

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Marketing para Baterías NEON**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**DIRECCIÓN DE MARKETING**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Christiam Ronald Matzza Pantoja**

**Edwin James Ramírez Huamán**

**José Edinson Peralta Izarra**

**Yera Lucía Ramos Chávez**

**Asesor: Carlos Merino**

**Santiago de Surco, febrero de 2015**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros, padres, esposas, e hijos, que nos brindaron tanto su apoyo moral como espiritual para lograr el objetivo trazado.

A nuestro asesor, por la paciencia que ha tenido con nosotros, en ayudarnos a mejorar la presentación de la tesis final.

De igual forma a los profesores de CENTRUM Católica, porque nos han enseñado los temas claves para una Dirección en Marketing.



## **Dedicatorias**

Para Rosa, Reynaldo, David, y Ludoviko, quienes me ayudaron en todo momento.

Ramos Chávez Yera Lucía.

A Dios, por darme la fortaleza de seguir avanzando y aprendiendo en la maestría, por conocer a un grupo de compañeros de los cuales también he aprendido mucho; y a mi familia, mi esposa, e hijos que han soportado que algunos días no esté con ellos debido a los estudios.

Peralta Izarra José Edinson.

Se lo dedico a Dios, a mi familia, y a mi novia Mari quienes me apoyaron en todo momento durante estos 19 meses de sacrificio, además les agradezco a mis compañeros de maestría de quienes aprendí mucho en este periodo.

Matzza Pantoja Christian.

A Dios, mi familia, y amigos, quienes siempre están presentes con su soporte y fuerzas.

Ramírez Huamán Edwin James.

## Resumen Ejecutivo

NEON es una empresa peruana dedicada al rubro de venta de baterías para el mercado automotriz y para mantener su liderazgo ha implementado tres tipos de baterías: (a) Experto, dirigida a los vehículos de transporte público; (b) Alto Rendimiento, dirigida a los vehículos particulares; y (c) Silver, dirigida a los vehículos de gama alta y camionetas. Sin embargo, NEON en los últimos años ha mantenido una fuerte competencia por parte de CAPSA y una importante amenaza de Record que en los últimos años ha crecido sostenidamente. Para mantener a NEON como empresa líder, el presente documento describe un Plan de Marketing Estratégico y un Plan de Marketing Operacional los cuales detallan la realidad de la empresa y las acciones a seguir para hacer frente a las exigencias del mercado. La investigación brinda evidencia que NEON puede mantener su liderazgo en el mercado y crecer en los nuevos segmentos creados si sigue las pautas del marketing operacional indicadas. Por otro lado, se describe cómo NEON puede ser una empresa socialmente responsable siendo económicamente sostenible mediante la conversión de residuos contaminantes en fertilizantes.

## **Abstract**

This presentation talks about an organization named NEON. NEON is a Peruvian company that manufactures, sales, and distributes car batteries for the auto market. NEON wants to keep being the leader in the market and for that reason, they implemented three types of batteries: (a) One is the expert type - this type of battery was created for all public transportation; (b) The second one is high performance - this was created for all cars; and (c) the last one is the Silver type - which is directed to high end vehicles, cars and trucks. In the last few years, NEON had faced strong competition from other companies such as CAPSA and Record, where the last one has grown steadily and profitable becoming a strong competitive thread for NEON. In order to maintain NEON as a leader and able to face the demands of the market, we have created a strategic marketing plan and an operational plan that describes in detail the real situation of the organization and the next steps to follow so we can face the demands of the market. This document will offer us all the investigation results and steps to follow that will help NEON maintain its leadership in the market and to develop new marketing segments. On the other hand, we also show how NEON could be an organization sociably responsible and financially sustainable with the conversion of their industrial waste in fertilizers and reducing their negative impact in the environment.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Definición del Negocio.....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición del Producto que se Ofrece.....	1
1.2 Reseña Histórica de la Empresa .....	2
1.3 Visión, Misión, y Políticas de la Empresa.....	2
<b>Capítulo II: Diagnostico Situacional .....</b>	<b>4</b>
2.1 Análisis PESTE .....	4
2.2 Análisis de la Industria .....	13
2.3 Análisis de la Oferta .....	32
2.4 Análisis del Consumidor .....	40
2.5 Análisis Interno.....	42
<b>Capítulo III: Análisis Estratégico.....</b>	<b>45</b>
3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) .....	45
3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	45
3.3 Matriz Interna Externa (MIE).....	46
3.4 Matriz FODA.....	47
3.5 Matriz BCG .....	49
<b>Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing.....</b>	<b>50</b>
4.1 Segmentación.....	50
4.2 Criterios para el Posicionamiento.....	51
4.3 Objetivos de Marketing .....	52
4.4 Estrategias.....	53
4.4.1 Cobertura en el mercado .....	53

4.4.2 Cambio de imagen.....	54
4.4.3 Diversificación conglomerada o no relacionada .....	54
4.4.4 Propuesta estratégica de valor .....	55
<b>Capítulo V: Marketing Mix .....</b>	<b>56</b>
5.1 Producto.....	56
5.1.1 Objetivo de producto .....	56
5.1.2 Planes de acción para las líneas de producto.....	56
5.1.3 Diseño, empaque, y etiqueta .....	58
5.2 Precios .....	58
5.2.1 Objetivos de precios .....	58
5.2.2 Políticas de descuento .....	59
5.2.3 Estrategias de precios .....	59
5.3 Promoción.....	60
5.3.1 Objetivos de promoción .....	60
5.3.2 Estrategia de comunicación.....	60
5.3.3 Presupuesto de comunicación .....	60
5.3.4 Mensaje promocional .....	61
5.3.5 Plan de acción.....	61
5.4 Distribución .....	61
5.4.1 Objetivos de distribución .....	62
5.4.2 Estrategia de la distribución .....	62
5.4.3 Plan de acción.....	62
5.5 Ventas .....	64
5.5.1 Objetivos de la fuerza de ventas.....	64
5.5.2 Diagnóstico del equipo .....	64

5.5.3 Entrenamiento y argumentos de ventas.....	65
<b>Capítulo VI: Nueva Unidad de Negocios - Fertilizantes</b> .....	<b>Error! Marcador no definido.</b>
6.1 Responsabilidad Social Corporativa.....	66
6.2 Diagnóstico Situacional PESTE .....	67
6.3 Stakeholders NEON .....	72
6.4 Matriz EFE .....	73
6.5 Matriz EFI.....	73
6.6 Matriz FODA.....	74
6.7 Objetivos de Marketing .....	75
6.8 Marketing Mix.....	75
6.9 Costos y Precios Referenciales de Fertilizantes .....	76
<b>Capítulo VII: Presupuesto y Control .....</b>	<b>78</b>
7.1 Presupuesto de Marketing .....	78
7.2 Hipótesis Económicas.....	78
7.3 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	78
7.4 Análisis del ROI .....	78
7.5 Mecanismo de Control.....	80
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>82</b>
8.1 Conclusiones.....	82
8.2 Recomendaciones .....	84

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Mercado Automotor y de Baterías</i> .....	6
Tabla 2.	<i>Supuestos de los Miembros de la Comunidad Vinculada</i> .....	13
Tabla 3.	<i>Mercado Automotor y de Baterías</i> .....	16
Tabla 4.	<i>Parque Automotor por Regiones</i> .....	16
Tabla 5.	<i>Mercado de Baterías por Regiones</i> .....	17
Tabla 6.	<i>Mercado de Baterías por Regiones</i> .....	19
Tabla 7.	<i>Participación de los Canales en las Ventas de Baterías NEON</i> .....	20
Tabla 8.	<i>Índice de Variación de Precios en Canal Tradicional</i> .....	21
Tabla 9.	<i>Índice de Variación de Precios en Canal Moderno</i> .....	21
Tabla 10.	<i>Índice de Variación de Precios en Canal Corporativo</i> .....	22
Tabla 11.	<i>Resumen de Precios de Baterías NEON en cada Canal</i> .....	22
Tabla 12.	<i>Líneas de Producto por Segmento del Mercado de Baterías</i> .....	24
Tabla 13.	<i>Potencial por cada Línea de Producto</i> .....	25
Tabla 14.	<i>Certificaciones y Marcas</i> .....	25
Tabla 15.	<i>Líneas de Baterías</i> .....	26
Tabla 16.	<i>Venta y Participación de Baterías por Marca: Enero-Septiembre de 2013 y Enero-Setiembre de 2014</i> .....	33
Tabla 17.	<i>Atributos Importantes de Marcas de Batería</i> .....	34
Tabla 18.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Línea de Baterías con Agua Destilada</i> .....	37
Tabla 19.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Línea de Baterías Libre de Mantenimiento</i> .....	37
Tabla 20.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Línea de Baterías Premium</i> .....	38
Tabla 21.	<i>Fortaleza y Debilidades de Principales Competidores</i> .....	38

Tabla 22.	<i>Agentes Según el Rol de Compra</i> .....	42
Tabla 23.	<i>Funciones de Marketing</i> .....	44
Tabla 24.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i> .....	45
Tabla 25.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos</i> .....	46
Tabla 26.	<i>Matriz FODA</i> .....	48
Tabla 27.	<i>Cuadro Comparativo de Baterías</i> .....	52
Tabla 28.	<i>Objetivo de Crecimiento para 2015 (en Miles S/. y en Miles de Unidades Vendidas)</i> .....	53
Tabla 29.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos: Responsabilidad Social</i> .....	73
Tabla 30.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos: Responsabilidad Social</i> .....	73
Tabla 31.	<i>Análisis FODA: Responsabilidad Social</i> .....	74
Tabla 32.	<i>Mercado del Sulfato de Amonio (S/.)</i> .....	77
Tabla 33.	<i>Proyección de Ventas de Fertilizantes NEON</i> .....	77
Tabla 34.	<i>Presupuesto de Marketing (en S/.)</i> .....	79
Tabla 35.	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias (S/.)</i> .....	80

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Tipos de batería NEON: AltoRendimiento, NEON Experto, Silver (izquierda a derecha).....	1
<i>Figura 2.</i>	Crecimiento económico 2008-2014.....	5
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento del PBI 2005-2016. ....	5
<i>Figura 4.</i>	Tipo de cambio (S/. por dólar). A partir de 2014 las barras son protecciones hechas en setiembre de 2014. ....	6
<i>Figura 5.</i>	¿Los hogares ven qué es momento de comprar auto?.....	7
<i>Figura 6.</i>	Percepción de la situación económica en el hogar.....	8
<i>Figura 7.</i>	Variación del precio del plomo (en miles.....	9
<i>Figura 8.</i>	Venta de diferentes tipos de vehículos en %.....	10
<i>Figura 9.</i>	Análisis de la industria para NEON.....	14
<i>Figura 10.</i>	Estacionalidad.....	17
<i>Figura 11.</i>	Variación de ventas anual de vehículos nuevos.....	18
<i>Figura 12.</i>	Participación de mercado anual desde 2012. ....	23
<i>Figura 13.</i>	Líneas de baterías por marca.....	26
<i>Figura 14.</i>	Procedimientos de venta NEON, canal moderno y corporativo. ....	29
<i>Figura 15.</i>	Procedimientos de venta NEON, canal tradicional-batericentros.....	29
<i>Figura 16.</i>	Tejada & Alfaro Servicios Automotrices Generales S.A.C.....	30
<i>Figura 17.</i>	Magda Autos.....	30
<i>Figura 18.</i>	Mardonía Ccorahua Oré.....	30
<i>Figura 19.</i>	Inversiones JM y RJA.....	31
<i>Figura 20.</i>	Irene Pedraza Cárdenas.....	31
<i>Figura 21.</i>	Volante-Cámbiate a NEON.....	31
<i>Figura 22.</i>	Banner, volantes, y sticker.....	32

<i>Figura 23.</i> Variación de participación de unidades por marca (períodos enero 2013-setiembre 2013/enero 2014-setiembre 2014).....	33
<i>Figura 24.</i> Cadena de valor NEON.....	35
<i>Figura 25.</i> Organigrama del área Comercial y Marketing.....	43
<i>Figura 26.</i> La Matriz Interna Externa (MIE).....	47
<i>Figura 27.</i> La Matriz BCG de NEON.....	49
<i>Figura 28.</i> Comparación de distribuidores de baterías Bosch y NEON.....	54
<i>Figura 29.</i> Funciones tentativas de aplicativo para smartphone.....	57
<i>Figura 30.</i> Presentación de Batería NEON Taxi.....	58
<i>Figura 31.</i> Logo de batería NEON Taxi.....	58
<i>Figura 32.</i> Material publicitario en punto de venta.....	62
<i>Figura 33.</i> Modelo de camisa NEON.....	63
<i>Figura 34.</i> Modelo de mamelucos NEON.....	63
<i>Figura 35.</i> Chimenea y vapores del horno.....	66
<i>Figura 36.</i> Ampliación de planta propuesta para NEON.....	67
<i>Figura 37.</i> Importaciones de sulfato de amonio.....	69
<i>Figura 38.</i> Valores CIF de sulfato de amonio.....	69
<i>Figura 39.</i> Importaciones de amoniaco (en toneladas).....	70
<i>Figura 40.</i> Precios CIF del amoniaco (en toneladas).....	71
<i>Figura 41.</i> Stakeholders NEON.....	72
<i>Figura 42.</i> Matriz Interna y Externa.....	75

## Capítulo I: Definición del Negocio

### 1.1 Definición del Producto que se Ofrece

El acumulador o batería de plomo, también denominada batería de ácido-plomo, es un dispositivo común en vehículos convencionales. Su función es proporcionar corriente suficiente para el arranque del auto y el funcionamiento de diferentes componentes, cuando este tiene el motor apagado.

A 2015 NEON ha desarrollado diversos tipos de productos para abastecer adecuadamente a diferentes segmentos (ver Figura 1), los que se presentan a continuación:

1. NEON Experto: Batería afecta a mantenimiento, para vehículos de transporte público y pesado (i.e., taxis y camiones), hecha a partir de aleaciones de selenio, que mantienen la carga ante una cantidad alta de arranques por día.
2. Alto Rendimiento: Batería sellada libre de mantenimiento para vehículos particulares. Fabricada con un híbrido de calcio y selenio, para un uso intensivo y larga duración.
3. Silver: Batería sellada libre de mantenimiento para autos de gama alta y camionetas, que contienen aparatos computarizados, sensores, y equipos sofisticados. Fabricado con un híbrido de calcio y plata, para evitar la corrosión y dar más duración.



*Figura 1.* Tipos de batería NEON: Alto Rendimiento, Experto, Silver (izquierda a derecha).

Tomado de “Memoria Anual 2013,” por NEON, 2014. Lima, Perú: Autor.

## 1.2 Reseña Histórica de la Empresa

NEON tiene una larga trayectoria, empieza actividades en 1940 con el nombre de Electro y Ensamblajes de Baterías, después cambió a Taller Nacional de Acumuladores NEON S.A. En la década de los setenta, NEON se convirtió en el principal proveedor de las plantas de ensamblaje automotriz de la industria local, poniéndose a la vanguardia de los fabricantes de baterías en la Región. Lograr este resultado fue fruto del esfuerzo de sus fundadores y trabajadores, quienes comenzaron a elaborar los productos en un local de Villa María..

En la década de los ochenta, traslada sus instalaciones a la zona industrial de Los Olivos, al norte de la ciudad de Lima, esta es a 2015 la planta principal. En 2005, inició sus ventas al mercado exterior, en algunos países entra con la marca NEON y en otros casos solo se vende el casco negro, sin marca. A 2015, exporta a Bolivia, Uruguay, y Chile.

En 2010 empezó con sus actividades de responsabilidad social y contribución con la mejora del medioambiente. Para esto, inauguró una planta en Ventanilla, donde se reciclaban baterías usadas mediante procesos de recuperación y procesamiento del plomo (NEON, 2013).

## 1.3 Visión, Misión, y Políticas de la Empresa

De acuerdo con la información obtenida, NEON define su misión y visión de la siguiente manera:

**Visión de la empresa.** Ser la mejor empresa de acumuladores de energía.

**Misión.** Generar el más alto nivel de satisfacción en los usuarios y consumidores de nuestras marcas con productos innovadores, altamente competitivos y rentables, desarrollados por un equipo talentoso, comprometido con el cuidado y la preservación del medioambiente.

A continuación, se detalla las propuestas de la visión y valores de la empresa para el mercado peruano, las que serán usadas para realizar el plan de marketing.

**Visión propuesta.** Ser la empresa líder en la venta de acumuladores de energía en Perú, reconocida como la número uno, con un Alto Rendimiento tecnológico y de ingeniería.

**Valores.** NEON es una empresa preocupada por la calidad de sus productos y el impacto de sus operaciones en el medioambiente, que se traduce en la implementación de una política de calidad y ambiental.

NEON trabaja para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, mediante la mejora continua de procesos y productos, así como para prevenir y mitigar impactos adversos en el medioambiente. Para esto, ha implementado su Sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental, cumpliendo con los objetivos, la normatividad, la legislación aplicable, y otros requisitos.

Otro proyecto que ha implementado, es el de reciclar todo tipo de baterías usadas, las mismas que son incorporadas en su nuevo proceso productivo que se ejecuta en la planta Ventanilla, aprovechando casi el 100% de la batería, protegiendo de esta manera el medioambiente y la naturaleza. Así también, ha establecido una alianza con Ciudad Saludable, institución sin fines de lucro cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de la población a través de sistemas de gestión ambiental sostenibles, para reciclar productos orgánicos.

## Capítulo II: Diagnostico Situacional

### 2.1 Análisis PESTE

**Político.** Para el mercado de baterías, es importante que crezca el mercado automotor, debido a que mientras haya más autos, el mercado de reposición de baterías será mayor. Un factor importante para que suceda ello, es que se fomente la venta de autos nuevos. Es así que se han promulgado leyes que impiden la importación de vehículos usados con una antigüedad mayor a 5 años. El objetivo de estos incentivos, leyes, y decretos es renovar el *parque automotor* así como también disminuir la contaminación que producen los autos usados. Estas leyes e incentivos son importantes para NEON, puesto que en el momento de la reposición, los usuarios de los vehículos nuevos, elegirán como primera alternativa un producto de buena calidad y desempeño, por tal motivo NEON será una buena opción para los nuevos usuarios.

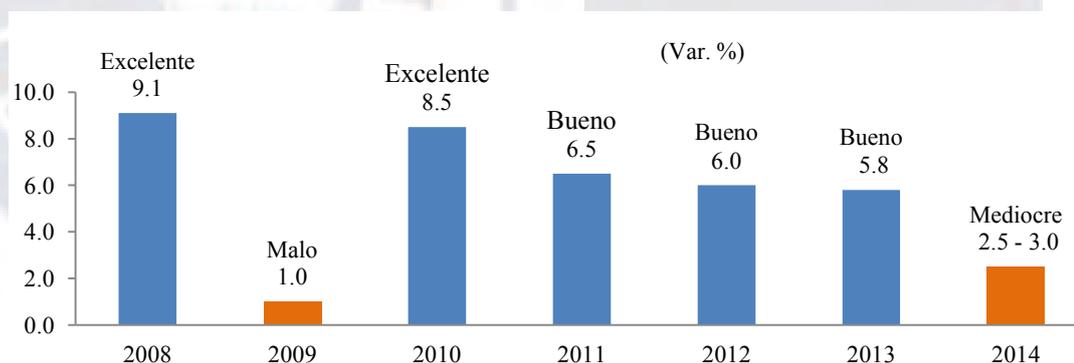
Estos autos nuevos contribuirán a que se vendan más baterías a mediano plazo mientras se satisface la demanda de los autos que ya circulan en el mismo.

Además se puede mencionar que para fortalecer más la disposición legal, se ha dispuesto que la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) no reconozca ninguna medida cautelar emitida por algún juez y se ejecuten sanciones a los magistrados que emitan esas resoluciones. Todo esto contribuye a la renovación responsable del parque automotor lo cual es de importante ayuda al giro del negocio puesto que permitirá a futuro el aumento de la reposición de baterías donde la elección por parte de los usuarios será la compra de productos de calidad (“Tribunal Constitucional,” 2010).

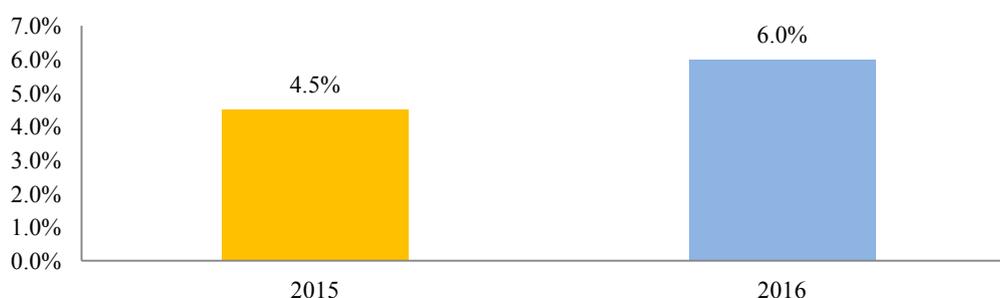
Finalmente se considera que las elecciones políticas del 2016 en el Perú son de alta importancia para las empresas que fabrican baterías puesto que sus obligaciones pueden variar dependiendo el nuevo mandato, es por ello que se recomienda tener buenas relaciones con el Gobierno Central y Municipal.

**Económico.** Según Ipsos Apoyo (2014), el crecimiento económico del país en 2014 se encontraba en un rango de 2.5% a 3.0% (ver Figura 2), con lo que se puede constatar que existe una desaceleración respecto a los años anteriores. Sin embargo, en la Figura 3 las expectativas futuras de crecimiento para el país son positivas proyectándose un 4.5% para 2015 y un 6% para 2016.

También se puede apreciar en la Tabla 1 y la Figura 2 que en los años anteriores que hubo un crecimiento económico, también hubo un incremento en el parque automotor; mientras que en 2014 al haberse presentado una desaceleración económica, este último no incrementaba como años anteriores. De acuerdo con lo mencionado y observando la Figura 3, se puede proyectar que en el período 2015-2016 habrá crecimiento en la venta de autos, por lo que beneficiará a mediano plazo a la venta de baterías.



**Figura 2.** Crecimiento económico 2008-2014. Tomado de “Perspectivas Económicas, Políticas, y del Mercado en 2015 [Conferencia],” por Ipsos Apoyo Perú, 2014. Lima, Perú: Autor.



**Figura 3.** Crecimiento del PBI 2005-2016. Tomado de “Perspectivas Económicas, Políticas, y del Mercado en 2015 [Conferencia],” por Ipsos Apoyo Perú, 2014. Lima, Perú: Autor.

