Record (4) |
| | Bosch (2) | Bosch (3) |
| Batería Empleada | Etna (3) | Etna (5) |
| | ND (1) | Bosch (1) |
| Experiencia | Buena (4) | Buena (5) |
| | | Muy buena (1) |
| Precepción | Buena (4) | Etna (4) |
| | | Bosch (4) |
| | | Precio (4) |
| Ventajas | Garantía (4) | Duración (2) |
| | | Garantía (4) |
| | | Variedad (2) |
| Desventajas | ND (4) | ND (6) |
| Marca Rechazada | ND (4) | ND (6) |
| **Acerca de la marca** | | |
| Usuario (Si/No) | Si (3) | Si (5) |
| | | No (1) |
| Experiencia | Buena (4) | Buena (6) |
| Antigüedad de Uso | Siempre (3) | Hace 3 meses (1) |
| | ND (1) | hace dos años (1) |
| | | Siempre (3) |
| | | ND (1) |
| Motivo de Elección | Referencia (4) | |
| Tipo de Batería | Sellada (4) | |
| Opinión | Buena (4) | |
| **Acerca de la bateríaPlatinum** | | |
| Conocimiento de Línea | No (4) | Si (3) |
| | | No (3) |
| Uso de Batería | No (4) | Si (1) |
| | | No (5) |
| Operatividad | ND (4) | Buena (1) |
| | | No conoce (5) |
| **Intención de compra** | | |
| Si/No | Si (4) | Si (6) |

Fuente: Elaboración propia

## 4.4. Método de investigación Cuantitativo

En la presente investigación hemos usado la técnica de encuesta y la herramienta utilizada fue el cuestionario. Está técnica cuantitativa es la más utilizada para la obtención de información primaria. Una gran parte de los estudios de mercado que se realizan actualmente utilizan la encuesta como técnica principal de investigación y emplean otras técnicas (cualitativas, observación, etc.) para obtener información complementaria útil en el diseño metodológico y en el análisis de resultados de la encuesta.

### 4.4.1. Proceso de muestreo

1. Población

   Con el fin de hallar una muestra que represente al usuario de la batería sellada, se consideraron hogares del nivel socioeconómico A y B, de los distritos de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro. Para consideración de nuestro marco muestral se consideran personas de 25 a 55 años de edad que vivan en los distritos antes descritos y que sean propietarios de un vehículo cuya antigüedad no sea mayor de diez años.

2. Tamaño de muestreo:

   Se aplica la fórmula de tamaño de muestra de población infinita, tomando en cuenta que se desconoce el total de componentes a tomar en cuenta para el plan.

Basándonos en la data ofrecida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) y la distribución de nivel socioeconómico de APOYO 2012, se hizo el cálculo según como sigue:

| | |
|---|---|
| N | 218.073 |
| P | 0,5 |
| Q | 0,5 |
| D | 0,00093711 |
| *E* | *0,06* |
| *Z* | *1,96* |

$$n = \frac{N*P*Q}{N*D+P*Q}$$

$$D = E^2 / Z^2$$

$$n = \frac{54.518}{205}$$

**n= 266**

Donde:

N = población total

Z = Nivel de confianza

P*Q = Desviación estándar de la población

E = error muestral

n = tamaño de la muestra

3. Selección:

Según se muestra en la Tabla 7, el número de hogares de las zonas en estudio es de 218,073, también se puede observar el cálculo de la estratificación de los distritos de acuerdo a la información proporcionada por Instituto de Estadística e Informática (INEI, 2015) y APOYO 2012. Se establece que la suma del total de los distritos investigados representa la base para la muestra y se replica la misma proporción de sus componentes, tomando en cuenta solo los NSE estudiados.

**Tabla7: Estratificación de los distritos en estudio**

| Distribución porcentual horizontal de manzanas de vivienda, por NSE, según distritos | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | HOGARES | % | A1 | A2 | B1 | B2 | C1 | C2 | D | E | TOTAL |
| Miraflores | 32,880 | 15% | 4.1% | 48.8% | 18.2% | 23.7% | 4.2% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 100.00% |
| San Isidro | 21,053 | 10% | 13.3% | 49.1% | 32.6% | 3.4% | 1.2% | 0.4% | 0.0% | 0.0% | 100.00% |
| San Borja | 33,693 | 15% | 8.6% | 34.8% | 35.9% | 18.7% | 1.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 100.00% |
| Surco | 90,704 | 42% | 4.3% | 31.6% | 22.9% | 20.6% | 9.6% | 6.5% | 2.2% | 2.3% | 100.00% |
| La Molina | 39,743 | 18% | 13.8% | 30.3% | 20.9% | 21.0% | 4.3% | 5.6% | 3.7% | 0.4% | 100.00% |
| | 218,073 | 100% | | | | | | | | | 0.00% |

| Distribución horizontal por NSE, según distritos | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | HOGARES | | A1 | A2 | B1 | B2 | C1 | C2 | D | E | TOTAL |
| Miraflores | 32,880 | 15% | 1,348 | 16,045 | 5,984 | 7,793 | 1,381 | 329 | 0 | 0 | 32,880 |
| San Isidro | 21,053 | 10% | 2,800 | 10,337 | 6,863 | 716 | 253 | 84 | 0 | 0 | 21,053 |
| San Borja | 33,693 | 15% | 2,898 | 11,725 | 12,096 | 6,301 | 337 | 337 | 0 | 0 | 33,693 |
| Surco | 90,704 | 42% | 3,900 | 28,662 | 20,771 | 18,685 | 8,708 | 5,896 | 1,995 | 2,086 | 90,704 |
| La Molina | 39,743 | 18% | 5,485 | 12,042 | 8,306 | 8,346 | 1,709 | 2,226 | 1,470 | 159 | 39,743 |
| | 218,073 | 100% | 16,431 | 78,812 | 54,021 | 41,840 | 12,387 | 8,871 | 3,466 | 2,245 | 218,073 |

Fuente: Elaboración propia (datos tomados de http:// www.apeim.com)

| **n =** | **266** | **100%** |
|---|---|---|
| Miraflores | 40 | 15% |
| San Isidro | 26 | 10% |
| San Borja | 41 | 15% |
| Surco | 111 | 42% |
| La Molina | 48 | 18% |

El método de muestreo seleccionado fue el muestreo estratificado y proporcional (no fue estrictamente probabilístico). Este muestreo determina el número de elementos a seleccionar de cada distrito, basados en la misma proporción que tienen en la población, tomando en cuenta solo los NSE investigados. El estudio la estratificación se puede observar en la Tabla 7.

### 4.4.2. Obtención de datos

1. Diseño de cuestionario

Para la obtención de los datos se realizó un cuestionario de quince preguntas, con tres preguntas filtros y tres preguntas de control (ver apéndice B).

Las preguntas filtros, son una serie de preguntas dispuestas de forma que se subordine unas a otras. Una respuesta afirmativa o negativa a una pregunta excluye o requiere la siguiente. En el caso de las preguntas de control, estas verifican información importante que corrobora que la información proporcionada corresponda a los parámetros del estudio.

Nuestro cuestionario presenta preguntas del tipo semicerradas, a través de ellas se proporcionan alternativas de respuestas cerradas y también se deja la posibilidad de que el encuestado responda libremente a alguna de las preguntas, las preguntas 1,6, 10 y 14 son de este tipo. Asimismo el cuestionario presenta preguntas dicotómicas, en ellas sólo existen dos alternativas de respuestas, mutuamente excluyentes como es el caso de las preguntas 2, 11 y 13. También se presentan en el cuestionario las preguntas de múltiples respuestas, estas preguntas proporcionan varias alternativas de respuestas como es el caso de las preguntas 3, 4,12 y 14. Las escalas utilizadas son la de elección múltiple, Likert, dicotómicas y escala de intensión de compra.

El cuestionario de quince preguntas tiene una primera parte que define el tipo de vehículo y atributos relevantes para elegir una batería, luego se preguntaba qué factores eran determinantes. Posteriormente se preguntó el rango de precios, lugar y frecuencia de compra. Adicionalmente se indago la preferencia y recordación de marcas y finalmente, el conocimiento del

producto investigado, así como intención de compra.

2. Aplicación del cuestionario

La ejecución de la encuesta se llevó a cabo la segunda semana de noviembre, realizando 295 encuestas y se realizó por muestreo estratificado considerándose las principales avenidas y urbanizaciones de cada distrito. Se utilizó mapas de cada distrito (ver apéndices D, E, F, G, H, I) y se diseñó el ruteo a seguir empezando por Santiago de Surco, Miraflores, La Molina, San Borja y culminando en San Isidro. Se requirió 3 personas para la ejecución de las encuestas (Rolando Lau, Martin Galarza y Carlos Cáceres) y el tiempo utilizado fue de 6 días.

### 4.4.3. Procesamiento y análisis de datos

1. Procesamiento de datos

El total de hogares encuestados fue de 295 dado que fue necesario anular 8 encuestas por errores en los formularios contestados y 21 encuestas que no pasaron las preguntas filtros. Los cuestionarios correctos fueron 268 y se revisaron minuciosamente. Posteriormente, se codificaron para poder realizar el análisis en el programa SPSS.

2. Análisis de datos

En base a los resultados otorgados por el SPSS, se cruzaron las variables mediante un análisis de frecuencias. Este análisis permite observar la relación entre una variable y otra. Las tablas resultantes de estos cruces se encuentran a continuación.

Resultados del estudio cuantitativo

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los hogares en los distritos de estudio.

En la tabla 8 se describe el tipo de vehículos que poseen los encuestados.

**Tabla8: Tipo de Vehículosqueposeen los Usuarios**

| Tipo de vehículo | Porcentaje |
|---|---|
| Automóvil | 52.6 |
| SUV | 20.1 |
| Pick Up | 8.2 |
| Camioneta | 19.0 |
| **Total** | **100.0** |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9 se puede observar el cruce de información de dos variables, tipo de vehículo y rango de precios que está dispuesto a pagar por una batería.

**Tabla9: Tabla de Contingencia Tipo de Vehículo versus Rango de Precios que está dispuesto a pagar por una Batería**

| Tipo de vehículo | Recuento | Rango de precios que está dispuesto a pagar por una batería | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Menos de S/. 149.00 | De S/. 150.00 a S/. 250.00 | 251.00 a más | Total |
| Automóvil | Recuento | 4 | 92 | 45 | 141 |
| | % dentro de Tipo de vehículo | 2.8% | 65.2% | 31.9% | 100.0% |
| SUV | Recuento | 1 | 30 | 23 | 54 |
| | % dentro de Tipo de vehículo | 1.9% | 55.6% | 42.6% | 100.0% |
| Pick Up | Recuento | 0 | 9 | 13 | 22 |
| | % dentro de Tipo de vehículo | .0% | 40.9% | 59.1% | 100.0% |
| Camioneta | Recuento | 1 | 23 | 27 | 51 |
| | % dentro de Tipo de vehículo | 2.0% | 45.1% | 52.9% | 100.0% |
| **Total** | Recuento | 6 | 154 | 108 | 268 |
| | % dentro de Tipo de vehículo | 2.2% | 57.5% | 40.3% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 se cruzan las variables de lugar de compra versus el rango de precios.

***Tabla10:*** **Tabla de Contingencia Lugar de Compra de Batería versus Rango de Precios que está dispuesto a pagar por una Batería**

| | | | Rango de precios que está dispuesto a pagar por una batería | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Menos de S/. 149.00 | De S/. 150.00 a S/. 250.00 | De S/. 251.00 a más | |
| Lugar de compra de batería | Tienda de batería | Recuento | 2 | 73 | 35 | 110 |
| | | % dentro de Lugar de compra de batería | 1.8% | 66.4% | 31.8% | 100.0% |
| | Lubricentro | Recuento | 0 | 33 | 25 | 58 |
| | | % dentro de Lugar de compra de batería | .0% | 56.9% | 43.1% | 100.0% |
| | Taller habitual | Recuento | 3 | 34 | 41 | 78 |
| | | % dentro de Lugar de compra de batería | 3.8% | 43.6% | 52.6% | 100.0% |
| | Canal moderno | Recuento | 1 | 14 | 7 | 22 |
| | | % dentro de Lugar de compra de batería | 4.5% | 63.6% | 31.8% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 6 | 154 | 108 | 268 |
| | | % dentro de Lugar de compra de batería | 2.2% | 57.5% | 40.3% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11 se muestran el cruce de las variables conoce Etna Platinum versus probabilidad de compra de Etna Platinum.

**Tabla11: Tabla de ContingenciaConoce ETNA Platinum versus Probabilidad de Compra de ETNA Platinum**

| | | | Probabilidad de compra de ETNA Platinum | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Medianamente probable | Probable | Muy probable | |
| Conoce ETNA Platinum | Si | Recuento | 10 | 32 | 13 | 55 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 18.2% | 58.2% | 23.6% | 100.0% |
| | No | Recuento | 50 | 121 | 42 | 213 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 23.5% | 56.8% | 19.7% | 100.0% |
| Total | | Recuento | 60 | 153 | 55 | 268 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 22.4% | 57.1% | 20.5% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Las variables cambio de batería versus conoce Etna Platinum se pueden visualizar en la Tabla 12.

**Tabla12: Tabla de Contingencia Frecuencia de Cambio de Batería versus Conoce ETNA Platinum**

| | | | Conoce ETNA | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Si | No | Total |
| Frecuencia de cambio de batería | Cada seis meses | Recuento | 6 | 13 | 19 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 31.6% | 68.4% | 100.0% |
| | Cada año | Recuento | 21 | 71 | 92 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 22.8% | 77.2% | 100.0% |
| | Cada dos años | Recuento | 28 | 129 | 157 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 17.8% | 82.2% | 100.0% |
| Total | | Recuento | 55 | 213 | 268 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 20.5% | 79.5% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables frecuencia de cambio de batería versus los atributos para la nueva marca se pueden visualizar en la Tabla13.

**Tabla13: Tabla de ContingenciaFrecuencia de Cambio de Batería versus Atributospara la Nueva Marca**

| | | | Atributos para la nueva marca | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Duración | Garantía | Precio | Asesoría técnica | Total |
| Frecuencia de cambio de batería | Cada seis meses | Recuento | 4 | 9 | 5 | 1 | 19 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 21.1% | 47.4% | 26.3% | 5.3% | 100.0% |
| | Cada año | Recuento | 35 | 45 | 12 | 0 | 92 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 38.0% | 48.9% | 13.0% | .0% | 100.0% |
| | Cada dos años | Recuento | 75 | 58 | 21 | 3 | 157 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 47.8% | 36.9% | 13.4% | 1.9% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 114 | 112 | 38 | 4 | 268 |
| | | % dentro de Frecuencia de | 42.5% | 41.8% | 14.2% | 1.5% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables frecuencia de cambio de batería versus cambiaría de marca se pueden visualizar en la Tabla14.

