



“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE LOS VIDRIOS ANTIVANDÁLICOS ‘IMPENETRA’”

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

Presentado por

**Sr. Antonio Gálvez Monterola
Sr. Jorge Martín Paredes Villanueva
Sr. Kruno Fistrovic Brush**

Asesor: Profesora Carla Pennano

2018

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi padre, en el cielo, y a mi madre, fuente inagotable de inspiración, por su apoyo incondicional para mi desarrollo profesional.

Antonio Gálvez Monterola

Agradezco a Dios por bendecirme con una familia que cada día es mi inspiración, en especial a mis padres, hermano Lucho y mi esposa, quienes me alentaron siempre a pensar que nada es imposible.

Jorge Martín Paredes Villanueva

Dedicado a mi esposa Valeria, Mía y Osberto por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional para el logro de mis objetivos profesionales y personales.

Kruno Fistrovic Brush

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone un plan de *marketing* que tiene como objetivo mostrar la factibilidad y viabilidad del relanzamiento de la marca de vidrios antivándalicos IMPENETRA.

Se han identificado dos segmentos claramente diferenciados: el *premium*, conformado por hombres sofisticados de entre 30 y 50 años de los NSE A y B que valoran el estatus que les genera el producto, y el de las mujeres seguras, conformado por mujeres de éxito de los NSE A y B que buscan seguridad ante todo.

Asimismo, existen una serie de oportunidades para el éxito del producto como el crecimiento sostenido del poder adquisitivo del consumidor peruano y su sofisticación buscando productos de mayor valor agregado. De igual modo, durante los últimos años se ha incrementado la inseguridad y la criminalidad principalmente en las zonas urbanas (INEI 2017).

La investigación de mercados incluyó dos etapas: la investigación exploratoria, en la cual se consideró entrevistas a expertos, *focus groups* y fuentes secundarias, y una investigación concluyente a través de una encuesta dirigida a clientes potenciales de los dos segmentos identificados, que mostraron la intención de compra de nuestro producto. Asimismo, se obtuvieron importantes *insights* que nos servirán para definir la estrategia de comunicación.

Se definió un plan de *marketing* a fin de resaltar los principales atributos del producto y posicionar a IMPENETRA como la opción más segura del mercado contra ataques vandálicos y el producto que permite diferenciar a sus usuarios por el estatus que genera. Para ello, implementaremos la estrategia competitiva de empresa especializada y enfocada en un nicho de mercado, el cual es el segmento *premium*. Por otro lado, los canales a utilizar serán los concesionarios de autos *premium* para los vehículos nuevos y empresas autorizadas que instalen el producto para los vehículos usados.

Se plantea explotar los atributos de inviolabilidad (seguridad) y estatus social ya que son los más valorados por los segmentos a los cuales nos queremos dirigir. En la etapa de introducción se planea una campaña agresiva de comunicación para dar a conocer el producto. La estrategia de crecimiento estará basada en desarrollar nuevos modelos y ampliar la oferta a otros segmentos con otra marca. Durante la etapa de declive se propone innovar para lanzar nuevos productos.

La evaluación financiera demuestra la viabilidad del plan de negocio, siendo esta línea de producto marginal para la compañía en donde la inversión inicial asciende a USD 110.000. Esta inversión está compuesta por la adquisición de los vidrios originales de los vehículos y una campaña publicitaria antes del relanzamiento del producto. Con ello, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de USD 525.449,14 para los primeros tres años de operación evaluados, con un Costo de Oportunidad del Capital (COK) de 15%. Asimismo, el proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 194% y un Retorno sobre la Inversión (ROI) de 76%.

Por todo lo manifestado líneas arriba, podemos concluir la viabilidad del relanzamiento de IMPENETRA y se recomienda la implementación del presente plan de *marketing*.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos.....	x
 Capítulo I. Introducción	 1
 Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	 3
1. Análisis del macroentorno (PEST)	3
1.1Entorno político	3
1.2Entorno económico	4
1.3Entorno social.....	4
1.4Entorno tecnológico	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1Evolución y características del sector	6
2.2Análisis de los clientes.....	6
2.3Análisis de los competidores	6
2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	6
2.4Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)	7
3. Análisis interno: la empresa.....	8
3.1Historia y evolución.....	8
3.2Visión y misión	8
3.2.1 Visión.....	8
3.2.3 Misión.....	8
3.3Organización y estructura	8
3.4Productos y servicios que ofrece.....	8
3.5Análisis de la cadena de valor.....	9
3.6Situación financiera	9
4. Matriz FODA.....	9
5. Análisis situacional	10
 Capítulo III. Investigación de mercados	 11
1. Investigación exploratoria.....	11
1.1Investigación cualitativa	11

1.1.1	Objetivos.....	11
1.1.2	Encuestas a expertos	11
1.1.3	<i>Focus groups</i>	12
1.1.4	Análisis de resultados	12
1.1.5	Sobre el entorno.....	12
1.1.6	Sobre el producto.....	12
1.1.7	Sobre el precio	13
1.1.8	Sobre la competencia.....	13
1.1.9	Sobre los clientes	13
1.1.10	Sobre la decisión de compra	13
2.	Investigación concluyente.....	13
2.1	Metodología.....	13
2.2	Definición de los objetivos	14
2.3	Diseño muestral	14
2.3.1	Marco muestral	15
2.4	Diseño del instrumento (encuesta).....	15
2.5	Ejecución de la encuesta	16
2.6	Procesamiento de la información encuestada	17
2.7	Análisis de los resultados.....	17
3.	Análisis de mercado.....	18
3.1	Mercado potencial.....	18
3.2	Mercado objetivo	18
3.3	Estimación de la demanda	18
3.3.1	Cálculo del universo	18
3.3.2	Filtros para cálculo de la demanda.....	18
3.3.3	Público objetivo	20
3.4	Conclusiones de la investigación de mercado.....	20
Capítulo IV.	Planeamiento estratégico.....	21
1.	Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	21
2.	Estrategia de genérica y de crecimiento.....	21
3.	Estrategia de segmentación de mercados.....	21
4.	Estrategia de posicionamiento	22
5.	Estrategia competitiva.....	22
6.	Estrategia de marca	23

7. Estrategia de clientes.....	23
Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>.....	25
1. Estrategia de producto.....	25
2. Estrategia de precios	26
3. Estrategia de plaza	26
3. Estrategia de promoción	27
Capítulo VI. Implementación.....	30
1. Proyección de ventas en unidades y facturación del año 2019 al año 2021.....	30
2. Presupuesto.....	31
2.1 Flujo de caja.....	31
2.2 Estado de resultados.....	32
2.3 Rentabilidad económica y financiera del plan.	32
2.3.1 Valor Actual Neto (VAN).....	32
2.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	33
2.3.3 Retorno sobre la Inversión (ROI)	33
3. Control.....	33
Conclusiones y recomendaciones	34
1. Conclusiones.....	34
2. Recomendaciones	34
Bibliografía.....	36
Anexos.....	39
Notas biográficas.....	58

Índice de tablas

Tabla 1.	Conclusiones del entorno político.	3
Tabla 2.	Conclusiones entorno económico.....	4
Tabla 3.	Conclusiones entorno social.....	5
Tabla 4.	Conclusiones entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Matriz FODA AGP PERÚ	9
Tabla 6.	Estimación de la demanda	18
Tabla 7.	Filtro de predisposición (1)	19
Tabla 8.	Filtro de precio (2).....	19
Tabla 9.	Filtro de atributos (3).....	19
Tabla 10.	Filtro frecuencia de compra (4)	19
Tabla 11.	Objetivos de corto, mediano y largo plazo IMPENETRA	21
Tabla 12.	Segmentación de clientes potenciales AGP-IMPENETRA	22
Tabla 13.	Plan de medios IMPENETRA 2019-2021.....	29
Tabla 14.	Modelos más recurrentes según investigación concluyente.	30
Tabla 15.	Distribución por punto de venta.	30
Tabla 16.	Estado de resultados periodo 2019 al 2021 (expresado en dólares americanos) .	32
Tabla 17.	ROI Relanzamiento de IMPENETRA.....	33

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cinco fuerzas de Porter de la industria de vidrios antivandálicos.	7
Gráfico 2.	Metodología de investigación cuantitativa.	14
Gráfico 3.	<i>Brand ladder</i> mercado de productos antivandálicos.	23
Gráfico 4.	Ciclo de vida del producto.....	26
Gráfico 5.	Canal de distribución IMPENETRA	27

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama AGP Perú.....	40
Anexo 2:	Cadena de valor AGP Perú.....	40
Anexo 3.	Velocidad alemana: qué marcas encabezan venta de autos de lujo - 2017.....	41
Anexo 4.	Venta e inmatriculación de vehículos 2016.....	41
Anexo 5.	Denuncias por robo de vehículos 2008-2016	42
Anexo 6.	Población del área rural urbana víctima, por tipo de hecho delictivo.....	42
Anexo 7.	Resumen entrevista a expertos	43
Anexo 8.	<i>Focus group</i> segmento “mujer segura”	45
Anexo 9.	<i>Focus group</i> segmento “premium”	47
Anexo 10.	Diseño del instrumento (encuesta), ejecución de la encuesta y procesamiento de la información encuestada	49
Anexo 11.	Organigrama propuesto gerencia comercial AGP PERÚ	55
Anexo 12.	Detalle de ventas por vehículos periodo 2019-2021.....	56
Anexo 13	Flujo de caja IMPENETRA periodo 2019-2020	57

Capítulo I. Introducción

Con el presente trabajo, proponemos un plan de *marketing* para el relanzamiento de la línea de lunas antivandálicas de la marca IMPENETRA de American Glass Products (AGP) PERÚ, planteado para realizarse en el primer semestre del año 2019.

Este trabajo está enfocado en una redefinición del modelo de negocio desde su lanzamiento inicial, en el año 2001, atendiendo a segmentos del mercado con mayor nivel adquisitivo y que buscan un nivel de seguridad superior que una lámina de seguridad y menor que una luna blindada, y que no están siendo atendidos por las propuestas actuales en el mercado peruano.

La justificación de este plan de *marketing* descansa en la existencia de una demanda interna insatisfecha como se denota en nuestra investigación exploratoria y concluyente. Con ella, hayamos un segmento creciente en la última década con poder adquisitivo en busca de mejores opciones de seguridad para su entorno máspreciado, como es la familia, y a la vez resaltar su estatus social. AGP PERÚ SAC es miembro del grupo AGP con plantas de producción en Brasil, Colombia y Perú, con una facturación anual promedio de USD 180 millones; es una corporación dedicada a la producción y comercialización de vidrios de seguridad en los 5 continentes y con más de 50 años de prestigio y experiencia que actualmente opera solo a un 60% de su capacidad instalada y la presente propuesta pretende cubrir esa capacidad ociosa.

En el segundo capítulo podemos apreciar que el entorno político inestable que ha vivido nuestro país en los últimos meses no logró impactar de manera significativa su desarrollo económico, manteniéndose un crecimiento proyectado para el 2018 de 4%, lo cual permite mantener la confianza de los inversionistas en apostar por generar negocios y por consiguiente empleos. También podemos notar, en este capítulo, que AGP es una empresa sólida con una estabilidad financiera y una visión innovadora, siempre a la expectativa de evaluar e implementar nuevos proyectos que le permita capturar mercados y diversificar su propuesta de valor.

En el tercer capítulo se realizó la investigación de mercado del proyecto de relanzamiento de vidrios antivandálicos IMPENETRA: en la primera fase exploratoria se buscó información al interior de la compañía, ya que este producto fue lanzado años atrás y sobre el cual existe mucha información que ayuda a ver qué pasos no fueron dados correctamente, para luego complementar el estudio con fuentes de terceros, entrevistas a expertos y *focus groups* a clientes potenciales, finalizando con la investigación concluyente a través de una encuesta, la cual nos comprobó la

factibilidad del lanzamiento y nos ayudó a corroborar los dos segmentos a los cuales apuntará nuestro plan de *marketing*.

En el cuarto capítulo, con base en los resultados de nuestra investigación de mercado, se fijaron los objetivos de *marketing*. Asimismo, se definieron la características de nuestros segmentos objetivo “*premium*” y “*mujer segura*”, la estrategia competitiva, estrategia de marca y el *go to market*.

En el quinto capítulo desarrollamos el *marketing mix*, destacando los principales atributos de nuestro producto, los cuales son la seguridad y el estatus social, asignando un precio de venta estratégico considerándose todos los parámetros de elasticidad versus los productos sustitutos, pero, sobre todo, un precio razonable para nuestro mercado objetivo. Asimismo, en este capítulo se definen los canales de distribución a utilizar, el plan de incentivos y la estrategia de promoción, la cual consiste en un plan de lanzamiento agresivo a través de los principales medios que son utilizados por nuestros segmentos objetivos.