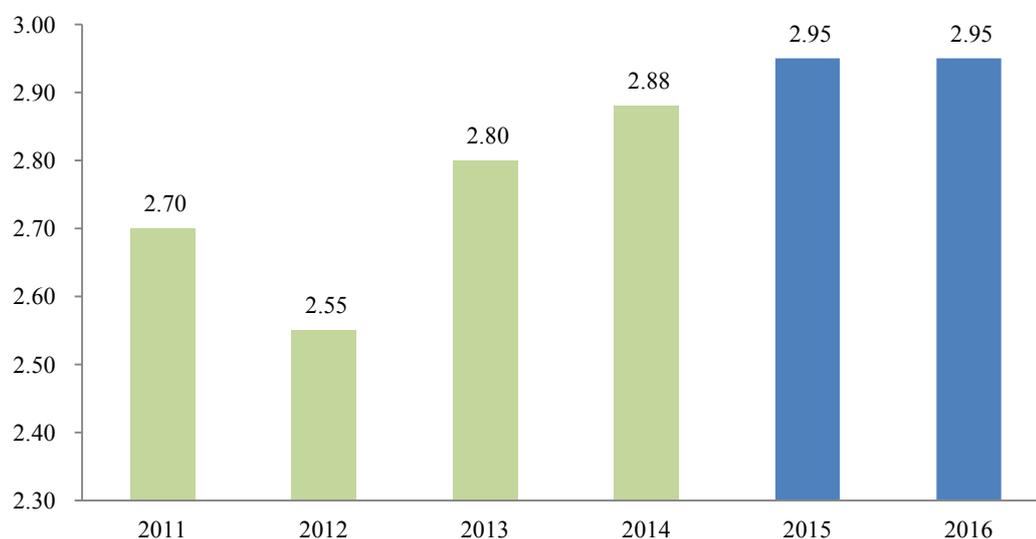
Tabla 1

*Mercado Automotor y de Baterías*

Concepto	2012	2013	2014
Parque automotor con batería.	2'093,173	2'249,981	2'395,388
Crecimiento del parque automotor (%).	7.9	7.4	6.4
Mercado total de baterías.	1'135,920	1'191,859	1'250,798
Crecimiento del mercado de baterías (%).	2.6	4.9	4.9
Proporción de mercado de baterías respecto a parque automotor (%).	54	53	52

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Respecto al tipo de cambio, en la Figura 4 se puede observar que hubo un aumento considerable desde 2012 hasta 2014, mientras que para los próximos años se puede visualizar que el tipo de cambio estaría oscilando en S/.2.95 por cada dólar. Este incremento se refleja en el aumento de precio de los automóviles; debido a que son bienes importados, y los comercializadores deben hacer este ajuste para recuperar su inversión.



*Figura 4.* Tipo de cambio (S/. por dólar). A partir de 2014 las barras son protecciones hechas en setiembre de 2014.

Tomado de “Perspectivas Económicas, Políticas, y del Mercado en 2015 [Conferencia],” por Ipsos Apoyo Perú, 2014. Lima, Perú: Autor.

En la Figura 5 la cual muestra los resultados de la encuesta hecha en agosto de 2014 por GFK, sobre el índice de confianza del consumidor (ICC), se puede observar

que al preguntar si es un buen momento para comprar un auto, la mayoría de encuestados responde no. Esta información refuerza la disminución de la venta de vehículos teniendo como causante la desaceleración económica en 2014, por lo que se puede concluir que la variable económica es importante, puesto que si se presenta un crecimiento económico, se trasladará en un crecimiento en la venta de autos y viceversa, y si se presenta una desaceleración económica, se reflejará con la disminución en la venta de autos, lo que causará un impacto positivo o negativo a mediano plazo en la venta de baterías.

Otra arista importante que se debe analizar, es la percepción del consumidor en los últimos meses. De acuerdo con la Figura 6, se puede observar que el consumidor peruano considera que en los próximos 12 meses habrá un escenario optimista donde la pobreza bajará y la situación del país mejorará.

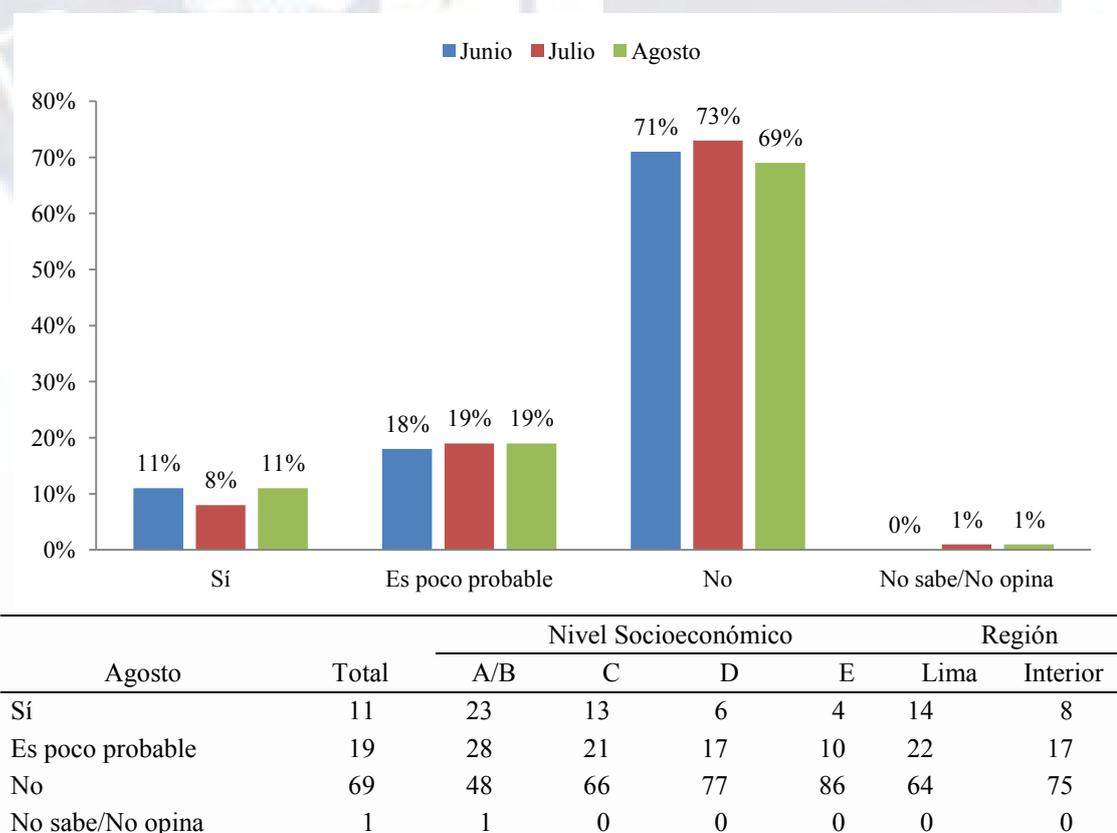


Figura 5. ¿Los hogares ven qué es momento de comprar auto?

Adaptado de "Percepciones de la Situación Económica [¿Cree que Este es un Buen Momento para Comprar un Auto?: Compra de Bienes Durables: Es Momento de Comprar," por GFK, 2014. Lima, Perú: Autor

ICC	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
(*)	94	94	94		101	102	100	95	97	94	99	95	102

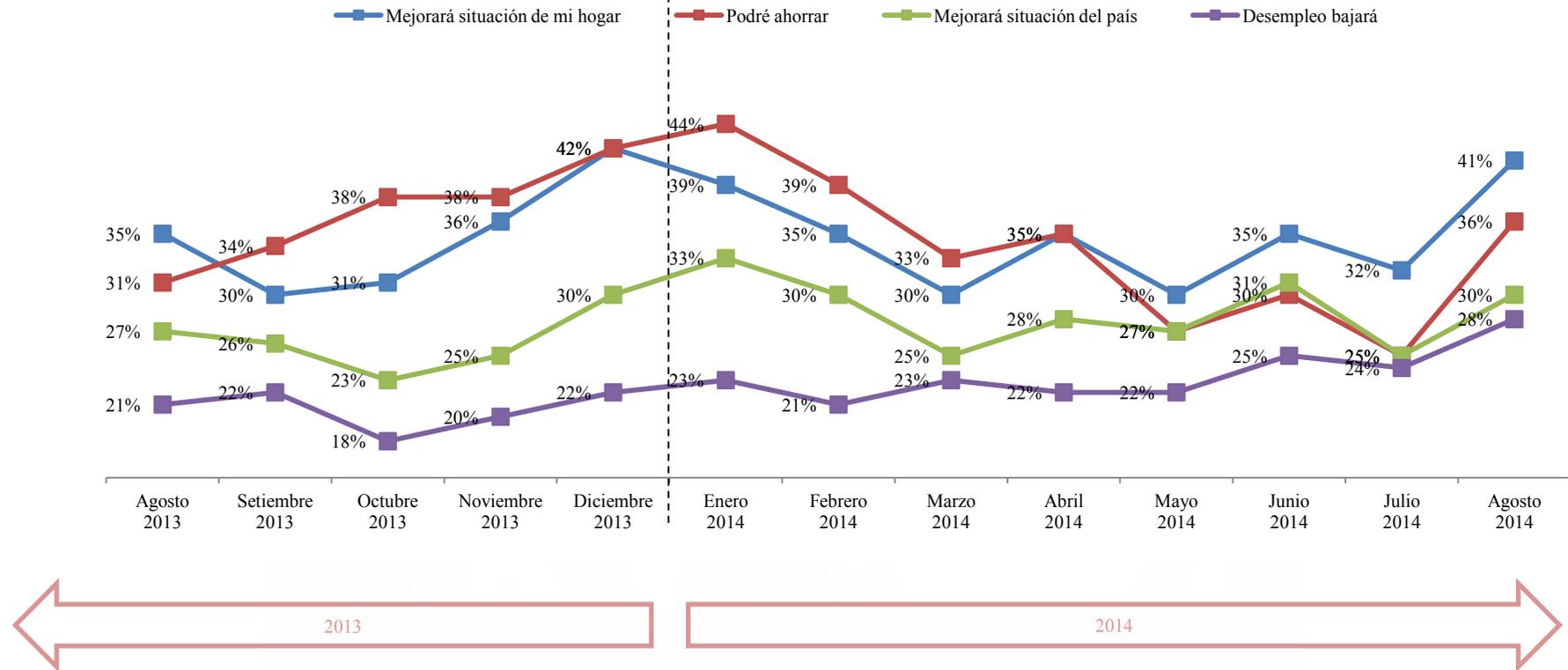
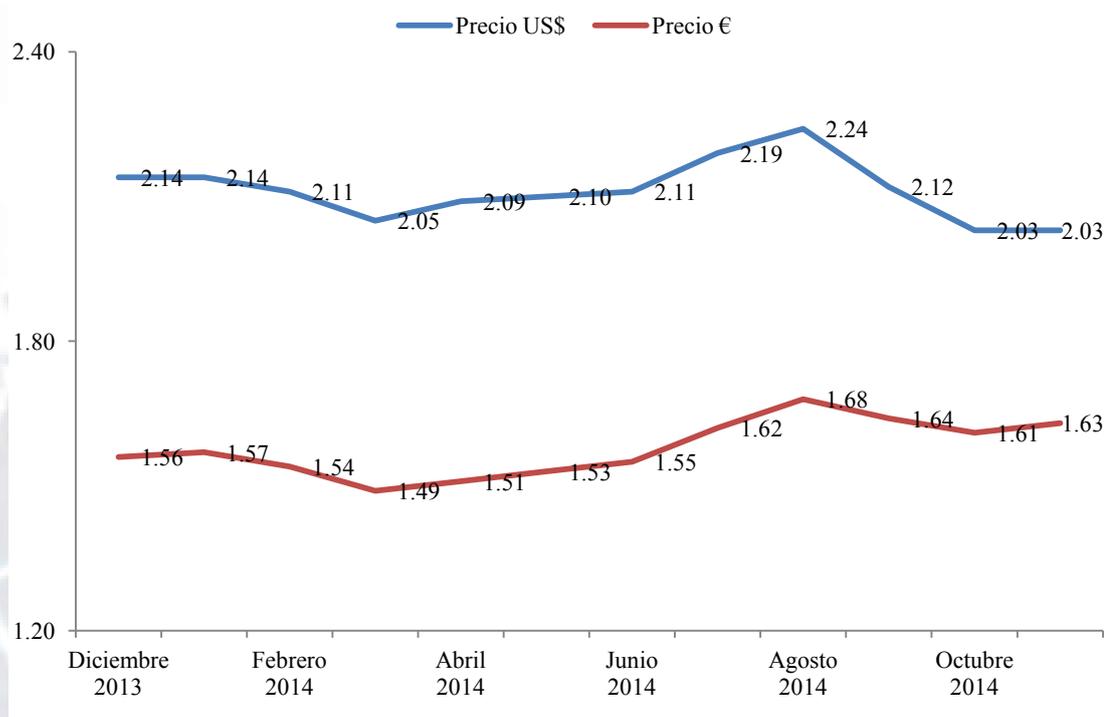


Figura 6. Percepción de la situación económica en el hogar.

\* El ICC es un índice global que captura la percepción de los consumidores sobre la situación económica actual y futura de sus hogares y países. Más de 100 es una tendencia positiva, menos de 100 es una tendencia negativa. Adaptado de “Percepciones de la Situación Económica [Pensando en el Futuro, Como Cree que Estará la Situación Económica de su Hogar, País, Desempleo, y Ahorro en los Próximos 12 Meses (RU-Asistida): Tracking de la Percepción de la Situación Económica en el Perú],” por GFK, 2014. Lima, Perú: Autor.

En este escenario económico no se debe dejar de considerar la oscilación del precio del plomo en los últimos meses. En la Figura 7 se puede apreciar un leve crecimiento en los precios por tonelada métrica del plomo lo cual afecta directamente a las empresas que utilizan este insumo en la producción.

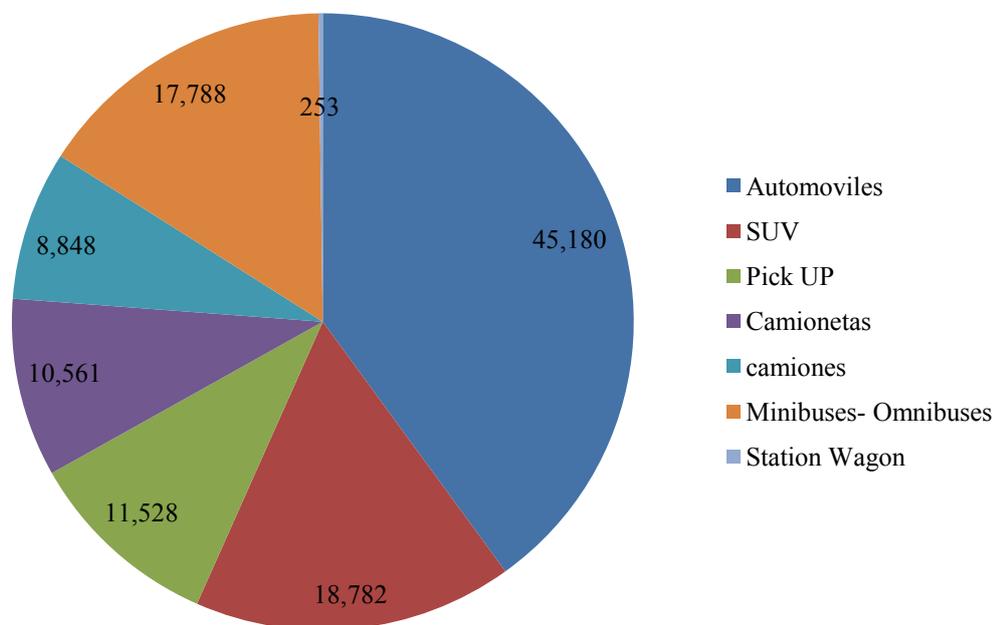


*Figura 7.* Variación del precio del plomo (en miles). Tomado de “Precio Plomo 99.97% Puro, LME Spot Precio por Tonelada Métrica %,” por Datosmacro.com, 2014. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/materias-primas/plomo>

**Social.** Tal como se puede observar en la Figura 8, a 2014 existe una tendencia de comprar vehículos particulares. El 45.2% de los vehículos vendidos en el Perú en el primer semestre de 2014 son automóviles, siendo estos el tipo de vehículo más vendido. Asimismo, los vehículos se segmentan en: (a) uso particular y (b) de trabajo, lo que determina el tipo de batería que será necesario que se compre para cada uno.

A 2014, se tienen dos eventos de promoción de automóviles que se realizan periódicamente los cuales son el Motorshow y La Chutana donde muestran las

bondades de cada vehículo mediante showrooms y pruebas de velocidad. Para finalizar, la información anteriormente mostrada ayuda a determinar el mercado potencial de cada uno de los segmentos de batería que maneja NEON.



**Figura 8.** Venta de diferentes tipos de vehículos en %. Tomada de “Venta de Autos Nuevos Retrocedió 2.4% en el Primer Semestre,” *El Comercio*, 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/venta-autos-nuevos-retrocedio-24-primer-semestre-noticia-1741593>

**Tecnológico.** El mayor porcentaje de baterías que se vende en el Perú son aquellas que utilizan agua destilada porque tiene un precio bajo. Por otro lado, también se debe mencionar que los autos nuevos ya están incluyendo *baterías libre de mantenimiento*, lo cual permite que el usuario no se preocupe de poner agua destilada cada 8 meses. La tecnología de la batería libre de mantenimiento permite que ese producto pueda funcionar entre 2 y 3 años antes del próximo cambio. Además se debe resaltar también que las camionetas 4x4, autos de lujo tipo BMW, Mercedes Benz, etc., utilizan diferentes consumidores eléctricos, como radios sofisticados, televisores, sensores, que necesitan más energía, por lo tanto necesitan de una batería que tenga un Alto Rendimiento y pueda tener un tiempo de vida entre 2 y 3 años.

Finalmente, se nota la alta importancia de las aplicaciones para celulares, los cuales están siendo aprovechados por diversos tipos de comercios para poder capturar clientes. En lo que respecta a las baterías, en el Perú, NEON en busca de la innovación, debería crear alguna aplicación que pueda ayudar a los usuarios a verificar los lugares de puntos de venta o algunos consejos de mecánica. En conclusión, se puede mencionar que es importante tener diversos tipos de baterías los cuales serán usados de acuerdo con la exigencia de cada vehículo.

***Ecológico.*** El Ministerio de la Producción (PRODUCE) a través del organismo llamado Red de Instituciones Especializadas en Capacitación para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos (REDRRSS), del Ministerio del Ambiente (MINAM), publican un reglamento que se sustenta en los mandatos establecidos en la Ley 27314, Ley General de Residuos Sólidos (Decreto Supremo N°057-2004-PCM, 2004), y en la necesidad de regular el manejo de las baterías usadas, por dos razones fundamentales:

1. La peligrosidad de sus componentes y los riesgos que pueden generarse por una inadecuada manipulación cuando termina su vida útil.
2. El amplio potencial de reciclaje de los componentes de las baterías (i.e., fundamentalmente plomo, aleantes, polipropileno, y ácido sulfúrico), los cuales pueden ser reprocesados casi integralmente, reduciendo el uso de materia prima virgen, evitando la contaminación ambiental y generando una mayor rentabilidad para la industria.

Ese reglamento en el cual se establecen derechos, obligaciones, y mandatos aplicables a los fabricantes, importadores, comerciantes mayoristas y minoristas, y a los usuarios finales de baterías nuevas de plomo ácido, en lo concerniente al manejo

de las mismas una vez terminada su vida útil, en todo el territorio nacional, cualquiera sea su origen, estado, y uso, comprendiendo todas las etapas de su manejo, hasta la disposición final de sus partes y componentes o los residuos que no fueran susceptibles de reaprovechamiento; establece un sistema de recolección de las baterías de plomo ácido usadas, con el fin de evitar su inadecuado manejo o disposición final. Así también, promueve el reciclaje industrial controlado de sus partes y componentes, de conformidad con lo establecido en la normatividad legal vigente del país.

Se debe destacar que dado el uso ilegal que se estaría dando al ácido sulfúrico recuperado en algunos sectores informales vinculados a actividades de narcotráfico, en el reglamento se hace una referencia directa al control de esta sustancia por las vías ya establecidas para los insumos químicos controlados por el PRODUCE. Las baterías usadas devueltas deben ser usadas para adquirir una nueva y existe la obligación de pagar una penalidad por no devolver la batería usada.

Existe un Fondo Nacional del Ambiente (FNA) creado mediante Ley 26793 (1997), con el fin de capacitar y dotar de equipamiento básico a las municipalidades distritales para el establecimiento de un sistema de fiscalización y la recolección de las baterías usadas que se encuentren en posesión de agentes informales, centros no autorizados, o que se encuentren abandonadas. Dicho fondo proviene de las contribuciones no reembolsables de los Gobiernos, organismos internacionales, fundaciones, y otros. También se puede mencionar cualquier otro aporte o asignación proveniente de entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, de cualquier título. El apoyo que se brinde a las municipalidades estará sujeto a la disponibilidad de recursos en el fondo y al compromiso de las propias municipalidades, el cual se acreditará con la aprobación de un plan para la fiscalización del manejo de baterías

usadas. Los programas realizados son de sensibilización y capacitación a la población sobre la importancia de reciclar las baterías usadas, a través de campañas publicitarias de información y educación. Esto, con el fin de promover y facilitar el reciclaje de las baterías usadas.

***Supuestos de los miembros de la comunidad vinculada.*** En la Tabla 2, se detallan los roles que desempeñará cada área en busca de ser socialmente responsable.

Tabla 2

*Supuestos de los Miembros de la Comunidad Vinculada*

Miembro	Supuesto importantes	Clasificación de los supuestos	
		Importancia	Certidumbre
Gerente de MKT	Soporte: Dar a conocer a NEON como una empresa socialmente responsable.	7	8
Gerente de Ventas	Soporte: Coordinar el recojo de los cascos de batería para que sean reprocesados.	7	8
Gerente General	Soporte: Comprar las maquinarias de última tecnología para reprocesar las baterías usadas.	9	9
Empleados	Soporte: Cumplir los procedimientos de la empresa para poder elaborar un buen producto y buena atención al cliente.	9	9
Empleados	Resistencia: Evitar el contacto con el plomo puesto que es peligroso y es cancerígeno.	9	9
Clientes	Soporte: Devolver los cascos usados.	9	9
Sociedad	Soporte: Necesitan un buen producto para su auto, ellos pueden hacer propaganda a través del <i>boca a boca</i> sobre el tipo de producto socialmente responsable.	8	8
Sociedad	Resistencia: Los vecinos cerca de la fábrica están descontentos por el posible contacto del plomo para sus hijos y para ellos mismos.	9	9

## 2.2 Análisis de la Industria

Tal como se muestra en la Figura 9, donde en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco favorable y 5 muy favorable, se evidencia que el poder de negociación es relativamente alto tanto con los distribuidores y proveedores, porque conocen que dejando de vender NEON, podrían dejar de ser atracción para sus clientes.