**Tabla14: Tabla de Contingencia Frecuencia de Cambio de Batería versus Cambiaría de Marca**

| | | | Cambiaría de marca | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Si | No | Total |
| Frecuencia de cambio de batería | Cada seis meses | Recuento | 11 | 8 | 19 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 57.9% | 42.1% | 100.0% |
| | Cada año | Recuento | 67 | 25 | 92 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 72.8% | 27.2% | 100.0% |
| | Cada dos años | Recuento | 117 | 40 | 157 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 74.5% | 25.5% | 100.0% |
| Total | | Recuento | 195 | 73 | 268 |
| | | % dentro de Frecuencia de cambio de batería | 72.8% | 27.2% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables conoce Etna Platinum versus atributos que recuerda de ETNA Platinum se pueden visualizar en la Tabla15.

**Tabla15: Tabla de contingencia Conoce ETNA Platinum versus Atributos que Recuerda de ETNA Platinum**

| | | | Atributos que recuerda de ETNA Platinum | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Duración | Garantía | Precio | Total |
| Conoce ETNA Platinum | Si | Recuento | 26 | 27 | 2 | 55 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 47.3% | 49.1% | 3.6% | 100.0% |
| | No | Recuento | 0 | 0 | 0 | 213 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | .0% | .0% | .0% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 26 | 27 | 2 | 268 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 9.7% | 10.1% | .7% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables importancia al momento de adquirir una batería versus el rango de precios que está dispuesto a pagar por una batería se pueden visualizar en la Tabla16.

**Tabla16: Tabla de Contingencia Importancia al Momento de Adquirir unaBatería versus Rango de Precios que está dispuesto a Pagar por una Batería**

| | | | Rango de precios que está dispuesto a pagar por una batería | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Menos de S/. 149.00 | De S/. 150.00 a S/. 250.00 | De S/. 251.00 a más | Total |
| Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | Muy importante | Recuento | 0 | 37 | 35 | 72 |
| | | % dentro de Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | .0% | 51.4% | 48.6% | 100.0% |
| | Importante | Recuento | 2 | 41 | 17 | 60 |
| | | % dentro de Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | 3.3% | 68.3% | 28.3% | 100.0% |
| | Medianamente importante | Recuento | 4 | 38 | 27 | 69 |
| | | % dentro de Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | 5.8% | 55.1% | 39.1% | 100.0% |
| | Poco importante | Recuento | 0 | 14 | 13 | 27 |
| | | % dentro de Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | .0% | 51.9% | 48.1% | 100.0% |
| | Nada importante | Recuento | 0 | 24 | 16 | 40 |
| | | % dentro de Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | .0% | 60.0% | 40.0% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 6 | 154 | 108 | 268 |
| | | % dentro de Importancia de atributo al momento de adquirir una batería: PRECIO | 2.2% | 57.5% | 40.3% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables probabilidad de compra de Etna Platinum versus atributos para la nueva marca se pueden visualizar en la Tabla17.

**Tabla17: Tabla de Contingencia Probabilidad de Compra de ETNA Platinum versus Atributos para la Nueva Marca**

| | | | Atributos para la nueva marca | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Duración | Garantía | Precio | Asesoría técnica | Total |
| Probabilidad de compra de ETNA Platinum | Medianamente probable | Recuento | 26 | 19 | 15 | 0 | 60 |
| | | % dentro de Probabilidad de compra de ETNA Platinum | 43.3% | 31.7% | 25.0% | .0% | 100.0% |
| | Probable | Recuento | 65 | 66 | 19 | 3 | 153 |
| | | % dentro de Probabilidad de compra de ETNA Platinum | 42.5% | 43.1% | 12.4% | 2.0% | 100.0% |
| | Muy probable | Recuento | 23 | 27 | 4 | 1 | 55 |
| | | % dentro de Probabilidad de compra de ETNA Platinum | 41.8% | 49.1% | 7.3% | 1.8% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 114 | 112 | 38 | 4 | 268 |
| | | % dentro de Probabilidad de compra de ETNA Platinum | 42.5% | 41.8% | 14.2% | 1.5% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables cambiaría de marca versus atributos para la nueva marca se pueden visualizar en la Tabla18.

***Tabla18:*** **Tabla de Contingencia Cambiaría de Marca versus Atributos para la Nueva Marca**

| | | | Atributos para la nueva marca | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Duración | Garantía | Precio | Asesoría técnica | Total |
| Cambiaría de marca | Si | Recuento | 88 | 77 | 27 | 3 | 195 |
| | | % dentro de Cambiaría de marca | 45.1% | 39.5% | 13.8% | 1.5% | 100.0% |
| | No | Recuento | 26 | 35 | 11 | 1 | 73 |
| | | % dentro de Cambiaría de marca | 35.6% | 47.9% | 15.1% | 1.4% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 114 | 112 | 38 | 4 | 268 |
| | | % dentro de Cambiaría de marca | 42.5% | 41.8% | 14.2% | 1.5% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables marca que más prefiere versus satisfacción con la marca usada se pueden visualizar en la Tabla19.

***Tabla19:*** **Tabla de ContingenciaMarcaquemásPrefiere versus Satisfacción con la MarcaUsada.**

| | | | Satisfacción con la marca usada | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Poco satisfecho | Medianamente satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | Total |
| Marca que más prefiere | Bosch | Recuento | 3 | 46 | 91 | 10 | 150 |
| | | % dentro de Marca que más prefiere | 2.0% | 30.7% | 60.7% | 6.7% | 100.0% |
| | Capsa | Recuento | 2 | 13 | 7 | 4 | 26 |
| | | % dentro de Marca que más prefiere | 7.7% | 50.0% | 26.9% | 15.4% | 100.0% |
| | Enerjet | Recuento | 0 | 1 | 11 | 2 | 14 |
| | | % dentro de Marca que más prefiere | .0% | 7.1% | 78.6% | 14.3% | 100.0% |
| | Etna | Recuento | 0 | 33 | 29 | 10 | 72 |
| | | % dentro de Marca que más prefiere | .0% | 45.8% | 40.3% | 13.9% | 100.0% |
| | Record | Recuento | 0 | 3 | 2 | 1 | 6 |
| | | % dentro de Marca que más prefiere | .0% | 50.0% | 33.3% | 16.7% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 5 | 96 | 140 | 27 | 268 |
| | | % dentro de Marca que más prefiere | 1.9% | 35.8% | 52.2% | 10.1% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cruce de las variables conoce Etna Platinum versus atributos que recuerda de Etna Platinum se pueden visualizar en la Tabla20.

***Tabla20:*** **Tabla de Contingencia Conoce ETNA Platinum versus Atributos que Recuerda de ETNA Platinum**

| | | | Atributos que recuerda de ETNA Platinum | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 0 | Duración | Garantía | Precio | Total |
| Conoce ETNA Platinum | Si | Recuento | 0 | 26 | 27 | 2 | 55 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | .0% | 47.3% | 49.1% | 3.6% | 100.0% |
| | No | Recuento | 213 | 0 | 0 | 0 | 213 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 100.0% | .0% | .0% | .0% | 100.0% |
| | Total | Recuento | 213 | 26 | 27 | 2 | 268 |
| | | % dentro de Conoce ETNA Platinum | 79.5% | 9.7% | 10.1% | .7% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia

## 4.5. Análisis del producto

La línea de baterías Platinum de ETNA es dirigida para personas que tienen vehículos particulares de alta gama con alto equipamiento como sistemas computarizados, sensores, equipos de música sofisticados y entre otros. Esta línea de

productos ofrece una mayor performance en duración y nivel de carga, lo cual permite extender la garantía de la misma al doble de lo que ofrece la línea convencional.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que la línea Platinum de ETNA solo es conocida por un 21% de los encuestados (ver figura 13).

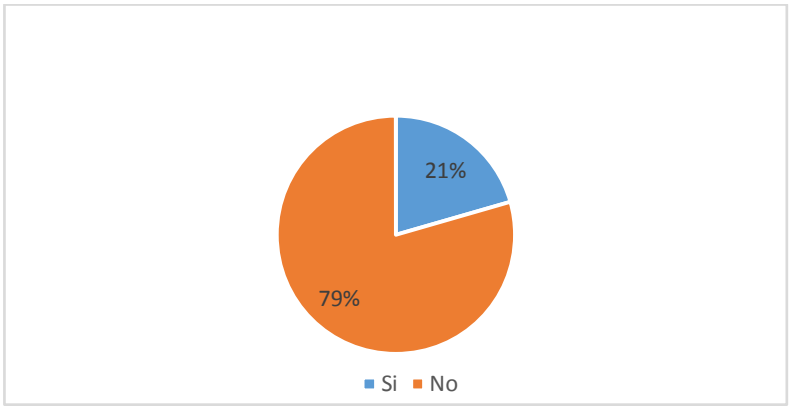



**Figura13: Conocimiento de ETNA Platinum**

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado se puede señalar a partir de los resultados que las personas que si conocían la línea Platinum mencionaron como atributos más importantes la duración y garantía (figura 14).

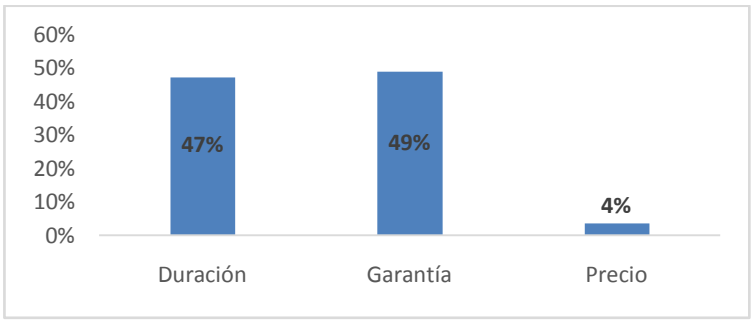



**Figura14: Atributos de batería ETNA Platinum**

Fuente: Elaboración propia.

## 4.6. Tendencias del producto

Dentro de las tendencias del producto, podemos señalar de los resultados que los clientes valoran el atributo garantía como el más importante (figura 14). El atributo de duración es también valorado sin embargo es considerado por la mayoría como medianamente importante (figura 15).

Un dato importante es resaltar que el prestigio de la marca no es valorado por los usuarios de batería, ver figura 17.

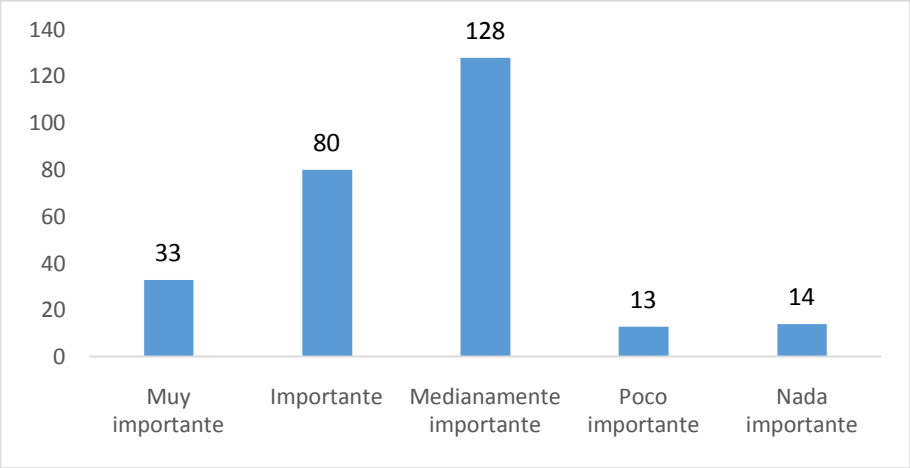



**Figura15: Atributos de batería: Duración**

Fuente: Elaboración propia.

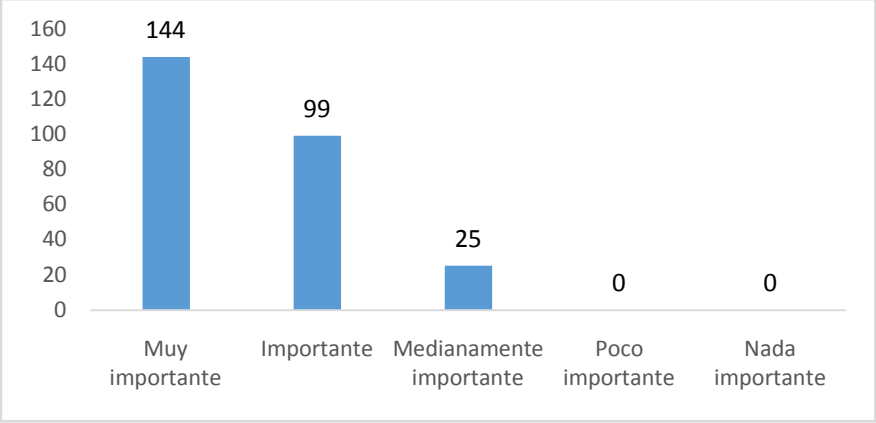



**Figura16: Atributos de batería: Garantía**

Fuente: Elaboración propia.

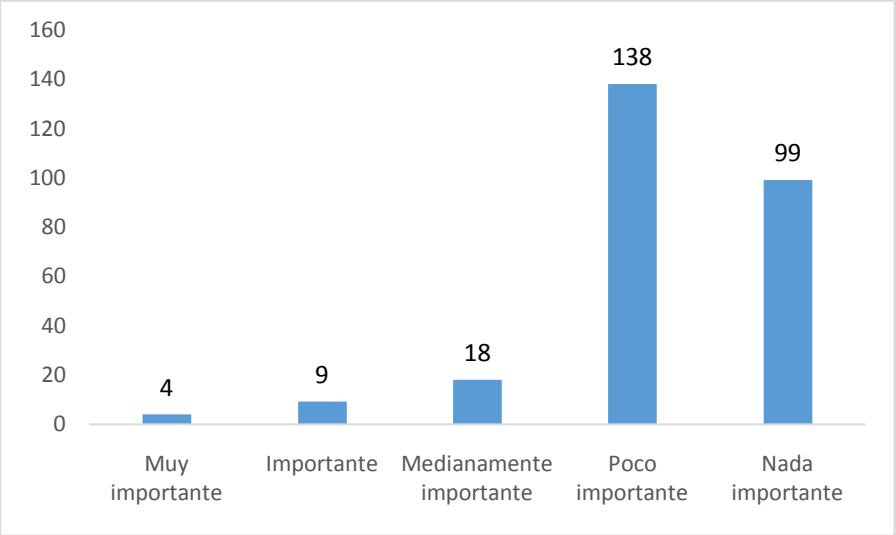



**Figura17: Atributos de batería: Prestigio de marca**

Fuente: Elaboración propia.