Finalmente, en el sexto capítulo se establece nuestro plan de ventas, el flujo de caja y estado de resultados con una proyección a 3 años; asimismo, se muestra el VAN, TIR y ROI, así como se definen los indicadores de gestión para el control del desarrollo del negocio.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PEST)

1.1 Entorno político

La renuncia del Presidente Pedro Pablo Kuczynski ha eliminado un factor de incertidumbre en la política peruana y ha sido tomada de manera positiva por los agentes políticos y económicos. El cambio de mando aclara el panorama macroeconómico y evitaría que la recuperación de la economía peruana sufra un freno (Diario El Comercio 2018a).

Asimismo, de alguna manera nuestra imagen internacional políticamente está en oídos de todo el mundo por los recientes comprobados actos de corrupción encontrados en las cúpulas de anteriores Gobiernos (Diario El Comercio 2018b).

Por otro lado, la política de apertura comercial elegida por el Gobierno peruano permite poder obtener materias primas internacionales a precios competitivos, sin embargo, también es una amenaza de ingreso de potenciales competidores extranjeros que podrían rivalizar con la industria nacional (Diario Gestión 2017a).

De igual forma, a partir del 2017 los presupuestos de los Gobiernos locales y regionales se incrementaron en un 12,6%, representado el 40% del gasto total que realiza el Gobierno (Diario Gestión 2016), y la creación del Fondo Especial para la Seguridad Ciudadana (Diario Perú 21 2016a) constituyen puntos importantes que pueden ser tomados como una oportunidad para nuestro negocio, dado que el Estado es el mayor comprador a nivel nacional.

Tabla 1. Conclusiones del entorno político

INFLUENCIA	ESTADO	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
- Política de apertura comercial	Oportunidad	- Mejores precios de materias primas	- Búsqueda constante de nuevas fuentes de materias primas
	Amenaza	- Incentivo de ingreso de productos importados	- Mapear a los posibles competidores a nivel internacional
- Incremento presupuesto Gobiernos locales y regionales	Oportunidad	Oportunidad de mayores ventas	- Participar en licitaciones con el Estado

Fuente: Elaboración propia 2018.

Podríamos concluir que el entorno político constituye una oportunidad para el negocio de AGP ya que incrementa el potencial de nuevos clientes y brinda diversas fuentes de materias primas. Por otro lado, también obliga a la empresa a estar atento al ingreso de competidores internacionales con amplia espalda financiera.

1.2 Entorno económico

Durante los diez últimos años, el Perú ha sido el país con el más rápido crecimiento de América Latina, creciendo a un ritmo de 6% en promedio en estos diez últimos años, Además, entre el 2004 y el 2015 9 millones de peruanos salieron de la pobreza. Un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas adecuadas y reformas estructurales en diferentes ámbitos crearon el ambiente propicio para un alto crecimiento y una baja inflación. La pobreza moderada cayó de un 45,5% en el 2005 a 19,3% en el 2015, y la pobreza extrema cayó de 27,6 a 9% en el mismo periodo (Diario Perú 21 2016b).

En el 2017 el PBI se ha desacelerado debido a los hechos suscitados en el norte que desaceleró la economía y la lenta puesta en marcha del plan de reconstrucción (Telesur TV 2017). Asimismo, el estado dejó de comprar de manera regular durante el primer semestre del año por reestructuración de su sistema nacional de compras lo cual redujo la demanda interna del país (RPP noticias 2017). Se espera la reanudación de una economía estable en el Perú para el 2018, esto basado en la proyección de crecimiento de las exportaciones, una estabilización de la demanda interna y la puesta en marcha de los planes de reconstrucción por desastres naturales (Diario El Comercio 2018c).

El dólar ha mantenido un tipo de cambio promedio de 3,3 respecto al sol, lo cual ha permitido estabilizar sus precios y promoverse la compra de bienes en esta moneda.

Tabla 2. Conclusiones entorno económico

INFLUENCIA	ESTADO	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
- Proyección de crecimiento del PBI (4%) - Inestabilidad del tipo de cambio	Oportunidad	- Mayor poder adquisitivo	- Centrarse en NSE A y B - Efectuar negociaciones de materia prima a largo plazo con precios fijos. - Vender en dólares
	Amenaza	- Pérdidas por tipo de cambio	
	Amenaza	- Incremento de costos	

Fuente: Elaboración propia 2018

Podríamos concluir que el entorno económico se presenta favorable para centrarse en nichos de mercado con amplio poder adquisitivo. Por otro lado, la empresa debe tomar decisiones para cubrirse del riesgo de la inestabilidad del tipo de cambio.

1.3 Entorno social

Si bien es cierto que hay una significativa reducción de la pobreza y las iniciativas públicas y privadas de descentralización han disminuido de alguna manera la migración a Lima, hay aún una enorme carencia en las zonas rurales del país de acceso a salud, educación y condiciones mínimas

para vivir (UNICEF Perú 2016). Revertir esta situación requiere un plan urgente de aplicación para sostener el crecimiento del país.

Todo lo manifestado líneas arriba, se traduce en un aumento de la criminalidad debido a la desigualdad en los niveles de ingreso de las familias peruanas. Así se observa en las estadísticas, pues durante el periodo setiembre 2016 y febrero 2017, el 26,5% de la población mayor de 15 años que vive en zonas urbanas ha sido víctima de un intento o hecho delictivo (INEI 2017).

Tabla 3. Conclusiones entorno social

INFLUENCIA	ESTADO	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
- Incremento de la criminalidad - Aumento de familias jóvenes de NSE A y B preocupados por la seguridad.	Oportunidad Oportunidad	- Genera mayor potencial de ventas - Incremento de potenciales clientes	- Centrarnos en los atributos funcionales de nuestro producto - Dirigirse al segmento de familias jóvenes

Fuente: Elaboración propia 2018.

Podemos concluir que el entorno social alienta nuestro negocio, ya que el incremento de la criminalidad aumenta el número de clientes potenciales y nos permite dirigirnos a segmentos con altos niveles de ingreso.

1.4 Entorno tecnológico

Productores de láminas de seguridad como 3M, incrementaron su presupuesto anual de investigación y desarrollo (I+D) para mejorar y lanzar nuevos productos en el rubro láminas de seguridad (López 2015). Ello, de manera tal que el cliente final pueda acceder a mayor protección frente a un hecho delictivo cuando conduce su vehículo. Esto significa, que están buscando incrementar la resistencia de sus láminas de seguridad a un nivel similar a los vidrios IMPENETRA.

Tabla 4. Conclusiones entorno tecnológico

INFLUENCIA	ESTADO	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
- Desarrollo tecnológico	Amenaza	- Productos sustitutos pueden mejorar su calidad	- Aumentar el presupuesto en I+D

Fuente: Elaboración propia 2018.

El entorno tecnológico constituye una seria amenaza para el negocio de AGP PERÚ ya que si los productores de láminas de seguridad logran la misma calidad de sus productos, la empresa podría perder su ventaja competitiva.

Las principales conclusiones del macroentorno son las siguientes: Existen oportunidades que pueden ser aprovechadas por AGP PERÚ como el crecimiento del PBI del 2018, el aumento de los presupuestos de los gobiernos municipales y regionales, el incremento de la criminalidad y el incremento de las familias jóvenes de los NSE A y B. Asimismo, existen amenazas las cuales la empresa debe poner especial cuidado tales como la política del Gobierno de apertura comercial, inestabilidad del tipo de cambio y el desarrollo tecnológico.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

El sector de lunas blindadas en el Perú ha venido evolucionando desde que la empresa American Glass Products, a la cual denominaremos a lo largo de este trabajo de investigación AGP, inició operaciones hace casi 50 años.

Dentro de la industria de vidrios blindados tenemos dos tipos de demanda que son cubiertas por empresas que brindan lo siguiente:

- Blindado arquitectónico.
- Blindado automotriz.

Nos enfocaremos en el blindado automotriz en que AGP es líder a nivel mundial con clientes reconocidos tales como Tesla Motors, BMW y DAIMLER. Dentro de los blindados para el sector automotriz se deben cumplir con las medidas que van desde 14 micras de espesor para uso civil hasta 110 de uso militar. Los vidrios blindados se comercializan a nivel internacional con precios que van desde USD 700 por m² hasta USD 3.000 por m² dependiendo del espesor de los vidrios.

2.2 Análisis de los clientes

Actualmente existen un gran número de profesionales, emprendedores y familias de niveles socioeconómicos A y B con un alto poder adquisitivo que buscan su seguridad ante el incremento de la criminalidad en el país (Diario Correo 2017). Asimismo, existe un gran número de personas que buscan diferenciarse del resto y que usan marcas *premium* (Diario Gestión 2015).

2.3 Análisis de los competidores

2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- La amenaza de entrada de nuevos competidores internacionales es media debido a la política de apertura comercial del Gobierno peruano. Asimismo, productores locales de vidrios arquitectónicos, pueden adaptar sus procesos para la producción de vidrios de seguridad.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que las materias primas son importadas y existe un gran número de proveedores.
- El poder de los compradores es medio ya que principalmente se trata de compradores individuales. Sin embargo, este poder de negociación se incrementa cuando se trata de clientes institucionales.
- La amenaza de productos sustitutos es alta por las láminas de seguridad que se han posicionado en el mercado como el principal producto antivandálico y los vidrios blindados destinados a un nicho muy pequeño por su alto costo.
- La rivalidad de los competidores es alta ya que en el mercado peruano existen más de 20 marcas de láminas de seguridad que compiten principalmente por precio.

El resumen se detalla en el gráfico 1

Gráfico 1. Cinco fuerzas de Porter de la industria de vidrios antivandálicos



Fuente: Elaboración propia 2018 con base en el análisis de las 5 fuerzas de Porter (xxxx).

2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

El 95% de nuestros proveedores son extranjeros cuyo poder de negociación es bajo debido a que existen muchos competidores de plásticos y vidrios a nivel internacional. Asimismo, el canal principal de la empresa es directa ya que nuestro cliente es el “blindador” de los vehículos.

Actualmente, AGP PERÚ cuenta con 778 trabajadores entre personal de planta y administrativos repartidos en sus dos plantas de producción.

Finalmente, del análisis de microentorno podemos concluir que en el mercado de vidrios automotrices de seguridad existen varios tipos de productos, siendo los más populares las láminas de seguridad que concentran la mayor cantidad de ventas de este sector. En ese escenario, AGP con su producto IMPENETRA, tiene la posibilidad de hacerles frente ya que tiene una posición ventajosa en la industria del vidrio automotriz.

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Historia y evolución

AGP PERÚ SAC es miembro del Grupo American Glass Products (AGP) con plantas de producción en Brasil, Colombia y Perú. Es una corporación dedicada a la producción y comercialización de vidrios de seguridad con exportaciones a más de 43 países en los cinco continentes y cuenta con más de 50 años de experiencia en la industria del vidrio automotriz (Agpglass 2018).

La propuesta de valor de la compañía consiste en ofrecer productos innovadores y de calidad superior a la competencia, respaldados por un alto nivel de servicio al cliente.

3.2 Visión y misión

3.2.1 Visión

Ser el mejor en la industria del vidrio especializado, otorgando oportunidades de crecimiento para nuestra gente, clientes y accionistas (Agpglass 2018).

3.2.3 Misión

Salvamos vidas a través de productos calidad y diseños innovadores siempre pensando en el bienestar de nuestros clientes (Agpglass 2018).

3.3 Organización y estructura

La organización está dividida en 9 gerencias las cuales se detallan en el Anexo 1 Organigrama de AGP PERÚ.

3.4 Productos y servicios que ofrece

Con más de 50 años de experiencia, AGP ha desarrollado un amplio portafolio de productos customizados para los clientes más exigentes que incluyen tres líneas de negocio:

- *E-Glass*: que incluye los vidrios laminados y templados para vehículos OEM (*Original Equipment Manufacturer*).

- *Security Glass*: que incluye los vidrios blindados para vehículos de uso civil.
- *Defense*: que incluye los vidrios blindados para vehículos de uso militar.

3.5 Análisis de la cadena de valor

En la cadena de valor del vidrio blindado automotriz se presentan interrelaciones propias de una empresa industrial. Asimismo, AGP ha sentado su ventaja competitiva en el *know-how* del proceso productivo con más de 50 años de experiencia en el rubro automotriz con productos de calidad superior, constante innovación y la atracción del mejor talento en la industria automotriz. El detalle de la cadena de valor se resume en el Anexo 2 Cadena de valor AGP.