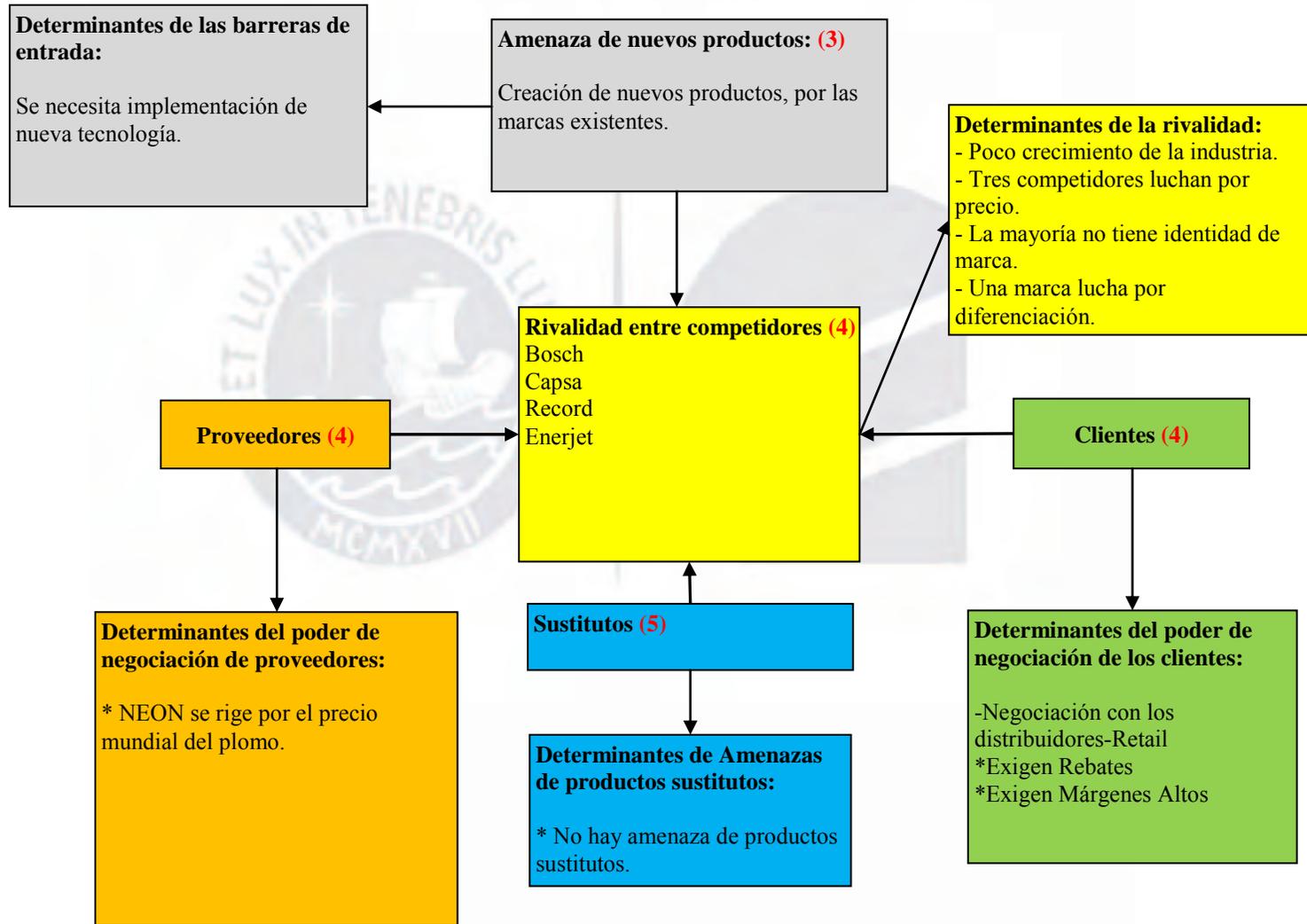


Figura 9. Análisis de la industria para NEON.

***Tamaño total de mercado, evolución del sector, y crecimiento potencial.*** Tal como se puede apreciar en la Tabla 3, la proyección total del parque automotor en el Perú en 2014 fue de 2'395,388 autos, además, el mercado total de reposiciones de baterías proyectado al mismo año fue de 1'250,798 baterías, lo que representa un 52% de reposición de baterías respecto al parque automotor. Además, se puede apreciar el comportamiento tanto de este último como del mercado de batería y es importante relacionarlo puesto que el crecimiento de las baterías es directamente relacionado al crecimiento del parque automotor, y se observa que desde 2012 existe un crecimiento sostenible de 7.3% en promedio en la venta de vehículos, lo cual tuvo un impacto positivo en el incremento del mercado de baterías.

Asimismo, el mercado de reposición de baterías ha ido en aumento desde 2012, sin embargo se observa en la Tabla 3 que la proporción del mercado de baterías respecto al parque automotor ha variado de 54% a 52% desde 2012, lo que se debe a la alta cantidad de autos vendidos, los cuales aún no realizan reposición de baterías.

En la Tabla 3 también se puede apreciar que se proyecta un crecimiento de las ventas en 2015 y 2016 del rubro automotriz con un crecimiento porcentual de 7.05% y 7.58% respectivamente respecto al año anterior, este crecimiento se proyecta a razón del crecimiento económico del país. Igualmente, se observa que existe un crecimiento potencial en la reposición de baterías, y es importante mencionar que este despegue se debe al crecimiento de la venta de autos desde hace 2 años aproximadamente, puesto que a dichos autos les corresponderá cambio de baterías en 2015 y 2016. Entonces se puede afirmar que la venta de baterías en 2015 será favorable en crecimiento debido a que en 2013 hubo un despegue en la venta de autos, y en 2016 habrá una disminución debido a que la venta de autos disminuyó en 2014.

Tabla 3

*Mercado Automotor y de Baterías*

	2012	2013	2014	2015	2016
Parque automotor con batería.	2'093,173	2'249,981	2'395,388	2'564,320	2'758,740
Crecimiento del parque automotor (%).	7.9	7.4	6.4	7.1	7.6
Mercado total de baterías.	1'135,920	1'191,859	1'250,798	1'314,598	1'377,536
Crecimiento del mercado de baterías (%).	2.6	4.9	4.9	5.1	4.8
Proporción de mercado de baterías respecto a parque automotor (%).	54.00	53.00	52.00	51.00	50.00

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Tamaño total por regiones.** El parque automotor cuenta con más de dos millones de automóviles en el ámbito nacional (ver Tabla 4), donde la mayor participación de las ventas son realizadas en Lima, seguida de la región Norte y Sur, finalmente la región Oriente es la que tiene menor participación debido mayormente a que en esa zona hay un alto uso de motos, lo que se ve reflejado en la venta de baterías tal como se muestra en la Tabla 4 donde Lima tiene la mayor participación, seguido de las regiones Lima y Sur, finalmente las regiones Centro y Oriente tienen una menor participación con un 8% por lo mencionado anteriormente.

En la Tabla 5 se muestra un proyectado de las ventas de batería de 2015 y 2016, donde se considera un crecimiento en la venta de baterías debido al crecimiento del mercado automotriz el cual será el reflejo del crecimiento económico del país.

Tabla 4

*Parque Automotor por Regiones*

Regiones	2014	2015	2016	Promedio (%)
Región Lima	1'587,835	1'699,851	1'828,729	66
Región Norte	330,332	353,636	380,447	14
Región Sur	325,893	348,884	375,335	14
Regiones Centro y Oriente	151,278	161,950	174,229	6
Total	2'395,338	2'564,320	275,874	100

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Tabla 5

*Mercado de Baterías por Regiones*

Regiones	2014	2015	2016	Promedio (%)
Región Lima	693,743	749,321	785,196	57
Región Norte	212,889	236,628	247,956	18
Región Sur	209,599	223,482	234,181	17
Regiones Centro y Oriente	98,769	105,168	110,203	8
Total	1'250,798	1'314,598	1'377,536	100

Nota. Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Estacionalidad.** En la Figura 10 se puede observar la venta normal de la marca NEON, donde las ventas de la batería pueden variar independientemente del periodo. En conclusión, se podría afirmar que no existe estacionalidad en este tipo de producto.

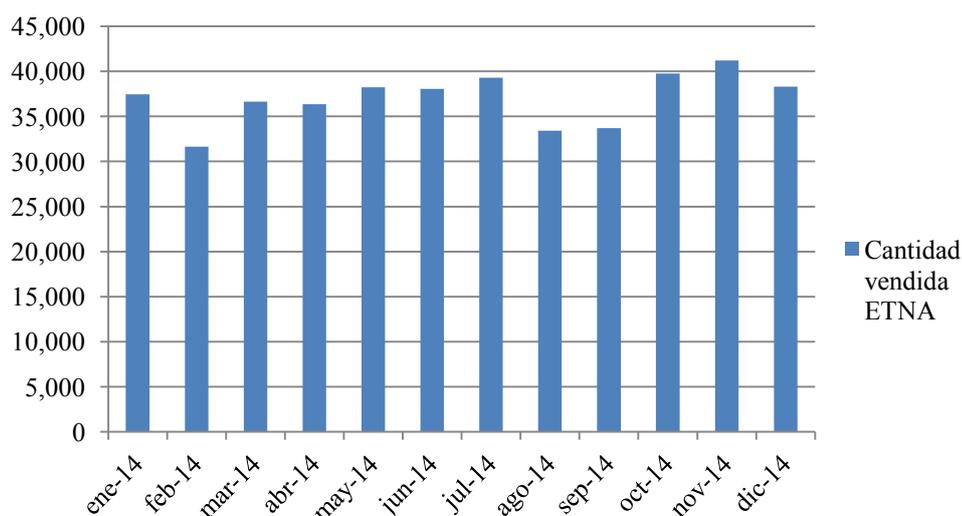


Figura 10. Estacionalidad.

Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Tendencia del sector.** Como se muestra en la Figura 11, en un análisis del mercado realizado a mediados de 2014, el Departamento de Estudios Económicos del Banco Scotiabank explicó que el descenso de la venta de vehículos en el sector, se debió por menores ventas en los segmentos de vehículos comerciales y pesados, debido a la desaceleración de la inversión privada, principalmente en los rubros de minería y construcción.

Sin embargo, esta tendencia fue contrarrestada por la demanda de vehículos ligeros (que volvieron a liderar las ventas en 2014) y la colocación de unidades durante el Motorshow, el cual se realizó en noviembre de 2014. Para 2015, se proyecta que la venta de vehículos nuevos alcance un nivel similar al registrado en 2013 (201 mil unidades). Este resultado sería impulsado por la venta de vehículos ligeros debido a una mejora en las expectativas del consumidor y en la economía. Todo esto beneficiará a la venta de baterías a futuro, siempre resaltando que el crecimiento de la venta de baterías está directamente relacionado con el crecimiento del parque automotor.

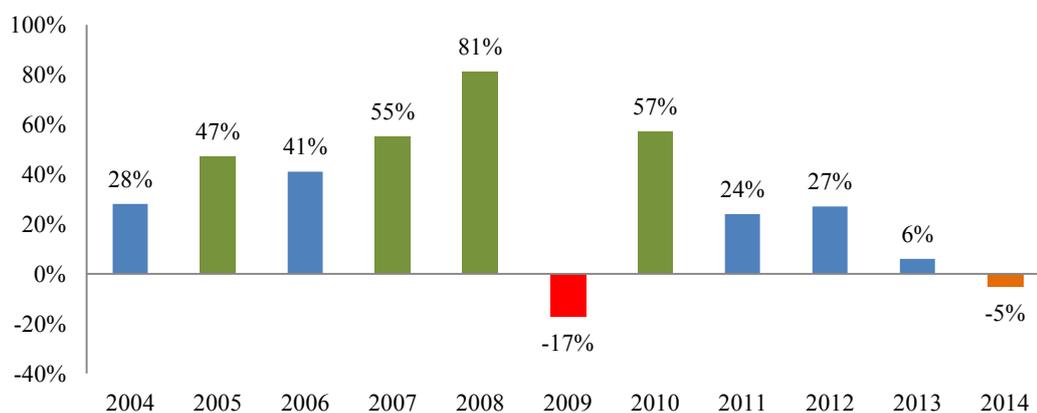


Figura 11. Variación de ventas anual de vehículos nuevos.

Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Formatos de la industria.** Los formatos de la industria, materia de esta tesis son: (a) tradicional, (b) moderno, y (c) corporativo; los que se detallan a continuación:

1. Formato tradicional: Son los *batericentros* y *lubricentros* donde se cambian baterías y otros equipos del auto que no necesitan de mayor tecnología ni mano de obra especializada y su costo es bajo en comparación con los concesionarios.
2. Formato moderno: Este formato se refiere a los supermercados tipo Sodimac, Metro, Promart, etc., donde las ventas suelen estar acompañadas por asesoramiento proporcionado por las mismas marcas de baterías. Los precios de las baterías son menores en este canal comparándolo con el formato corporativo.

La ventaja que se tiene con este formato es que el cliente tiene la batería al alcance y no es necesario movilizarse a un lugar especializado para obtenerla.

3. Formato corporativo: Son talleres con mano de obra especializada y tecnología que resuelven problemas del auto. Normalmente son especialistas en determinadas marcas, por ejemplo, el taller de Brailard es conocido por ser especialista en autos de la marca Peugeot. Su costo es alto, debido a su exclusividad y a otros servicios adicionales que ayudan a brindar una experiencia diferente a los clientes.

**Canales de venta.** Los canales de venta trabajan con cuatro grandes formatos los cuales son: (a) tradicional, (b) moderno, (c) corporativo, y (d) directo; los que se detallan a continuación.

1. Canal tradicional: Incluye todos los distribuidores en el ámbito nacional (e.g., lubricentros, batericentros, etc.). Como se observa en la Tabla 6, para un mejor control, las diferentes marcas de batería han definido zonas geográficas que agrupan a los distintos distribuidores.

Tabla 6

*Mercado de Baterías por Regiones*

Regiones	Ciudades
Región Lima	Lima Metropolitana, Callao, y alrededores.
Región Norte	Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura, y Tumbes.
Región Sur	Arequipa, Ayacucho, Ica, Moquegua, Puna, y Tacna.
Región Centro Oriente	Ancash, Amazonas, Apurímac, Cuzco, Huancavelica, Junín, Loreto, Madre de Dios, Pasco, San Martín, y Ucayali.

2. Canal moderno: Incluye todas las tiendas de autoservicios (i.e., Sodimac, Maestro, etc.). Cada marca de baterías tiene su asesor de ventas y la batería adquirida es instalada en ese mismo lugar.

3. Canal corporativo: Solo atiende ventas a empresas corporativas con las cuales tienen alianzas para vender las baterías, tales como Gildemeister, Masaki, Maquinarias, Unicon, etc.
4. Canal directo: Es un formato donde el cliente solicita el servicio de venta de baterías a domicilio ya sea mediante Call Center o mediante la página web, este servicio es realizado por un especialista que realiza un diagnóstico de la batería verificando capacidad de arranque del vehículo y el performance del alternador asegurando la necesidad del cambio de batería.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, la mayor cantidad de baterías del líder del mercado (NEON) se venden en el canal tradicional con una participación del 86.64%, seguido del canal moderno con 10.77%, el canal corporativo y el canal de venta final tienen una menor participación con un 1.85% y 0.75% respectivamente. Tanto el canal tradicional como el canal moderno tienen una alta participación debido a que se impulsa la venta con estos distribuidores a través de publicidad, por otro lado el canal corporativo y el canal de venta final es una atención personalizada. Este comportamiento es seguido por las demás marcas.

Tabla 7

*Participación de los Canales en las Ventas de Baterías NEON*

Canales	%
A. Canal tradicional	86.64
B. Moderno	10.77
C. Corporativo	1.85
D. Final	0.75
Total	100.00

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Precios de sector, características en el mercado y variación.** Se ha realizado un análisis de los precios en los canales: (a) Tradicional, (b) Retail, y (c) Corporativo.

1. Precios Canal Tradicional: Las características de los precios en este canal muestran a NEON con un precio 5% superior al de Enerjet, el segundo competidor con el precio más alto (ver Tabla 8). El competidor con el precio más bajo es CAPSA con un 19% inferior al de NEON. Es importante recalcar que este precio varía si el usuario entrega el casco de la batería al momento de realizar su compra. Como dato adicional es importante notar que Bosch no compete en este canal.

Tabla 8

*Índice de Variación de Precios en Canal Tradicional*

Competidor	Precio promedio (S/.)	Índice de variación (%)
NEON	220.00	100
Enerjet	209.00	95
Record	182.60	83
CAPSA	178.20	81

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

2. Precios Canal Moderno: Las características de los precios en este canal muestran a Bosch con un precio 7% superior al de NEON que es el segundo competidor con el precio más alto (ver Tabla 9). El competidor con el precio más bajo es CAPSA con un precio 25% inferior al que muestra NEON. Es importante recalcar que este precio varía si el usuario entrega el casco de la batería al momento de realizar su compra.

Tabla 9

*Índice de Variación de Precios en Canal Moderno*

Competidor	Precio promedio (S/.)	Índice de variación (%)
NEON	230.00	100
Bosch	264.50	107
Enerjet	193.20	84
CAPSA	172.50	75

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

3. Precios Canal Corporativo: Los ejecutivos comerciales de NEON, Bosch, y CAPSA son los encargados de negociar los precios con las empresas. Este canal muestra a Bosch con un precio 10% superior al de NEON mientras que CAPSA es el competidor con el precio más bajo en un rango de 20% (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Índice de Variación de Precios en Canal Corporativo*

Competidor	Precio promedio (S/.)	Índice de variación (%)
NEON	293.00	100
Bosch	325.00	110
CAPSA	234.00	80

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Además, la tendencia de este mercado es que cada cierto tiempo (aproximadamente dos veces al año) se suba el precio de las baterías dentro de un rango de 2% a 5%. Los precios de Baterías NEON se resumen en la Tabla 11.

Tabla 11

*Resumen de Precios de Baterías NEON en cada Canal*

Canal	Precio promedio (S/.)
Tradicional	220.00
Moderno	230.00
Corporativo	293.00
Directo	270.00

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Márgenes de ganancia.** Dependiendo del tipo de batería, la industria maneja un margen de ganancia entre 30% y 47%. Las baterías destinadas para el transporte público manejan un margen de ganancia de 30% mientras que las baterías destinadas para vehículos particulares tienen un margen de ganancia hasta 47%.

**Participación de mercado de las principales marcas.** Tal como se observa en la Figura 12, NEON tiene la mayor participación de mercado con 36%, seguido por

baterías CAPSA con 24%, Enerjet con 17.5%, y el resto con menor porcentaje de participación. También se puede deducir que las marcas han mantenido su participación desde 2012 hasta 2014.

A pesar de que Bosch tiene una participación de mercado pequeña (ver Figura 12), el posicionamiento en la mente del consumidor de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B es muy fuerte, porque lo relacionan con tecnología alemana. Por otro lado, también se conoce que los NSE B, C, y D lo relacionan a NEON con *poder*. También se puede agregar que la mayoría de los usuarios de baterías no conoce que NEON es el líder del mercado.

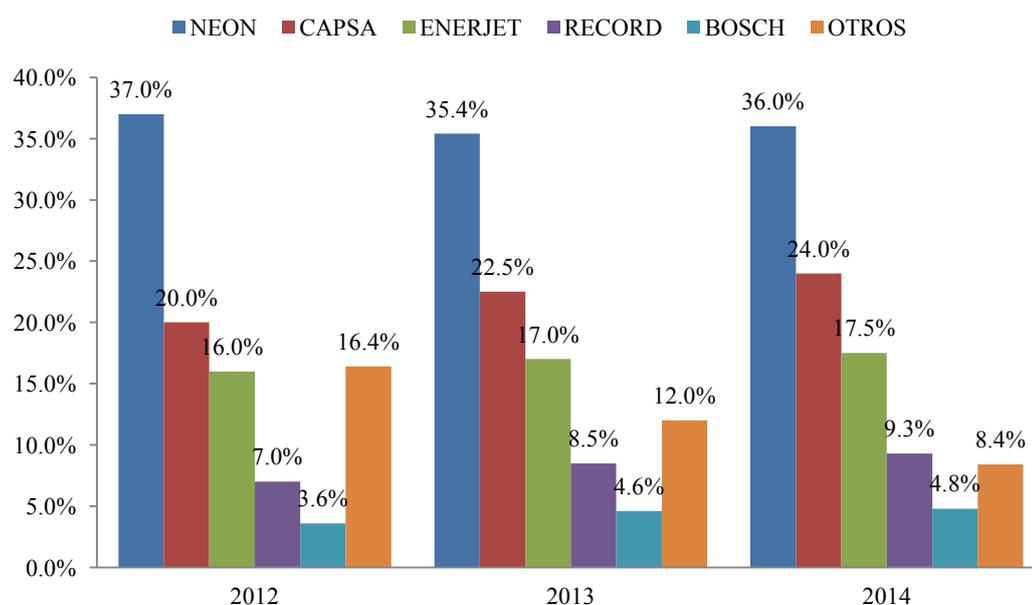


Figura 12. Participación de mercado anual desde 2012.

Tomado de "Variables de Mercado 2014," por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**Segmentación del mercado.** Como los automóviles tienen diferentes tipos de consumidores eléctricos y exigencias, el mercado se puede segmentar de la siguiente manera:

1. Autos de múltiples encendidos: Se caracterizan porque dichos vehículos tienen varios encendidos durante el día. Generalmente en este rubro se pueden nombrar a: taxis, transporte público, y transporte pesado.

2. Carros particulares: Este tipo de vehículos es de uso particular y no demandan de mayor exigencia.
3. Carros de lujo: Generalmente los autos de lujo tienen motores de grandes potencias y adicionalmente tienen una electrónica más compleja, tienen diferentes tipos de artículos que necesitan más corriente.

Como se puede apreciar en la Tabla 12, para cada tipo de mercado existe un producto distinto y eso es lo que está haciendo diferenciar a las múltiples marcas de baterías que se venden en el Perú.