## 4.7. Análisis de ventas

Para el análisis de las ventas de la línea ETNA Platinum se ha considerado información interna de la empresa ETNA actualizada al 2015.

| AÑO | PARQUE AUTOMOTOR (Miles unidades) |
|---|---|
| **2004** | 1,361 |
| **2005** | 1,440 |
| **2006** | 1,474 |
| **2007** | 1,534 |
| **2008** | 1,641 |
| **2009** | 1,733 |
| **2010** | 1,850 |
| **2011** | 1,980 |
| **2012** | 2,138 |
| **2013** | 2,223 |
| **2014** | 2,278 |
| **2015 *** | 2,394 |
| **2016 *** | 2,516 |
| **2017 *** | 2,632 |
| **2018 *** | 2,742 |
| **2019 *** | 2,850 |
| **2020 *** | 2,954 |

** Proyectado*

**Figura18: Proyección del parque automotor del Perú - 2016 al 2020**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información recopilada de la parte cuantitativa hemos podido realizar el análisis de ventas descrito en la Tabla 21.

En este análisis se puede observar que el mercado de alta gama es solo un 10% del total del mercado de baterías selladas y presenta una tasa de reposición del 30% anualmente. Actualmente nuestra participación en este segmento es del 26% y de acuerdo al resultado de las pregunta 15elaborado en nuestro cuestionario, podemos determinar que existe un 70 % de intención de compra que está conformado por la suma de las respuestas probable y muy probable.

**Tabla21: Análisis de Venta de la Línea ETNA Platinum**

| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| % Unidades Alta Gama | 10% | 251,576 | 263,216 | 274,167 | 285,031 | 295,356 |
| % Reposición | 30% | 75,473 | 78,965 | 82,250 | 85,509 | 88,607 |
| % Participación | 26% | 28% | 30% | 32% | 34% | 36% |
| **Mercado Potencial** | | **21,132** | **23,689** | **26,320** | **29,073** | **31,898** |
| **Mercado Objetivo** | **70%** | **14,793** | **16,583** | **18,424** | **20,351** | **22,329** |
| Variación porcentual | | | 12% | 11% | 10% | 10% |
| Diferencia anual | | | 1,790 | 1,841 | 1,927 | 1,978 |
| Precio promedio S/. | 250.00 | 250.00 | 257.50 | 257.50 | 265.23 | 265.23 |
| **Ingresos proyectado S/.** | | **3,698,169** | **4,270,025** | **4,744,191** | **5,397,653** | **5,922,185** |
| Variación porcentual | | 8% | 15% | 11% | 14% | 10% |
| Diferencia anual | | | 571,857 | 474,166 | 653,461 | 524,532 |

Fuente: Elaboración propia

## 4.8. Tendencias del comportamiento del consumidor

Según la Figura 19, la gran mayoría de la población encuestada cambia de batería cada 2 años.

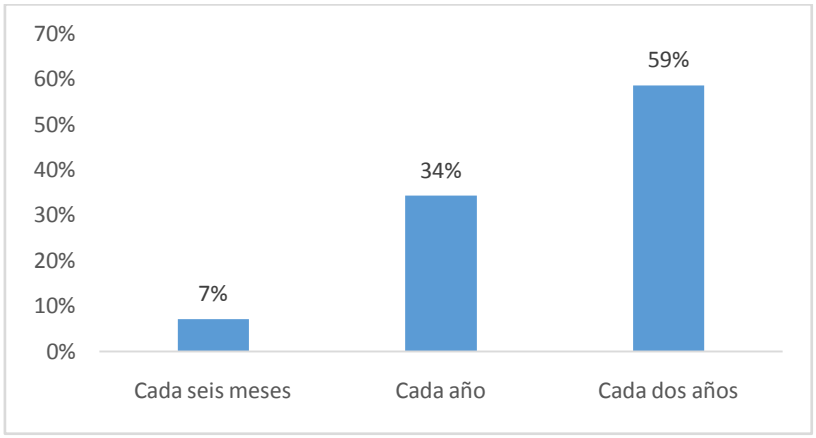



**Figura19: Frecuencia de cambio de batería**

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado cuando se le pregunta sobre si cambiaria de marca, un alto porcentaje de ellos responde que si lo harían. Esto significa que no existe una fidelidad hacia una marca. (Ver figura 20).

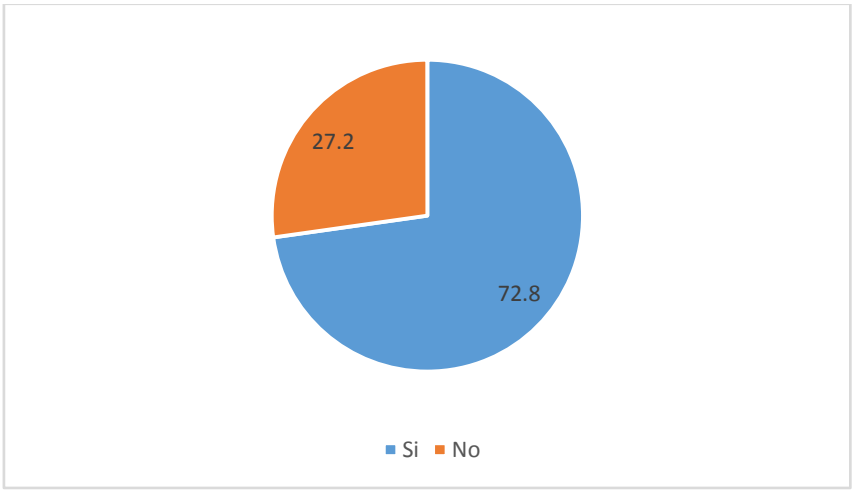



**Figura20: Frecuencia de cambio de marca**

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado cuando cruzamos las variables frecuencia de cambio versus atributos de nueva marca (figura 21), podemos señalar que la garantía es el atributo más

valorados por los consumidores que realizan el cambio de baterías antes de los 2 años y loas atributos como duración y garantía son valorados por los consumidores que realizan el cambia después de los 2 años.

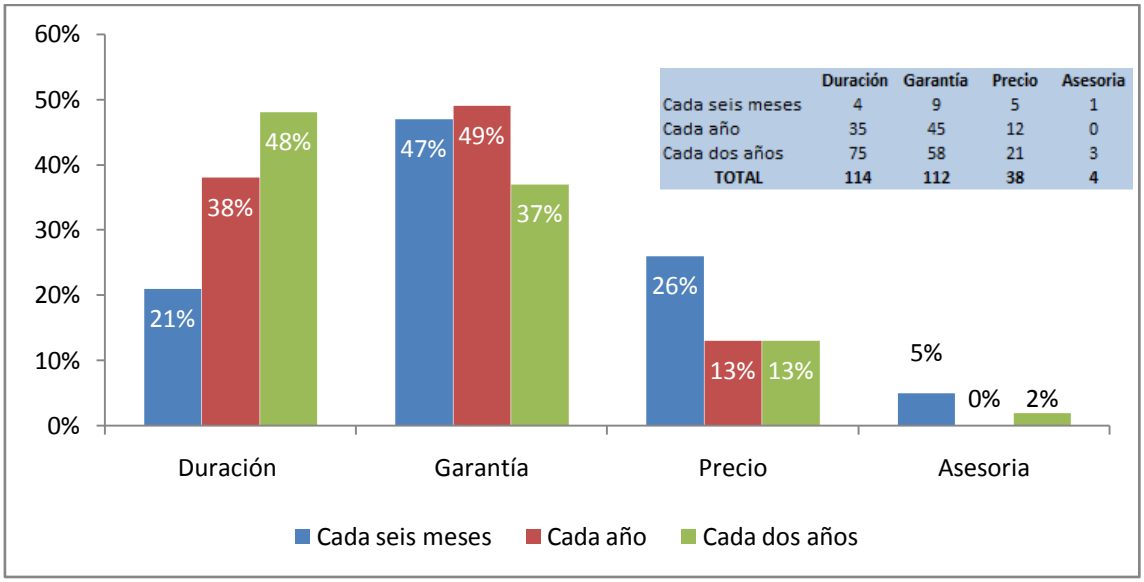



**Figura21: Frecuencia de cambio de batería versus atributo de compra**

Fuente: Elaboración propia.

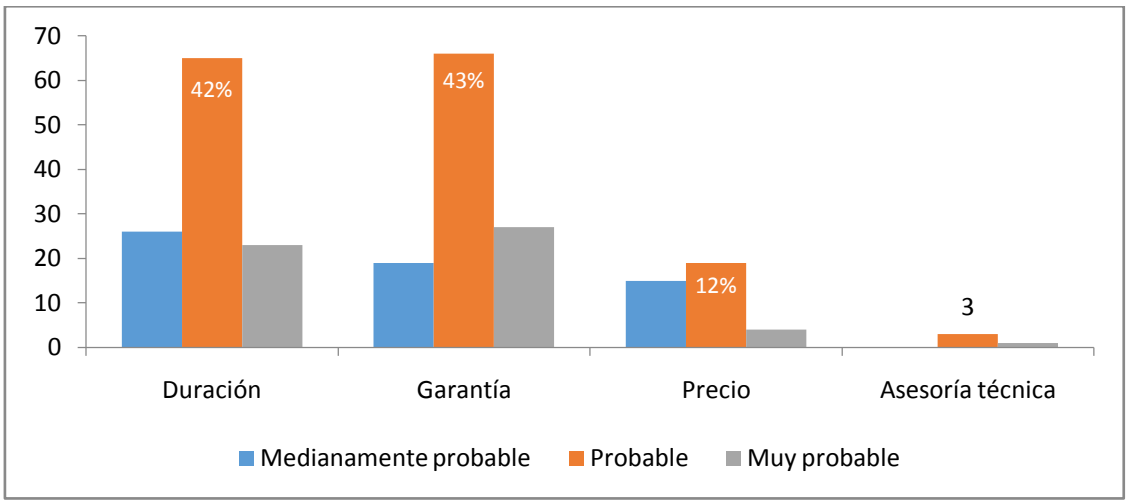



**Figura22: Probabilidad de compra versus atributo de nueva marca**

Fuente: Elaboración propia.

Cuando realizamos el cruce de las variables probabilidad de compra versus atributos de la nueva marca, la gran mayoría de encuestados menciono que ellos evalúan una nueva marca si les ofrecen una mayor duración y garantía por lo que ambos atributos son muy valorados dentro de los consumidores de baterías.

## 4.9. Tendencias de distribución, marca, precio

De acuerdo a nuestros hallazgos (figura 23), podemos mencionar que las tiendas de baterías son el lugar donde la gran mayoría de consumidores compran las baterías, seguidas del taller habitual donde realizan los mantenimientos preventivos seguidos por los Lubricentro. El canal moderno se encuentra muy por debajo de las preferencias por los consumidores de baterías.

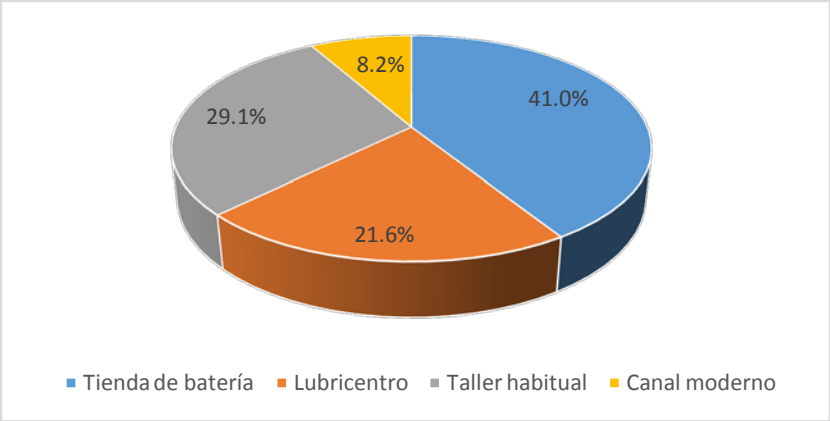



**Figura23: Lugar de compra**

Fuente: Elaboración propia.

Cuando cruzamos las variables de lugar de compra versus rango de precios dispuestos a pagar (figura 24), podemos inferir que las baterías de mayor rango de precio (S/.250 a más) son compradas en el taller habitual donde los usuarios realizan el mantenimiento preventivo del vehículo y las del rango intermedio (S/150 – S/.250) son compradas en las tiendas de baterías en un mayor porcentaje.

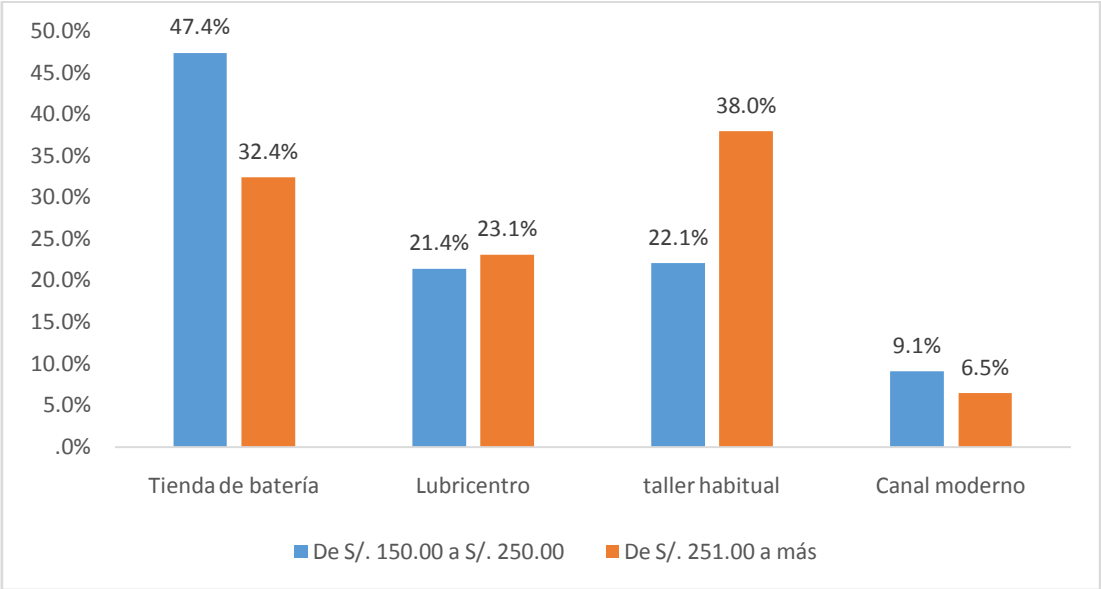



**Figura24: Lugar de compra versus rango de precio que está dispuesto a pagar**

Fuente: Elaboración propia.