3.6 Situación financiera

Las ventas anuales del Grupo AGP ascienden a 170.000.000 (Brasil, Colombia y Perú) y un EBITDA de 17%.

Hasta el año 2015, AGP solo producía vidrios blindados (líneas *Security Glass* y *Defense*) y vidrio para el mercado de reposición (ARG). En el 2016, se decidió incursionar en el segmento OEM, añadiéndose la línea *E-Glass* que en la actualidad representa el 70% de las ventas del grupo. Esta decisión estratégica conllevó a que se incrementen los gastos operativos en similar proporción y la búsqueda de inversiones, ya sea bancarias (prestamos de corto y largo plazo) y de inversionistas (aumento de capital de la empresa).

4. Matriz FODA

Las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la compañía, se detallan en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz FODA AGP PERÚ

Fortalezas	Oportunidades
- Sólido respaldo financiero. - Inversión del 4% de sus ingresos en I+D. - Líder mundial en producción de vidrios blindados de seguridad. - Experiencia de 50 años en la fabricación de vidrios de seguridad. - Múltiples certificaciones internacionales (Normas europeas y americanas).	- Incremento de 12,6% de los presupuestos de los gobiernos locales y regionales. - Creación del Fondo Especial para la Seguridad Ciudadana. - Proyección del crecimiento de venta de vehículos ligeros en 10% para el 2017. - Incremento de la criminalidad. - Aumento de familias jóvenes de los NSE A y B preocupados por su seguridad.
Debilidades	Amenazas
- Poco conocimiento de la marca en el mercado peruano. - Precio de los productos por encima de la competencia. - Bajo presupuesto de <i>marketing</i>. - No existen alianzas con distribuidores del sector automotriz.	- Incertidumbre del mercado cambiario. - Incremento en presupuesto de I+D de la competencia para aumentar resistencia y disminuir espesor de las láminas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Las principales conclusiones son las siguientes: AGP PERÚ cuenta con el *expertise* de más de 50 años en la industria automotriz y un sólido respaldo financiero para poder llevar a cabo innovaciones y emprender nuevos proyectos. El incremento de presupuestos gubernamentales para temas de seguridad por un lado y el aumento de la criminalidad representan una oportunidad para el éxito del relanzamiento de IMPENETRA.

5. Análisis situacional

La línea de vidrios antivandálicos (IMPENETRA) fue descontinuada desde el 2011 debido a las pocas ventas generadas. Según la información obtenida de la entrevista a Diego Guzmán, Ex gerente comercial de AGP PERÚ en el periodo 2009-2012, los principales motivos que causaron las bajas ventas fueron las siguientes:

- Deficiente estrategia de comunicación.
- Precio percibido como alto.
- Se enfocó en un mercado muy masivo.
- Baja tasa de conversión por el largo *lead time*.
- No hubo una adecuada segmentación de mercado.

Asimismo, la empresa está utilizando como máximo solo el 75% de su capacidad instalada, para lo cual la producción y comercialización de IMPENETRA podría cubrir dicha capacidad ociosa.

Adicional a ello, el mercado presenta oportunidades de crecimiento principalmente por el incremento de la inseguridad ciudadana y el aumento del poder adquisitivo de los sectores socioeconómicos A y B.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Investigación exploratoria

Se consultaron fuentes internas de la compañía y fuentes externas tales como internet, artículos de revistas, sitios web, estadísticas de organismos gubernamentales, artículos de diarios, etc. La búsqueda de información se basó en estadísticas de criminalidad, incremento del parque automotor, presupuestos gubernamentales, incremento del poder adquisitivo de los diferentes estratos socioeconómicos, etc.

El sector *premium* de vehículos en el Perú es el segmento que más ha crecido durante el año 2017 frente al de autos livianos o vehículos menores. De 89.052 vehículos vendidos durante el primer trimestre del año, 2.626 unidades pertenecen al rubro de lujo según el Anexo 3 Fabricantes alemanes de autos de lujo lideran las ventas del primer semestre.

De igual modo, el parque automotor de vehículos automotrices se está incrementando según se desprende del Anexo 4 Venta e inmatriculación de vehículos nuevos 2016.

Asimismo, se observa que la criminalidad, específicamente los robos de vehículos, ha aumentado a lo largo de los años según puede verse en el Anexo 5 Denuncias por robo de vehículos 2008-2015 (casos registrados), así como la tasa de criminalidad se ha mantenido en 1,9% a lo largo de los años según el Anexo 6 Población del área rural-urbana víctima, por tipo de hecho delictivo.

1.1 Investigación cualitativa

1.1.1 Objetivos

- Conocer los motivos del fracaso del lanzamiento inicial del producto.
- Conocer los segmentos a los cuales direccionar el producto.
- Identificar los canales adecuados para la comercialización del producto.
- Identificar *insights* para la definición del plan de *marketing*.

1.1.2 Encuestas a expertos

Metodología

Se efectuaron 5 entrevistas a profundidad a gerentes comerciales de concesionarias, fondos colectivos e instaladores de láminas de seguridad. Los principales hallazgos se detallan a continuación:

- Diego Guzmán - Ex-Gerente Comercial de AGP: “Se debe trabajar el atributo emocional para que sea asociado no solo a seguridad, sino a estatus”.
- Gonzalo Carriquiri - Gerente Comercial Divemotors: “La relación costo-beneficio debe ser resaltada al momento de comunicar la propuesta de valor al cliente final”.
- Henry Finseth - Jefe de Logística Pandero: “La conversión de adicionales, cae drásticamente si se ofrecen luego de entregado el vehículo”.
- Felipe Sarria - Gerente Comercial MC Autos del Perú: “Para que IMPENETRA se venda por nuestro canal, se deben centrar en los vehículos de alta gama”.
- Lutzgardo Torbisco - Gerente General Full Polarizados Omar: “El margen bruto de los instaladores de láminas de seguridad fluctúa entre USD 40 y USD 80”.

Asimismo, las entrevistas completas se detallan en el Anexo 7 Resumen de entrevistas a expertos.

1.1.3 Focus groups

Se organizaron dos *focus groups* con la participación de 6 personas cada uno con personas que cumplen con el perfil de nuestro cliente objetivo.

Los resultados de los *focus groups* se detalla en el Anexo 8: *Focus group* segmento “mujer segura” y Anexo 9: *Focus group* segmento “premium”

1.1.4 Análisis de resultados

La investigación cualitativa nos arrojó interesantes *insights* de nuestro público objetivo, los cuales serán vitales para la formulación de nuestro plan de *marketing*.

1.1.5 Sobre el entorno

Ambos segmentos tienen la percepción de que la inseguridad se ha incrementado. Sin embargo, un gran número de consumidores, considera que con los productos actuales del mercado (láminas de seguridad) se encuentran lo suficientemente protegidos. Esta situación cambió drásticamente al momento de mostrar el video en el cual se demuestran las diferencias entre IMPENETRA y las láminas de seguridad estándar.

1.1.6 Sobre el producto

Los *focus groups* realizados para ambos segmentos identificados, arrojaron que los atributos funcionales más valorados por los consumidores son la seguridad y la estética (color). Dentro de los atributos emocionales, el más valorado es el estatus. Asimismo, hubo participantes que habían

escuchado antes de la marca IMPENETRA, pero la asociaban con una lámina de seguridad y desconocían las bondades que ofrece el producto.

1.1.7 Sobre el precio

Los clientes potenciales de IMPENETRA estarían dispuestos a pagar entre 3 y 4 veces más que una lámina de seguridad de 8 mm, es decir unos USD 700 por set de IMPENETRA (incluido IGV). El segmento “*premium*” (hombres) mostró mayor predisposición a pagar el precio sugerido a diferencia del segmento “mujer segura” que manifestó que pagarían este precio siempre y cuando sea a crédito.

1.1.8 Sobre la competencia

Todos los participantes de los *focus groups* manifestaron que cuentan con láminas de seguridad, los cuales les fueron entregadas de forma gratuita al momento de adquirir el auto. La marca más recordada es PROTEMAX.

1.1.9 Sobre los clientes

Hemos detectado dos segmentos específicos:

- “*Premium*”: Hombres de estilo de vida sofisticado pertenecientes a los NSE A y B con un ingreso superior al resto, con una edad entre 30 y 50 años localizado en la zona urbana y que valoran el estatus.
- “Mujer segura”: Mujeres exitosas profesionalmente que además buscan realizarse como madres y de estilo de vida moderno. Tienen una edad entre 30 y 50 años, localizados en la zona urbana y pertenecen a los NSE A y B. Valoran principalmente la seguridad.

1.1.10 Sobre la decisión de compra

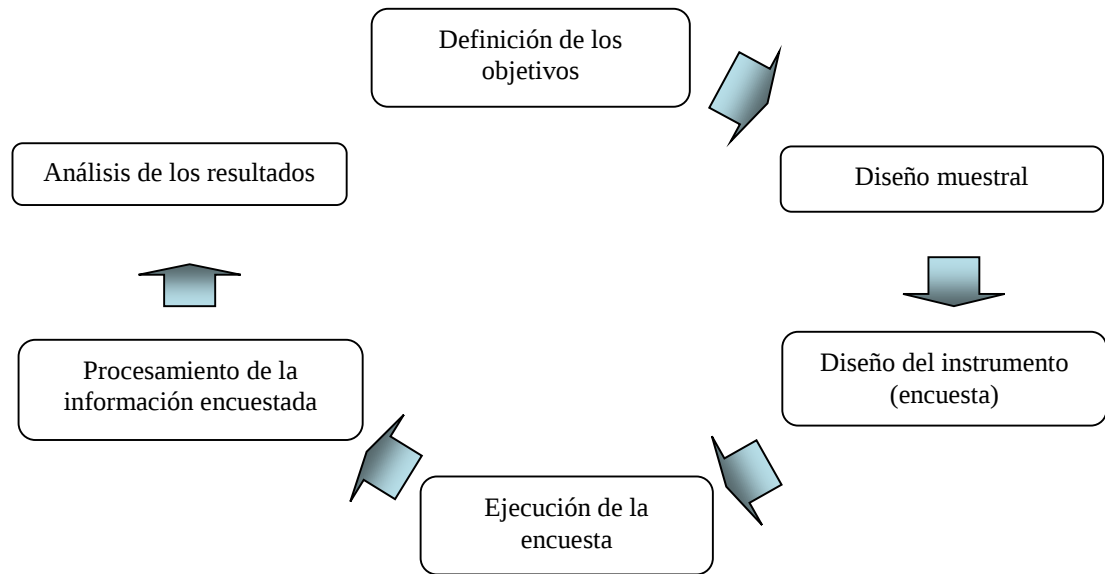
Esta se da principalmente durante la adquisición de los vehículos nuevos, ya que ven lo adicionales como un incremento marginal en la cuota financiada con los bancos. Asimismo, por los altos márgenes de los vehículos *premium*, las concesionarias regalan las láminas de seguridad, asumiendo su costo de total que podría representar una oportunidad para que nuestro producto llegue con un precio más bajo al consumidor final.

2. Investigación concluyente

2.1 Metodología

Se realizó una encuesta con preguntas cualitativas y cuantitativas a través de la plataforma Google Forms a 366 encuestados, bajo la secuencia detallada en el gráfico 2.

Gráfico 2. Metodología de investigación cuantitativa



Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Definición de los objetivos

- Validar las hipótesis definidas durante la investigación exploratoria.
- Conocer el universo de clientes.
- Conocer la demanda potencial – segmentos.

2.3 Diseño muestral

La determinación de potenciales clientes fueron seleccionados por los autores de la presente tesis los cuales son contactos directos y referidos, residentes en la ciudad de Lima. Además, se encuentran dentro del perfil del grupo objetivo relacionado a su nivel socio económico, puestos de trabajo, lugar de residencia, padres de familia y empresarios con un alto nivel adquisitivo con los siguientes perfiles:

- Padres de familia de niveles socioeconómicos A y B que invierten en la seguridad de los miembros de su familia.
- Empresarios y emprendedores exitosos que buscan una mayor seguridad y estatus en sus actividades cotidianas.
- Profesionales o empresarios que gustan resaltar su status o estilo de vida a través de bienes onerosos.
- Amas de casa con hijos menores de edad de los NSE A y B que se dedican a las labores de ama de casa.
- Madres que trabajan de forma independiente o dependiente pertenecientes a los NSE A y B con hijos menores de edad.

2.3.1 Marco muestral

Sabiendo que se cuenta con una población finita, de la cual desconocemos la desviación estándar, se utiliza la fórmula de proporciones para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot D + p \cdot q}$$

Donde:

n: Muestra (número de encuestados)

p: Proporción estimada de éxitos = 50%

q: Proporción estimada de fracasos (1-p) = 50%

D: Margen de error (determinado por el nivel de confianza y el nivel de precisión. = 5,1%)

N: 70.200 es el universo de vehículos *premium* nuevos y usados anualmente.