Tabla 12

*Líneas de Producto por Segmento del Mercado de Baterías*

Segmento		Autos de múltiples encendidos	
Línea de producto	Carros de lujo	Carros particulares	
Baterías Premium	NEON Bosch Record		
Baterías Libre de Mantenimiento	NEON Bosch Record	NEON Bosch Record	Record Bosch
Baterías con Agua Destilada		NEON Record CAPSA Enerjet	NEON Record CAPSA Enerjet

Por otro lado, también se puede indicar que los nuevos productos que están en el mercado, como las líneas de baterías de Libre Mantenimiento y las Premium ya están teniendo gradualmente participación de mercado. Como las ventas de automóviles nuevos en los últimos años han variado ascendentemente, se podría afirmar que las líneas de baterías de Libre Mantenimiento y las baterías Premium van a ser las que van a aumentar en las ventas con respecto a las de Agua Destilada. En la Tabla 13 se muestra cómo está a 2014 el potencial de cada de producto.

Tabla 13

*Potencial por cada Línea de Producto*

Línea de producto	Participación (%)	Unidades	Precio promedio	Monto potencial (S/.)
Baterías con Agua Destilada	92	1'150,734	192.91	221'988,127
Baterías de Libre Mantenimiento	6	75,048	221.76	16'642,618
Baterías Premium	2	25,016	341.56	8'544,451
Total		1'250,798		247'175,196

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

*Nota.*

***Características actuales de los productos en el mercado (i.e., marcas, calidad, tipos, colores, y empaques).*** Tal como se muestra en la Tabla 14, NEON y Bosch tienen todas las características iguales, además en la Tabla 15 se puede verificar que tres marcas son las que tienen tres líneas de productos y son NEON, Bosch, y Record. En cuanto a la identificación de tipo de batería, de acuerdo con la Figura 13, se puede observar que las marcas que tienen tres líneas de batería son identificadas con diferente tipo de color en sus etiquetas y/o en sus cascos.

Tabla 14

*Certificaciones y Marcas*

Característica	NEON	Enerjet	CAPSA	Bosch	Record
Origen	Perú	Perú	Colombia	Alemania	Perú
Años	Más de 80 años	Más de 25 años	Más de 50 años	Más de 40 años	Más de 37 años
Garantía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ISO 9001	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ISO 14001	SI	No	No	No	No
Líneas	3	1	1	3	3

*Nota.* Tomado de “NEON Baterías [Portal],” por NEON, s.f., recuperado de <http://www.NEON.com.pe/>; de “Baterías Record [Portal],” por Record, s.f., recuperado de <http://www.bateriasrecord.com.pe/>; de “Todo Baterías,” por Bosch, s.f., recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>; y de “Baterías Enerjet [Portal],” por Enerjet, 2014, recuperado de <http://www.enerjet.com.pe/>

Tabla 15

*Líneas de Baterías*

Marca	Modelo	Segmento
NEON	Experto	Para vehículos de transporte.
	Alto Rendimiento	Para vehículos particulares.
	Silver	Para camionetas y autos de gama alta.
Bosch	Bosch S5	Para vehículos de clase alta.
	Bosch S4	Para todo tipo de autos.
	Bosch S3	Para vehículos más antiguos y más pequeños.
Record	Record Extrema Titanium	Para camionetas y autos de gama alta.
	Record Plus Libre Mantenimiento	Para vehículos particulares.
	Record Plus Agua Destilada	Para vehículos de transporte.
	Record Taxi Titanium	Para vehículos de transporte con libre mantenimiento.

*Nota.* Tomado de “NEON Baterías [Portal],” por NEON, s.f., recuperado de <http://www.NEON.com.pe/>; de “Baterías Record [Portal],” por Record, s.f., recuperado de <http://www.bateriasrecord.com.pe/>; y de “Todo Baterías,” por Bosch, s.f., recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>

Diseño Marca	Diseño 1	Diseño 2	Diseño 3
	Baterías con Agua Destilada	Baterías de Libre Mantenimiento	Baterías Premium
NEON			
Record			
CAPSA			
Bosch			

Figura 13. Líneas de baterías por marca.

Tomado de “NEON Baterías [Portal],” por NEON, s.f., recuperado de <http://www.NEON.com.pe/>; de “Baterías Record [Portal],” por Record, s.f., recuperado de <http://www.bateriasrecord.com.pe/>; de “Todo Baterías,” por Bosch, s.f., recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>; y de “Baterías CAPSA,” por Todo Baterías Perú, s.f., recuperado de [http://www.todobaterias.pe/baterias\\_capsa.html](http://www.todobaterias.pe/baterias_capsa.html)

**Características de los puntos de venta en el mercado.** Las características de los puntos de venta varían según el canal:

- En el canal moderno existen asesores técnicos de cada marca con la finalidad de brindar información al cliente y vender el producto. Los grandes distribuidores ejercen presión a las empresas para que colaboren con ellos en promociones que realizan con sus clientes.
- En el canal tradicional, los puntos de venta mayormente comercializan al menos dos marcas de baterías, con la finalidad de diversificar sus ventas. Las diversas marcas de baterías ofrecen pintar y decorar la fachada de los puntos de venta con publicidad de la marca, con la única condición que vendan solo su producto. Se coloca importante cantidad de publicidad reforzado incluso por impulsadoras de la marca.

En todos los canales se incentiva el recojo del casco de la batería usado ofreciendo a cambio un descuento aproximado de S/.25. No todos los canales de venta tienen el mismo margen de ganancia. El canal moderno exige obtener un 35% de margen mientras que en el canal tradicional se mide básicamente por el volumen de ventas.

- El canal corporativo se percibe con un precio mayor debido a que existe un cobro por concepto de instalación por parte del distribuidor.

**Procedimientos de ventas.** Tiene como objetivo establecer las actividades a realizar previas a la formalización de las ventas de baterías, artículos de plástico, y servicios de inyección; con el fin de garantizar que las partes interesadas asuman sus compromisos con pleno conocimiento de sus obligaciones. Las condiciones básicas de ventas son:

1. Los clientes deben pertenecer al *maestro de clientes* de la empresa, caso contrario se evaluará su incorporación de acuerdo con los requisitos determinados por la organización;

2. Los clientes que soliciten una línea de crédito por primera vez deberán llenar el formulario *solicitud de crédito* y presentar los requisitos mínimos determinados por la organización, para su verificación respectiva y ser aprobada por la gerencia de administración y finanzas;
3. Contar con lista de precios vigente incluyendo las autorizaciones para los descuentos; y
4. Las *órdenes de pedidos al crédito* serán aprobadas por la gerencia de administración y finanzas o persona que se designe revisando los estados de cuentas corrientes y líneas de crédito de los clientes.

**Descripción del procedimiento de despacho.** Para poder despachar en el canal moderno y corporativo, se tiene que pasar por un esquema de procedimientos como se observa en la Figura 14. En dichos canales son más NEON Expertos cuando se hacen los pedidos, puesto que ellos lo hacen a través de órdenes de compra y reciben los productos en sus respectivos almacenes de acuerdo con la orden de compra. Si un producto no está de acuerdo con esta última, en muchos casos se rechaza toda la orden de compra para que sea procesada nuevamente. Por otro lado, en la Figura 15 se muestra el procedimiento de despacho en el canal tradicional-batericentros, y se caracteriza porque el vendedor de NEON recoge los pedidos de los clientes y lo lleva a NEON para que procesen sus pedidos.

**Marketing directo.** En la industria, el marketing directo se maneja por medio de catálogos, promotoras, y asesoras. En los catálogos se listan todas las baterías que se ofertan en el mercado con las especificaciones y requerimientos necesarios, los mismos que se ofrecen físicamente así como por la web oficial. Las promotoras son ubicadas en determinados puntos de venta (normalmente son los de canal tradicional) y exponen directamente al consumidor las bondades del producto y a la vez se le hace llegar folletos con las descripciones de usos de cada gama de baterías. Con los

asesores en los puntos de venta del canal moderno se busca promover las ventas y solucionar las dudas que el cliente puede tener de los distintos tipos de baterías.

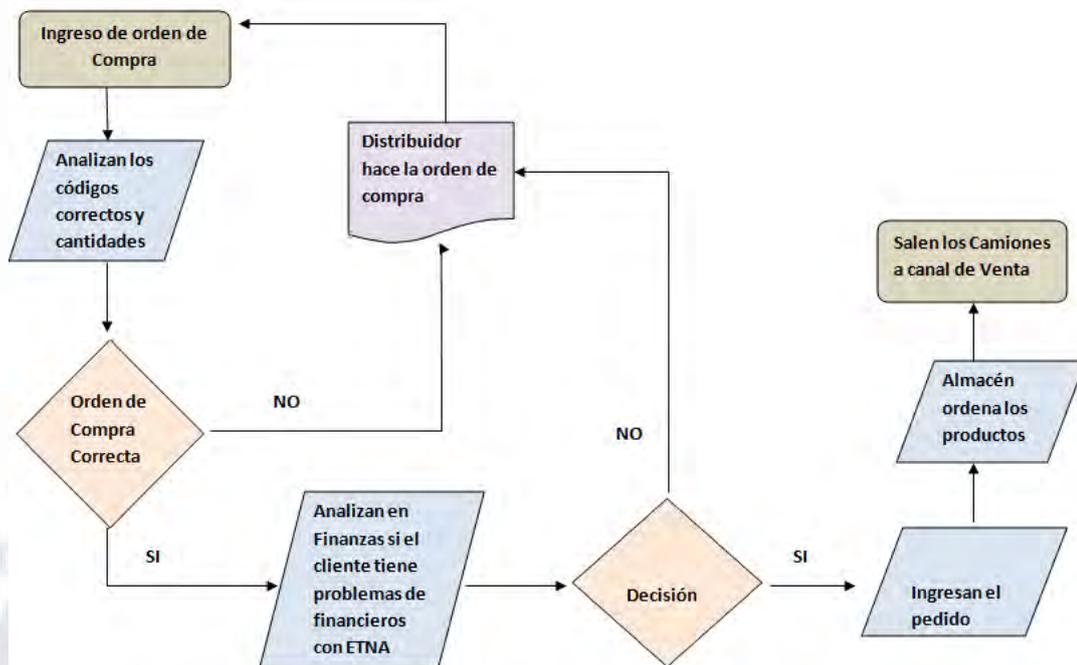


Figura 14. Procedimientos de venta NEON, canal moderno y corporativo. Tomado de “Memoria Anual 2013,” por NEON, 2014. Lima, Perú: Autor.

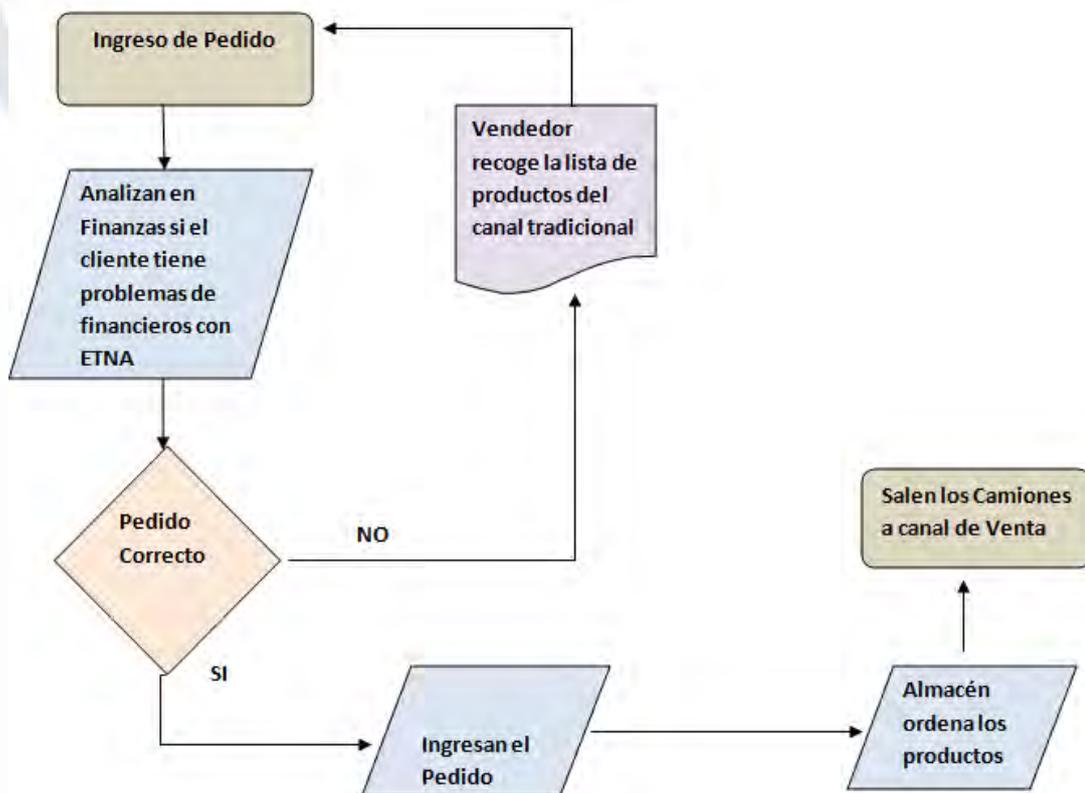


Figura 15. Procedimientos de venta NEON, canal tradicional-batericentros. Tomado de “Memoria Anual 2013,” por NEON, 2014. Lima, Perú: Autor.

**Trade marketing, promociones, y campañas.** Las últimas actividades que han estado desarrollando las empresas que venden baterías han sido los pintados de fachada. Se han preocupado que sus canales de venta más importantes sean fidelizados y han creado una relación más estrecha por lo que optan, como estrategia, realizar pintados de fachada con los colores corporativos, siempre colocando el logo de la empresa en un lugar visible para que sea apreciado por todos los clientes. NEON y CAPSA son quienes disputan este tipo de estrategia en los puntos de venta. Como ejemplo se muestran los pintados en las Figuras 16, 17, 18, 19, y 20.



*Figura 16.* Ojeda & Quezada Servicios Automotrices Generales S.A.C. Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.



*Figura 17.* Berlin Autos. Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.



*Figura 18.* Martin Chaccara Carhuaz.. Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.



Figura 19. Inversiones RIOJA.

Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.



Figura 20. Isabel Noblecilla.

Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.

Otras actividades son las *activaciones*, las empresas buscan reducir la diferencia de precios y aumentar la percepción de valor. Como acción táctica del líder del mercado, NEON otorga un vale de compra a todo aquel cliente que deje su batería siempre y cuando sea otra marca, tal como se observa en Figura 21.



Figura 21. Volante-Cámbiate a NEON.

Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.

En el canal moderno se armó una estrategia para reducir la diferencia marcada de precio y aumentar la percepción de valor frente a la competencia, tal como se muestra en la Figura 22. La acción táctica que realizó NEON fue armar un pack de batería de Alto Rendimiento con una silicona para tableros. Para esto se trabajó en tres tipos de piezas gráficas: (a) banner, (b) volantes, y (c) un sticker.



Figura 22. Banner, volante, y sticker. Tomado de “Actividades de Trade Marketing,” por NEON, 2014c. Lima, Perú: Autor.

**Medios de comunicación.** La industria de batería utiliza medios de comunicación como: (a) televisión, (b) prensa, (c) radio, (d) revistas especializadas, y (e) paneles. En la televisión tiene participación en programas dirigidos al público masculino, pero no es tan utilizado debido al alto costo. En la prensa tienen presencia en la mayoría de periódicos populares de alta rotación como *Trome* o periódicos deportivos. En radios se usan las de más alta sintonía y con contenidos para el segmento masculino (e.g., *Ovación*, *Capital*, etc.). En revistas especializadas se usa *Ruedas & Tuercas*. Los paneles son usados en avenidas principales (e.g., av. Javier Prado, av. Paseo de la República, entre otros).

### 2.3 Análisis de la Oferta

**Competencia directa.** En el rubro de baterías, NEON tiene como competencia directa a las baterías CAPSA, Record, Enerjet, y Bosch. En la Tabla 16 se puede

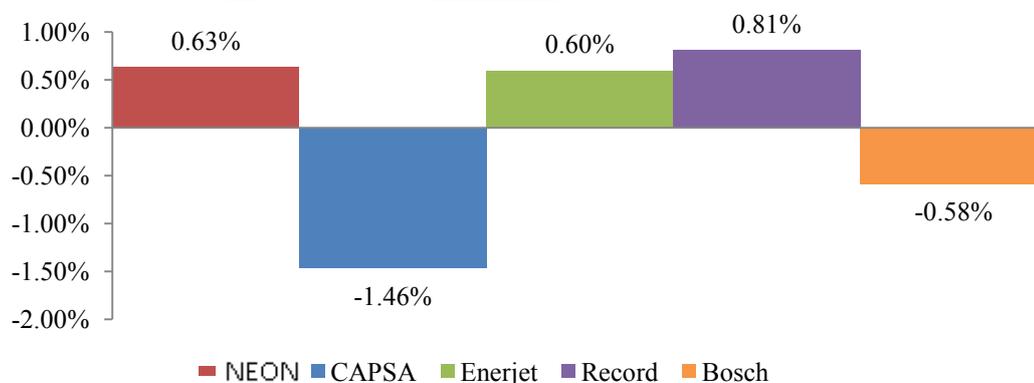
apreciar la comparación de todas las marcas entre los períodos enero-setiembre de 2013 versus enero-setiembre de 2014, y se observa que la competencia (i.e., CAPSA y Bosch) ha disminuido sus ventas respecto al año anterior. Por otro lado, se observa que Record ha tenido un crecimiento en sus ventas de 7,468 baterías respecto al año anterior, de la misma manera NEON ha vendido 8,794 baterías más en los últimos 12 meses respecto al periodo anterior. NEON como líder del mercado debe hacer frente a sus competidores los cuales algunos crecen sosteniblemente como es el caso de Record y otros de modo más lento pero con una importante participación de mercado como es el caso de CAPSA. Finalmente, en la Figura 23 se puede observar con más detalle, el porcentaje de variación de participación que resultó de la Tabla 16.

Tabla 16

*Venta y Participación de Baterías por Marca: Enero-Septiembre de 2013 y Enero-Setiembre de 2014*

Período	Concepto	NEON	CAPSA	Enerjet	Record	Bosch	Total
Enero-setiembre de 2013	Unidades	308,796	216,654	145,877	81,019	41,250	793,596
Enero-setiembre de 2014	Unidades	317,590	207,535	152,492	88,487	37,049	803,153
Enero-setiembre de 2013	Participación	38.91	27.30	18.38	10.21	5.20	100.00
Enero-setiembre de 2014	Participación	39.54	25.84	18.99	11.02	4.61	100.00
% de variación de participación		0.63	-1.46	0.60	0.81	-0.58	

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.



*Figura 23.* Variación de participación de unidades por marca (períodos enero 2013-setiembre 2013/enero 2014-setiembre 2014).

Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Como se puede apreciar en la Tabla 17, la competencia como CAPSA y Enerjet centran su posicionamiento en el rendimiento y energía de su producto. Si se analiza cuál es la batería con más antigüedad, NEON cuenta con más de 80 años en el mercado peruano lo que hace que se una marca conocida por sus consumidores, además se diferencia de la competencia en que tiene la certificación ISO 14001, de esta manera se puede apreciar su compromiso con el medioambiente.

Tabla 17

*Atributos Importantes de Marcas de Batería*

Marca	Posicionamiento	Origen	Años	Garantía	ISO 9001	ISO 14001	LINEAS
NEON	Potencia	Perú	80 años +	Sí	Sí	Sí	3
CAPSA	Rendimiento	Colombia	50 años +	Sí	Sí	No	1
Enerjet	Calidad y energía	Perú	25 años +	Sí	Sí	No	1
Bosch	Alta tecnología	Alemania	40 años +	Si	Si	No	3

*Nota.* Tomado de “NEON Baterías [Portal],” por NEON, s.f., recuperado de <http://www.neon.com.pe/>; de “Todo Baterías,” por Bosch, s.f., recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>; y de “Baterías Enerjet [Portal],” por Enerjet, 2014, recuperado de <http://www.enerjet.com.pe/>

Por otro lado, Baterías NEON no tiene competencia indirecta debido a que no existen productos sustitutos en el mercado. En caso que un auto se quede sin batería, la única manera que continúe funcionando con normalidad es colocando otra batería. Hasta ahora no se ha creado un auto que funcione sin energía.

**Análisis de la cadena de valor.** Baterías NEON es un producto hecho en el Perú por lo que las actividades de operaciones son netamente de desarrollo de las baterías ya existentes y de nuevas baterías que respondan a las necesidades de los consumidores. Con la nueva gerencia que recientemente asumió funciones, se ha dado especial énfasis al estudio y análisis del consumidor y como resultado se tiene una segmentación de mercado que es novedosa en el mundo de baterías para automóviles. Con esta segmentación, el desarrollo de marketing y ventas tendrá mucha más fuerza puesto que las funciones estarán destinadas a grupos de personas

que comparten características similares. Para finalizar, baterías NEON también se está diferenciando en el servicio posventa. A diferencia de la competencia, NEON ofrece una revisión preventiva cada 6 meses con la finalidad de ver el estado de la batería y de esta manera el cliente no sufra complicaciones en el encendido de su auto. En la Figura 24 se presenta la cadena de valor de Baterías NEON.



Figura 24. Cadena de valor NEON.

Tomado de "Memoria Anual 2013," por NEON, 2014. Lima, Perú: Autor.

**Factores claves del éxito.** Los factores claves de éxito son los siguientes:

1. Calidad del producto: Los consumidores buscan que las baterías sean de calidad. Para tal fin, se fabrican con los mejores insumos del mercado para que la calidad y durabilidad del producto sean óptimas para el usuario.
2. Garantía del producto: Los consumidores buscan que las baterías tengan garantía. El periodo promedio de garantía es de 1 año pero NEON maneja 1 año y medio de garantía.
3. Distribución del producto: La distribución del producto es importante en este rubro. Se manejan cuatro canales que son: (a) directo, (b) corporativo, (c) tradicional, y (d) moderno.

4. Empresa socialmente responsable: Esta variable ha ido creciendo en el tiempo dada la concientización de los usuarios por el cuidado del medioambiente.
5. Precio: Depende del uso que se le dará al tipo de batería y al vehículo al que está destinado.
6. Cantidad de líneas de producto: Los consumidores buscan baterías que estén de acuerdo con sus necesidades. Por tal motivo, NEON amplió su portafolio en dos productos.
7. Participación en concesionarios: En el caso de las baterías de Alto Rendimiento y Silver, la participación en concesionarios es importante puesto que es el medio por el que la mayoría de los clientes finales realizan su cambio de baterías.
8. Líder en el mercado: NEON tiene opciones de negociación con distribuidores y compradores que le dan ventaja en la negociación de precio.

**Matriz de Perfil Competitivo (MPC).** En la Tabla 18 que corresponde a la MPC de la línea de baterías con Agua Destilada, se puede apreciar que el factor crítico con más peso es el *precio*, y considerando los demás factores, la marca con mejor calificación es Record seguida por NEON. Considerando que la línea de baterías con Agua Destilada representa un 92% del mercado, se deberá analizar si se añade un modelo adicional a esta línea de producto puesto que Record tiene baterías selladas para el transporte público y puede ser la razón de su crecimiento sostenido.