Otro hallazgo de los resultados de nuestra investigación es que los usuarios de baterías tienen preferencia por la marca Bosch (56%), seguida por la marca Capsa (27%) y la marca en estudio ETNA presentaba solo un 10% de preferencias por los usuarios de baterías (figura 25).

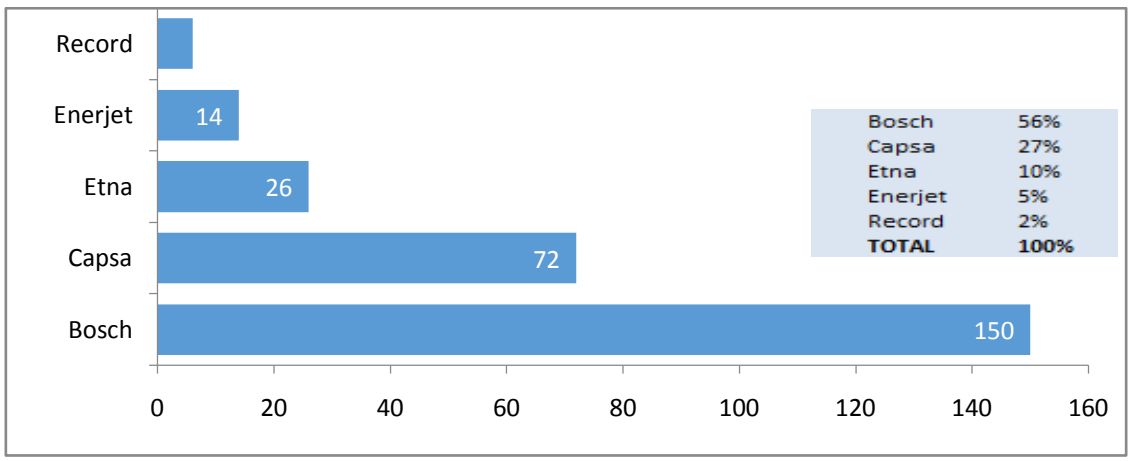



**Figura25: Preferencia de marca**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados sobre la marca que más recuerda podemos señalar (ver figura 26) que la marca ETNA es la de mayor recordación seguido de la marca Bosch.

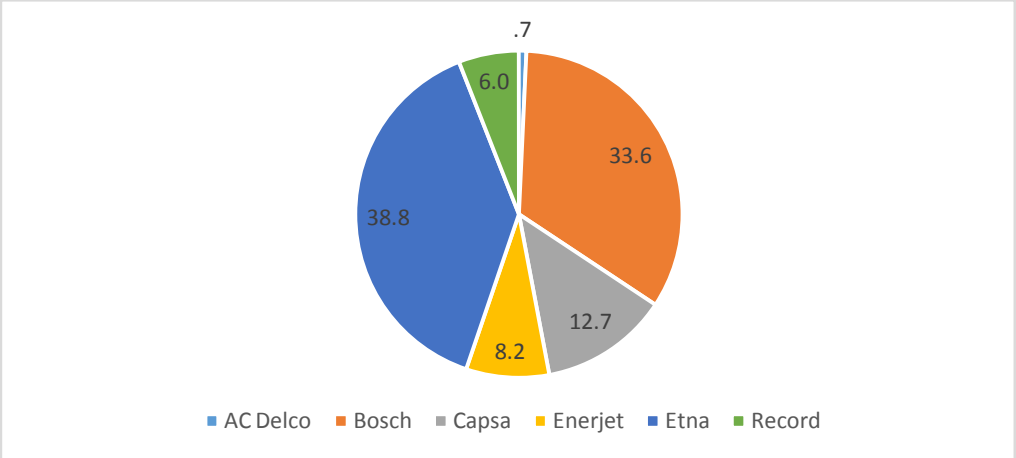



**Figura26: Recordación de marca**

Fuente: Elaboración propia.

Según los hallazgos (figura 27), podemos señalar que los usuarios de la marca Bosch tienen un alto grado de satisfacción (91%) en comparación con las otras marcas en estudio.

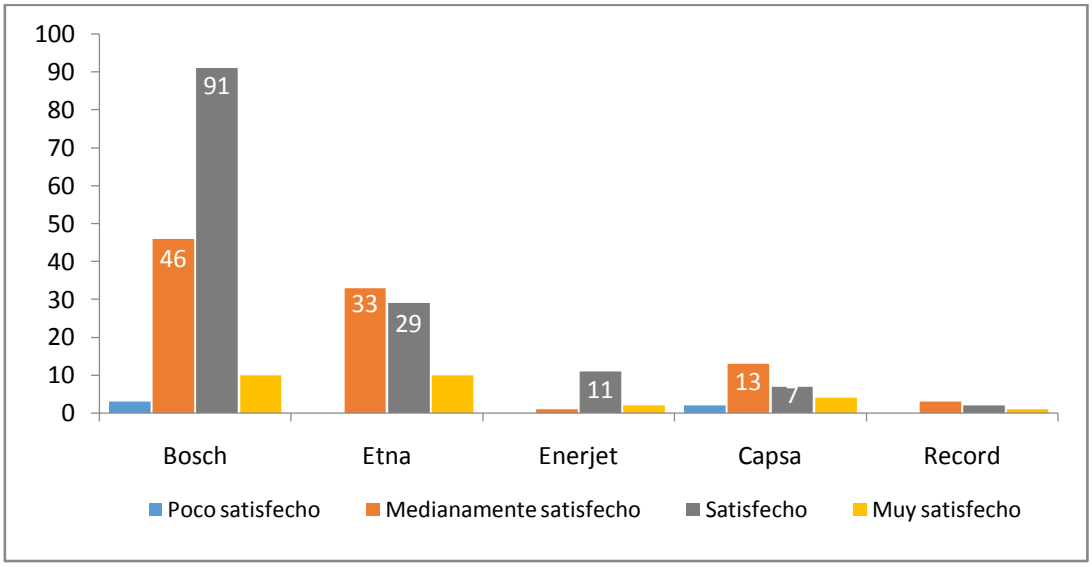



**Figura27: Satisfacción de marca**

Fuente: Elaboración propia.

## 4.10. Segmentos del mercado que compran el producto

El cruce de variables entre tipo de vehículo versus la probabilidad de compra nos señala que más del 50% de los encuestados tienen automóviles y que están dispuestos a comprar la batería ETNA Platinum (ver figura 28).

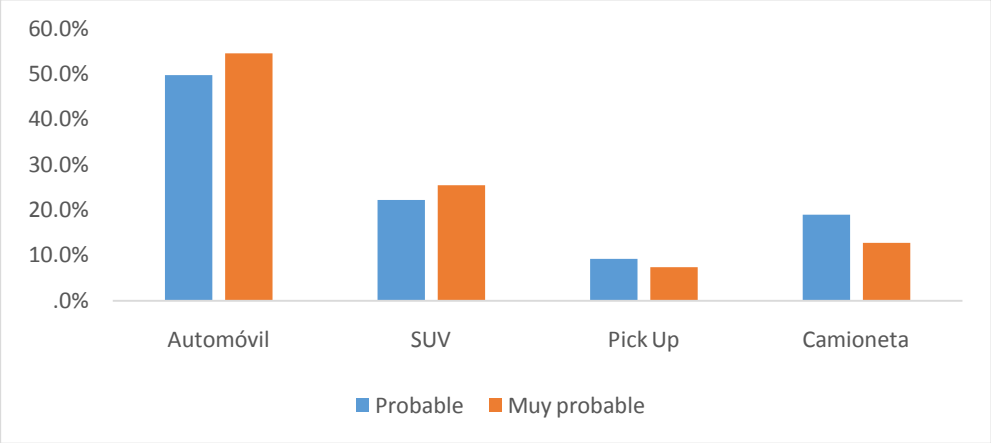



**Figura28: Tipo de vehículo versus probabilidad de compra**

Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo V. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing son los propósitos específicos, entendibles, alcanzables y medibles que se quieren conseguir en un periodo de tiempo limitado por una organización. Para la formulación de los objetivos tomaremos como referencia el problema de decisión gerencial que se planteó de manera inicial y que es la disminución de las ventas de la batería de línea Platinum. Para tal efecto, se espera que el resultado del plan sea el incrementar las ventas. Según el análisis realizado hasta el momento, se ha definido que las ventas en el mercado de baterías selladas se ve influenciado por la participación de mercado, el precio, la distribución, el margen y el conocimiento del producto. Los valores de incremento y los objetivos se detallan en la Tabla 21, la cual muestra la proyección de los resultados esperados del año 2016 al 2020.

A continuación se describen el objetivo estratégico y los objetivos de marketing para la línea de baterías ETNA Platinum.

## 5.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing

- Objetivos Estratégicos
    - Incrementar la participación de mercado de Baterías Etna del 45% al 55% al 2020.

## 5.2. Formulación de objetivos: venta, margen, comerciales, de producto, comunicación

- Objetivos de Marketing
    - Objetivo de Ventas:
        - Incrementar los ingresos de la línea Platinum en 133% al 2020.

  - Incrementar las unidades vendidas de la línea Platinum en 120% al 2020.
  - Incrementar el precio de venta de la línea Platinum en 6% al 2020.

- Objetivo de Margen:
  - Incrementar el margen bruto del 45% al 50% al 2020.

- Objetivo de Distribución:
  - Incrementar el número de distribuidores de la línea Platinum de 58 a 138 al 2020.

- Objetivo de Comunicación:
  - Incrementar el conocimiento de la línea Platinum del 21% al 34% al 2020.

# Capítulo VI. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como captar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los productos, informar sobre sus principales características entre otros. Para poder diseñarlas se debe antes definir y analizar las características o perfil del consumidor que conforma el mercado objetivo, y luego formular, analizar y seleccionar las estrategias que mejor se adapten a dicho perfil, es decir, diseñar estrategias que pretendan satisfacer las necesidades o aprovechar las características del mercado objetivo.

## 6.1. Seleccionar el mercado objetivo

El autor Stanton, 2014; detalla cuatro normas para poder señalar el mercado objetivo, estas normas son:

- Primera, el mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización.
- Segunda, es hacer concordar la oportunidad de mercado representada por el mercado meta y los recursos de la compañía.
- Tercera, a través del tiempo los negocios deben generar una ganancia para sobrevivir.
- Cuarta norma, cada compañía debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles.

Nuestro mercado objetivo lo definimos de la siguiente manera:

Personas propietarias de automóviles de alta gama, los cuales usan baterías selladas o de libre mantenimiento cuya antigüedad no sea mayor a diez años.

En base a las normas antes mencionadas, podemos decir que la definición de nuestro mercado objetivo concuerda con cada una de ellas.

Primera norma, el principal objetivo de la empresa es incrementar la venta de baterías, en especial la línea Platinum, lo que permite generar una mayor rentabilidad para la empresa.

Segunda norma, está demostrado que existe una alta tendencia al uso de los automóviles de alta gama por lo que esto se traduce en una gran oportunidad para el crecimiento para la línea Platinum de la empresa.

Tercera norma, el hecho de buscar incrementar las ventas de baterías genera de por sí, un incremento de las ganancias, sin embargo generar una estrategia para el incremento de la línea Platinum nos ayudará a asegurar la rentabilidad de la empresa.

Cuarta norma, el mercado en el que deseamos incrementar nuestras ventas de la línea Platinum, es en el mercado de autos de alta gama, es decir aquellos que emplean baterías selladas o de libre mantenimiento, es en este segmento donde existen pocos competidores, los cuales son Bosch y Enerjet.

## 6.2. Desarrollar el posicionamiento del producto

Según Stanton, 2014, una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado objetivo una imagen particular en relación con los productos de la competencia.

Para el desarrollo de este trabajo, tomaremos como referencia los resultados

obtenidos en los cuestionarios realizados en función a los atributos mencionados así como también la información proporcionada por la empresa.

Dentro de los atributos más resaltantes obtenidos de los cuestionarios realizados, podemos mencionar, la duración y la garantía del producto, la cual se visualiza en la figura 29; mientras que la información proporcionada por la empresa hace referencia a la accesibilidad del producto y al factor precio, tal como se muestra en la figura 30.

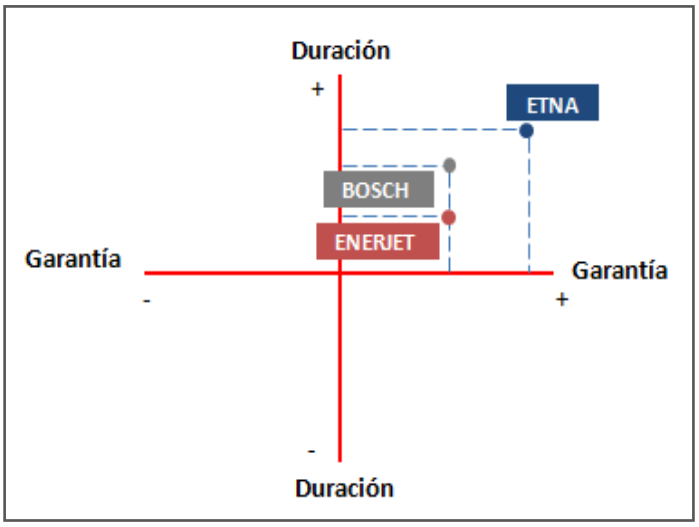



**Figura29: Variables tomadas de los cuestionarios**

Fuente: Elaboración propia.