P: Probabilidad a favor 0,5

Q: Probabilidad de fracaso 0,5

D: Margen de error calculado con Z: 1,96, teniendo nivel de confianza del 95%

Tamaño de la muestra para un nivel de confianza del 95% = **366**

2.4 Diseño del instrumento (encuesta)

La encuesta fue diseñada a través de la plataforma Google Forms, en la cual se ingresó las 20 preguntas que seleccionamos para poder complementar nuestra investigación de mercado, según el siguiente detalle:

1. ¿Cuál es tu sexo?
2. ¿Cuál es tu edad?
3. ¿Cuál es tu estado civil?
4. ¿Tienes hijos?
5. ¿Tienes hijos menores de 10 años?
6. ¿En qué distrito vives?
7. ¿En qué distrito trabajas?
8. ¿Tiene Ud. un vehículo de alta gama? (valor referencial USD 30.000)
9. ¿Qué marca es su vehículo?
10. ¿Qué año de fabricación es su vehículo?
11. ¿Cada cuántos años renueva su vehículo?
12. ¿Utilizas láminas de seguridad en tu vehículo?

13. En una escala del 8 al 1, siendo 8 el más importante, marque los atributos que más considera en una luna de seguridad:
- Seguridad.
 - Protección contra rayos UV.
 - Reduce riesgos de cortaduras.
 - Garantía.
 - Fácil instalación.
 - Estatus.
 - Bajo precio.
 - Diversos colores.
14. ¿Ha escuchado antes de la marca IMPENETRA?
15. Si se lanzara IMPENETRA con todos los atributos indicados, ¿estaría dispuesto a comprarla?
16. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por un set de lunas IMPENETRA?
- Menos de 700 USD.
 - De 701 a 800 USD.
 - De 801 a 900 USD.
 - De 901 a 1,000 USD.
 - + de 1.000 USD.
17. Si al comprar un set de IMPENETRA, Ud. recibiera la reposición de las lunas en caso de robo, ¿esta garantía determinaría su decisión de compra?
- Definitivamente Sí.
 - Probablemente Sí.
 - Neutro.
 - Probablemente No.
 - Definitivamente No.
18. ¿Cuál considera el mejor lugar para adquirir IMPENETRA?
- Concesionario de vehículos nuevos.
 - En la misma empresa IMPENETRA.
 - Instalador de láminas de seguridad.
 - Centros de venta de lunas para autos.
19. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación que utiliza para informarse diariamente?
20. ¿Qué diarios o revistas lee frecuentemente?

2.5 Ejecución de la encuesta

La encuesta se ejecutó durante los meses de setiembre y octubre de 2017 y fue realizada a 366 personas, esta cantidad fue determinada de acuerdo al resultado de la fórmula de proporciones

utilizada para determinar el marco maestral. Véase el Anexo 10 Diseño del instrumento (encuesta), ejecución de la encuesta y procesamiento de la información encuestada.

2.6 Procesamiento de la información encuestada

Al culminar el periodo de la ejecución de la encuesta, se procedió a extraer la información de la plataforma Google Forms a un formato Excel, en el cual se efectuaron los filtros correspondientes para poder obtener la información puntual para analizar todas nuestras hipótesis, las conclusiones más resaltantes para nuestro plan de *marketing* se encuentra a continuación en el punto 2.7 Análisis de resultados. Véase el Anexo 10 Diseño del instrumento (encuesta), ejecución de la encuesta y procesamiento de la información encuestada.

2.7 Análisis de los resultados

- El 30% de los encuestados son adultos entre 31 y 50 años de edad que tienen hijos menores de 10 años, cuentan con un vehículo de alta gama y sí estarían dispuestos a usar lunas IMPENETRA por la seguridad de sus hijos.
- El 3% son madres de familia de hijos menores de 10 años que viven en distritos que reflejan un alto poder adquisitivo.
- El 58% son usuarios que sí comprarían lunas IMPENETRA por resaltar su estatus social.
- El 82% sí comprarían IMPENETRA por su seguridad personal y la de sus pasajeros.
- El 74% considera que recibir la reposición de lunas gratis en caso de un incidente vandálico durante el primer año sería un argumento que lo inclinaría a comprar lunas IMPENETRA.
- El 8% son hombres solteros de los NSE A y B que tienen un vehículo de alta gama y que residen en un distrito que refleja un alto poder adquisitivo.
- El 68% considera que el mejor lugar para concretar la venta de lunas IMPENETRA es el concesionario de venta de autos.
- 82% considera la seguridad como un atributo principal en lunas de seguridad.
- 60% considera que el estatus como un atributo principal en lunas de seguridad.
- 37% considera la garantía por un año como un atributo principal en lunas de seguridad.
- 43% ha escuchado anteriormente la marca IMPENETRA.
- 64% de los que conocían la marca IMPENETRA previamente la reconocieron por temas relacionados a seguridad.
- 66% pagarían menos de USD 800.
- 47% han adquirido un auto nuevo en los 3 últimos años.
- 33% indica que renuevan sus autos antes de los 5 años por otro nuevo.

3. Análisis de mercado

3.1 Mercado potencial

El mercado potencial está dado por:

- Autos nuevos *premium* vendidos dentro de un periodo anual (14%).
- Parque automotor usado *premium* (3% del parque automotor).

3.2 Mercado objetivo

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, concluimos que iniciaremos el relanzamiento de IMPENETRA enfocados en los segmentos:

- Hombres y mujeres de los NSE A y B con familia con hijos menores de 10 años que buscan seguridad para su familia.
- Hombres y mujeres del NSE A que buscan mantener un estatus y un estilo de vida *top*, sin escatimar en gastos siempre y cuando les brinde estatus y seguridad por añadidura.

3.3 Estimación de la demanda

3.3.1 Cálculo del universo

Se estima un universo de 70.200 unidades anuales que incluyen vehículos nuevos y usados. El cálculo se detalla en la tabla 6.

Tabla 6. Estimación de la demanda

PROYECCIÓN DE VENTAS VEHÍCULOS NUEVOS 2017*	180.000,00	Unidades
PROYECCIÓN DE VENTAS VEHÍCULOS NUEVOS <i>PREMIUM</i> 2017 (14%)	25.200,00	Unidades
PARQUE AUTOMOTOR VEHÍCULOS USADOS 2016	1.500.000,00	Unidades
PARQUE AUTOMOTOR VEHÍCULOS <i>PREMIUM</i> USADOS 2016 (3%)	45.000,00	Unidades
UNIVERSO	70.200,00	Unidades

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.3.2 Filtros para cálculo de la demanda

Se aplicaron diversos filtros a fin de obtener la demanda potencial final según lo siguiente:

Tabla 7. Filtro de predisposición (1)

Respuesta	Cantidad encuestados	Porcentaje	Peso obs.	Peso por encuestado	
Sí	178	48,63%	100%	178	
Tal vez	120	32,79%	50%	60	
No	68	18,58%	0%	0	
Total	366	100,00%		238	65%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 8. Filtro de precio (2)

Rango de precios	Cantidad encuestados	Porcentaje	Rango pre-establecido	Total
Menos de 700 USD	148	49,66%	0%	0,00%
De 701 a 800 USD	92	30,87%	100%	30,87%
de 801 a 900 USD	54	18,12%	100%	18,12%
de 901 a 1.000 USD	3	1,01%	100%	1,01%
de 1.001 USD a +	1	0,34%	100%	0,34%
	298	100,00%		50,34%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 9. Filtro de atributos (3)

Atributos	Escala de atributos en una escala de 1 al 8 donde 8 es el más importante											
	1	2	3	4	5	6	7	8	Ponderado	Porcentaje	Atributos escogidos	Total
Seguridad	2	13	38	3	11	63	63	173	2.412	15,69%	100%	15,69%
Protección UV	9	41	51	43	26	36	51	107	1.975	12,85%	0%	0,00%
Reduce riesgo Cortaduras	33	56	87	23	29	19	37	78	1.640	10,67%	0%	0,00%
Garantía	15	34	62	66	42	26	40	70	1.739	11,31%	100%	11,31%
Fácil Instalación	22	49	42	25	72	43	47	57	1.749	11,38%	0%	0,00%
Status	11	15	24	19	78	109	61	49	2.052	13,35%	100%	13,35%
Bajo Precio	25	37	32	16	19	48	107	71	1.959	12,74%	0%	0,00%
Diversos colores	41	49	29	12	16	42	73	91	1.845	12,00%	0%	0,00%
									15.371	100,00%		40,36%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 10. Filtro de frecuencia de compra (4)

	Cantidad de vehículos	% Alta Gama	Total	%	Frec. Anual	Total
Proyección de ventas vehículos nuevos 2017	180.000	14%	25.200	36%	100%	36%
Parque automotor vehículos usado 2016	1.500.000	3%	45.000	64%	100%	64%
			70.200	100%		100%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Filtro conjunto (1) x (2) x (3) x (4) = 13,21%

3.3.3 Público objetivo

El público objetivo se estima en 9.273 clientes potenciales por año

(Filtro conjunto) X (Universo) = 9.273 clientes anuales

3.4 Conclusiones de la investigación de mercado

La investigación de mercado confirma nuestra hipótesis que existe un nicho de mercado actualmente en el Perú, para la comercialización de las lunas antivandálicas IMPENETRA, destacando principalmente dos segmentos de mercado bien definidos los cuales pueden ser trabajados comercialmente a través de un plan de *marketing* adecuado. De igual manera, el resultado de la ecuación para calcular el público objetivo anualmente, nos brinda una cantidad de clientes potenciales que se encuentra dentro de la expectativa de la empresa para poder implementar el mencionado plan de *marketing* y lograr los objetivos de venta y rentabilidad que viabilizarían el proyecto de relanzamiento. Los cálculos de ventas, rentabilidad y ROI se detallan en el capítulo VI.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de *marketing*

Los objetivos a alcanzar en el lapso de 3 años se detallan en la tabla 11. En dicha tabla detallamos la forma de medición de los objetivos.

Tabla 11. Objetivos de corto, mediano y largo plazo IMPENETRA

N°	OBJETIVOS	PERIODO			MEDICIÓN
		CP (1 año)	MP (2 años)	LP (3 años)	
1	Recordación	Estar entre las 3 marcas más recordadas	Estar entre las 2 marcas más recordadas	Ser <i>top of mind</i>	Encuesta de recordación
2	Market share autos nuevos	16% del segmento <i>premium</i>	20% del segmento <i>premium</i>	30% del segmento <i>premium</i>	% de ventas de impenetra vs venta autos <i>premium</i>
3	EBITDA	15%	17%	18%	EBITDA
4	Nivel de ventas	USD 2.214.600,00	USD 2.436.600,00	USD 2.680.800,00	Nivel de facturación
5	Crecimiento en ventas		10%	10%	Nivel de facturación

Fuente: Elaboración propia 2018.

En dichos objetivos tomamos el primer año como el periodo de introducción del producto al nicho de mercado seleccionado y consideramos tasas de crecimiento por encima del crecimiento del sector automotriz.

2. Estrategia de genérica y de crecimiento

En el corto plazo, la estrategia a utilizar será una de diferenciación por enfoque en un nicho de mercado, ya que buscaremos realzar los atributos de seguridad y estatus frente a los productos de la competencia, principalmente las láminas de seguridad, para capturar el *share* de mercado.

En el mediano y largo plazo usaremos una estrategia de desarrollo de productos, creando en el futuro una línea de producto económica con otra marca, dirigida a otros segmentos del mercado.

3. Estrategia de segmentación de mercados

Para efectuar la segmentación de nuestros consumidores, se hizo tomando como variables estilo de vida, edad, sexo, zona geográfica y NSE. El detalle se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Segmentación de clientes potenciales AGP - IMPENETRA

ESTILO DE VIDA	EDAD (AÑOS)	SEXO	ZONA GEOGRÁFICA	NSE
SOFISTICADOS	20 - 30	HOMBRE	LIMA	A
PROGRESISTAS	31 - 40	MUJER	PROVINCIA	B
MODERNAS	41 - 50		INTERNACIONAL	C
FORMALISTAS	51 - 60			D
CONSERVADORES	61 - MÁS			E
AUSTEROS				

Fuente: Elaboración propia 2018.