Por otro lado, en la Tabla 19 que corresponde a la MPC de la línea de baterías Libre de Mantenimiento, NEON tiene una mejor calificación seguido por Bosch, ahí los factores críticos con más peso son: (a) la garantía del producto, (b) el precio, y (c) la calidad de producto. Este tipo de clientes buscan productos de mejor calidad que ofrezcan mayor rendimiento, para ello buscan comprar un producto a un precio que les genere confianza.

Finalmente, en la Tabla 20 que corresponde a la MPC de la línea de baterías Premium, Bosch es la que tiene mejores resultados seguida por NEON. Los factores críticos con mayor peso son los referidos a los atributos del producto y los beneficios que lleva, además los clientes consideran las recomendaciones de los concesionarios de las marcas autorizadas.

Tabla 18

*Matriz de Perfil Competitivo de la Línea de Baterías con Agua Destilada*

Factores críticos para el éxito	Peso	NEON		CAPSA		Enerjet		Record	
		Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.
Garantía del producto	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Distribución del producto	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Empresa socialmente responsable	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Precio	0.40	2	0.80	3	1.20	4	1.60	4	1.60
Cantidad de líneas de producto	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Participación en concesionarios	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Calidad del producto	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Ser líder en el mercado	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	1.00	28	3.18	17	2.66	16	2.74	19	3.23

Tabla 19

*Matriz de Perfil Competitivo de la Línea de Baterías Libre de Mantenimiento*

Factores críticos para el éxito	Peso	NEON		CAPSA		Enerjet		Record	
		Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.
Garantía del producto	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Distribución del producto	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Empresa socialmente responsable	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Precio	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Cantidad de líneas de producto	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Participación en concesionarios	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Calidad del producto	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Ser líder en el mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Total	1.00	25	3.12	19	2.54	25	3.10	22	2.94

Tabla 20

*Matriz de Perfil Competitivo de la Línea de Baterías Premium*

Factores críticos para el éxito	Peso	NEON		CAPSA		Enerjet		Record	
		Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.	Valor	Peso pond.
Garantía del producto	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Distribución del producto	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Empresa socialmente responsable	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	2	0.30
Precio	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Cantidad de líneas de producto	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Participación en concesionarios	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30
Calidad del producto	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Ser líder en el mercado	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total	1.00	26	3.37	17	2.22	29	3.61	17	2.22

**Fortalezas y debilidades de principales competidores.** En la Tabla 21 se pueden observar las fortalezas y debilidades que tiene la competencia de NEON.

Tabla 21

*Fortaleza y Debilidades de Principales Competidores*

	Record	Enerjet	CAPSA	Bosch
Fortalezas	Precio bajo.		Precio más bajo del mercado.	Alto valor de marca.
	Amplia red de distribución tradicional y canal moderno.	Amplia red de distribución en canal tradicional.	Amplia red de distribución tradicional y canal moderno.	Amplia red de distribución en concesionarios.
	Cuatro gamas de productos.			Tres gamas de baterías.
	Gama de baterías para vehículos de trabajo con libre mantenimiento.	Planta en Perú.		Reconocimiento por calidad del producto.
Debilidades	Ausencia en concesionarios autorizados.	Ausencia en concesionarios autorizados.	Ausencia en concesionarios autorizados.	Baja presencia en canal tradicional y moderno.
		Solo cuenta con baterías con Agua Destilada.	Solo cuenta con baterías con Agua Destilada.	
	No cuenta con fábrica en Perú.		No cuenta con fábricas en Perú.	No cuenta con fábricas en Perú.
	No realiza actividades de responsabilidad social.	No realiza actividades de responsabilidad social.	No realiza actividades de responsabilidad social.	No realiza actividades de responsabilidad social.

*Nota.* Tomado de “NEON Baterías [Portal],” por NEON, s.f., recuperado de <http://www.neon.com.pe/>; de “Baterías Enerjet [Portal],” por Enerjet, 2014, recuperado de <http://www.enerjet.com.pe/>; de “Baterías Record [Portal],” por Record, s.f., recuperado de <http://www.bateriasrecord.com.pe/>; de “Todo Baterías,” por Bosch, s.f., recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>; y de “Baterías Capsa,” por Todo Baterías Perú, s.f., recuperado de [http://www.todobaterias.pe/baterias\\_capsa.html](http://www.todobaterias.pe/baterias_capsa.html)

**Estrategias actuales y probables respuestas al plan.** La principal estrategia de NEON es la distribución, para ello invierte en publicidad y remodelación de los puntos de ventas tradicionales buscando la exclusividad de los distribuidores, con esto se pretende crear una barrera de entrada para sus competidores. Sin embargo, la mayoría de estos distribuidores prefieren tener diversas alternativas de marca para ofrecer a los clientes.

NEON quiere mostrarse como una batería moderna y sofisticada, además se intenta que la percepción del cliente cambie puesto que antes era percibido como una batería simple. Para ello, NEON invierte en publicidad y actividades BTL resaltando los atributos y diseño de las baterías de Alto Rendimiento y baterías Silver.

**Barreras competitivas por superar.** Una barrera competitiva en el mercado, es que el cliente no percibe los beneficios de los diferentes tipos de batería que se ofrecen. A 2014, los clientes se limitan a comprar las baterías sin analizar los atributos de cada una. Las empresas de baterías que tienen diversas gamas de producto tienen un reto importante para demostrar los beneficios de cada una y lograr como consecuencia un crecimiento en las ventas.

**Perfil del consumidor.** Las características de los consumidores varían según el tipo de baterías. Los consumidores de batería NEON Experto son personas que tienen un vehículo como herramienta de trabajo (i.e., taxi, transporte público), hombres mayores de 25 años, del NSE C y D, residente en Perú, ya que se está enfocando solo en este mercado.

Los consumidores de baterías de Alto Rendimiento son personas que tienen un vehículo particular. Esta característica es determinante e indispensable para que tenga una intención de comprar este producto. Son hombres y mujeres mayores de 24 años, puesto que es la edad promedio para adquirir un auto, de los NSE A, B, y C, preocupados por el cuidado de su vehículo.

Los consumidores de la línea de baterías Premium son personas que tienen un vehículo de gama alta y/o camioneta, de los NSE A y B, hombres y mujeres mayores de 30 años, que es la edad promedio donde una persona adquiere un auto gama alta o camioneta, personas preocupadas por el cuidado de su vehículo, residentes en Perú, puesto que se enfoca en la venta de batería NEON Silver en el Perú.

#### **2.4 Análisis del Consumidor**

***Necesidades y deseos del consumidor.*** El 90% de los NSE A, B, C, y D desean: (a) ahorrar tiempo en la revisión y cambio de baterías, (b) contar con un servicio de venta e instalación de baterías, y (c) contar con una batería duradera que sea fácil de instalar y cuente con un visor que indique si necesita recambio.

***Hábitos de uso.*** Las baterías forman parte del vehículo y sirve para poder encender el motor, también para mantener encendidos los equipos del auto cuando este está apagado. El conductor se percata de la falla de la batería cuando el auto presenta dificultad en el encendido. Eso ocurre cuando la batería se desgasta por el tiempo de uso o por mantener encendidos equipos eléctricos con el motor del auto apagado, además al fallar el alternador del auto, o al existir una falla interna de la batería.

***Hábitos de compra.*** Los usuarios de baterías compran por los siguientes canales: (a) el canal tradicional, al cual pertenecen los batericentros, lubricentros, y mecánicas; (b) el canal moderno, al cual pertenecen Sodimac, Promart, Plaza Vea, Tottus, y Metro; (c) el canal directo, esto es el delivery y la venta directa en la fábrica principal de NEON; y (d) el canal corporativo, donde se asigna un ejecutivo a la cuenta de las empresas, como por ejemplo venta a concesionarios autorizados, venta a flota de vehículo caso Unicon.

Los hábitos de compra variarán según el tipo de cliente: (a) los corporativos son empresas industriales, mineras, pesqueras, y concesionarios autorizados, estos

compran en cantidades significativas para almacenamiento y tienen mecánicos o servicios externos los cuales deciden qué baterías poner a los vehículos; y (b) los usuarios particulares compran las baterías cuando se les recomienda en los centros de servicio al momento de realizar el mantenimiento preventivo a su auto o cuando su auto presenta dificultad en el encendido de manera repentina.

***Principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra.*** Las influencias del entorno en la compra son: (a) el mecánico o los vendedores de baterías al momento de realizar cambios de batería, (b) experiencia de amistades y familiares, y (c) publicidad vista en los medios.

***Causas de satisfacción e insatisfacción.*** La batería será considerada de calidad si tiene una larga duración. La insatisfacción se puede presentar si existe baja durabilidad, no se pueda ejecutar la garantía, existe dificultad en la instalación, y la falta de instructivos que le indique al cliente cómo examinar o saber qué hacer en caso de fallos de las baterías.

***Tipo de situación de compra.*** Los usuarios solo considerarán comprar una batería al tener problemas con el encendido del vehículo, esto puede ocurrir cuando la batería tenga una antigüedad entre 1 y 3 años o cuando el técnico automotriz lo recomienda en centros de servicio al momento de realizar el mantenimiento preventivo. Es en esta situación donde intervienen los influenciadores de la compra, tal como se observa en la Tabla 22, donde dichas personas son los amigos y familiares con experiencia en una situación de cambio de batería. Otros influenciadores con mayor credibilidad por su experiencia son los mecánicos. Por otro lado, la persona que decide normalmente es el dueño del vehículo, sin embargo también puede ser el taller mecánico o centro de servicios autorizado puesto que ellos al cambiar la batería por recomendación solo lo harán con la marca con la que trabajan.

Tabla 22

*Agentes Según el Rol de Compra*

Rol	Agente
Iniciador	Dueño de vehículo, taller de servicios, y mecánico.
Influenciador	Amigos, familiares, mecánicos, y vendedores.
Quien decide	Dueño del vehículo, taller de mecánica, y centro de servicio.
Comprador	Dueño del vehículo.
Usuario	Dueño del vehículo.

*Nota.* Adaptado de “Baterías NEON Innova el Mercado Automotriz con el Lanzamiento de NEON Express,” por R. Díaz, 2014, Todo Motor Perú, recuperado de [http://www.todomotorperu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2309:bateriasneoninnovaelmercadoautomotrizconellanzamientodeNEONexpress&catid=48:tuning&Itemid=27](http://www.todomotorperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2309:bateriasneoninnovaelmercadoautomotrizconellanzamientodeNEONexpress&catid=48:tuning&Itemid=27); y de “Más de Mil Baterías Vende NEON cada Día en el Perú,” 2014, El Comercio, recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mas-mil-baterias-se-venden-cada-dia-peru-noticia-1726344>

## 2.5 Análisis Interno

**Organigrama.** NEON es una empresa líder del mercado de baterías peruano que cuenta con un sólido patrimonio financiero, y siempre ha sido una empresa familiar. Sin embargo, desde hace 2 años ha sufrido cambios en sus directivos y gerentes con el fin de lograr un crecimiento sostenible. En la Figura 25 se aprecia que NEON tiene una estructura lineal, donde el área de Marketing está encabezada por un Gerente, que como soporte cuenta con una Coordinadora de Canales de Distribución quien a su vez cuenta con Asistente, además dentro de la gerencia de Marketing se tiene un Analista de Marketing para el análisis de diferentes variables y las comunicaciones de marketing. Asimismo, se tiene la Gerencia Comercial, a la misma altura de la Gerencia de Marketing, que tiene como enfoque los canales de distribución de la empresa. Tanto el área de Marketing como Comercial trabajan conjuntamente, donde la Coordinadora de *Trade* interactúa constantemente con el Jefe de Ventas del Canal Moderno y el Jefe de Ventas del Canal Tradicional, creando planes tácticos de comunicación y ventas. Se propone para 2015, que en el organigrama se realice un cambio, y consiste en que la Coordinadora de Trade así como su Asistente sean parte del grupo de la Gerencia Comercial, puesto que los vendedores podrían trabajar mejor con personas que están dentro del mismo grupo.

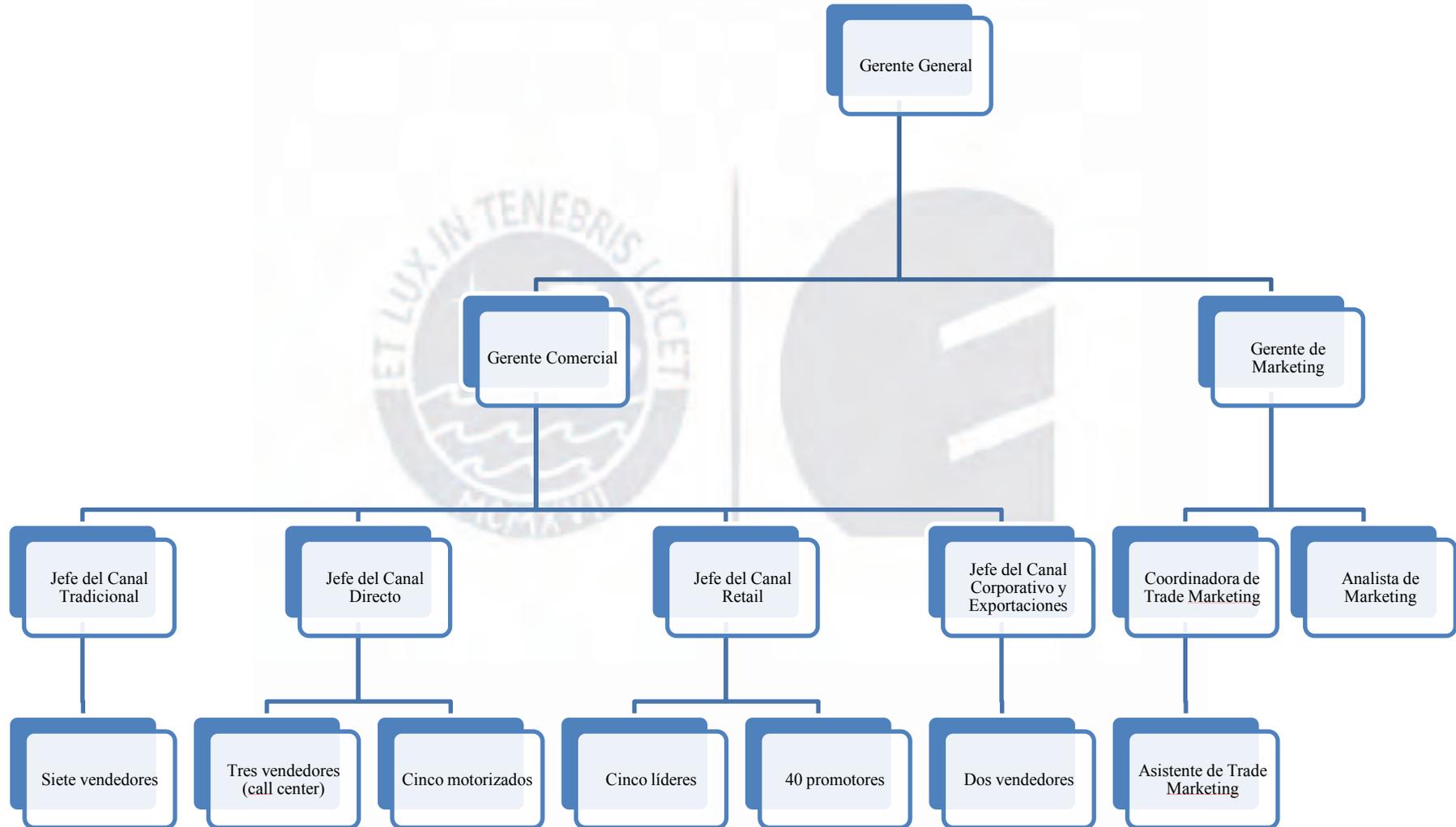


Figura 25. Organigrama del área Comercial y Marketing.  
Tomado de “Memoria Anual 2013,” por NEON, 2014. Lima, Perú: Autor.

Respecto a las funciones de marketing, se puede observar en la Tabla 23 que la línea de producto NEON Experto obtiene un mayor valor de puntuación según las características de las funciones de marketing puesto que ha sido el segmento en donde NEON se desarrolló y el cual tiene el 92% de la facturación de ventas, obviamente es el segmento al que más tiempo le dedican los analistas y el área de Trade. Mientras que a los nuevos modelos de NEON, como son Alto Rendimiento y Silver, con un 6% y 2% respectivamente del facturado de NEON, al ser relativamente nuevos para la empresa, recién se están planificando nuevas estrategias y acciones para 2015, con el objetivo de seguir creciendo.

Tabla 23

*Funciones de Marketing*

Características	Peso	Puntuaciones (Escala = 1-5: 1, Pobre; 5, Excelente)					
		Experto		Alto Rendimiento		Silver	
		Puntuación (1-5)	Valor	Puntuación (1-5)	Valor	Puntuación (1-5)	Valor
Investigación de mercado	20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Comunicaciones de marketing	10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Planificación comercial	20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Organización de ventas	25	4	1.00	3	0.75	2	0.50
Canales de distribución	25	4	1.00	3	0.75	2	0.50
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>3.60</b>		<b>2.90</b>		<b>2.20</b>

### Capítulo III: Análisis Estratégico

#### 3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

En la Matriz Evaluación de los Factores Externos tal como se observa en la Tabla 24, se tiene una importante oportunidad en la valoración de las personas que se preocupan por comprar productos que contribuyan a favor del medioambiente. Y por otro lado, como mayor amenaza se tiene a Baterías Record y CAPSA que tienen un crecimiento sostenido en los últimos años. Se buscará contrarrestar estas amenazas en el análisis FODA.

Tabla 24

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1. Las ventas de carros nuevos en 2012 fueron altas.	0.12	3	0.36
O2. Las provincias son plazas atractivas para incrementar las ventas.	0.15	3	0.45
O3. Se están empezando a valorar más las baterías libre de mantenimiento.	0.11	3	0.33
O4. Preferencia por los productos peruanos y de calidad.	0.07	2	0.14
O5. Las personas se preocupan por comprar productos que contribuyan en favor del medioambiente.	0.13	3	0.39
<b>Amenazas</b>			
A1. Baterías Record y CAPSA están en tendencia de crecimiento.	0.12	3	0.36
A2. Posibles protestas de pobladores cercanos a la planta de reciclaje.	0.12	3	0.36
A3. Lubricentros y batericentros exclusivos de NEON podrían optar por tener una marca adicional.	0.12	3	0.36
A4. Posible alza del plomo.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.87</b>

*Nota.* Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, y 1 = la respuesta es mala.

#### 3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, tal como se observa en la Tabla 25 en lo que representa a las fortalezas, lo que más resalta es que Baterías

NEON es el líder del mercado, cuenta con un presupuesto importante para la comunicación, y cuenta con una fábrica de reciclaje de baterías. Son aspectos favorables que ayudarán a crear una estrategia que se reflejará en el FODA. Por otro lado, se puede apreciar que como mayores debilidades se tienen: la pérdida de participación de mercado en el Norte, y la baja penetración en la venta de baterías por concesionarios autorizados de autos, por lo que se deben aprovechar las oportunidades para incursionar en estos mercados.

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1. Líder del mercado.	0.10	3	0.30
F2. Canal de distribución en el ámbito nacional.	0.07	4	0.28
F3. Baterías para diversos tipos de vehículos.	0.09	3	0.27
F4. Fabrica local de reciclaje de baterías.	0.10	3	0.30
F5. Presupuesto para comunicación.	0.10	3	0.30
F6. Garantías de productos mayores que la competencia.	0.06	3	0.18
Debilidades			
D1. En la región Norte, NEON ha bajado su participación de mercado.	0.10	2	0.20
D2. Residuos contaminantes salen aún por la chimenea de la fábrica de reciclaje.	0.10	2	0.20
D3. No se conoce que NEON es líder del mercado ni sus modelos de batería para cada segmento de mercado.	0.09	2	0.18
D4. Solo un distribuidor con fuerte poder económico atiende todo el mercado del Norte.	0.13	2	0.26
D5. No tiene muchos convenios con concesionarios.	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.53

*Nota.* Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, y 4 = fuerza mayor.

**3.3 Matriz Interna Externa (MIE)**

Según David (2003), la MIE se basa en dos dimensiones claves: (a) los puntajes de valores totales de la MEFI sobre el eje x, y (c) los puntajes de valores totales de la MEFE en el eje y. Cada división de una empresa debe construir una

MEFI y una MEFE, de su parte correspondiente en la empresa. Los puntajes de valores totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la MIE en el ámbito corporativo. Un puntaje de valor total de la MEFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la MIE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

Para el tema de estudio, en la Figura 26 se pueden observar que los valores se han establecido en el Cuadrante V que indica “Crecer o Mantener”, es decir, las estrategias que se deberían aplicar para los diferentes tipos de productos son: (a) cobertura de mercado y (b) mejoramiento de nuevos productos.

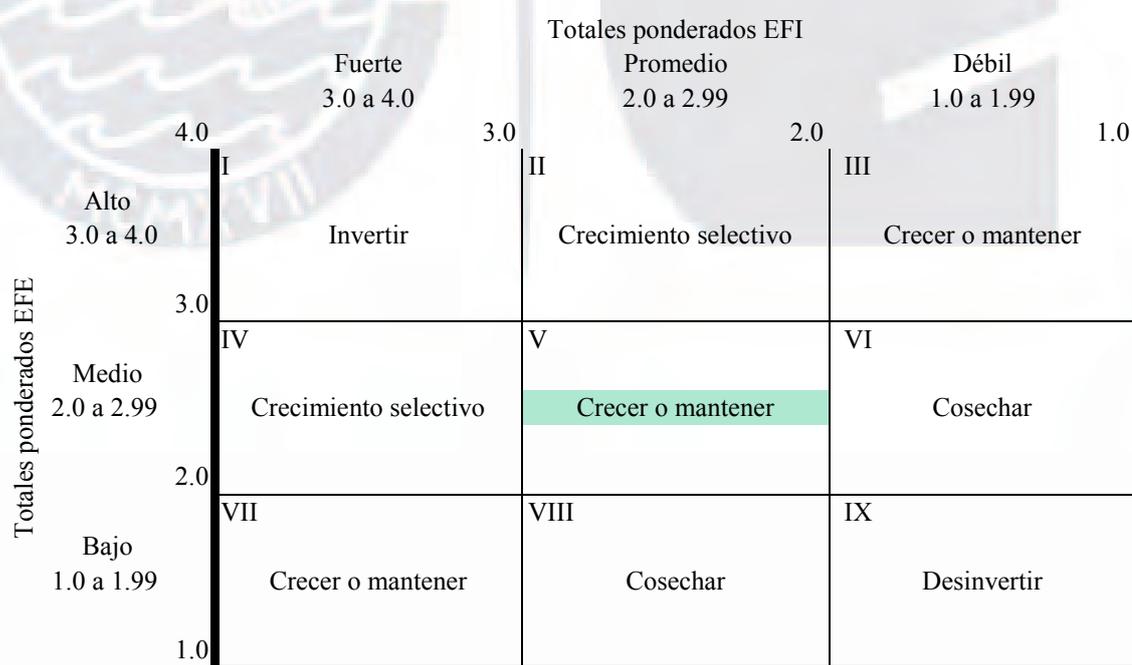


Figura 26. La Matriz Interna Externa (MIE).