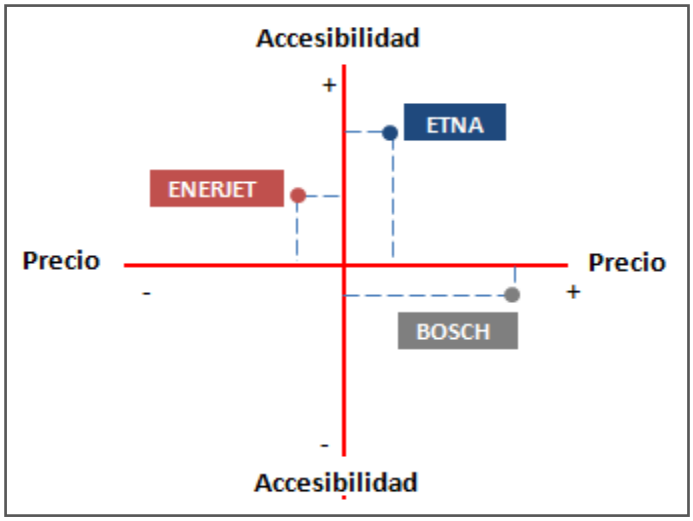



**Figura30: Variables proporcionadas por la empresa**

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro posicionamiento estará enfocado principalmente en dos factores claves:

Beneficio, ya que buscaremos posicionar la línea Platinum por el beneficio que ofrece al ser libre de mantenimiento y de los componentes calcio – calcio en ambas polaridades, así como también de la garantía de dos años que se ofrece con esta línea.

Calidad / Precio, el hecho de que ambas polaridades sean construidas con calcio, hace que el producto sea de una calidad mayor, sin embargo se ofrece a un precio muy competitivo que es bastante asequible.

## 6.3. Formular estrategias de marketing

Para formular la estrategia de marketing existen tres pilares fundamentales, y estos son, hacia dónde se quiere ir, cómo se va a llegar y qué hay qué hacer. Los beneficios de una estrategia bien fundamentada son: mejora la coordinación entre áreas funcionales de una empresa, define como se asignarán los recursos y se debe llevar a la empresa a una posición superior en el mercado. Para seleccionar el tipo de estrategia adecuada se debe tomar en cuenta lo que se quiere lograr (Lehmann, 2007). En nuestro caso estamos enfocados al aumento de ventas, participación de mercado y rentabilidad del producto.

Para formular las estrategias se han usados las matrices Ansoff y McKinsey.

### 6.3.1. Matriz de Ansoff

Considerando que la batería ETNA Platinum es un producto existente y no requerirá modificación en su estructura para el mercado en que se desempeña actualmente, según la matriz de Ansoff, se propone una estrategia de Desarrollo de

Mercados (figura 31). Esta estrategia propone el incremento de la participación de mercado con los clientes actuales dado el potencial del producto aun no aprovechado en su totalidad.

**Figura31: Definición de la estrategia de Desarrollo de Mercado**

Fuente: http:// www.emprendepymes.es/#article/3110.

Estrategia de Segmentación: Considerando el enfoque en una línea de producto y por lo específico del segmento al que se orienta, consideramos que la Estrategia concentrada o de enfoque es la más adecuada para este caso, donde atendemos las características particulares del segmento así como sus necesidades relacionadas.

Estrategia de Cartera: Representada con La matriz McKinsey-General Electric, está formada por dos ejes. En el eje X encontramos la posición competitiva mientras que en el eje Y está ubicado el atractivo de mercado. En el eje de posición competitiva se valorará la capacidad de nuestro producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres cuadrantes: débil, media o fuerte.

Mientras que en el eje de atractivo del mercado como bien indica su nombre, analizaremos el atractivo de mercado en el que opera el producto, para

posteriormente también clasificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes: bajo, medio o alto.

Para nuestro caso de estudio, la línea de baterías Platinum mantiene una posición competitiva media en el mercado de baterías de libre mantenimiento, ya que su participación lo ubica en el segundo lugar del mercado de baterías Platinum con 35%. Y en el caso del eje de atractivo de mercado, este es de nivel alto, ya que existe una alta tendencia de que el parque automotor migre hacia el uso de este modelo de baterías y la oportunidad de crecer con los clientes actuales, dado el potencial de mercado para crecer con un producto de estas características.

Tal como se muestra en la figura 32, podemos observar que el cruce de las cuadrantes resultantes, la estrategia a emplear sería la de Invertir / Crecer. Por lo tanto parte de las estrategias a considerar es el hecho de incrementar nuestra cartera de clientes realizando las adecuadas inversiones con la finalidad de incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

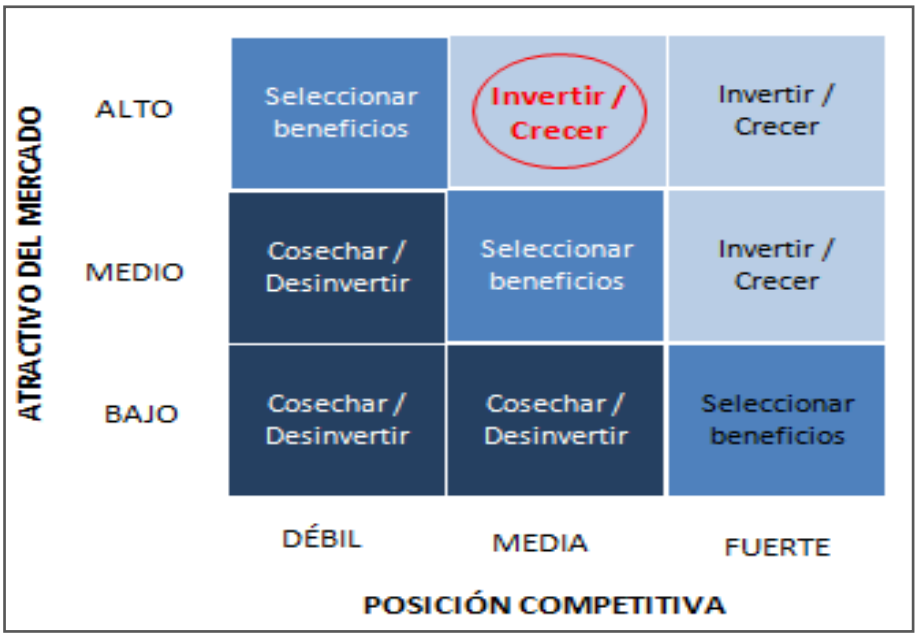



**Figura32: Estrategia de crecimiento según MCKINSEY en base al atractivo de mercado y posición competitiva**

Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo VII. Ejecución de la Estrategia

La ejecución del marketing es el proceso de convertir los planes de marketing en acciones que se ponen en práctica de tal modo que se cumplan los objetivos establecidos en la planeación.

## 7.1. Planes de acción

### 7.1.1. Mezcla de marketing: producto y precio

Producto: Empaque

La batería línea Platinum debe de diferenciarse de las otras líneas a simple vista, es por ello que se plantea una reestructuración de la presentación en general.

Actualmente las tres líneas están envueltos con un plástico teniendo en la parte superior de cada batería un pedazo de tecnopor que cubre ambos postes, que es lo único que sobresale de la estructura propia de la batería.

Por lo tanto se plantea cambiar el empaque hacia una caja totalmente cerrada en cuyo interior estará la batería Platinum. En esta caja se podrá dar a conocer de manera explícita todos los detalles del producto, tales como composición, logo, duración, garantía e incluso centros de atención de servicio técnico manejados estratégicamente con los aliados principales, entre otros. Cabe mencionar que se dará mayor énfasis a la duración y garantía, ya que estos atributos fueron los que más sobresalieron al momento de analizar los cuestionarios realizados.

Precio:

La estrategia de precio es de seguimiento al líder, considerando que Bosch es líder en el mercado de baterías selladas. Adicionalmente se proyectó en el

capítulo anterior los precios de ETNA Platinum como una referencia para la proyección de ventas. La evolución del precio se basó en la inflación proyectada al 2020, con un promedio de 3% anual.

### 7.1.2. Mezcla de marketing: personal de ventas, distribución y promoción

Ventas / Distribución:

Se brindará capacitación en dos fases, la primera fase estará enfocada para el cliente interno, es decir a todo el personal de la estructura comercial con la finalidad de tener embajadores cuyo conocimiento del producto sea el mínimo necesario y pueda ser un referente en el mercado. La segunda fase estará enfocada a los clientes externos, es decir a los diez distribuidores principales de cada jefatura, lo que nos permitirá tener al final de esta fase aproximadamente unos 300 distribuidores debidamente capacitados logrando ser referentes del producto Platinum dentro de su radio de acción.

Actualmente, existen seis jefaturas y cada uno de ellos seleccionará a sus diez mejores distribuidores. Se calcula que cada uno de estos distribuidores tiene en promedio unos cinco trabajadores, lo que haría un total de cincuenta personas por cada una de las jefaturas. Por lo tanto, se proyecta poder capacitar a unas 300 personas en un periodo de tres meses, es decir cien personas de manera mensual.

Promoción:

La estrategia promocional se basará en los dos pilares fuertes que la investigación de mercado reveló por parte del cliente: Duración y Garantía.

Se propone promover estos beneficios principalmente en el canal de tienda de baterías, *retail* y lubricentros, considerando que la mayor parte de las ventas son

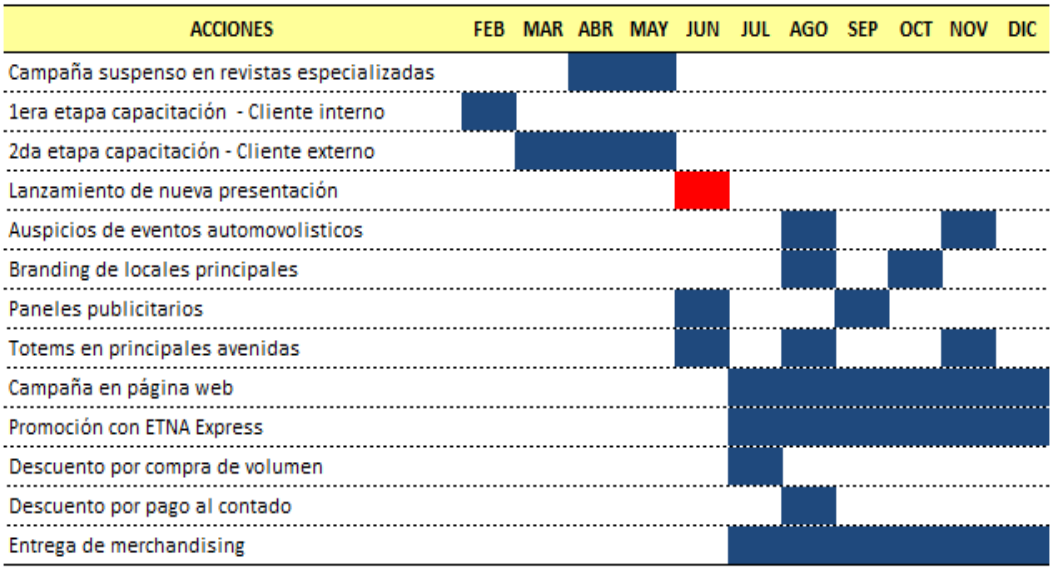
mediante este canal. La estrategia se apoyará en *merchandising* tales como:

- *Branding* de ETNA Platinum
- Polos, Gorras o Ambientadores
- Descuento por volumen
- Descuento por pago al contado

## 7.2. Calendario de ejecución del plan

De acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas, se plantean acciones que ayudarán a cumplir los mismos, la tabla 22 muestra las acciones detalladas a realizar en cada uno de los meses dentro del primer año de operación.

**Tabla22: Gantt de Actividades – ETNA Platinum**




Fuente: Elaboración propia.

## 7.3. Presupuesto de marketing

Para poder definir un adecuado presupuesto de marketing, se procedió a plantear inicialmente los objetivos principales del cronograma, con la finalidad de que estos sean

los pilares del desarrollo y factibilidad de los procesos. Por lo tanto, los pilares mencionados son, capacitación, empaque (*packaging*), elementos de visibilidad, comunicación y promoción.

Dentro de cada objetivo mencionado se detallan acciones, las cuales pasamos a detallar:

1. Capacitación; se realizarán capacitaciones tanto al cliente interno (personal del área comercial) y al cliente externo, es decir principales distribuidores.
   En el primer caso, se está considerando a la jefatura de ventas, a los seis jefes zonales, a los seis promotores de ventas, y a los analistas de ventas, haciendo un total de 15 personas. Esta capacitación se realizará en el auditorio situado dentro de la misma empresa.
   Para el segundo caso, estamos considerando sólo a los diez mejores distribuidores de los seis jefes zonales, y asumiendo un total de cinco personas por distribuidor, estaríamos contemplando una capacitación para un total de 300 personas, que serán capacitadas en un periodo de tres meses en el mismo escenario indicado líneas arriba.

2. Empaque, este punto es el más importante del plan, ya que este determina la nueva forma de percibir la batería Etna Platinum, además que nos permitirá poder dar a conocer todas las bondades y beneficios del producto de una manera más detallada.

3. Elementos de visibilidad, son aquellos espacios disponibles que serán arrendados dentro de las principales vías de acceso que emplea nuestro público objetivo, es decir las principales vías de Lima Moderna. En este

punto, hacemos énfasis de los paneles aéreos, paneles publicitarios en paredes y tótems instalados en las bermas centrales de las avenidas en mención.

4. Comunicación, iniciaremos este punto mediante una campaña de suspenso en revistas especializadas dos meses previos al lanzamiento del producto en el nuevo empaque, luego mantendremos los auspicios de las principales actividades referentes al rubro como son la exhibición de autos denominado *Motorshow* y la carrera automovilística denominado *Racing Chutana.* Así mismo, se potenciará la página web de la empresa a través de *mailings* y la entrega de merchandising se mantendrá por cuatro meses de manera continua luego de lanzado el producto.

5. Promoción, este punto será el pilar que ayudará al incremento de las ventas, ya que se plantea descuentos por compra por volumen, siendo este descuento igual al 2%. Para este punto, la condición a cumplir será el de superar el mínimo de 200 baterías teniendo un tope máximo de 400 baterías. Luego, tenemos el descuento del 2% por compra al contado, con la finalidad de asegurar el rápido retorno de capital. Un último punto a considerar es el descuento de un máximo de 3% para todas las ventas que se realicen a través del canal de Etna *Express*. Este canal es el que llega de manera directa al usuario final, sin considerar al intermediario o distribuidor. Realizando los costeos en cada uno de las acciones, podemos mencionar que el costo total de inversión en el primer año asciende a S/1,142, 990 nuevos soles, tal como se muestra en la Tabla 23.