Los segmentos principales a los cuales nos vamos a dirigir son los siguientes:

- **Los premium:** Son hombres de estilo de vida sofisticado pertenecientes a los NSE A y B con un ingreso superior al resto con una edad entre 30 y 50 años localizados en la zona urbana. Son modernos, educados y liberales. Son *early adopters* y son referentes en tendencias.
- **Mujer segura:** Mujeres exitosas profesionalmente que además buscan realizarse como madres y de estilo de vida moderno. Tienen una edad de entre 30 y 50 años localizadas en la zona urbana y pertenecen a los NSE A y B. Este segmento valora principalmente la seguridad.

4. Estrategia de posicionamiento

Buscaremos posicionarnos como la opción más segura contra el vandalismo y el producto que genera más estatus a nuestros consumidores, pues es lo mejor de lo mejor en vidrios antivandálicos.

5. Estrategia competitiva

Nuestra estrategia competitiva será de empresa especializada y enfocada en un nicho de mercado, el cual es el segmento *premium*.

Esta decisión se sustenta en lo siguiente:

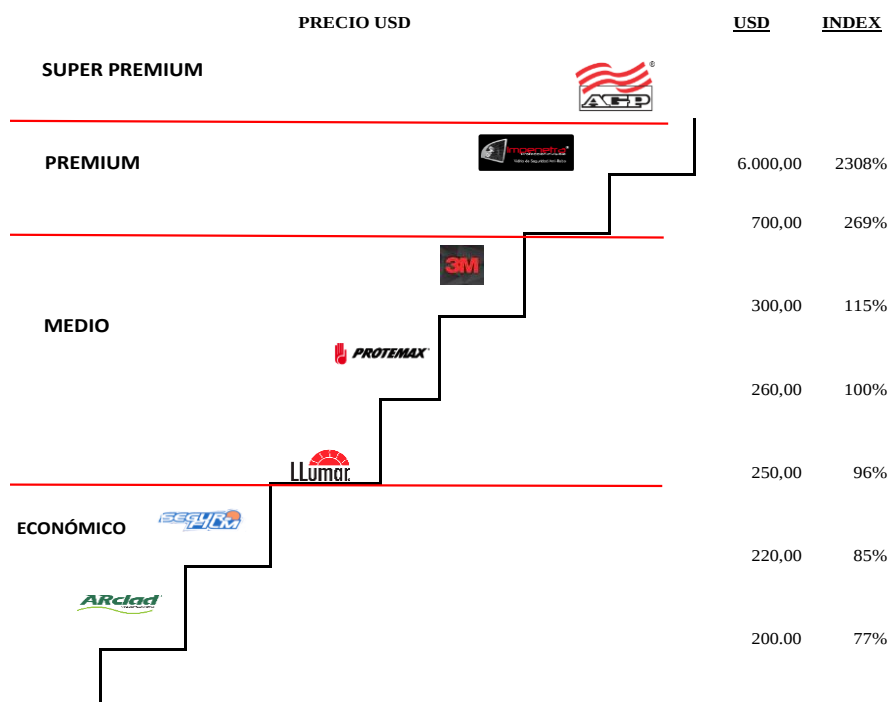
- Tiene un tamaño suficiente como para ser rentable (véase estimación de la demanda).
- Está compuesto por un número reducido de clientes.
- Representa una fracción del mercado (14% del mercado de autos nuevos).
- Los clientes están dispuestos a pagar un monto adicional por el producto.

6. Estrategia de marca

Se trabajará con la marca IMPENETRA que según los resultados de la investigación concluyente, tiene un alto índice de recordación entre nuestro público objetivo. Esta marca se trabajará tanto en el segmento “*premium*” como en el de “*mujer segura*”.

El nivel de precios de IMPENETRA hace que nuestro producto se sitúe en un segmento *Premium*, según se desprende del gráfico 3.

Gráfico 3. Brand ladder mercado de productos antivandálicos



Fuente: Elaboración propia 2018.

- Identidad de marca: todo gira en relación a la seguridad y el estatus.
- Marca seria, que busca diferenciarse del resto brindando máxima seguridad por encima de los productos existentes en el mercado.

7. Estrategia de clientes

Se trabajará principalmente con los concesionarios de autos *premium*, ya que buscaremos que al momento de que los clientes adquieran su vehículo nuevo, también adquieran sus lunas IMPENETRA como un adicional. Ello porque la investigación exploratoria, refrendada con la investigación concluyente, arrojó que el costo de las lunas puede ser incluido en el financiamiento del vehículo.

Las características de nuestros usuarios son las siguientes:

- Desean recibir el vehículo 0 km que incluya los adicionales (incluido IMPENETRA).
- Están dispuestos a pagar precios más altos por un producto de mayor calidad.
- Pagan por añadir implementos adicionales a sus vehículos (aros de aleación, pintura líquida, alerones de carbono, equipos de sonido de alta gama, entre otros).
- Hacen el mantenimiento de sus vehículos en el concesionario.
- Cambian de vehículo en promedio cada 4 años.

Los usuarios de vehículos *premium* usados se atenderán también a través de los concesionarios al momento que realizan los mantenimientos programados por km rodados y a través de empresas de instalación autorizadas.

Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

IMPENETRA es considerado como un bien de especialidad, pues el comprador conocerá los atributos del producto y destinará mayor esfuerzo económico para adquirirlo.

Nuestro producto formará parte de la línea SECURITY LINE de AGP.

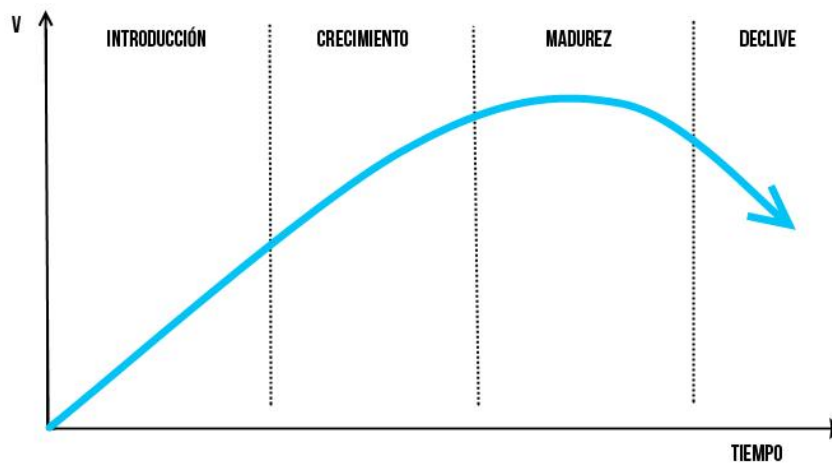
Los principales atributos del producto se detallan a continuación:

- INVIOABILIDAD: Ofrece resistencia a la penetración por golpes contundentes propios de los ataques sorpresivos de la delincuencia común.
- ANTILACERATIVO: Reduce el riesgo de cortes y laceraciones de los ocupantes del vehículo.
- ORIGINALIDAD: Cuenta con un excelente acabado y para su instalación no requiere de modificaciones a la carrocería. Los cristales siguen siendo funcionales (antenas, redes, sensores, etc. y está disponible en todos los colores.
- CONTROL DE RAYOS UV: Filtra hasta el 99% de los rayos ultravioleta mejorando la protección de los ocupantes y los artículos al interior del vehículo.
- FÁCIL LIMPIEZA: Permite utilizar cualquier tipo de limpiador común de los cristales incluidos detergentes. Además es resistente a ataques químicos de disolventes como gasolina, etanol, acetona, entre otros.
- ESTATUS SOCIAL: Es sinónimo de diferenciación.

Planteamos como parte de la propuesta de valor explotar los atributos de inviolabilidad (seguridad) y estatus social ya que son los más valorados por los segmentos a los cuales nos queremos dirigir.

Analizando el ciclo de vida del producto, hemos planteado las siguientes acciones:

Gráfico 4. Ciclo de vida del producto



Fuente: Kotler y Armstrong (2013).

- Etapa de introducción: se realizará una campaña agresiva para que el segmento conozca los atributos diferenciadores y funcionales de IMPENETRA, con lo que comprenderá que es lo mejor de lo mejor en seguridad anti vandálica y lo diferencia del resto.
- Etapa de crecimiento: se determinarán los nuevos modelos de vehículos que salen al mercado a fin de desarrollar los moldes y ampliar nuestra oferta.
- Etapa de madurez: se sacarán al mercado soluciones más económicas para llegar a otro público objetivo y ser eficientes en costos.
- Etapa de declive: seguir con la política de inversión de 4% en I+ D para tener nuevas opciones de productos.

2. Estrategia de precios

La estrategia a utilizar será de desceme, ya que asignaremos un precio alto debido a la calidad superior del producto, por lo que esperamos una rápida recuperación de la inversión.

Teniendo en cuenta que se trata de un producto dirigido a un segmento *premium* con alto poder adquisitivo y la exclusividad de la marca, el precio propuesto para cliente final es de USD 700 (incluido IGV) el cual fue ratificado por nuestro estudio de mercado.

3. Estrategia de plaza

Proponemos los siguientes canales de distribución:

- Instalador autorizado - Concesionarios de autos - Cliente final: definido para los clientes que adquieren un vehículo *premium* nuevo. En este canal, se plantea ofrecer una comisión al vendedor del concesionario de USD 50 por vehículo vendido, ya que representa el principal

influenciador al momento de la toma de decisión de la compra del producto. Asimismo, se plantea otorgar una comisión al concesionario de USD 100 por vehículo vendido.

- Instaladores autorizados – Cliente final: definido para los clientes que cuentan con vehículos *premium* usados. Igualmente se plantea otorgar una comisión de USD 150 por vehículo vendido que le representará un margen mayor al margen generado por la venta de láminas de seguridad.

El detalle del flujo se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Canal de distribución IMPENETRA



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Estrategia de promoción

La estrategia de comunicación que debe seguir IMPENETRA es de conocimiento e identificación ya que si bien es cierto hay un importante porcentaje de nuestro público objetivo que recuerda la marca, debemos reposicionar el concepto del producto explotando sus atributos de seguridad superior y estatus.

Durante el primer año, se proponen las siguientes acciones:

- En los tres primeros meses se plantea generar ruido con publicidad en radio, vía pública, redes sociales y prensa a fin de publicitar el relanzamiento de la marca y la promoción.
- La publicidad en radio debe hacerse a lo largo del año en las emisoras preferidas por nuestro público objetivo como “Oasis” y “Radio Programas” en el horario de 7:00 a.m. a 9:00 a.m., ya que esta es la franja horario en que nuestros consumidores escuchan radio cuando se transportan a su centro de trabajo o al dejar a sus hijos en el colegio.

- La publicidad en prensa debe hacerse cada dos meses en el Diario Gestión.
- Teniendo en cuenta la coyuntura de inseguridad que rodea nuestro país, se debe generar contenido para obtener prensa gratuita en TV, principalmente en noticieros y programas especializados de seguridad ciudadana. Esto se debe hacer durante el relanzamiento de la marca.
- Durante el primer año, se ofrecerá la promoción de reponer gratuitamente, los vidrios que sean rotos por asalto. Para ello los clientes deberán presentar la respectiva denuncia policial.
- A lo largo del año, debe haber una activa presencia en las principales redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube ya que nuestro público objetivo es usuario de estas herramientas digitales.
- De igual modo, definiremos un presupuesto mensual para publicidad digital en Google y Facebook.
- Se plantean activaciones mensuales en concesionarios de autos *premium*.

Se estima una inversión en publicidad de USD 183.725,40 tanto en medios ATL como digitales, ya que con ese monto tendremos un alcance de por lo menos 25.000 clientes potenciales y buscaremos convertir en ventas el 15%.

El resumen del plan de medios se encuentra en la tabla 13.