### 3.4 Matriz FODA

En la Tabla 26 se observan las estrategias de solución planteadas considerando el análisis EFE y análisis EFI.

Tabla 26

## Matriz FODA

	Fortalezas F	Debilidades D
	<p>F1. Líder del mercado.</p> <p>F2. Canal de distribución en el ámbito nacional.</p> <p>F3. Baterías para diversos tipos de vehículos.</p> <p>F4. Fábrica local de reciclaje de baterías.</p> <p>F5. Presupuesto para comunicación.</p> <p>F6. Garantías de productos mayores que la competencia.</p>	<p>D1. En la región Norte, NEON ha bajado su participación de mercado.</p> <p>D2. Residuos contaminantes salen aún por la chimenea de la fábrica de reciclaje.</p> <p>D3. No se conoce que NEON es líder del mercado ni sus modelos de batería para cada segmento de mercado.</p> <p>D4. Solo un distribuidor con fuerte poder económico atiende todo el mercado del Sur.</p> <p>D5. No tiene muchos convenios con concesionarios.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Las ventas de carros nuevos en 2012 fueron altas.	F1 y O1: Darle fuerza a la línea de Alto Rendimiento y Silver.	D1 y O2: Programar algunas acciones para los batericentros o lubricentros que le compran al distribuidor del norte.
O2. Las provincias son plazas atractivas para incrementar las ventas.	F3 y O2: Crear publicidad que impacte y que contenga el mensaje adecuado para cada tipo de baterías.	D3 y O4: Hacer eventos, aparecer más en revistas especializadas y medios digitales.
O3. Se están empezando a valorar más las baterías libre de mantenimiento.	F5 y O3: Garantizar la difusión de NEON a través de medios digitales.	D5 y O1: Aprovechar la gama de Alto Rendimiento y Silver para poder ingresar a los diferentes concesionarios.
O4. Preferencia por los productos peruanos y de calidad.	F3 y O4: Analizar el lanzamiento de un nuevo producto para los taxis.	
O5. Las personas se preocupan por comprar productos que contribuyan en favor del medioambiente.		
Amenazas	Estrategias AF	Estrategias AD
A1. Baterías Record y CAPSA están en tendencia de crecimiento.	A1 y F5: Realizar campañas de promoción en el sector norte y Lima.	D2 y A2: Implementar un proceso de disminuir los residuos de plomo de la chimenea.( * )
A2. Posibles protestas de pobladores cercanos a la planta de reciclaje.	A2 y F4: Realizar modificaciones a la planta de reciclaje (*).	
A3. Lubricentros y batericentros exclusivos de NEON podrían optar por tener una marca adicional.	A3 y F5: Proponer algunos premios para los dueños y vendedores de locales exclusivos de NEON.	( * ) <b>Se creará nueva unidad de negocios para obtener fertilizantes. Ver Capítulo VI.</b>
A4. Posible alza del plomo	F4 y A4: Lograr recuperar el máximo de plomo, para poder reutilizarlo. ( * )	



## Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing

### 4.1 Segmentación

El mercado se ha segmentado de la siguiente manera:

1. Autos de múltiples encendidos: Se caracterizan porque dichos vehículos tienen diferentes encendidos durante el día. Generalmente, en este rubro se puede nombrar a taxis, transporte público, y transporte pesado. Para este segmento está destinada la línea de baterías con Agua Destilada. El potencial de mercado para este segmento es de S/.222 millones anuales.
2. Carros particulares: Estos vehículos son de uso particular y no demandan de mayor exigencia este tipo de baterías que son fabricadas exclusivamente para vehículos particulares, estas pueden ser selladas o libre de mantenimiento. Para este tipo de segmento están destinadas las baterías Libre de Mantenimiento. El potencial de mercado para este segmento es de S/.17 millones anuales.
3. Carros de lujo: Generalmente los autos de lujo tienen motores de altas potencias y adicionalmente tienen una electrónica más sofisticada así como diferentes consumidores eléctricos. Para este segmento está destinada la línea de baterías Premium. El potencial de mercado para este segmento es de S/.9 millones anuales.

Las variables que se han considerado para realizar esta segmentación son las siguientes:

1. La funcionalidad del vehículo: Este criterio permite determinar si la batería que se usará será de alto rendimiento. El recorrido del auto tiene que ser particular puesto que si cuando se menciona un auto que se utiliza como transporte público donde

las repeticiones de encendido son constantes, se debe usar la batería NEON

Experto.

2. Nivel socioeconómico: Considerando que la batería NEON está por encima del promedio del mercado, este criterio permite segmentar a las personas que estén en la capacidad económica de comprar el producto.

#### **4.2 Criterios para el Posicionamiento**

NEON antes de lanzar las baterías de Alto Rendimiento y Silver, consideró los siguientes criterios para sus tres tipos de baterías: (a) durabilidad, (b) potencia, y (c) la innovación en tecnología que tienen las baterías NEON.

Por tal motivo, NEON se posiciona de la siguiente manera por cada gama de producto:

1. Batería NEON Experto: La marca busca reforzar su posicionamiento de poder, considerando que la batería NEON Experto está diseñada para altas exigencias puesto que el uso que se le da en los vehículos de transporte se relaciona con el poder que necesitan para un buen rendimiento.
2. Batería NEON Alto Rendimiento: La marca ingresa a una posición desocupada que son las baterías creadas específicamente para autos particulares y busca posicionarse debido al poder de su batería y la innovación tecnológica del producto. NEON Alto Rendimiento es fabricada con altos estándares de calidad con una batería libre de mantenimiento que debido a su nueva tecnología permite tener una mayor durabilidad.
3. Batería NEON Silver: La marca ingresa a una posición desocupada que son las baterías creadas exclusivamente para autos de alta gama o camionetas, e ingresa con el posicionamiento de poder e innovación en la tecnología de productos.

NEON Silver es fabricada con altos estándares de calidad con una batería libre de mantenimiento que debido a su nueva tecnología permite tener una mayor durabilidad, además tiene un “ojo mágico” que permite visualizar el estado de la batería.

En la Tabla 27 se observa que la competencia enfoca su posicionamiento en poder o en tecnología. NEON al enfocarse en ambos aspectos, permitirá que los consumidores tengan una mejor percepción de la marca.

Tabla 27

*Cuadro Comparativo de Baterías*

Marca	Posicionamiento	Origen	Años	Garantía	ISO 9001	ISO 14001	Líneas
NEON	Poder y Tecnología	Perú	80 años +	Sí	Sí	Sí	3
Capsa	Rendimiento	Colombia	50 años +	Sí	Sí	No	1
Enerjet	Calidad y energía	Perú	25 años +	Sí	Sí	No	1
Bosch	Alta tecnología	Alemania	40 años +	Sí	Sí	No	3

*Nota.* Tomado de “NEON Baterías [Portal],” por NEON, s.f., recuperado de <http://www.NEON.com.pe/>; de “Todo Baterías,” por Bosch, s.f., recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>; y de “Baterías Enerjet [Portal],” por Enerjet, 2014, recuperado de <http://www.enerjet.com.pe/>

### 4.3 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing a plantear son los siguientes:

1. Alcanzar en el lapso de 1 año, por lo menos 1% más de participación de mercado con respecto al 2014.
2. Incrementar las ventas de baterías de Alto Rendimiento en el portafolio de productos pasando de un 6% en 2014 a un 14% al 2017.
3. Lograr una recordación de marca del 30% en el público objetivo, después de 1 año de difusión a través de diferentes medios.
4. Conseguir que el 30% de puntos de venta en provincia, sean exclusivos de Neón.

5. Lograr que el 10% de las ventas, procedan de los productos innovadores, como las baterías Silver y Alto Rendimiento, en los 3 primeros años.
6. Aumentar los márgenes operativos entre 35% y 49% para los diferentes tipos de baterías que se ofrece.

Tabla 28

*Objetivo de Crecimiento para 2015 (en Miles S/. y en Miles de Unidades Vendidas)*

Canal	2014		2015		2016		2017	
	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto
Cliente corporativo	12.00	2,371.60	13.44	2,656.19	14.78	2,921.81	16.26	3,213.99
Cliente distribuidor	383.74	75,835.10	429.79	84,935.31	472.77	93,428.84	520.04	102,771.73
Cliente final	4.74	937.25	5.31	1,049.72	5.84	1,154.69	6.42	1,270.16
Cliente retail	43.65	8,626.04	48.89	9,661.16	53.78	10,627.28	59.15	11,690.01
Total	444.13	87,769.99	497.43	98,302.39	547.17	108,132.63	601.88	118,945.89
Crecimiento (%)			11.00		10.00		10.00	

*Nota.* Tomado de “Variables de Mercado 2014,” por NEON, 2014b. Lima, Perú: Autor.

7. Establecer relaciones comerciales con tres o cuatro concesionarias de marcas de autos autorizados de renombre (e.g., Maquinarias, Mitsui, Derco, etc.).
8. A 2015, desarrollar un fertilizante aprovechando los humos que salen de la chimenea de la planta de reciclaje.

#### **4.4 Estrategias**

##### **4.4.1 Cobertura en el mercado**

Buscar el aumento de la participación en el mercado de los productos de Alto Rendimiento y Silver a través de un importante esfuerzo de marketing. Se debe aprovechar que solo dos marcas de la competencia tienen segmentado el mercado igual que NEON. Las baterías NEON de Alto Rendimiento y Silver tuvieron buenas ventas en el año 2014. Además, para el 2015 los autos nuevos que fueron adquiridos en 2011 y 2012 ya están por hacer cambios de sus baterías y como mejor opción de reposición es el cambio por baterías de Alto Rendimiento y Silver.

#### 4.4.2 Cambio de imagen

NEON y la mayoría de marcas de baterías de la competencia se caracterizan porque pintan la fachada del punto de venta, con sus logos y colores respectivos. Dicha estrategia es buena, pero la consecuencia es que la marca NEON es percibida como una batería simple, sin innovaciones como las otras. Por otro lado, si se observa a los principales canales de Bosch ubicados en sitios estratégicos de Lima (ver Figura 28), se puede percibir que el local difunde seguridad, calidad de producto, limpieza, etc. Debido a esto, se sugiere que se deberían implementar en el primer año, dos locales en distritos estratégicos de Lima, para que los NSE A y B puedan percibir que NEON es una marca peruana y de calidad.



Figura 28. Comparación de distribuidores de baterías Bosch y NEON.

#### 4.4.3 Diversificación conglomerada o no relacionada

Este tipo de estrategia es una alternativa de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se podría invertir. En este caso, la empresa fabricará con los residuos fertilizantes (i.e., sulfato de amonio), y así fortalecer la política de Responsabilidad Social Empresarial de NEON. Se tiene la fábrica de reciclaje de baterías y solo se invertiría en prolongar la planta de reciclaje para obtener el fertilizante.

#### 4.4.4 Propuesta estratégica de valor

Esta propuesta estratégica de valor se puede dividir de la siguiente manera:

1. Valor de compra: Difundir la nueva tecnología de baterías NEON: Silver, Experto, y Alto Rendimiento.
2. Valor de uso: La garantía de 1.5 años es apreciada por los clientes, además de un chequeo eléctrico cada 3 meses en los batericentros o lubricentros de NEON.
3. Valor final: Comunicar a las diferentes instituciones y clientes que NEON va a ser una ampliación de la planta de reciclaje para poder recuperar los gases que salen del horno y poder convertirlos en fertilizantes.



## Capítulo V: Marketing Mix

### 5.1 Producto

Los productos de NEON tienen un adecuado empaque, diseño, y la etiqueta renovada, por tal motivo, para 2015 se propone el lanzamiento de un nuevo producto que se ha detectado que falta en la oferta, y por otro lado, aprovechar los excelentes productos como las baterías de Alto Rendimiento y Silver para desarrollar algunas innovaciones que se podrían obtener de la tecnología móvil.

#### 5.1.1 Objetivo de producto

1. Aumentar en un 5% las ventas en la línea de baterías Experto es en 2015; y
2. Ingresar a 10 concesionarios con la línea de baterías de Alto Rendimiento y Silver.

#### 5.1.2 Planes de acción para las líneas de producto

##### *Para la línea de baterías Experto.*

1. Aumentar un modelo en la línea de batería NEON Experto, es decir producir una batería sellada y libre de mantenimiento para taxis, aprovechando que la mayoría de marcas de baterías incluyendo NEON, para el segmento de autos de múltiples encendidos, ofrecen la línea de batería con Agua Destilada. NEON podría posicionarse como una de las marcas que ofrece libre de mantenimiento y de alta exigencia para taxis.
2. Se deberá aprovechar la infraestructura y la ingeniería de las baterías de libre de mantenimiento que tiene NEON, para producir un lote que pueda alcanzar y pueda ser distribuido en el ámbito nacional.
3. Por otro lado, el usuario podrá tener una opción más dentro del modelo NEON Experto y valorará que el producto no necesita llenarse con agua destilada cada cierto tiempo y perder tiempo y dinero.

4. Se tiene que aprovechar que el modelo de batería NEON Experto, en la Matriz BCG se ubica en la en el *cuadrante vaca*, por lo tanto ayudará a que esa línea de producto pueda mantenerse en su porcentaje de ventas.

**Para la línea de baterías de AltoRendimiento y Silver.** Lanzar un aplicativo en smartphone que permita ver el estado de la batería de AltoRendimiento o Silver al momento que se conecta con el cargador del celular, de esta manera, si un conductor tiene dificultad en el encendido del auto, puede saber si el causante de la falla es la batería. Frecuentemente, cuando el auto tiene problemas de arranque, los usuarios piensan que puede ser que la batería ya necesita un cambio. Pero lo que no saben es que ese tipo de falla puede ser por diferentes motivos (e.g., inyectores, bujías, sensor de arranque, etc.). Este aplicativo podría ayudar al usuario cuando un mecánico le dice que requiere cambiar de baterías no siendo necesario, es así que el propietario del auto puede refutarle que el producto aún tiene carga y evitarse la compra de una batería nueva que probablemente no la tenía planeada comprar. En la Figura 29 se observa una posible presentación del aplicativo en el celular.



Figura 29. Funciones tentativas de aplicativo para smartphone.

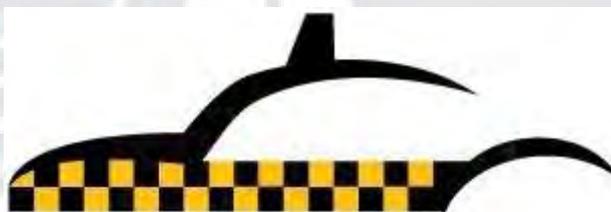
### 5.1.3 Diseño, empaque, y etiqueta

Para el diseño de esta batería, se debe plantear un color diferente para el cajón de la batería. Como se aprecia en la Figura 30, el color tentativo sería el color amarillo, porque es más relacionado con el transporte de taxi.



*Figura 30.* Presentación de Batería NEON Taxi.

Con respecto al logo, se está proponiendo que adicionalmente al nombre de NEON, se debe agregar un pequeño logo de un taxi para que pueda ser relacionado con el usuario. El logo a proponer es el que se observa en la Figura 31



*Figura 31.* Logo de batería NEON Taxi.

## 5.2 Precios

NEON es la segunda marca de baterías más cara del mercado peruano, debido a las diferentes características que tiene el producto y a la percepción que tiene el cliente del producto. Para 2015 se propondrán sugerencias que permitan que las negociaciones de NEON con los canales de distribución tengan buenos resultados y lograr los objetivos de marketing.

### 5.2.1 Objetivos de precios

1. Mantener los precios entre 15% y 20% más caros que las marcas como CAPSA y Enerjet.

2. Mantener precio diferenciador para las nuevas baterías de Taxis con respecto a las baterías Experto con Agua Destilada (i.e., entre 8% a 10% más caro).

### **5.2.2 Políticas de descuento**

1. Para los nuevos canales corporativos, se hará un descuento diferenciador por un stock inicial y descuentos por el primer año de trabajo;
2. Para los diferentes canales de distribución, se entregarán las metas para obtener los rebates en los modelos de Alto Rendimiento y Silver; y
3. Para los diferentes canales de distribución que hagan sus pedidos con un mes de anticipación al lanzamiento de la batería sellada para taxis, se otorgará un descuento adicional.

### **5.2.3 Estrategias de precios**

Para el nuevo modelo de baterías selladas de taxis, se establecerá un precio de introducción que estará un 10% arriba de la batería Experto y menos que la batería de Alto Rendimiento. Lo importante es que el producto se haga conocido por los taxistas en los 6 primeros meses del año, de tal forma que fortalezca la venta del modelo de batería Experto.

Hacer una política de precios y rebates para los canales corporativos importantes que quieran hacer negocios con NEON para 2015. Para ello, se deben establecer unos objetivos en unidades vendidas que ayuden a incrementar las ventas de ese canal de venta. Otra alternativa sería otorgando un descuento diferenciador de compra por stock, puesto que los concesionarios tienen diferentes locales con stock en cada uno de ellos. Por ejemplo, en Maquinarias tienen 40 baterías por cada local y el promedio de venta mensual de baterías es de 30 a 40 unidades por sucursal. Adicionalmente, el almacén central de cada concesionario tiene un stock mínimo de 100 baterías para poder abastecer a cada sucursal.

### 5.3 Promoción

NEON se caracteriza por las diferentes promociones que tiene en sus puntos de venta, así como sus avisos en paneles de comunicación. Se requiere que el mensaje de estas comunicaciones sea más claro, para que NEON siga siendo reconocida como la “batería del poder” y de “las innovaciones en tecnología”. Para 2015 se proponen sugerencias que permitan lograr los objetivos de 2015.

#### 5.3.1 Objetivos de promoción

1. Ser reconocidos por el 40% de usuarios como la batería de “poder e innovación” a 2016;
2. Ser reconocidos por el 40 % de usuarios por tener tres tipos de baterías a 2016;
3. Realizar actividades promocionales cada 2 o 3 meses para la nueva batería para Taxis.
4. Incrementar los niveles de *branding* en comerciales de televisión;

#### 5.3.2 Estrategia de comunicación

1. Se enfocará en medios masivos como televisión y radio, priorizando en 2 programas deportivos y/o noticieros ya que son los preferidos por el público masculino, los cuales en la mayoría de casos, son los decisores e influenciadores de compra de la marca de batería.
2. Paralelamente en los puntos de ventas del canal moderno y tradicional se activarán acciones BTL, dando una imagen moderna y amigable a la marca.
3. Además se utilizarán medios digitales como Facebook, Youtube, Adwords Google, etc ya que dichas herramientas son muy usadas por los potenciales compradores y son más económicos que los medios masivos.

#### 5.3.3 Presupuesto de comunicación

La gerencia ha aprobado S/.2'000,000 para medios de comunicación, de los cuales S/.1'500,000 se destina para medios televisivos y radio; y los otros S/.500,000 para eventos, ferias, etc. Para trade marketing, la gerencia ha aprobado S/.1'500,000.

### 5.3.4 Mensaje promocional

Debe indicar los cuatro tipos de baterías y sus respectivos usos. También se debe indicar que NEON es una marca de baterías que transmite poder e innovación a sus productos resaltando que es la líder en el mercado.

### 5.3.5 Plan de acción

1. Hacer difusiones en programas como Fútbol en América y noticieros del Canal 2 que son los más vistos por el público masculino.
2. Sortear dos entradas dobles a la Fórmula 1 en evento sorpresa y en un local adecuado.
3. Seguir presente en los paneles o vallas de las calles, pero los mensajes en los paneles deben ser más claros.
4. En junio se buscará establecer una pequeña alianza con Goodyear (llantas) y crear un show room móvil para: (a) que se puedan conocer los diferentes tipos de baterías y llantas que necesita algún tipo de carro en particular; (b) mostrar las nuevas innovaciones de NEON como su nueva batería; y finalmente (c) indicar que NEON es la líder del mercado. Se haría en meses específicos y en eventos automovilísticos como Caminos del Inca, eventos en la Chutana, o visitas a algunos distritos y/o provincias.
5. Realizar el evento “La Fiesta NEON”, la cual se efectuará en la semana del Motorshow, donde se invitarán a los gerentes de las concesionarias, de los canales modernos, gerentes de empresas de transporte, etc. Dicho evento será realizado cada año con el objetivo de que sea conocido en el ámbito corporativo.

### 5.4 Distribución

A pesar que NEON tiene una distribución en el ámbito nacional, aprovechando su red de distribución, se ha detectado que en provincias se necesita hacer más trabajo en conjunto con el distribuidor, y por otro lado, verificar cuáles son

los canales de mayor desempeño, para poder premiarlos y ayudarlos en las ventas. Por tal motivo, para 2015 se han propuesto algunas sugerencias que ayuden a lograr los objetivos.

#### 5.4.1 Objetivos de distribución

1. Incrementar en un 10% la cobertura de los canales tradicionales en provincia; y
2. Aumentar en 7% las ventas de los canales tradicionales y modernos.

#### 5.4.2 Estrategia de la distribución

Distribución selectiva para los tres tipos de canales que tiene NEON.

#### 5.4.3 Plan de acción

1. Inaugurar dos centros de servicios NEON en Lima los cuales estarán administrados por distribuidores. Estos centros de servicios serán modernos donde se ofrecerán las baterías NEON, además de servicios de cambio de lubricantes y mecánica básica. Con estas acciones, se busca brindar una imagen sofisticada de la marca reforzándola con más valor.
2. Repartir material de publicidad en el punto de venta para cada tipo de batería. Por ejemplo, para promocionar la nueva batería para taxis, se deberá hacer tapasoles y cubrebrazos, como se observa en la Figura 32, indicando la marca y el modelo de batería.



Figura 32. Material publicitario en punto de venta.

3. Para los técnicos de mejor desempeño de los canales de venta, se les regalarán camisas con el logo de NEON en el bolsillo, con el objetivo de que los técnicos

perciban que NEON los acompaña siempre, más aún al momento de llegar y salir del centro de labores (ver Figura 33).