**Tabla23: Presupuesto de Marketing Anualizado**

| OBJETIVO | ACCIONES | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 1era etapa capacitación - Cliente interno | 525 | | | | | | | | | | | 525 |
| | 2da etapa capacitación - Cliente externo | | 2,500 | 2,500 | 2,500 | | | | | | | | 7,500 |
| Packaging | Lanzamiento de nueva presentación | | | | | 240,000 | | | | | | | 240,000 |
| Elementos visibilidad | Branding de locales principales | | | | | | | 150,000 | | 150,000 | | | 300,000 |
| | Paneles publicitarios | | | | | 24,000 | | | 24,000 | | | | 48,000 |
| | Totems en principales avenidas | | | | | 18,000 | | 18,000 | | | 18,000 | | 54,000 |
| Comunicación | Campaña suspenso en revistas especializadas | 12,000 | 12,000 | | | | | | | | | | 24,000 |
| | Auspicios de eventos automovolisticos | | | | | | | 5,000 | | | 5,000 | | 10,000 |
| | Campaña en página web | | | | | | ND | ND | ND | ND | ND | ND | |
| | Entrega de merchandising | | | | | | 87,000 | 87,000 | 87,000 | 87,000 | | | 348,000 |
| Promoción | Descuento por compra de volumen | | | | | | 10,000 | | | | | | 10,000 |
| | Descuento por pago al contado | | | | | | | 73,965 | | | | | 73,965 |
| | Promoción con ETNA Express | | | | | | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 27,000 |
| | TOTAL | 12,525 | 14,500 | 2,500 | 2,500 | 282,000 | 101,500 | 338,465 | 115,500 | 241,500 | 27,500 | 4,500 | 1,142,990 |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, luego de tener el presupuesto necesario para la ejecución de las acciones en el primer año, podemos proyectas el presupuesto para los siguientes años, tal como se muestra en la Tabla 24.

**Tabla24: Presupuesto de Marketing Proyectado al 2020**

| OBJETIVO | ACCIONES | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 1era etapa capacitación - Cliente interno | 525 | | | | |
| | 2da etapa capacitación - Cliente externo | 7,500 | | | | |
| Packaging | Lanzamiento de nueva presentación | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 |
| Elementos visibilidad | Branding de locales principales | 300,000 | 100,000 | 50,000 | | |
| | Paneles publicitarios | 48,000 | 48,000 | 24,000 | | |
| | Totems en principales avenidas | 54,000 | 54,000 | 27,000 | | |
| Comunicación | Campaña suspenso en revistas especializadas | 24,000 | | | | |
| | Auspicios de eventos automovolisticos | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| | Entrega de merchandising | 348,000 | 348,000 | 174,000 | 174,000 | 87,000 |
| Promoción | Descuento por compra de volumen | 10,000 | 20,000 | 20,000 | 30,000 | 50,000 |
| | Descuento por pago al contado | 73,965 | 85,402 | 94,884 | 107,954 | 118,446 |
| | Promoción con ETNA Express | 27,000 | 27,810 | 18,540 | 19,097 | 14,322 |
| | TOTAL | 1,142,990 | 933,212 | 658,424 | 581,050 | 519,769 |

Fuente: Elaboración propia.

### 7.4. Margen de Contribución

En la Tabla 23 se observa la proyección de ingresos, costos de ventas y margen de contribución para los próximos cinco años, propuesto en el plan de marketing para la línea Platinum de ETNA. Cabe mencionar que el costo de ventas para este producto es el 45% del precio de venta.

**Tabla25: Ingresos y Egresos de ETNA Platinum Proyectados al 2020**

| **Años** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 3,698,250 | 4,270,123 | 4,744,180 | 5,397,696 | 5,922,321 |
| Costo de ventas | 1,664,213 | 1,921,555 | 2,134,881 | 2,428,963 | 2,665,044 |
| Margen de Contribución | 2,034,038 | 2,348,567 | 2,609,299 | 2,968,733 | 3,257,276 |

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos proyectados provienen del análisis de venta de la línea Platinum descrito en la Tabla 21.

Nuestras proyecciones muestran utilidades crecientes durante el horizonte de evaluación, como producto del crecimiento esperado de nuestra participación en este segmento.

# Capítulo VIII. Evaluación de la Estrategia

## 8.1. Sistemas de información y control

Es muy importante para la empresa el contar con una retroalimentación en todos los ámbitos, y una de las áreas que le puede brindar una información real y validera es la brindada por el área comercial quien se desenvuelve continuamente con los distribuidores y el mercado en general.

Por lo tanto, se mantendrán los reportes de información y control que se viene desarrollando actualmente, tales como:

- Reporte de incidencias interno, en donde se registra los distintos acontecimientos favorables o desfavorables de cualquiera de las áreas que afecte de manera directa a la gestión comercial. La idea principal es poder monitorear las acciones que involucran a las áreas de producción (presencia de baterías defectuosas), distribución (despacho tardío, incompleto, etc.), créditos y cobranzas (aprobaciones de pedidos, líneas de crédito, etc.), y marketing (elementos publicitarios, acciones en el punto de venta, etc.).
- Reporte de mercado, en donde se registrarán las acciones propias de la competencia especificando los rubros de lanzamiento de nuevos productos o modelos, acciones en el punto de venta o distribuidor, descuentos y/o bonificaciones, entre otros.
- Cubo Comercial, es un cuadro de mando que lo emplea el área comercial para poder elaborar reportes a medida, de acuerdo a la necesidad del momento. En este cubo se almacena toda la información histórica del área comercial, lo que permite generar tendencias, análisis comparativos, etc.

- Sistema SAP, este sistema permite tener información en línea y en tiempo real. La información es relevante debido a que permite saber el avance de la venta tanto a nivel macro como micro.

## 8.2. Plan de contingencia

En este mercado tan dinámico, nadie puede asegurar que el comportamiento del mismo sea constante o estándar, por lo que es conveniente poder establecer hipotéticas situaciones que nos ayuden a tener una mejor capacidad de reacción ante alguna eventualidad. Es por ello que se considera como críticos los siguientes factores, porcentaje de unidades de alta gama, porcentaje de participación y porcentaje de reposición.

Para la primera situación, asumiremos una reducción del 50% en el porcentaje de unidades de alta gama, es decir asumir que la tendencia del mercado ya no esté direccionado a la compra de unidades de alta gama.

Ante esta situación, se genera la Tabla 26, donde se muestra el nuevo monto a invertir y la proyección a cinco años.

**Tabla26: Plan de Contingencia 1**

| OBJETIVO | ACCIONES | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 1era etapa capacitación - Cliente interno | 525 | | | | |
| | 2da etapa capacitación - Cliente externo | 7,500 | | | | |
| Packaging | Lanzamiento de nueva presentación | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 |
| Elementos visibilidad | Branding de locales principales | 300,000 | 100,000 | 50,000 | | |
| | Paneles publicitarios | 96,000 | 96,000 | 48,000 | | |
| | Totems en principales avenidas | 90,000 | 90,000 | 45,000 | | |
| Comunicación | Campaña suspenso en revistas especializadas | 24,000 | | | | |
| | Auspicios de eventos automovolisticos | 10,000 | 20,000 | 15,000 | 15,000 | 10,000 |
| | Entrega de merchandising | 348,000 | 348,000 | 174,000 | 174,000 | 87,000 |
| Promoción | Descuento por compra de volumen | 10,000 | 20,000 | 20,000 | 30,000 | 50,000 |
| | Descuento por pago al contado | 73,965 | 85,402 | 94,884 | 107,954 | 118,446 |
| | Promoción con ETNA Express | 27,000 | 27,810 | 18,540 | 19,097 | 14,322 |
| | TOTAL | 1,226,990 | 1,027,212 | 705,424 | 586,050 | 519,769 |

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, las acciones inmediatas a realizar es el replanteo de las acciones comerciales apuntando a los principales distribuidores, generando la venta en unidades alternativas, es decir unidades de los últimos dos años quienes ya necesitan un recambio de batería. Para ello se lanzará una comunicación hacia los propietarios de los automóviles haciendo énfasis a los modelos ya mapeados. Estas acciones generan una inversión dentro del primer año igual a S/ 1 226 990 nuevos soles, lo que equivale decir un 7% adicional. Para el segundo año el incremento llega a un 10% con respecto a la inversión inicial.

Para la segunda situación, asumiremos la reducción de nuestra participación de Etna Platinum en un 10%. Ante esta situación, aparte de la reducción en los ingresos, la preocupación es mayor debido a que la empresa está cediendo parte de su mercado a la competencia y la capacidad de respuesta debe de ser lo más rápido posible. Es por ello, que en primera instancia el análisis de mercado deber ser inmediata, detectando los distribuidores que han disminuido su compra o peor aún han dejado de hacerlo. Una vez identificados e identificado el problema se debe de realizar un agresivo plan de promoción y bonificaciones con la finalidad de no ceder más espacio, para luego implementar acciones personalizadas dentro de cada uno de los distribuidores, tales como *branding* de locales, uniformes, precios especiales, rebate por compras, incremento del descuento por volumen y por contado, entre otras acciones.

En la Tabla 27 se muestra los nuevos montos en que se incurrirán en caso estemos en esta nueva situación. El nuevo monto a invertir sería de S/ 1 250 350, lo que equivale un incremento igual a 9% en el primer año. En el año siguiente el incremento es igual a 14% seguido de un 12% en el tercer año, siendo estos los incrementos más altos.

**Tabla27: Plan de Contingencia 2**

| OBJETIVO | ACCIONES | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 1era etapa capacitación - Cliente interno | 525 | | | | |
| | 2da etapa capacitación - Cliente externo | 7,500 | | | | |
| Packaging | Lanzamiento de nueva presentación | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 |
| Elementos visibilidad | Branding de locales principales | 400,000 | 200,000 | 100,000 | | |
| | Paneles publicitarios | 48,000 | 48,000 | 24,000 | | |
| | Totems en principales avenidas | 54,000 | 54,000 | 27,000 | | |
| Comunicación | Campaña suspenso en revistas especializadas | 24,000 | | | | |
| | Auspicios de eventos automovolisticos | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| | Entrega de merchandising | 348,000 | 348,000 | 174,000 | 174,000 | 87,000 |
| Promoción | Descuento por compra de volumen | 20,000 | 40,000 | 40,000 | 50,000 | 60,000 |
| | Descuento por pago al contado | 71,325 | 85,400 | 97,853 | 114,309 | 128,313 |
| | Promoción con ETNA Express | 27,000 | 41,715 | 27,810 | 19,097 | 19,097 |
| | TOTAL | 1,250,350 | 1,067,115 | 740,663 | 607,405 | 544,410 |

Fuente: Elaboración propia.

Para esta última situación, consideraremos una disminución en el porcentaje de reposición, es decir el usuario final no vuelve a comprar nuestra marca luego de los dos años de empleo de la batería inicial.

Es por ello que ante esta situación, las acciones inmediatas serían las de generar ofertas que permitan generar esa rápida reposición. Estas ofertas estarían conformadas por promociones o generación de artículos de merchandising amarrados a la venta, así como un agresivo plan de comunicación siendo enfáticos en los beneficios del producto.

Se puede observar en la Tabla 28 que ante esta situación la inversión en el primer año asciende a S/. 1 376 990, lo que equivale decir un incremento de 20%, siendo el incremento en el segundo año igual a 14% y de 28% en el tercer año, siendo estos incrementos los más altos.

**Tabla28: Plan de Contingencia 3**

| OBJETIVO | ACCIONES | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 1era etapa capacitación - Cliente interno | 525 | | | | |
| | 2da etapa capacitación - Cliente externo | 7,500 | | | | |
| Packaging | Lanzamiento de nueva presentación | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 |
| Elementos visibilidad | Branding de locales principales | 300,000 | 100,000 | 50,000 | | |
| | Paneles publicitarios | 72,000 | 72,000 | 36,000 | | |
| | Totems en principales avenidas | 90,000 | 72,000 | 27,000 | | |
| Comunicación | Campaña suspenso en revistas especializadas | 24,000 | | | | |
| | Auspicios de eventos automovolisticos | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| | Entrega de merchandising | 522,000 | 435,000 | 348,000 | 261,000 | 174,000 |
| Promoción | Descuento por compra de volumen | 10,000 | 20,000 | 20,000 | 30,000 | 50,000 |
| | Descuento por pago al contado | 73,965 | 85,402 | 94,884 | 107,954 | 118,446 |
| | Promoción con ETNA Express | 27,000 | 27,810 | 18,540 | 19,097 | 14,322 |
| | TOTAL | 1,376,990 | 1,062,212 | 844,424 | 668,050 | 606,769 |

Fuente: Elaboración propia.

## 8.3. Evaluación financiera

En un plan de marketing y en cualquier proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad y la viabilidad del proyecto. Cuando se forma una empresa hay que invertir un capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser mayor al menos que una inversión con poco riesgo (bonos del tesoro, depósitos en entidades financieras solventes, entre otros). De lo contrario es más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial.

Dos parámetros muy usados para analizar la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno).

Estos parámetros se comparan con la tasa de rendimiento exigida para cualquier proyecto en nuestro país (Ke Perú). Este valor se calcula de la siguiente manera:

$$K_e = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

Estimación del costo de capital se emplea el método del CAPM ajustado por riesgo país.

Donde:

Ke: Tasa exigida

Rf: Tasa libre de riesgo

β: Coeficiente de riesgo especifico

Rm : es el retorno de una cartera diversificada de acciones

- Ke nominal para los EEUU es igual a 4.06% (es la tasa exigida si el proyecto estuviera en EEUU, a valor nominal).
- Rf es igual a 0.05991 (tasa libre de riesgo en EEUU).
- B es igual a 1.07 (Beta desapalancado).
- Rm es igual a 0.041908 (tasa de rendimiento del mercado).
- Ke real de EEUU es igual a 1.8% (tasa de rendimiento exigida si el proyecto estuviera en los EEUU, a valor real).
- Riesgo país del Perú es del 3.19%

La suma del Ke real de EEUU y el riesgo país nos da el valordelKe real para Perú, que es del 4.99% (está es la tasa exigida en nuestro país para la industria de autopartes).