Tabla 13. Plan de medios IMPENETRA 2019-2021

N°	MEDIO	EMPRESA	FRECUENCIA	FRECUENCIA												DETALLE DE INVERSIÓN USD	MENSUAL USD	2019			2020			2021			
				MES														ANUAL USD	ATL USD	DIGITAL USD	ANUAL USD	ATL USD	DIGITAL USD	ANUAL USD	ATL USD	DIGITAL USD	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC												
1	RADIO	Radioprogramas (Rotativa del Aire)	3 primeros meses	X	X	X				X					X	18,56 USD/s x 15 s 4 emisiones diarias x 22 días/mes	24.499,20	122.496,00	122.496,00		53.785,97	53.785,97		58.382,64	58.382,64		
2	PRENSA	Diario Gestión (1/4 de pág.)	Bimensual	X		X		X		X		X		X		497,41 USD anuncio x 4 veces mes	1.949,64	11.697,84	11.697,84		12.282,73	12.282,73		12.896,87	12.896,87		
		Revista Ruedas y Tuercas	4 veces al año	X			X			X			X				1.000 USD	1.000,00	4.000,00	4.000,00		4.200,00	4.200,00		4.410,00	4.410,00	
3	Relaciones públicas	Programas de TV		X						X						Gen. de contenido equipo MKT AGP	0,00	0,00	0		0,00	0		0,00	0		
		Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Community manager sueldo 627.63 USD	627,63	7.531,56		7.531,56	8.661,29		8.661,29	9.960,49		9.960,49	
5	Video promocional	Empresa de publicidad	Mensual	X												2.000 dólares one shot	2.000,00	2.000,00		2.000,00	2.100,00		2.000,00	2.100,00		2.000,00	
6	Publicidad digital	AdWords, Facebook	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2.000 USD	2.000,00	24.000,00		24.000,00	27.600,00		27.600,00	31.740,00		31.740,00	
7	BTL en punto de venta	Activaciones en concesionarios	Bimensual	X	X	X										1 activación 1.000 USD x 2 mensual	2.000,00	6.000,00	6.000,00		6.900,00	6.900,00		7.935,00	7.935,00		
8	Merchandising	Empresa de publicidad	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	500 USD mensuales	500,00	6.000,00	6.000		6.300,00	6.000		6.615,00	6.000		
TOTAL																		183.725,40	150.193,84	33.531,56	121.830,00	83.168,71	38.261,29	134.040,00	89.624,51	43.700,49	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VI. Implementación

1. Proyección de ventas en unidades y facturación del año 2019 al año 2021

La proyección de ventas de unidades vendidas y facturación se hará con base en los modelos y marcas más recurrentes en las repuestas de las encuestas realizadas en la investigación de mercado (Capítulo III) y que se encuentran dentro de la escala de alta gama.

Tabla 14. Modelos más recurrentes según investigación concluyente

Marca	Modelo	Encuesta
Audi	A4	3
Audi	Q5	11
BMW	Serie 3	10
BMW	X1	6
BMW	X3	4
BMW	X5	5
Honda	Accord	9
Honda	CRV	7
Honda	Pilot	10
Jeep	Grand Cherokee	17
Toyota	Fortuner	11
Toyota	Land Cruise	19
Toyota	Prado	15
Volkswagen	Tiguan	13
	Total	140

Fuente: Elaboración propia 2018.

De igual modo, se realizó la proyección de las ventas tanto en unidades como en USD a fin poder elaborar los estados financieros proyectados, los cuales se detallan en el Anexo 12 Detalle de ventas por vehículos periodo 2019-2021.

Asimismo, la misma encuesta nos arroja que el principal punto de venta debería ser el concesionario de vehículos nuevos. Esta afirmación se desprende de lo siguiente:

Tabla 15. Distribución por punto de venta

Respuestas		Cantidad	%
Concesionario de vehículos nuevos		250	85%
En la misma empresa IMPENETRA		1	0%
Instalador de láminas de seguridad		41	14%
Ventas de lunas para autos		1	0%
Total		293	

Fuente: Elaboración propia 2018.

La fabricación de las lunas por modelo se llevara a cabo en la planta de AGP en Perú, en donde ya existe una infraestructura de producción para sus otros productos bandera, esta misma infraestructura es la necesaria para poder producir los modelos IMPENETRA. La producción se llevará a cabo sobre la base de órdenes de trabajo sustentadas en la proyección de ventas mensual, por lo que se evitará tener inventario estancado y permitirá ser flexible a discontinuar modelos que no resulten con mucha rotación y fabricar nuevos modelos con base a la demanda y estudios de mercado proyectados a realizarse anualmente.

2. Presupuesto

2.1 Flujo de caja

Dado que la unidad de negocio es una unidad de negocio marginal de AGP, existen muchos gastos fijos que ya han sido absorbidos por las otras unidades de negocio que son las líneas principales de la empresa tanto en volumen de producción como en facturación.

Se propone la contratación de un *key account manager* que se encargue del manejo de esta línea de negocio. El organigrama del área comercial propuesto y que incluya a la línea de negocio IMPENETRA, se detalla en el Anexo 11 Organigrama propuesto Gerencia Comercial AGP PERÚ.

Esto permite que el flujo de caja de IMPENETRA, luego de la inversión inicial de USD 110.000 permita un recupero muy rápido dentro del primer año, inclusive considerando los costos de publicidad que se han considerado al lanzamiento del producto.

Se observa dentro del flujo de caja que los gastos están concentrados en gastos de ventas y de publicidad.

Los gastos de ventas incluyen el esquema de incentivos a los vendedores de los concesionarios así como comisiones a los concesionarios los cuales serán entregados a través de rebates por logro de objetivos mensuales.

Los gastos de publicidad incluyen todo el plan de lanzamiento el cual es muy agresivo, comenzando un mes antes del lanzamiento de IMPENETRA hasta 4 meses después.

Se detalla los movimientos de flujo de caja en el Anexo 12 Flujo de caja IMPENETRA periodo 2019-2021.

2.2 Estado de resultados

Con la información obtenida y calculada a lo largo del presente trabajo, se procedió a elaborar el estado de resultados para un periodo de 3 años según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 16. Estado de resultados periodo 2019 al 2021 (expresado en dólares americanos)

	2019	2020	2021
+ Ventas	2.214.600	2.436.600	2.680.800
- Costos de Ventas	1.040.862	1.145.202	1.259.976
Utilidad Bruta	1.173.738	1.291.398	1.420.824
Gastos de Administración	29.146	32.366	35.808
Gastos de Ventas	827.949	826.864	905.852
EBITDA	316.643	432.168	479.164
Depreciación	30.000	30.000	30.000
EBIT	286.643	402.168	449.164
Interés	9.578	9.489	10.402
Utilidad Bruta	277.065	392.679	438.761
Impuesto a la renta	83.119	117.804	131.628
Utilidad Neta	193.945	274.875	307.133

Fuente: Elaboración propia 2018

De la proyección del estado de resultados de IMPENETRA, podemos observar los siguientes resultados:

	2019	2020	2021
EBITDA	14%	18%	18%

2.3 Rentabilidad económica y financiera del plan

2.3.1 Valor Actual Neto (VAN)

Para calcular el VAN, se descontaron los flujos futuros del proyecto a la tasa del COK del accionista, valorado en 15% (tasa mínima indicada en las políticas de AGP), que es lo mínimo que se espera por realizar la inversión y se le restó la inversión inicial. Realizando los cálculos, el proyecto ofrece un VAN de USD 525.449,14. Considerando que el resultado es mayor que cero, se recomienda aceptar el proyecto.

2.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR de los flujos generados por la inversión inicial es de 194% la cual es mayor a la tasa mínima esperada por el inversionista (15%) por lo que el proyecto es aceptable desde el punto de vista de rentabilidad.

2.3.3 Retorno sobre la Inversión (ROI)

Teniendo en cuenta que la inversión inicial será de USD 110.000 en el periodo 0, y una utilidad de USD 193.945,27 durante el primer año, se obtiene un ROI de 76% según lo detallado en la tabla 17.

Tabla 17. ROI relanzamiento de IMPENETRA

Inversión	110.000,00	
Utilidad	193.945,27	
Periodo	12 meses	
ROI:	$\frac{\text{Utilidad-Inversión}}{\text{Inversión}}$	X 100%
ROI:	$\frac{83.945,27}{110.000,00}$	76%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Control

Para el seguimiento y control del presente proyecto se plantean los siguientes indicadores:

- **Nivel de ventas:** indicador destinado a cuantificar los niveles necesarios para obtener EBITDA mínimo requerido por la compañía.
- **EBITDA:** indicador que nos servirá para medir los resultados financieros de la línea de negocio IMPENETRA.
- **Market share:** servirá para medir la participación de IMPENETRA en el mercado de protección antivandalismo (vidrios y láminas de seguridad).
- **Recordación:** para medir la recordación de la marca, se plantea una encuesta anual que será realizada por una empresa de investigación de mercados.
- **Modelos de mayor rotación:** este indicador nos servirá para determinar cuáles son los vehículos con mayor rotación para dirigir más esfuerzo y recursos hacia la marca (compra de herramientas, activaciones en concesionarios, material de *merchadising*, etc.).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En el análisis del macro y microentorno se encuentran condiciones favorables para que el relanzamiento de IMPENETRA sea un éxito, ya que las oportunidades superan largamente a las amenazas, principalmente en lo vinculado al entorno económico y social.
- De acuerdo a la cadena de valor de AGP, la principal fuente de ventaja competitiva radica en el *expertise* de la compañía para producir un producto de calidad superior, comparado con los productos que ofrece la competencia (láminas de seguridad).
- El estudio de mercado demuestra una intención de compra de los dos segmentos a los cuales nos queremos dirigir: “*premium*” y “*mujer segura*”. Asimismo, se cubre un *insight* no explotado actualmente por la competencia, que es el estatus que este tipo de productos pueden generar en sus clientes.
- En lo referente a la estrategia de producto, IMPENETRA es un bien de especialidad cuyos atributos que lo diferencian de la competencia son la seguridad y el estatus, y se plantean diferentes acciones durante el ciclo de vida del producto.
- La estrategia de precios a utilizar será una de desceme debido a que IMPENETRA está dirigido a un segmento *premium* con alto poder adquisitivo y a la exclusividad de la marca.
- A fin de llegar a nuestro público objetivo, se propone dos canales de distribución: uno para los autos nuevos a través de los concesionarios de autos *premium* y otro para los autos usados a través de empresas instaladoras autorizadas.
- De igual modo, para transmitir nuestra propuesta de valor, se ha diseñado un plan de medios que incluye publicidad en televisión, radio, prensa escrita, medios digitales y activaciones en punto de venta a fin de llegar a por lo menos 25.000 clientes potenciales y convertir en ventas el 15%.
- El análisis financiero muestra que el presente proyecto es viable, ya que esta línea de producto será un negocio marginal para la compañía.

2. Recomendaciones

- Debido a que actualmente la compañía tiene capacidad instalada ociosa, la producción de IMPENETRA cubrirá ese vacío, propiciando que se opere al 100% de la capacidad instalada.
- Se recomienda implementar el plan de *marketing* propuesto a fin de hacer no solo a IMPENETRA conocido en el mercado local, sino también a la marca paraguas AGP con sus otros productos (*E-glass*, *Security Line* y *Defense*).

- Teniendo en cuenta que el valor del VAN es positivo y la TIR es mayor al costo de oportunidad de los inversionistas, se recomienda la implementación del proyecto de relanzamiento de la marca IMPENETRA.

Bibliografía

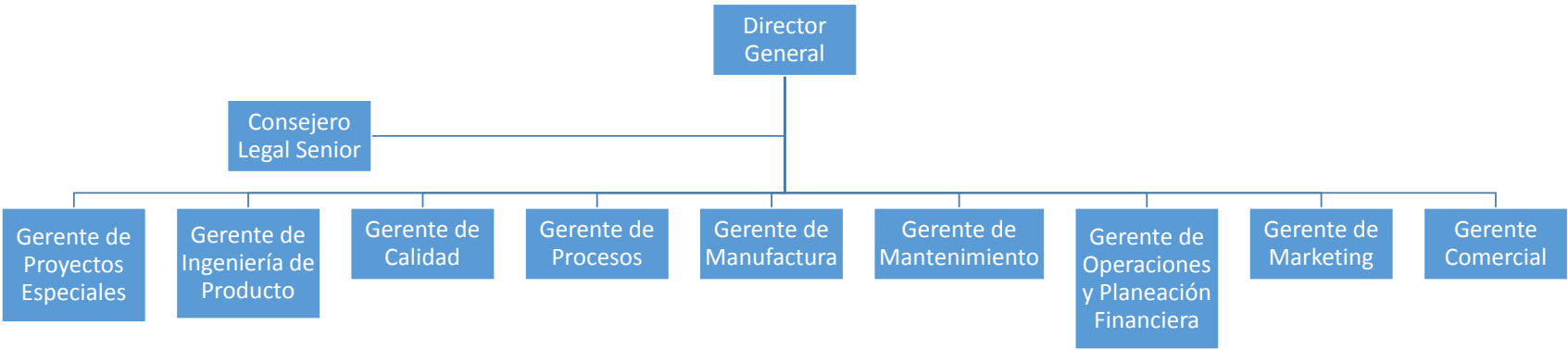
- Asociación Automotriz del Perú - AAP (2018a). *Venta e inmatriculación de vehículos nuevos*. Fecha de consulta: 10/11/2018. Webpage de APP. <http://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/inm_2016/>
- American Glass Products. - Agpglass (2018). *About us*. Fecha de consulta: 10/11/2018. Webpage de Agpglass. <<https://agpglass.com/about-us/>>
- Arellano, Rolando (2017). *Mucho más que tener: LATIR*. 1era. Edición, Lima: Editorial Planeta.
- Cyr, Donald (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Diario Correo (2017). *Peruanos invierten tres veces más en seguridad de sus casas ante incremento de delincuencia*. Fecha de publicación: 20/05/2017. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<https://diariocorreo.pe/economia/peruanos-invierten-tres-veces-mas-en-seguridad-de-sus-casas-ante-incremento-de-delincuencia-750968/>>
- Diario El Comercio (2018a). *¿Qué pasará con la economía tras la renuncia de PPK?* Fecha de publicación: 22/03/2018. Fecha de consulta: 30/03/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/pasara-economia-renuncia-ppk-noticia-506339>>
- Diario El Comercio (2018b). *Así informan en el mundo la crisis política del Perú*. Fecha de publicación: 21/03/2018. Fecha de consulta: 30/03/2018. <<https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/informa-mundo-crisis-politica-peru-noticia-506018>>
- Diario El Comercio (2018c). *FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018*. Fecha de publicación: 21/01/2018. Fecha de consulta: 03/02/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sube-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>>
- Diario El Comercio (2018d). *California prohibiría autos a combustibles fósiles para 2040*. Fecha de publicación: 06/01/2018. Fecha de consulta: 08/02/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/mundo/california-prohibiria-autos-combustibles-fosiles-2040-noticia-486737>>
- Diario Gestión (2015). *Cinco características que buscan los ejecutivos al comprar un vehículo*. Fecha de publicación: 26/05/2015. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<https://gestion.pe/tendencias/cinco-caracteristicas-buscan-ejecutivos-comprar-vehiculo-90892>>
- Diario Gestión (2016). *MEF aumenta presupuesto de regiones para el 2017 pero les 'jala las orejas por su ejecución'*. Fecha de publicación: 01/09/2016. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<https://gestion.pe/economia/mef-aumenta-presupuesto-regiones-2017-les-jala-orejas-ejecucion-114201>>