*Figura 33.* Modelo de camisa NEON.

4. Para los técnicos de los canales de venta de mejor desempeño, se les regalarán mamelucos (ver Figura 34) con el logo de NEON en la parte delantera del bolsillo, y en la parte posterior del mameluco deberá estar el nombre del lubricentro o batericentro.



*Figura 34.* Modelo de mamelucos NEON.

5. Se indicará a los diferentes canales de venta del canal tradicional y corporativo, que se van a ofrecer 10 paquetes dobles de viaje a Punta Sal (todo incluido). El paquete se llamará “Viajamos a Punta Sal en Febrero”. Los paquetes serán para los gerentes de los batericentros, lubricentros, o concesionarios que lleguen primero a su meta anual. Habrán otros 10 paquetes a Punta Sal que serán sorteados entre los clientes que hayan comprado una batería entre abril y junio.

6. Deberán haber dos vendedores de NEON, que viajarán cada 2 meses a provincia para visitar a los canales tradicionales y modernos.

## **5.5 Ventas**

### **5.5.1 Objetivos de la fuerza de ventas**

1. Enterarse e informar lo que está haciendo la competencia en campo;
2. Alcanzar el objetivo anual;
3. Conocer a detalle las ventajas de la competencia así como sus debilidades;
4. Informar cuáles son los canales tradicionales que ya no serán parte de la red de distribución de NEON;
5. Realizar al menos 20 visitas semanales; y
6. Aumentar la cartera de clientes corporativos.

### **5.5.2 Diagnóstico del equipo**

En Lima, cada vendedor tiene asignado diferentes canales tradicionales, así como canales modernos. En provincia, no existen vendedores por parte de NEON, lo que existe es un distribuidor en Chiclayo y otro en Arequipa, los cuales distribuyen a los diferentes canales tradicionales en las provincias del Norte y del Sur. La falta de vendedores en provincias ha generado que no exista un *pull* adecuado. En la mayoría de casos, cuando los vendedores de la misma marca visitan a un canal tradicional, se sienten más identificados con la marca.

En el canal moderno, NEON se organiza por tipo de cliente ya sea por supermercado o home center, los cuales son atendidos por promotores de ventas, que a su vez tienen la función de impulsar las ventas de las baterías.

En el canal corporativo, NEON cuenta con ejecutivos corporativos los cuales tienen cuentas de distintos clientes asignados. En este caso, la relación se establece entre el ejecutivo de cuenta de NEON con la persona encargada de logística de la empresa que se atiende.

En el canal de venta directa, NEON cuenta con personal en los despachos de las tiendas. Además NEON cuenta con el servicio delivery, el cual es conducido por una persona que tiene conocimientos técnicos.

### **5.5.3 Entrenamiento y argumentos de ventas**

En marzo NEON deberá tener un par de días de reuniones comerciales, donde se tendrá que comunicar los objetivos de la empresa para 2015, nuevos lanzamientos, nuevas políticas comerciales, así como un entrenamiento en ventas. En lo que se refiere a entrenamiento, NEON deberá contratar a una empresa experta en ventas, para que puedan enseñar cómo manejar los diferentes escenarios en el momento de la venta.

NEON al ser líder del mercado y de innovaciones, tiene diferentes características positivas de argumentos de venta, las cuales deben ser entrenadas en el momento de la capacitación de ventas.

NEON es consciente que depende mayormente de la manera en la que se ofrece el producto, entonces los conocimientos técnicos son importantes para poder explicar las cualidades diferenciadoras. Es así que se pueden mencionar los siguientes argumentos de ventas:

1. Detallar los tipos de baterías que se ofrecen y su funcionalidad en cada caso particular, resaltando de esta manera la batería deseada;
2. Resaltar que NEON es una empresa socialmente responsable;
3. Resaltar que NEON es una empresa peruana; y
4. El tiempo de garantía es superior que el de la competencia.

## Capítulo VI: Nueva Unidad de Negocios-Fertilizantes

### 6.1 Responsabilidad Social Corporativa

NEON tiene en Ventanilla una planta de reciclaje de baterías, la cual sirve para poder recuperar el plomo y así utilizarla nuevamente. En el último proceso, cuando está el plomo en el horno, los gases o humos que salen por la chimenea contienen residuos de dióxido de azufre, ácido sulfhídrico, óxido de plomo, y monóxido de nitrógeno; al salir estos al exterior, perjudican al medioambiente y podrían afectar a los vecinos de la fábrica de reciclaje.

En la Figura 35 se puede observar que el plomo al estar en contacto con el horno queda en la base del tambor o tazón y los vapores son expulsados por la chimenea. Estos residuos pueden ser recuperados, y después, añadiendo amoníaco se obtendrá un fertilizante, llamado sulfato de amonio. Este proceso requeriría una inversión de S/.4 millones.

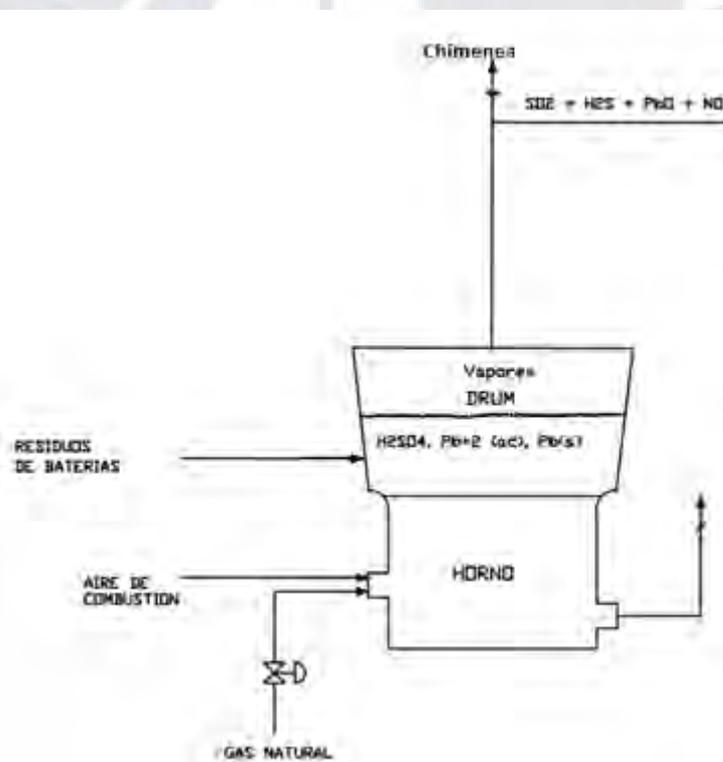


Figura 35. Chimenea y vapores del horno.

Tomado de "Memoria Anual 2013," por NEON, 2014. Lima, Perú: Autor.

Mientras que en la Figura 36 se puede observar, el diseño de la culminación del proyecto para obtener el fertilizante.

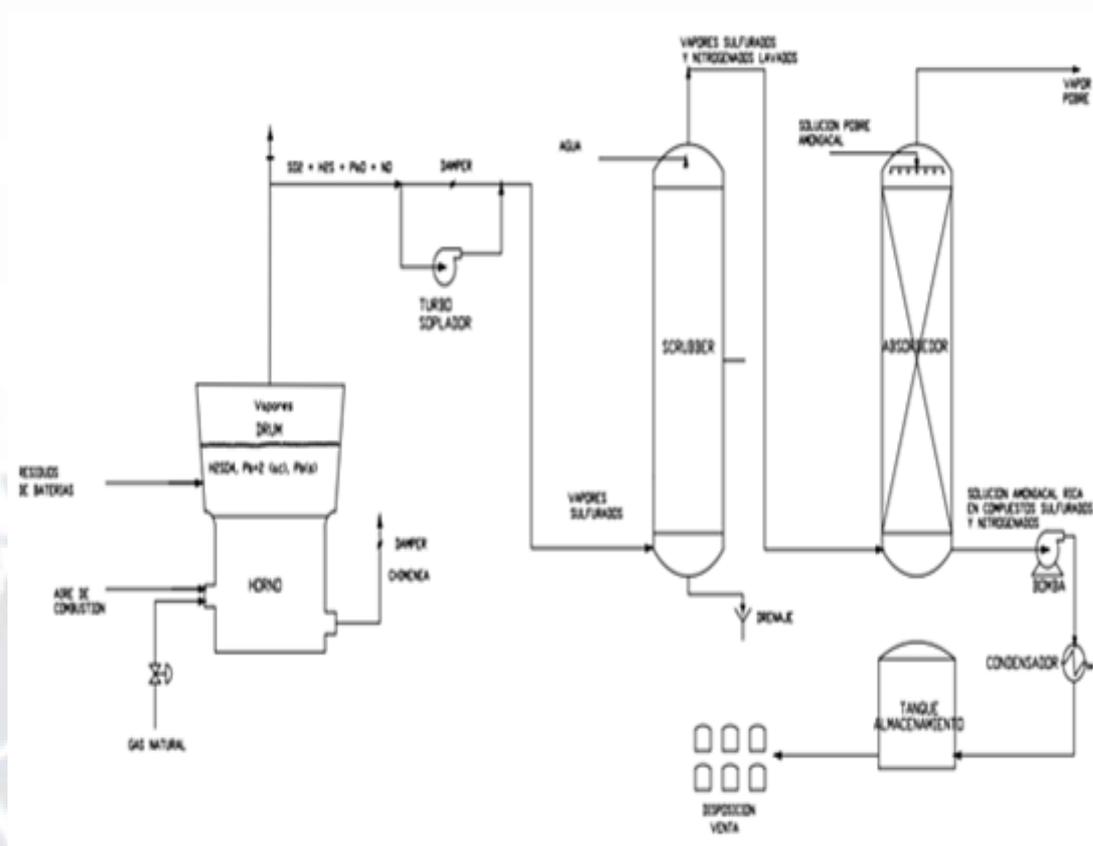


Figura 36. Ampliación de planta propuesta para NEON.

## 6.2 Diagnóstico Situacional PESTE

**Político.** La *Constitución Política del Perú* establece que los Gobiernos Locales gozan de autonomía política, económica, y administrativa en los asuntos de la competencia, asimismo los Artículos 2 y 67 establecen como deber primordial del Estado el de garantizar el derecho de todas las personas a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

El Artículo 24 de la Ley Marco del Sistema de Gestión Ambiental establece que los Gobiernos Locales deben implementar el Sistema Local de Gestión Ambiental, sobre la base de los órganos que desempeñan diversas funciones

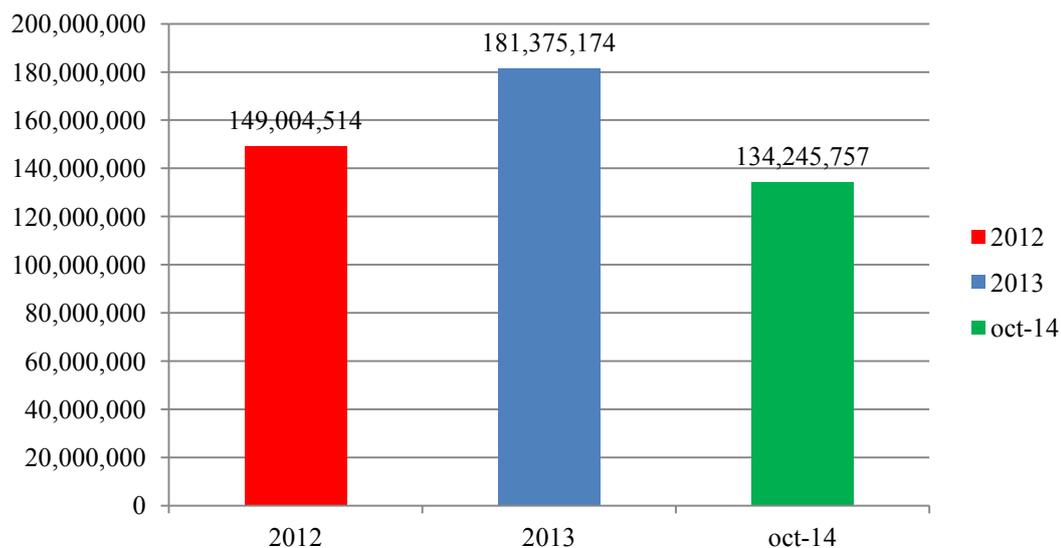
ambientales que atraviesan el Gobierno Local y con la participación de la sociedad civil (Ley 28245, 2004).

Mediante Ordenanza Municipal Que Aprueba la Política Ambiental del Distrito de Ventanilla y se Crea el Sistema Local de Gestión Ambiental, se definieron certificados, entre los que se considera el de Evaluación Ambiental, siendo su objeto asegurar el cumplimiento de las normas ambientales de las actividades comerciales de servicio e industriales que se desarrollan en el ámbito municipal, posterior a la licencia de funcionamiento (Ordenanza Municipal N°020-2011/MDV, 2011).

**Económico.** El sulfato de amonio es un fertilizante con mayor contenido de azufre como sulfato, de alta disponibilidad para los cultivos. De los fertilizantes nitrogenados en el mercado, es el que tiene menor tendencia a absorber humedad del aire. Es versátil para la mezcla con otros fertilizantes por su alta compatibilidad con otros macro y micronutrientes (Corporación Misti, s.f.). El nitrógeno y azufre generan sinergia trabajando juntos, puesto que ambos nutrientes son constituyentes de las proteínas y están asociados con la formación de clorofila.

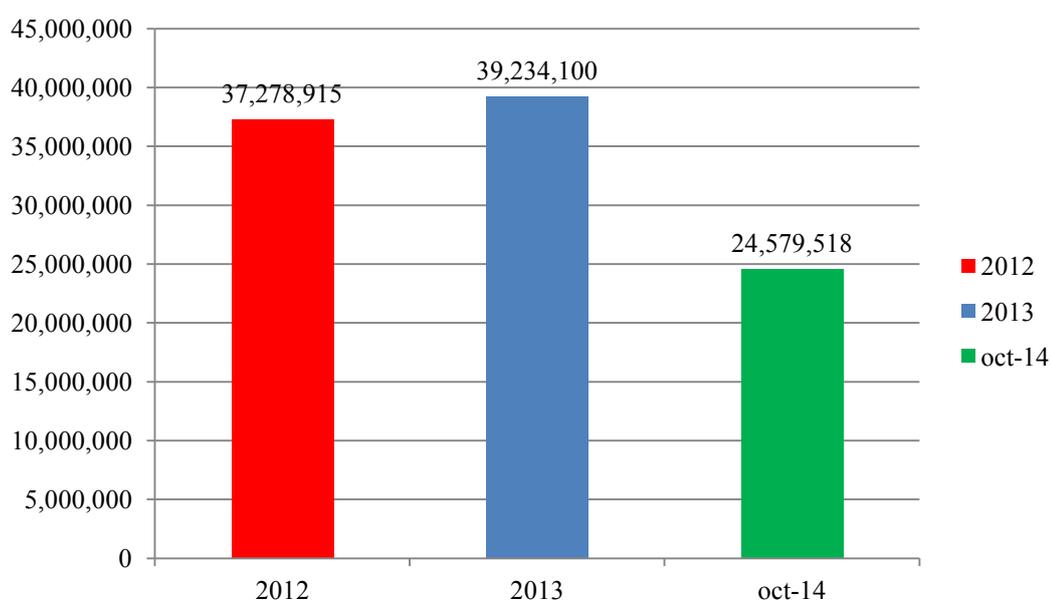
Este Fertilizante es importado a 2014 solo por 15 empresas. Entre las principales se puede nombrar a Corporación Misti, Molinos & CIA, y el año pasado ha empezado a incursionar el Grupo Romero en ese rubro. También se puede mencionar que estos productos han sido importados desde EE.UU., Polonia, y México en 2014.

En la Figura 37 se puede apreciar que las toneladas importadas de sulfato de amonio llegaron a 181 millones t en 2013, mientras que en 2014 quizá no llegara a superar lo del año anterior, pero la cantidad de toneladas importadas no es nada despreciable.



*Figura 37.* Importaciones de sulfato de amonio. Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2014. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2014.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm)

Por otro lado, también se verificar en la Figura 38 que los precios del sulfato de amonio tienen una tendencia a la baja, por lo que en 2014 el *cost, insurance and freight* [costo, seguro y flete, puerto de destino convenido] (CIF, por sus siglas en inglés) del kilo fue aproximadamente US\$0.20.

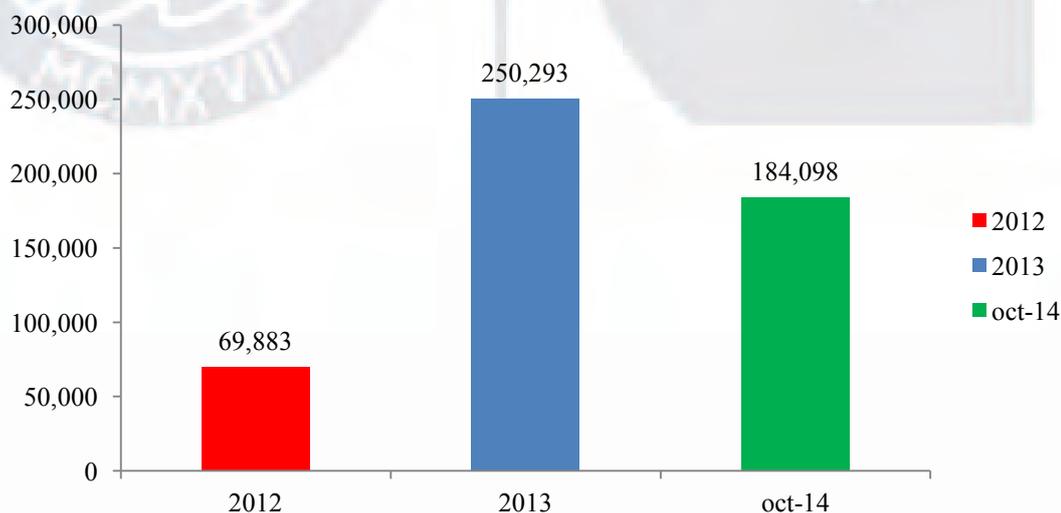


*Figura 38.* Valores CIF de sulfato de amonio. Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2014. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2014.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm)

Se debe considerar que para NEON, se disponen de todos los ingredientes para obtener el sulfato de amonio a excepción del amoníaco en líquido. Dicho producto se podría importar y combinándolos con los residuos de dióxido de azufre, ácido sulfhídrico, óxido de plomo, y monóxido de nitrógeno, se debería obtener el sulfato de amonio.

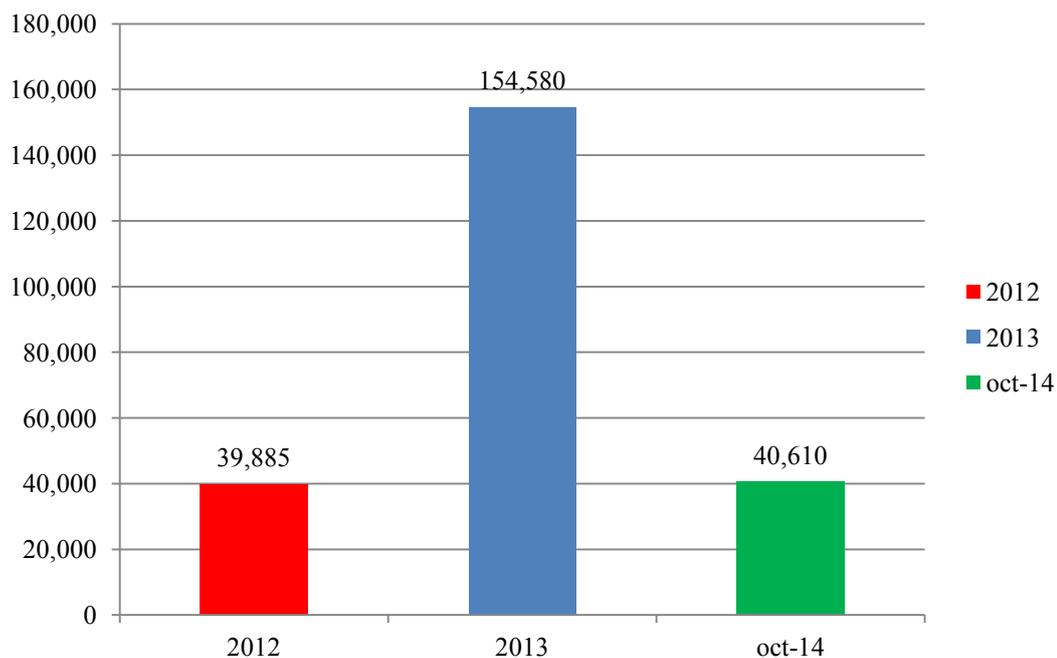
El amoníaco es aliado de la agricultura puesto que es un importante fertilizante natural e industrial. Su alta disolución en el agua, la disposición con que se degrada en la naturaleza, y su capacidad como nutriente para plantas y árboles, hace que se le emplee en la industria como base para la producción de fertilizantes nitrogenados, porque las plantas lo absorben con facilidad y se convierte en nutriente importante para su desarrollo (Corporación Misti, s.f.).

Con respecto al amoníaco, se puede verificar en la Figura 39 que las importaciones de este producto en forma líquida en 2014 no tendrían los mismos resultados que el 2013.



*Figura 39.* Importaciones de amoníaco (en toneladas). Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2014. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2014.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm)

Mientras que por el lado del precio del producto, se puede apreciar en la Figura 40 que el precio ha caído fuertemente.



*Figura 40.* Precios CIF del amoniaco (en toneladas). Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2014. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2014.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm)

**Social.** El mayor porcentaje de la población de Ventanilla habita en asentamientos humanos, luego siguen las urbanizaciones. El crecimiento poblacional de este distrito se acelera motivado principalmente por los incentivos del Estado para construcción de módulos básicos y adquisición de lotes sin servicios. Aparecen distintas organizaciones femeninas (i.e., comedores, vasos de leche, promotoras de salud) y las mujeres asumen roles más protagónicos como la vida política distrital. Aunque existen distintas industrias pesqueras e industriales, Ventanilla sigue siendo considerada una ciudad *dormida* (i.e., la ciudad no despega, delincuencia, malas carreteras).

**Tecnológico.** Las marcas de baterías en el extranjero han ampliado sus plantas y su tecnología para poder recuperar los gases de la planta de reciclaje. El objetivo de esta recuperación de gases es poder transformarlos en fertilizantes para la agricultura.

**Ecológico.** Ventanilla es un distrito que está afrontando la problemática de la inadecuada disposición final de residuos sólidos en general, la cual fue corroborada por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Adicionalmente, se ha podido verificar que existen empresas dedicadas a la fundición de placas de batería en desuso para la obtención de plomo metálico para la refinación o aleación, ubicadas en la zona industrial, que por el crecimiento urbano han quedado cercadas por asentamientos humanos.