**Tabla29: Estados de resultados de Etna Platinum proyectados al 2020**

| Años | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 0 | 3,698,250 | 4,270,123 | 4,744,180 | 5,397,696 | 5,922,321 |
| Costo de ventas | 0 | 1,664,213 | 1,921,555 | 2,134,881 | 2,428,963 | 2,665,044 |
| Utilidad Bruta | 0 | 2,034,038 | 2,348,567 | 2,609,299 | 2,968,733 | 3,257,276 |
| Gasto de Venta | 1,142,990 | 1,142,990 | 933,212 | 658,424 | 581,050 | 519,769 |
| Utilidad Operativa | -1,142,990 | 891,048 | 1,415,355 | 1,950,875 | 2,387,682 | 2,737,508 |
| Expresado en soles | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 29 se presenta el estado de resultados proyectados para la línea Platinum al 2020. Con esta información se calculó los valores del VAN y TIR para el plan de marketing:

- VAN = S/. 119,050.00
- TIR = 110%

Nuestra tasa de interés de retorno (TIR) es del 110% y es mayor al Ke real de Perú, por lo tanto podemos indicar que el plan de marketing para la línea Platinum es rentable para la empresa ETNA.

# Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones

## 9.1. Conclusiones

- El desarrollo del proyecto implica una inversión en el primer año ascendente a S/. 1, 142,990.00 generando un VAN igual a S/.119, 050 y un TIR igual a 110%.
- Con la implementación y desarrollo de las estrategias detalladas, se espera poder crecer un 8% en número de baterías Platinum, lo que representa un total de mil unidades adicionales aproximadamente, dentro del primer año de operatividad. Como sabemos, este proyecto tiene un horizonte de cinco años, por lo que al final de este periodo se crecería un total de 51% lo que representan 8,500 baterías Platinum aproximadamente. Por lo tanto, se puede concluir que la implementación de este proyecto, permitirá a la empresa ETNA tener un crecimiento anual del 10% o lo que equivale decir, un crecimiento de 1,700 baterías anualmente sólo en esta línea.
- Luego de realizar el estudio de mercado podemos determinar que el público objetivo no conoce la batería Etna Platinum, sin embargo sí reconoce a la marca como una de las mejores del mercado nacional, debido a la trayectoria que posee.
- El público objetivo prefiere emplear la batería de marca Bosch, principalmente por la estrecha relación entre esta marca y otros productos ajenos al mercado de baterías. Sin embargo, este mismo público desconoce que la importación de la batería de esta marca, genera una disminución en seis meses de vida en promedio, debido justamente al tránsito que debe de recorrer antes de llegar al mercado peruano, por lo que la garantía del mismo ya no es el adecuado.

- La fuerza de venta de la empresa ETNA actualmente no está enfocado por líneas de producto, por lo que la comunicación que se brinda finalmente al distribuidor o usuario final es en forma general.
- Si bien es cierto que la matriz *McKinsey-General Electric*, nos indica que la estrategia a emplear es la de invertir y/o crecer, esta se debe de realizar con cautela, ya que primero se debe de comunicar la nueva presentación del producto que trae consigo nuevas bondades y beneficios, para luego iniciar el crecimiento en participación de mercado.

## 9.2. Recomendaciones

- Un punto a considerar es la búsqueda de nuevos nichos de mercados, por lo que se recomienda puedan evaluar el nuevo formato de empresa de taxis, las cuales actualmente están empleando sólo unidades nuevas o con un máximo de cinco años de antigüedad, además estas unidades son empleadas cuando se requiere un servicio por lo que su recorrido en distancia no es tan alto en comparación con los típicos taxis cuyo recorrido en distancia es bastante alto. Es por ello que estas nuevas empresas son un nuevo mercado al que no se puede descuidar y por el contrario se le debe de hacer alguna promoción a medida ya que cumplen con las características de uso para la batería Etna Platinum, es decir, son unidades modernas o de alta gama, tienen poco recorrido y los mismos conductores son los responsables de los cambios y arreglos de la unidad.
- La comunicación de las bondades de la batería Etna Platinum debe ser el foco principal de toda estrategia asociado a la trayectoria de la empresa, ya que con

ello se debe ser claro en precisar que la batería es un producto 100% peruano y que cumple con estándares internacionales.

- La capacitación tanto de los clientes internos y externos debe ser de manera constante y especializada en la línea Platinum, coberturando la mayor cantidad de distribuidores tanto en la ciudad de Lima como las principales provincias.

## Referencias


Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.(2015). *NivelesSocioeconómicos 2015*.Recuperado de http:www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/

Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Memoria Anual*. Recuperado de http:// www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html

Banco Mundial.(2015). *Peru Panorama General*.Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview.

BBVA. (2015). *Situación Perú Cuarto Trimestre*. Recuperado de http: www.bbvaresearch.com/publicaciones/presentacion-situacion-peru-cuarto-trimestre-2015/

Bolsa de Valores de Lima. (2015*). Información corporativa*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa31400_ETNAI1.html

ComunidadAndina de Naciones. (2015). *Estadisticas*.Recuperado de http://www.estadisticas.comunidadandina.org/eportal.

David, F. (2013). *Concepto de administración estratégica*. Mexico, D.F, Mexico: Pearson

ESAN. (2015). *Futurologiasobre la TendenciadelTipo de Cambio Sol/US$*.Recuperado de http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/10/

Instituto Nacional de Estadistica e Informatica. (2014). *Índice temático*. Recuperado de http:// www.inei.gob.pe/indice-tematico/growth-and-size-of-population/

International Lead and Zinc Study Group.(2015). *Stocks & Prices*.Recuperado de http://www.ilzsg.org/static/s.

Hitt, Ireland. &Hoskisson. (2007). *Administración Estratégica*. México, D.F, México: Cengagelearning.

Kotler, P., Armstrong,G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F, México: Pearson

Lehman,D. (2007). *Administración del Producto*. México, D.F, México: MacGraw-Hill.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México, D.F, México: Pearson

Porter, M.E. (2008). *TheFiveCompetitiveForcesThatShapeStrategy. U.S..A, Harvard Business Review*

Stanton,J,W., Etezel,J,M. & Walker, B,J.(2014). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F, México: McGraw – Hill

# APÉNDICE

## Apéndice1: Focus Group - Etna

### Guía de Pautas

Saludo y Presentación

Muy buenos noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de la USIL que estamos realizando una investigación de mercados con el objetivo de recabar información para un estudio de marketing del mercado de baterías. Por tal motivo, le pedimos de su tiempo para conversar acerca de este tema tan importante y por favor siéntanse con libertad de dar su opinión sin ninguna restricción, ya que todo lo que Uds. nos digan será tratado de manera confidencial. No hay respuestas buenas ni malas sólo buscamos sus respuestas. Les damos las gracias por su participación.

Reglas de Juego: Relajarse, No tema estar en desacuerdo, Grabación y audio.

Calentamiento:

1. Me gustaría saber su edad y el lugar donde viven
2. ¿Cuánto tiempo llevan conduciendo un vehículo?
   Entonces, habiendo escuchado a cada uno el tiempo que llevan conduciendo un vehículo, puedo decir que aproximadamente el promedio del tiempo es de "##" años.

1. **Descripción del proceso de compra** (20 minutos)
   Hablemos del proceso de compra:
   1. ¿En qué momento compra una batería? ¿Por qué?
   2. ¿Cómo elige el producto?
   3. ¿Qué características busca del producto?
   4. Cuando van a comprar ¿Cómo es el proceso de búsqueda de la batería? ¿Por qué?
   5. ¿Cómo elige el lugar de compra?
   6. ¿Con que frecuencia compra Usted una batería? ¿Por qué?
   7. ¿Quién decide la compra de la batería? Ud. mismo, otro decisor o ¿ambos? ¿Por qué?
   8. ¿En qué medios busca información al respecto de los tipos de baterías? ¿Por qué?
   9. ¿Cuál es el medio de pago?
   10. ¿A cuánto asciende su gasto promedio en este producto? ¿Por qué?
   11. ¿Qué factor (factores) es (son) determinante (s) para la compra? ¿Por qué? Profundizar

2. **Hábitos de uso**(15 minutos)
   1. ¿Cuántos kilómetros diarios recorre aproximadamente con su vehículo?
   2. ¿Cuántas veces suele llevar su vehículo al taller?

3. **Evaluación de la competencia**(15 minutos)
    1. ¿Qué marcas de batería conoce?
    2. ¿Qué marcas de batería a empleado?
    3. ¿Qué experiencia tuvo con esa batería? (Preguntar por la marca de la competencia)
    4. ¿Qué marcas considera que es la mejor? ¿Por qué?
    5. ¿Qué ventajas le ofrece esa(s) marca(s)? ¿Por qué?
    6. ¿Qué desventajas tienen?
    7. ¿Qué marcas descartaría? ¿Por qué?

4. **Acerca de la marca de estudio específicamente**(15 minutos)
    1. ¿Ha comprado baterías ETNA?
    2. ¿Qué experiencia tuvo con esa batería?
    3. ¿Desde cuándo viene comprando esta marca?
    4. ¿Por qué la eligieron?
    5. ¿Qué tipos de baterías compran? ¿Por qué? (batería convencional o sellada)
    6. ¿Qué opinión tiene de estos productos?

5. **Acerca de la batería Platinum**(15 minutos)
    1. ¿Conocen la línea de baterías Platinum que comercializa ETNA?
    2. ¿Han utilizado la batería Platinum?

    **<u>Para las personas que respondieron NO, pasar al punto 7</u>**

    3. ¿Qué opinan del funcionamiento de las baterías Platinum? Profundizar
    4. ¿Desde cuándo la usa?
    5. ¿Dónde compró la batería Platinum?
    6. ¿Cómo fue su experiencia de compra de la batería Platinum?
    7. ¿Qué tipo de automóvil tiene?
    8. ¿Cada cuánto tiempo la cambia?

6. **Intención de Compra** (15 minutos)

    **<u>Para las personas que respondieron SI en el punto 5</u>**

    1. ¿Seguiría comprando la batería Platinum?

7. **Si te mostramos una batería con las siguientes atributos:**
    1. Sellada (Libre de mantenimiento)
    2. Indicador de carga (ojo mágico)
    3. 24 meses de garantía o 35,000 km
    4. Compuesto híbrido de calcio y plata (disminuye la corrosión)

    ¿Estaría dispuesto a adquirirla?

**CIERRE**

La participación de cada uno de ustedes ha sido muy productiva, agradezco mucho el apoyo brindado.
Si alguno de ustedes tuviera un comentario adicional con referencia al tema tratado, agradecería que nos lo pueda indicar para así redondear el tema y dar por culminada esta reunión.
Procederemos a servirnos un *coffe break*, agradeciéndole por habernos brindado parte de su tiempo y su disposición a participar de esta reunión con lo cual nos ayudará a continuar con nuestro proceso de aprendizaje.

Gracias por su atención.

# Apéndice2: Encuesta Administrada

Gracias por participar en nuestra encuesta. Somos integrantes de la Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos realizando una investigación sobre el mercado de baterías.

Por tanto le rogamos conteste con total sinceridad a las preguntas que le voy a formular. Así mismo queremos indicarle que la información brindada no será empleada con otros fines, salvo el del estudio.

**A. ¿Posee vehículo propio?**

SI 1
NO 2
Si la respuesta es NO, fin de la encuesta

**B. ¿Su vehículo tiene más de 10 años?**

SI 1
NO 2
Si la respuesta es opción 1, fin de la encuesta

**C. ¿Quién determina la compra de batería de su automóvil?**

Usted 1
Otra persona 2

Si la respuesta es opción 2, fin de la encuesta

**1. ¿Qué tipo de vehículo posee?**

Automovil 1
SUV 2
Pick Up 3
Camioneta 4
Otro ¿Cuál? 5

**2. ¿La batería que emplea actualmente requiere que le adicionen agua?**

Si le adiciono agua 1
No le adiciono agua 2

**3. ¿Qué atributos considera relevantes al momento de adquirir una batería? Enumere del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante** *(Marque todas las opciones)*

| OPCIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duración** | | | | | |
| **Garantía** | | | | | |
| **Precio** | | | | | |
| **Asesoría técnica** | | | | | |
| **Prestigio de la marca** | | | | | |

**4. ¿Qué factores son determinantes para usted al momento de adquirir una batería? Enumere del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante** *(Marque todas las opciones)*

| OPCIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Disponibilidad** | | | | | |
| **Instalación/Serv. Técnico** | | | | | |
| **Promociones** | | | | | |
| **Garantía** | | | | | |
| **Asesoría técnica** | | | | | |

**5. ¿Qué rango de precios usted maneja para la compra de batería?**

Menos de S/. 149 1
S/. 150 – S/. 250 2
S/. 251 – más 3

**6. ¿dónde suele comprar su batería?**

Tienda de baterías 1
Lubricentro 2
Taller habitual 3
Canal moderno 4
Otro ¿Cuál? 5

_____

**7. ¿Con qué frecuencia cambia su batería?**

Cada seis meses 1
Cada año 2
Cada dos años 3

**8. ¿Cuál es la marca que más recuerda?** (Solo marcar una opción)

| | |
|---|---|
| AC Delco | 1 |
| Alfa | 2 |
| Bosch | 3 |
| Capsa | 4 |
| Enerjet | 5 |
| Etna | 6 |
| Ghoner | 7 |
| Record | 8 |

**9. ¿Cuál es la marca que prefiere?** (Solo marcar una opción)

| | |
|---|---|
| AC Delco | 1 |
| Alfa | 2 |
| Bosch | 3 |

**10. ¿Qué tan satisfecho se siente con esta marca?** (Solo marcar una opción)

| | |
|---|---|
| Nada satisfecho | 1 |
| Poco satisfecho | 2 |
| Medianamente satisfecho | 3 |
| Satisfecho | 4 |
| Muy satisfecho | 5 |

**¿Porqué?**

_____

**11. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca?**

| | |
|---|---|
| SI | 1 |
| NO | 2 |

**12. ¿Qué atributos consideraría usted para la nueva compra?**

| | |
|---|---|
| Duración | 1 |
| Garantía | 2 |
| Precio | 3 |
| Indicador de carga | 4 |
| Asesoría técnica | 5 |

**13. ¿Ha oído hablar acerca de la batería Etna Platinum?**

| | |
|---|---|
| SI | 1 |
| NO | 2 |

Si la respuesta en NO, pasar a pregunta 15.