- Diario Gestión (2017a). *Editorial: Reforzando la apertura*. Fecha de publicación: 09/09/2017. Fecha de consulta: 10/11/2018. <<https://gestion.pe/opinion/editorial-reforzando-apertura-143023>>
- Diario Gestión (2017b). *Velocidad alemana: qué marcas encabezan venta de autos de lujo*. Fecha de publicación: 22/12/2017. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/velocidad-alemana-marcas-encabezan-venta-autos-lujo-223357>>
- Diario Gestión (2018). *Vehículos autónomos avanzan pese a inquietud tras accidente de Uber*. Fecha de publicación: 22/03/2018. Fecha de consulta: 30/03/2018. <<https://gestion.pe/tecnologia/vehiculos-autonomos-avanzan-pese-inquietud-accidente-uber-229913>>
- Diario Peru 21 (2016a). *Presupuesto Público 2017 destina S/ 14,358 millones a seguridad ciudadana*. Fecha de publicación: 31/08/2016. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<https://peru21.pe/economia/presupuesto-publico-2017-destina-s-14-358-millones-seguridad-ciudadana-227107>>
- Diario Peru 21 (2016b). *INEI: Pobreza en el Perú cayó 1% en 2015*. Fecha de publicación: 22/04/2016. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<https://peru21.pe/economia/inei-pobreza-peru-cayo-1-2015-216103>>
- Dvoskin, Roberto (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Gemalto (2018). *La industria automotriz y M2M*. Fecha de consulta 07/01/2018. <<https://www.gemalto.com/latam/telecom/conectividad-a-pedido/industria-automotriz-m2m>>
- Gitman, Lawrence & Zutter, Chad (2012). *Principios de administración financiera*. 12ª. Edición. México: Editorial Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017). *Estadísticas de Seguridad ciudadana Setiembre 2016 - Febrero 2017*. Página 2. Fecha de publicación 02/03/2017. Fecha de consulta: 10/11/2017. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf>
- López, Jair (2015). “Inversión en I&D, la mejor arma de 3M frente a la competencia”. *Revista El Financiero*. Fecha de publicación: 06/05/2015. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<http://www.elfinanciero.com.mx/tech/inversion-en-i-d-la-mejor-arma-de-3m-frente-a-la-competencia>>
- MININTER (2017). *Denuncias por robos de vehículos por departamento 2008 - 2016*. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../Est/.../cap08037.xlsx>>

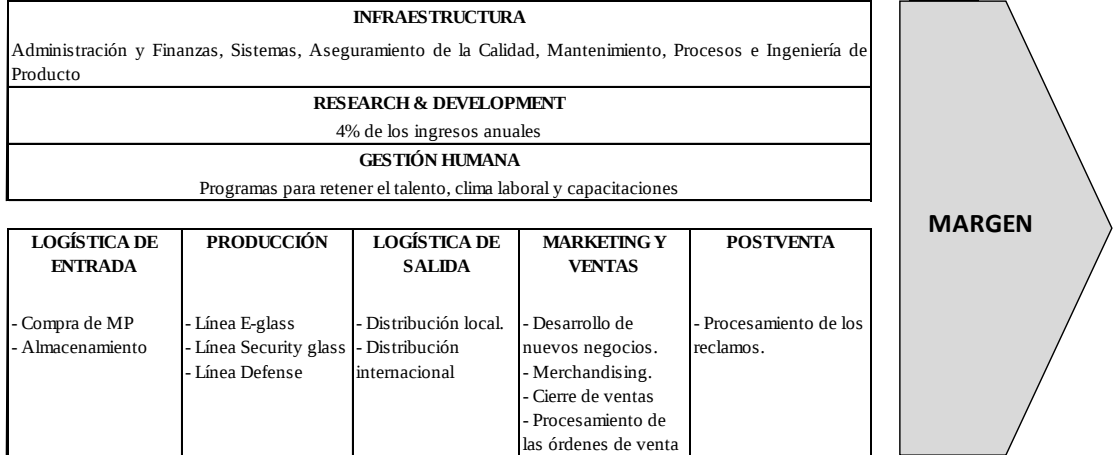
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14^{ava} Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ava edición. México: Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de mercados*. 5^a. Edición. México: Pearson Educación.
- Mayorga, David y Araujo, Patricia (2016). *El plan de marketing*. 2^a edición. Lima: Universidad del Pacífico.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. 16^a edición. España: Editorial Planeta.
- RPP Noticias (2017). *El MEF declaró en reorganización a Perú Compras y OSCE*. Fecha de publicación: 18/12/2016. Fecha de consulta: 10/11/2017. <<http://rpp.pe/politica/gobierno/el-mef-declaro-en-reorganizacion-a-peru-compras-y-osce-noticia-1017534>>
- Telesur TV (2017). *Economía peruana sufrirá desaceleración de 3% en 2017*. Fecha de publicación: 31/05/2017. Fecha de consulta: 05/02/2018 <<https://www.telesurtv.net/news/Economia-peruana-sufrira-desaceleracion-de-3--en-2017-20170531-0013.html>>
- UNICEF Perú (2016). *Situación del país*. Webpage UNICEF Perú. Fecha de consulta: 05/02/2018. <<https://www.unicef.org/peru/spanish/children.html>>

Anexos

Anexo 1. Organigrama AGP Perú



Anexo 2. Cadena de valor AGP PERÚ

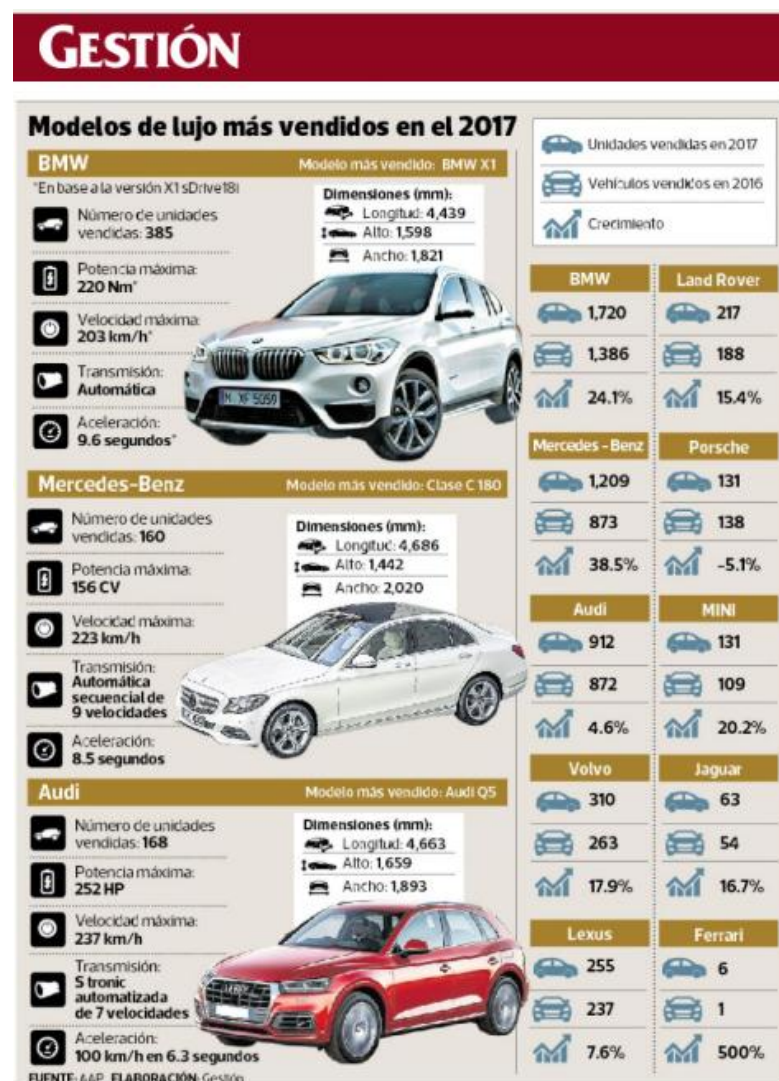


Fuente: Elaboración propia 2018 basada en la cadena de valor empresarial de Michael Porter.

A continuación se procederá a describir cada actividad principal de la cadena de valor de AGP:

- **Logística de entrada**
El 90% de las materias primas necesarias para la fabricación de los vidrios de seguridad, se obtienen del mercado internacional, aprovechando los acuerdos comerciales que tiene el Perú con sus diversos socios comerciales. Asimismo, a fin de mejorar el poder de negociación de la compañía y obtener las mejores condiciones, las compras se realizan de forma corporativa (Brasil, Colombia y Perú).
- **Producción**
La compañía cuenta con infraestructura moderna con una capacidad de producción de 300 sets de vidrios blindados por mes. El proceso de producción requiere mano de obra intensiva la cual se combina con maquinaria de alta tecnología.
- **Logística de salida**
AGP cuenta con un equipo de Logística de salida que se encarga de la coordinación logística con los diferentes agentes aduaneros, transportistas, *forwarders* y compañías navieras. La forma de transporte se hace vía aérea y vía marítima utilizando los diferentes INCOTERMS.
- **Marketing y ventas**
El equipo de ventas está liderado por un Gerente Comercial quien está a cargo de tres equipos de ventas para las líneas de negocio de la compañía según se detalla a continuación:
 - *E-Glass* (mercados USA y Europa).
 - *Security Glass* (mercados de Cono Sur y Venezuela).
 - *Defense* (mercados Europa, Medio Oriente, Sudeste Asiático, Japón, África, India y Australia).Asimismo, la empresa cuenta con un equipo de *marketing* y desarrollo de negocios conformado por 3 personas que brinda soporte al equipo comercial.
- **Servicio al cliente**
Se cuenta con un equipo de *customer service* conformado por 4 personas que se encargan de soportar al equipo comercial con las tareas de ingreso de pedidos, seguimiento de los pedidos en planta, coordinación logística, información de estatus de los pedidos a los clientes, cobranza y servicio postventa entre otras tareas.
- **Infraestructura**
AGP Perú SAC cuenta con dos plantas de Producción: la primera con un área de 22.000 m² que se encuentra abocada a producir las líneas de blindado para uso civil y militar; y la segunda, con un área de 30.000 m² destinada a producir la línea laminada y templada para vehículos OEM (Tesla Motors, Daimler AG, BMW y Lotus Cars). Adicional a ello, cuenta con un área de 7.000 m² que sirve de almacén de materias primas y productos terminados.
- **Tecnología:**
En los últimos 5 años, la empresa se ha enfocado en mejorar sus procesos de producción, automatizando la mayoría de ellos, para lo cual ha invertido cerca de 60.000.000 en su nueva planta de producción con la más moderna maquinaria disponible en el mercado que cumple con los más altos estándares de calidad de la industria automotriz.
De igual modo, ha incrementado su capacidad instalada a 300 sets de vidrio blindado por mes, a través de la compra de nuevos hornos de curvado y autoclaves, que en el pasado representaban un cuello de botella en el proceso productivo.
- **Investigación y desarrollo**
El grupo AGP destina el 4% de sus ingresos anuales (USD 6.800.000 aproximadamente) para Investigación y Desarrollo, que van de la mano con las tres principales megatendencias de la industria automotriz:
 - El desarrollo de autos autónomos (Diario Gestión 2018)
 - El desarrollo de autos eléctricos (Diario El Comercio 2018d)
 - La conectividad de los vehículos automotrices (Gemalto 2018)Los principales temas de investigación son búsqueda de nuevas fórmulas balísticas, nuevos componentes, mejor transmisión de luz de los vidrios, productos con menores pesos, etc.