El Municipio pudo verificar que no todas las empresas cumplen con los compromisos ambientales correspondientes, siendo afectada mayormente la urbanización Mi Perú por la presencia de plomo en el aire por encima de los estándares referenciales, lo que representa un riesgo para la salud de su población.

### 6.3 Stakeholders NEON

En la Figura 41 se pueden observar a los organismos, empresas, personas, que podrían afectar el desarrollo del negocio por alguna razón. Por tal motivo, es importante identificarlos por orden de importancia, para trabajar en conjunto y evitar problemas a futuro.

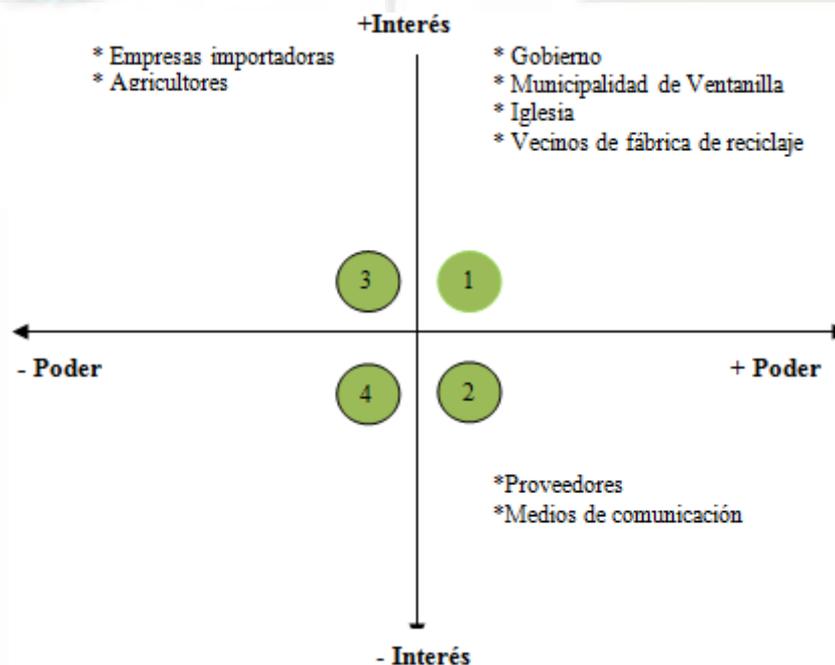


Figura 41. Stakeholders NEON.

## 6.4 Matriz EFE

Tabla 29

### *Matriz de Evaluación de Factores Externos: Responsabilidad Social*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1. El sulfato de amonio lo importan.	0.10	3	0.30
O2. Los precios del amoniaco con tendencia a la baja.	0.10	3	0.30
O3. Solo son tres o cuatro empresas que importan en grandes cantidades.	0.09	4	0.36
O4. El Grupo Romero recién está ingresando al mercado.	0.30	3	0.90
O5. Agricultores prefieren producto peruano.	0.07	2	0.14
O6. El Gobierno está con la tendencia de que las empresas preserven el medioambiente y trabajen en responsabilidad social.	0.09	3	0.27
Amenazas			
A1. Posible subida del amoniaco.	0.08	3	0.24
A2. Precio del sulfato de amonio es relativamente bajo.	0.09	4	0.36
A3. Fertilizante NEON no sea relacionado con productos de agricultura.	0.08	2	0.16
Total	1.00		3.03

## 6.5 Matriz EFI

Tabla 30

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos: Responsabilidad Social*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1. Fabrica local de reciclaje de baterías.	0.30	4	1.20
F2. Poder obtener componentes como residuos de plomo, azufre, y nitrógeno a partir de la recuperación de los gases de la planta de reciclaje.	0.08	4	0.32
F3. Tener el respaldo financiero y comercial de baterías NEON.	0.08	3	0.24
F4. Garantía de productos bajo respaldo de NEON.	0.03	3	0.09
Debilidades			
D1. No se tiene el conocimiento del mercado de agricultura.	0.30	1	0.30
D2. Los fertilizantes, no son el <i>core</i> del negocio.	0.08	1	0.08
D3. No existen canales de distribución.	0.08	2	0.16
D4. El personal técnico es experto en baterías y no en fertilizantes.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.49

## 6.6 Matriz FODA

Tabla 31

### *Análisis FODA: Responsabilidad Social*

	Fortalezas F	Debilidades D
	F1. Fabrica local de reciclaje de baterías. F2. Poder obtener componentes como residuos de plomo, azufre, y nitrógeno a partir de la recuperación de los gases de la planta de reciclaje. F3. Tener el respaldo financiero y comercial de baterías NEON. F4. Garantía de productos, bajo respaldo de NEON.	D1. No se tiene el conocimiento del mercado de agricultura. D2. Los fertilizantes no son el core del negocio. D3. No existen canales de distribución. D4. El personal técnico es experto en baterías y no en fertilizantes.
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
O1. El sulfato de amonio lo importan.	F1 y O1. Aprovechar los gases de la planta recicladora para poder obtener sulfato de amonio	D3 y O4. Concretar negocios con el Grupo Romero para que puedan ser una herramienta de diversificación del producto.
O2. Los precios del amoniaco con tendencia a la baja.	F2 y O6. Inaugurar la ampliación de la planta con representantes del Gobierno	
O3. Solo son tres o cuatro empresas que importan en grandes cantidades.	F3 y O4. Establecer una alianza estratégica con el Grupo Romero.	
O4. El Grupo Romero recién está ingresando al mercado.		
O5. Agricultores prefieren producto peruano.		
O6. El Gobierno está con la tendencia de que las empresas preserven el medio ambiente y trabajen en responsabilidad social.		
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
A1. Posible subida del amoniaco.	F1 y A1. Negociar con los proveedores de amoniaco en el exterior	D4 y A1. Contar con uno o dos colaboradores del personal de ventas y que se encarguen de evaluar negociaciones con posibles distribuidores.
A2. Precio del sulfato de amonio es relativamente bajo.	F2 y A3. Ser la primera marca de baterías en el Perú que obtiene fertilizantes	
A3. Fertilizante NEON no sea relacionado con productos de agricultura.		

		Totales ponderados de la Matriz EFI		
		Fuerte 3.0 A 4.0	Promedio 2.0 A 2.99	Débil 1 A 1.99
Totales Ponderados de la Matriz EFE	Alto 3.0 A 4.0	I Invertir	II Crecimiento Selectivo	III Crecer o mantener
	Media 2.0 A 2.99	IV Crecimiento selectivo	V Crecer o mantener	VI Cosechar
	Bajo 1.0 A 1.99	VII Crecer o mantener	VIII Cosechar	IX Desinvertir

Figura 42. Matriz Interna y Externa.

## 6.7 Objetivos de Marketing

Los objetivos planteados son los siguientes:

1. Lograr que el producto sea relacionado con la agricultura y romper algunos insight que podrían surgir por ser derivado de la planta de plomo;
2. Tener una distribución adecuada en el plazo de 2 años para este tipo de producto;
3. Poder tener al grupo Romero como uno de los principales candidatos a que pueda comprar nuestros productos, aprovechando que tiene poco tiempo en el mercado;
4. Obtener una participación de mercado del 4% en el primer año luego de haber sido instalada la planta;
5. Difundir que baterías NEON, es la primera empresa de baterías en el Perú que optimiza sus procesos, para una mejor calidad de vida del vecino de Ventanilla; y
6. Elaborar un logo adecuado de la nueva marca que tenga la identidad de la organización.

## 6.8 Marketing Mix

**Producto.** Como objetivo para el producto se plantea lograr que el producto pueda tener un 4% de participación de mercado en el primer año después de haber

sido implementada la ampliación de planta. El plan de acción a seguir para alcanzar este objetivo es:

1. El producto debe estar a la venta a 2016.
2. El producto será vendido en la gama de 30 kg o 50 kg.

***Distribución.*** Los objetivos de la distribución son:

1. Lograr rotación de producto; y
2. Difundir la imagen de NEON con la responsabilidad social.

***Precio.***

*Objetivo.* Con los precios ofrecidos al mercado, se deberá lograr tener una participación de 4%.

***Promoción.***

*Objetivos.*

1. Difundir el nuevo fertilizante del mercado.
2. Convencer que el plomo ya no existe en ese fertilizante.

*Estrategias de promoción.*

1. Estrategia de medios: Aparecer en revistas especializadas y en vallas de publicidad.
2. Muestra de productos: Se deberá sembrar jardines y árboles alrededor de la planta de reciclaje, que servirán como muestra para que se aprecien los resultados del producto.

## **6.9 Costos y Precios Referenciales de Fertilizantes**

En la Tabla 32 se observan las importaciones y los costos CIF de la competencia (SUNAT, 2014). A partir de estos datos, se han estimado los precios que serían con los que se ingresaría al mercado. En la Tabla 33 se puede observar también las ventas estimadas del nuevo producto de NEON.

Tabla 32

*Mercado del Sulfato de Amonio (S/.)*

Mercado total (kg)	Importaciones	Inversión	Costo CIF competencia x kg	Precio de venta x kg
161'094,908	29'495,422	4'000,000	0.47	0.57

Tabla 33

*Proyección de Ventas de Fertilizantes NEON*

Medida	2016	2017	2018
En kilogramos	6'443,796	6'928,813	7'873,651
En nuevos soles	3'695,517	3'973,674	4'515,539

## Capítulo VII: Presupuesto y Control

Como 2015 se percibe como un mejor año respecto a 2014, a la Gerencia de Marketing se le ha aprobado un presupuesto adecuado para poder lograr los objetivos de marketing planteados.

### 7.1 Presupuesto de Marketing

Para poder lograr los objetivos de marketing, se propone gastar en febrero y marzo lo destinado del presupuesto hasta el mes de mayo, puesto que uno de los propósitos es que se difunda mejor la imagen de NEON y que se puedan distinguir los tres tipos de baterías que tiene NEON. En junio o julio se tendría que hacer una operación parecida para refrescar y fortalecer los atributos de la marca (ver Tabla 34).

### 7.2 Hipótesis Económicas

Como hipótesis económicas se ha considerado una tasa de inflación anual del 2%, tipo de cambio al dólar de S/.2.95 y una tasa de crecimiento del PBI de 5.50%.

### 7.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

Se ha proyectado el Estado de Ganancias y Pérdidas con los siguientes resultados (ver Tabla 35).

### 7.4 Análisis del ROI

En 2013 el *return on investment* [retorno sobre la inversión] (ROI, por sus siglas en inglés) fue de 18% dado el buen rendimiento que tuvo NEON durante ese periodo. Asimismo, 2014 fue un favorable año para NEON al obtener un 21% de ROI. Para 2015 se proyecta tener un ROI de 16% debido a que se está considerado dentro de la estrategia, implementar una planta para desarrollo de fertilizantes que ayudará a NEON con la estrategia de marketing socialmente responsable. Si bien es cierto que para 2015 se tendrá una leve baja en el ROI, a 2016 las ventas de fertilizantes contrarrestarán la bajada presentada puesto que se planea vender S/.3 millones en fertilizantes obteniendo un ROI de 20%. Siguiendo esta tendencia, se proyecta que el ROI para 2017 y 2018 sería 22% aproximadamente.



Tabla 35

*Estado de Pérdidas y Ganancias (S/.)*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	87'769,659	94'791,232	102'374,530	113'094,346	121'475,452	130'683,710
Costo de ventas	-50'047,048	-52'499,400	-55'074,370	-57'649,340	-60'346,928	-63'172,972
Utilidad bruta	37,722,611	42'291,832	47'300,160	55'445,006	61'128,524	67'510,739
Gastos de administración	-11'596,671	-11'828,604	-12'065,177	-12'301,750	-12'542,962	-12'788,903
Gastos de ventas	-13'081,980	-13'343,620	-13'610,492	-13'877,364	-14'149,469	-14'426,909
Inversiones			-4'100,000			
Utilidad de operación	13'043,960	17'119,608	17'524,491	29'265,892	34'436,093	40'294,927
Ingresos financieros	2'690,826	2'744,643	2'799,535	2'854,427	2'910,395	2'967,461
Gastos financieros	-4'927,162	-5'025,705	-5'126,219	-5'226,733	-5'329,218	-5'433,712
Ingresos diversos	663,867	677,144	690,687	704,230	718,039	732,118
Ganancia por fusión	5'215,563	5'319,874				
Otros egresos						
Utilidad antes del impuesto a la renta	16'687,054	20'835,564	15'888,494	27'597,816	32'735,309	38'560,793
Impuesto a la renta corriente	-3,003,670	-3'750,402	-2'859,929	-4'967,607	-5'892,356	-6'940,943
Impuesto a la renta diferido	-810,991	-1'012,608	-772,181	-1'341,254	-1'590,936	-1'874,055
Utilidad neta del ejercicio	12'872,393	16'072,554	12'256,384	21'288,955	25'252,018	29'745,796

**7.5 Mecanismo de Control**

Los mecanismos de control de un plan de marketing permiten obtener el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas en el marketing operativo. Mediante este control se detectan los posibles fallos y desviaciones que se vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras rápidamente (Muñiz, 2014).

Para NEON, se proponen los siguientes mecanismos de control:

1. Resultados de ventas mensuales: (a) por región, (b) por producto, y (c) por vendedor;
2. Rentabilidad de las ventas mensuales: (a) por región, (b) por producto, y (c) por vendedor;

3. Ratio de visitas por pedido;
4. Ratio de ingresos por pedido;
5. Resultado de las diferentes campañas de marketing que se apliquen: (a) ROI, (b) visitas a la página de Internet, y (c) porcentaje de aumento de ventas en los meses de las campañas;
6. Medición de participación de mercado mensual; y
7. *Benchmark* con sus principales competidores.



## Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

### 8.1 Conclusiones

1. NEON cambió su enfoque de empresa familiar y tuvo el comportamiento de una empresa corporativa, por lo que contrató a personal externo calificado con experiencia en consumo y retail, lo que permitió que la empresa tenga una mejor visión y pudo ampliar los tipos de batería: NEON Experto, Alto Rendimiento, y Silver.
2. Baterías NEON es la líder en el mercado, sin embargo su participación de mercado ha estado disminuyendo, por otro lado baterías Record ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos años, y se observa que esta marca tiene un modelo adicional en el segmento de autos de múltiples encendidos, caso contrario ocurre en batería NEON que es afecta a mantenimiento. Se puede inferir que los consumidores tienen una mejor referencia por las baterías libre de mantenimiento en todos los segmentos.
3. Los concesionarios autorizados de las diferentes marcas de autos tienen mayor preferencia por baterías Bosch puesto que son percibidas por sus clientes como de mejor calidad, solamente Gildemeister y Masaki venden baterías NEON a sus clientes. Se puede observar que existe un mercado atractivo que es el de los concesionarios autorizados para la venta de baterías a un precio accesible.
4. Si NEON vendiera sus baterías en los demás concesionarios autorizados de las marcas de autos que aún no ha penetrado, permitiría que sea percibida como una batería de calidad puesto que la recomendación viene desde el especialista automotriz.
5. Debido a la calidad del producto, NEON tiene la posibilidad de ofrecer una garantía de 1 año y 6 meses por sus baterías de Alto Rendimiento y Silver, lo que

no ocurre con su competencia quienes brindan garantía por solo 1 año. Esta realidad es favorable para que este segmento siga creciendo en el mercado.

6. Los resultados del estudio muestran que se puede aplicar un Plan de Responsabilidad Social que sea económicamente sostenible para la empresa ayudando a esta a crear un valor diferencial en un producto determinado.
7. La Matriz de Perfil Competitivo de las *baterías afectas a mantenimiento* muestra que batería Record tiene una mejor percepción por parte de los clientes siendo el precio y la variedad de productos los atributos más reconocidos. Con esto se induce la importancia de una adecuada segmentación del producto, por ejemplo las baterías Record usadas para taxi son de color amarillo y tienen la posibilidad de ser libre mantenimiento.
8. La Matriz de Perfil Competitivo de la línea de baterías Libre de Mantenimiento muestra que NEON tiene una mejor percepción por parte de los clientes, debido a que tiene una puntuación alta en los factores de garantía del producto y precio, por lo que se puede inferir que con este tipo de cliente se valora mucho la relación calidad precio.
9. La Matriz de Perfil Competitivo de la línea de baterías Premium muestra que baterías Bosch tiene una mejor percepción por parte de los clientes debido a que tienen un alto puntaje en los factores de calidad de producto, garantía de producto, participación en concesionarios, y productos socialmente responsables. Estos factores son importantes considerando que se refiere a los NSE A y B que toman en cuenta las cualidades del producto dejando de lado el tema de dinero.
10. Existe un alto riesgo si se trabaja con un solo distribuidor en determinadas provincias, lo que puede causar que este tenga un alto poder de negociación, esto se observa en el norte del Perú donde NEON cuenta con un solo distribuidor y en los últimos periodos ha disminuido su venta total.

11. A 2014 el factor tiempo es importante para las personas y esto se observa en el momento de elegir los diferentes productos que compran, lo que permite apreciar por qué los clientes prefieren baterías selladas en los segmentos autos de lujo y particulares.

## 8.2 Recomendaciones

1. Es recomendable que las compañías piensen en crear responsabilidad social que esté relacionado directamente con su producto para crear valor diferencial en beneficio de la empresa.
2. NEON no solo debería considerar actividades de responsabilidad social externas sino también actividades que estén relacionadas con sus clientes internos. Una fábrica de baterías produce altos niveles de contaminación, es así que se debe considerar el bienestar del trabajador y de sus familias. Por ejemplo, la implementación de chequeos médicos semestrales, planes de salud integrales y con énfasis en limpiar la contaminación en los cuerpos de los obreros, turnos de trabajo acondicionados a la cantidad de radiación que reciben, etc.
3. Se recomienda poner en marcha la planta de fertilizantes puesto que es una idea económicamente viable y socialmente responsable que generará para NEON la imagen de empresa responsable con el medioambiente lo que generará conexiones con los consumidores con interés en la responsabilidad ambiental.
4. NEON no cuenta aún con estudios del impacto que la publicidad contratada genera en los consumidores por lo que se recomienda contratar los estudios de una investigadora de mercado para identificar los indicadores más importantes y poder distribuir el presupuesto eficientemente.
5. Se recomienda generar sinergia entre los concesionarios y Baterías NEON. Este punto es importante para que se pueda crecer en este canal y que la percepción de los clientes sea de confianza.

6. Los distribuidores grandes y pequeños, deben de ser constantemente fidelizados y monitoreados debido a que la competencia está buscando cómo ingresar al mercado y una manera es mediante estos distribuidores y además estos son el punto de entrada para los nuevos productos que se está buscando desarrollar. Se recomienda generar acciones y crear vínculos estrechos con estos canales para mantener y aumentar la participación de mercado con la que actualmente se dispone.
7. El Analista de Marketing con el que trabaja directamente el Gerente de Marketing de NEON está sobrecargado de trabajo lo que le impide analizar su mercado y realizar un constante feedback hacia el Gerente. Se recomienda que pueda contratarse un analista adicional o un asistente, como es el caso de la Coordinadora de Trade Marketing, para poder realizar todas las funciones que tiene a cargo y aprovechar las oportunidades que el mercado brinda.

## Referencias

- Bosch. (s.f.). *Todo Baterías*. Recuperado de <http://www.bateriasbosch.com/>
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Corporación Misti. (s.f.). *Sulfato de amonio: 21-0-0-24S*. Recuperado de <http://www.misti.com.pe/web/index.php/simples/sulfato-de-amonio>
- Datosmacro. (2014). *Precio Plomo 99.97% puro, LME spot precio por tonelada métrica*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/materias-primas/plomo>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Decreto Supremo N°057-2004-PCM. Aprueban el Reglamento de la Ley 27314, Ley General de Residuos Sólidos. Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2004).
- Díaz, R. (2014, 30 de abril). Baterías NEON innova el mercado automotriz con el lanzamiento de NEON Express. *Todo Motor Perú*. Recuperado de [http://www.todomotorperu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2309:bateriasNEONinnovaelmercadoautomotrizconellanzamientoNEONexpress&catid=48:tuning&Itemid=27](http://www.todomotorperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2309:bateriasNEONinnovaelmercadoautomotrizconellanzamientoNEONexpress&catid=48:tuning&Itemid=27)
- Enerjet. (2014). *Baterías Enerjet* [Portal]. Recuperado de <http://www.enerjet.com.pe/>
- NEON. (s.f.). *NEON Baterías* [Portal]. Recuperado de <http://www.neon.com.pe/>
- NEON. (2014). *Memoria anual 2013*. Lima, Perú: Autor.
- NEON. (2014b). *Variables de mercado 2014*. Lima, Perú: Autor.
- NEON. (2014c). *Actividades de trade marketing*. Lima, Perú: Autor.

- NEON. (2013). *Historia de NEON*. Recuperado de <http://www.neon.com.pe/neon2013/historia-de-neon>
- GFK. (2014). *Percepciones de la situación económica*. Lima, Perú: Autor.
- Ipsos Apoyo Perú. (2014, 31 de octubre). *Perspectivas económicas, políticas, y del mercado en 2015* [Conferencia]. Lima, Perú: Autor.
- Ley 26793. Ley de creación del Fondo Nacional del Ambiente. Presidencia de la República. (1997).
- Ley 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. (2004). Presidencia del Congreso de la República.
- Más de mil baterías vende NEON cada día en el Perú. (2014, 30 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mas-mil-baterias-se-venden-cada-dia-peru-noticia-1726344>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Ordenanza Municipal N°020-2011/MDV. Que Aprueba la Política Ambiental del Distrito de Ventanilla y se Crea el Sistema Local de Gestión Ambiental. Municipalidad Distrital de Ventanilla. (2011).
- Record. (s.f.). *Baterías Record* [Portal]. Recuperado de <http://www.bateriasrecord.com.pe>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2002). *El plan de marketing en la práctica* (7a ed.). Madrid, España: ESIC.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2014). *Estadísticas de comercio exterior*. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2014.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm)
- Todo Baterías Perú. (s.f.). *Baterías Capsa*. Recuperado de [http://www.todobaterias.pe/baterias\\_capsa.html](http://www.todobaterias.pe/baterias_capsa.html)

Tribunal Constitucional le puso freno a importación de autos con más de cinco años de antigüedad. (2010, 13 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tribunal-constitucional-le-puso-freno-importacion-autos-mas-cinco-anos-antiguedad-noticia-622564>

Venta de autos nuevos retrocedió 2.4% en el primer semestre. (2014, 8 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/venta-autos-nuevos-retrocedio-24-primer-semester-noticia-1741593>