***14.* ¿Qué atributos recuerda de la batería Etna Platinum?** *(Puede marcar más de una opción)*

| | |
|---|---|
| Duración | 1 |
| Garantía | 2 |
| Precio | 3 |
| Otro ¿Cuál? | 4 |

_____

**15. Si te ofrecieran una batería con las siguientes características:**

- 24 meses de garantía o 35,000 km
- Libre mantenimiento
- Bajo impacto ambiental

¿Qué probabilidad existe de que la pueda comprar?

| | |
|---|---|
| Nada probable | 1 |
| Poco probable | 2 |
| Medianamente probable | 3 |
| Probable | 4 |
| Muy probable | 5 |

---

**Datos de Control**

1. Zona de Residencia:
2. Número de DNI:
3. Antigüedad del vehículo:

# Apéndice3: Matriz individual Focus group 1

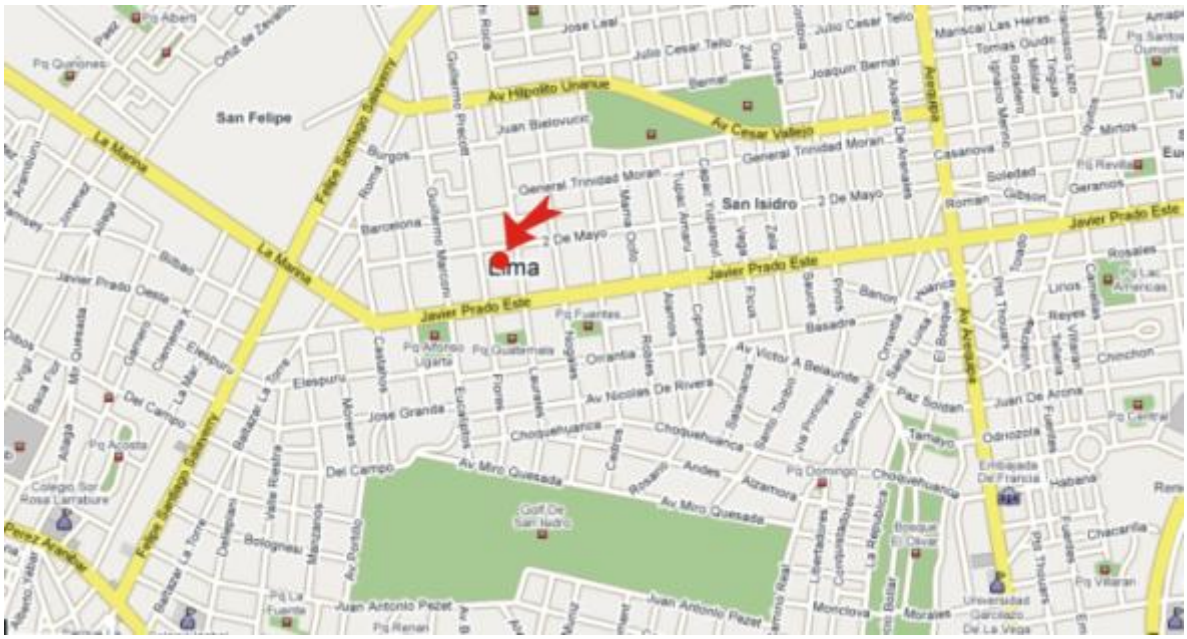
| MATRIZ INDIVIDUAL - FOCUS 1 | GE | AJ | MZ | DF |
|---|---|---|---|---|
| PROCESO DE COMPRA | | | | |
| Momento de Compra | Mantenimiento | Cuando falla | Esposo avisa | Mantenimiento |
| Eleccion de Producto | Recomendación | Conocimiento | Mecanico | Mecanico |
| Caracteristicas del Producto | Garantia | Garantia | Garantia | Garantia |
| Proceso de Busqueda | Recomendación | Recomendación | Recomendación | Recomendación |
| Lugar de Compra | Lubricentro | Lubricentro | Mecanico | Mecanico |
| Frecuencia de Compra | 2 años | 2 años | Cuando falla | 2 años |
| Decision de Compra | Propia | Mecanico | Esposo | Propia |
| Fuentes Secundarias | Recomendación | Recomendación | Recomendación | Recomendación |
| Medios de Pago | Efectivo | Efectivo o Tarjeta | Tarjeta | Efectivo |
| Gasto Promedio | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Factores Relevantes | Garantia | Garantia | Garantia | Garantia |
| HABITOS DE USO | | | | |
| Km. Recorridos | 40,000 | ND | ND | Anual |
| Frecuencia de Mantenimiento | Cada 5000km | Cada 5000km | Cada 5000km | Cada 5000km |
| EVALUACION DE LA COMPETENCIA | | | | |
| Marca de Baterias | , Capsa, Record, B | tna, Capsa, Recor | Record, Etna | Record, Etna, Capsa, Bosch |
| Bateria Empleada | Etna | Etna | ND | Etna |
| Experiencia | Buena | Buena | Buena | Buena |
| Precepcion | Buena | Buena | Buena | Buena |
| Ventajas | Garantia | Garantia | Garantia | Garantia |
| Desventajas | ND | ND | ND | ND |
| Marca Rechazada | ND | ND | ND | ND |
| ACERCA DE LA MARCA | | | | |
| Usuario (Si/No) | Si | Si | ND | Si |
| Experiencia | Buena | Buena | Buena | Buena |
| Antigüedad de Uso | Siempre | Siempre | ND | Siempre |
| Motivo de Elección | Referencia | Referencia | Referencia | Referencia |
| Tipo de Batería | Sellada | Sellada | Sellada | Sellada |
| Opinión | Buena | Buena | Buena | Buena |
| ACERCA DE LA BATERIA PLATINUM | | | | |
| Conocimiento de Línea | No | No | No | No |
| Uso de Batería | No | No | No | No |
| Operatividad | ND | ND | ND | ND |
| INTENCION DE COMPRA | | | | |
| Si/No | Si | Si | Si | Si |

# Apéndice4: Matriz individual Focus group 2

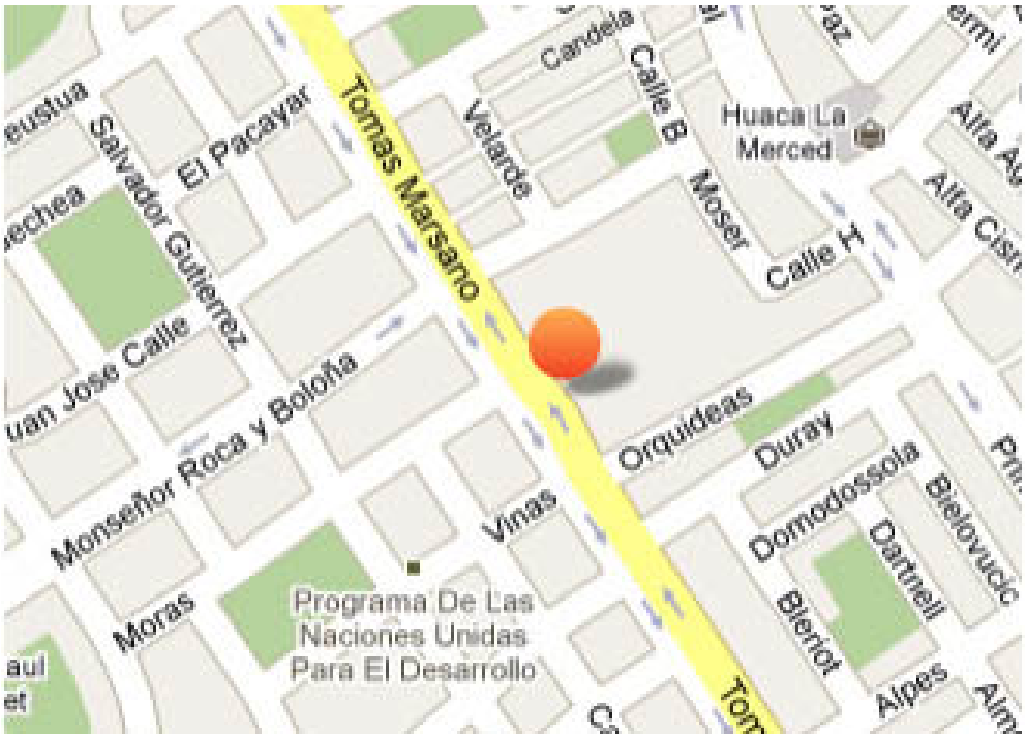
| MATRIZ INDIVIDUAL - FOCUS 2 | IB | JP | LG | FM | MG | VB |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO DE COMPRA** | | | | | | |
| Momento de Compra | Durabilidad | Falla del encendido | Falla del encendido<br>Técnico del Taller | Falla del encendido<br>Durabilidad | Durabilidad | Falla del encendido<br>Técnico del Taller |
| Elección de Producto | Sugerencia del mecánico | Tradicion familiar<br>Sugerencia del mecánico | Prestigio de marca<br>Sugerencia del mecanico | Orientado por terceros | Prestigio de marca<br>Sugerencia del mecanico | Sugerencia del mecanico<br>Prestigio de marca |
| Características del Producto | Durabilidad | Durabilidad | Precio | Durabilidad<br>Garantía | Precio<br>Garantía | Marca<br>Calidad |
| Proceso de búsqueda | Mecánico | ND | Mecánico | Mecánico | Recomendaciones | Mecánico |
| Lugar de Compra | Distribuidores autorizados | Distribuidores autorizados | Distribuidores autorizados<br>Tiendas conveniencia | Tiendas conveniencia | Distribuidores autorizados<br>Tiendas conveniencia | Taller |
| Frecuencia de Compra | Cada dos años | Cada dos años | Cada dos años | Cada dos años | Cada dos años | Cada dos años |
| Decisión de Compra | Misma persona | Misma persona | Misma persona | Misma persona | Misma persona | Mecánico |
| Fuentes Secundarias | | | | | | |
| Medios de Pago | Efectivo | Efectivo | Tarjeta debito | Tarjeta debito | Tarjeta debito | Tarjeta crédito |
| Gasto Promedio | S/. 250 | S/. 250 | S/. 250 | S/. 250 | S/. 250 | S/. 250 |
| Factores Relevantes | ND | ND | ND | ND | ND | ND |
| **HABITOS DE USO** | | | | | | |
| Km. Recorridos | 350 Km/semana | 350 Km/semana | 300 Km/semana | 420 Km/semana | 350 Km/semana | 350 Km/semana |
| Frecuencia de Mantenimiento | Cada 3 meses | Cada 4 meses | Cada 3 meses | Cada 3 meses | Cada 4 meses | Cada 3 meses |
| **EVALUACION DE LA COMPETENCIA** | | | | | | |
| Marca de Baterias | Etna<br>Bosh | Etna<br>Capsa<br>Record | Record<br>Capsa | Etna<br>Bosh | Etna<br>Record<br>Bosh | Etna<br>Record |
| Bateria Empleada | Etna | Etna | Etna | Etna | Bosh | Etna |
| Experiencia | Buena | Buena | Buena | Muy buena | Buena | Buena |
| Mejor marca | Etna<br>Bosh | Etna | Bosh | Etna<br>Bosh | Bosh | Etna |
| Ventajas | Garantía | Precio<br>Variedad | Precio<br>Variedad | Precio<br>Duración<br>Garantía | Duración<br>Garantia | Precio<br>Garantía |
| Desventajas | No determina | No determina | No determina | No determina | No determina | No determina |
| Marca Rechazada | No determina | No determina | No determina | No determina | No determina | No determina |
| **ACERCA DE LA MARCA** | | | | | | |
| Usuario (Si/No) | Si | Si | Si | Si | No | Si |
| Experiencia | Buena | Buena | Buena | Buena | Buena | Buena |
| Antigüedad de Uso | Siempre | Siempre | Hace 3 meses | Hace 2 años | No determina | Siempre |
| Motivo de Elección | | | | | | |
| Tipo de Batería | | | | | | |
| Opinión | | | | | | |
| **ACERCA DE LA BATERIA PLATINUM** | | | | | | |
| Conocimiento de Línea | Si conoce | Si conoce | No conoce | Si conoce | No conoce | No conoce |
| Uso de Batería | No emplea | No emplea | No emplea | Si emplea | No emplea | No emplea |
| Operatividad | No conoce | No conoce | No conoce | Buena | No conoce | No conoce |
| **INTENCION DE COMPRA** | | | | | | |
| Si/No | Si | Si | Si | Si | Si | Si |

## Apéndice5: Mapa de La Molina

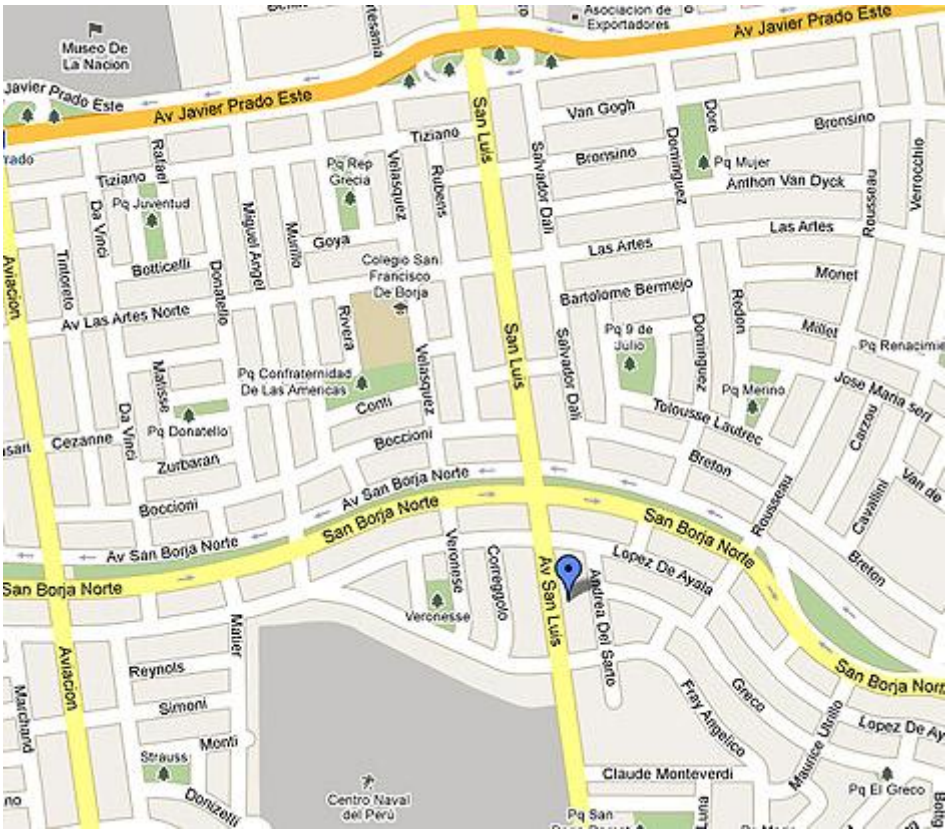
# Apéndice6: Mapa de San Isidro



**Apéndice7: Mapa de Santiago de Surco**



# Apéndice8: Mapa de San Borja



# Apéndice9: Mapa de Miraflores