Anexo 3. Velocidad alemana: qué marcas encabezan venta de autos de lujo - 2017

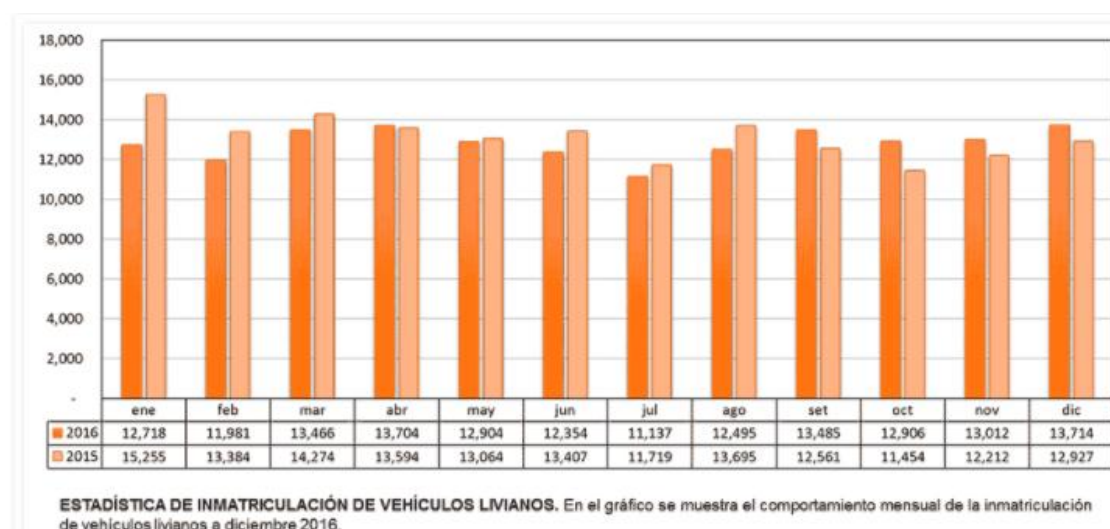


Fuente: Diario Gestión (2017b).

COMENTARIOS:

El crecimiento económico del Perú de los últimos años ha permitido que familias pertenecientes a los NSE A y B aspiren a tener una mejor comodidad y estatus social. Definitivamente el auto y la camioneta SUV, aparte de ser medios de transporte indispensables, dan oportunidad para poder dar una señal de estatus dependiendo de la marca. Las marcas de elite tipo Mercedes Benz, BMW y Audi han tomado conciencia de este punto y han diseñado promociones que permiten la accesibilidad. Como nada es perfecto en este mundo, la delincuencia también ha tomado ventaja de este punto, y es por este motivo que la “Seguridad” también ha tomado mayor fuerza y siempre una propuesta de “Mayor Seguridad” será una propuesta de valor interesante.

Anexo 4. Venta e inmatriculación de vehículos 2016



Fuente: AAP (2018a).

COMENTARIOS:

Se observa una uniformidad de inmatriculación de vehículos nuevos durante todos los meses del año, lo cual nos lleva a proyectar un plan de ventas uniforme durante el año también; el principal punto de contacto serán los concesionarios de autos y SUV nuevos de alta gama, ya que el 85% del plan de ventas está basado en que el usuario final adquiera un auto de alta gama en paquete con las lunas IMPENETRA. De esta manera, en costo adicional no absorbido por el concesionario podrá ser financiado dentro del esquema de financiamiento del auto o SUV de alta gama.

Anexo 5. Denuncias por robo de vehículos 2008-2016

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	12 840	13 787	15 179	15 881	16 357	18 927	17 988	16 501	17 544
Amazonas	5	6	26	28	84	63	36	44	47
Áncash	340	361	223	258	299	316	293	165	191
Apurímac	3	2	4	1	-	-	32	16	19
Arequipa	190	144	140	146	139	98	174	138	134
Ayacucho	81	123	147	195	173	30	276	308	260
Cajamarca	26	1	5	61	84	490	465	395	609
Callao	180	161	160	210	263	271	227	313	283
Cusco	109	100	58	75	66	123	153	93	59
Huancavelica	3	5	1	5	5	2	-	5	8
Huánuco	201	434	507	826	1 096	903	1 104	799	462
Ica	104	144	125	288	434	499	234	746	1 466
Junín	148	72	111	327	424	516	762	761	780
La Libertad	448	462	1 017	1 158	1 203	1 290	1 225	1 100	1 270
Lambayeque	922	558	1 366	1 713	807	1 682	519	662	287
Lima	8 194	8 627	6 988	6 460	6 912	6 408	5 975	6 211	5 649
Loreto	378	1 173	1 900	1 132	774	2 296	2 163	1 741	2 062
Madre de Dios	14	1	26	122	744	711	580	730	465
Moquegua	11	23	21	25	10	17	20	13	15
Pasco	41	41	-	-	-	1	-	4	6
Piura	479	576	755	477	301	297	143	350	602
Puno	41	50	40	63	303	408	462	446	599
San Martín	21	128	415	607	337	430	513	194	338
Tacna	44	62	53	85	104	99	106	76	62
Tumbes	125	214	247	382	428	547	405	448	412
Ucayali	732	319	844	1 237	1 367	1 430	2 121	743	1 459

Fuente: MININTER (2017).

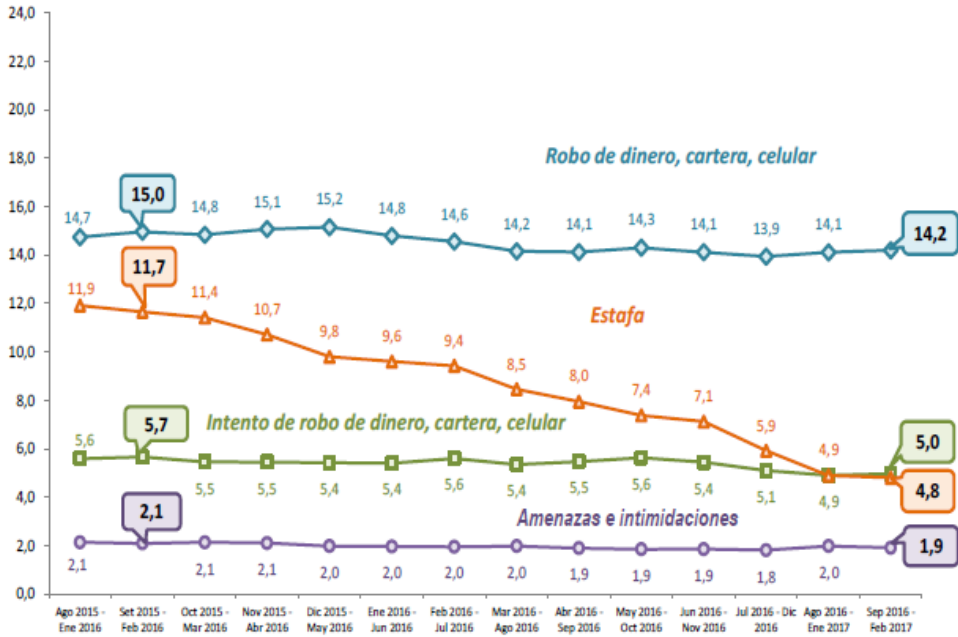
COMENTARIOS:

Podemos observar que los mayores índices de denuncias por robo de vehículos están centralizados en Lima y capitales de provincias del Perú, es por esto que nuestro plan de ventas está diseñado para, en una primera fase, comenzar el proyecto en los concesionarios de venta de autos de alta gama de la ciudad de Lima.

En una segunda etapa, luego de tener un mercado maduro en Lima, se ampliara el modelo de negocio a las principales capitales de provincia tales como: Arequipa, Trujillo y Huancayo.

Anexo 6. Población del área rural urbana víctima, por tipo de hecho delictivo

Semestre: setiembre 2015 - febrero 2016 / setiembre 2016 - febrero 2017
(Tasa por cada 100 habitantes de 15 y más años de edad)



Nota: Hecho delictivo es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo.

Fuente: INEI (2017).

COMENTARIOS:

A excepción de los intentos de estafa, los demás tipos de hechos delictivos que podrían pasar durante el día en un auto se mantienen constantes, esto es un índice que refuerza la necesidad de una propuesta de valor de “Mayor seguridad”.

Anexo 7. Resumen entrevistas a expertos

FELIPE SARRIA EUSEBI – *Commercial and Marketing Director*

MC Autos del Perú S.A.

- Si recordaba la marca.
- Considera que las láminas de seguridad están muy posicionadas como la alternativa más al alcance de la mano ante una evasión de riego o vandalismo.
- Indica que la relación costo beneficio debe ser resaltado al momento de comunicar la propuesta de valor al cliente final, de manera que se entienda por qué este producto debería costar más que una lámina de seguridad.
- Debido al proceso que toma la instalación de estos vidrios, considera que el lugar y momento ideal para adquirirlo es en el concesionario de venta de vehículos, ya que hay poca probabilidad que un cliente potencial decida dejar su auto un día entero para la instalación.
- Considera que un mercado potencial para las marcas que representan son los usuarios de camionetas Sub urbana.

Hallazgos

La publicidad y promociones dentro de la estrategia de re-introducción del IMPENETRA, debe de resaltar los atributos cualitativos y cuantitativos de manera que sea fácil al cliente potencial concluir que la relación costo-beneficio.

HENRY FINSETH Jefe de Logística

Pandero Periodo 2016- 2017.

- No recordaba la marca.
- Indica solo 1,5% de las ventas mensuales son en vehículos de alta gama en el fondo colectivo que manejan.
- Cree que los fondos colectivos no deberían ser nuestro enfoque.
- Trabajan con marcas de alta gama como Audi y Mini Cooper.
- Compra al importador.
- Indica que si hay una correcta comunicación del producto se podría cobrar un precio 4 a 1 con respecto a las láminas de seguridad.
- La conversión de adicionales cae drásticamente si se ofrecen luego de entregado.

Hallazgos

- Deberemos determinar las principales marcas y modelos de alta gama para poder tener los moldes de vidrios ya producidos, El producto se debe ofrecer antes de hacer la entrega de los vehículos para poder tener una mayor probabilidad de colocarlo en los vehículos.

Sr. LUTZGARDO TORBISCO – Gerente General

FULL POLARIZADOS OMAR

- El ticket promedio es USD 130 por un juego de láminas de seguridad de 10 mm. El espesor va desde 3mm hasta 16 mm con precios que oscilan entre USD 70 y USD 200. Asimismo, el grado de seguridad varía según el espesor. La marca que distribuimos es Llumar.
- Mensualmente se lamina cerca de 100 vehículos.
- El margen promedio por lámina es el 55%.
- Los modelos con más demanda son los sedan (Yaris, Corolla, Kia Rio, Hyundai Accent) y camionetas (Toyota Hi lux, Kia Sportage, Hyundai Santa Fe, Toyota RAV)
- Nuestra estrategia se basa en dos frentes: captar vehículos nuevos para lo cual somos proveedores de Toyota (Mitsui y Grupo Pana), Hyundai (Autocam) y Kia (Lima Autos). El segundo frente es captar los vehículos de segundo mano a través de promociones en Groupon y publicidad a través de redes sociales y páginas web relacionadas al mundo automotriz como Neoauto.
- Si conoce la marca IMPENETRA.
- Es difícil que nuestro cliente promedio pague por un producto tan caro como IMPENETRA. Quienes podrían pagar serían los dueños de camionetas como Toyota Prado o Fortuner que son los que consumen las láminas de seguridad de mayor espesor (16mm) y los que se preocupan más por su seguridad.

- No estaría interesado si fuera para vehículos de bajo costo, ya que ahí está el grueso de nuestro negocio pues ganamos por volumen; asimismo, nuestros clientes no estarían dispuestos a pagar su alto precio. Si fuera para vehículos más exclusivos si estaría interesado.
- Yo creo que los clientes de más alto poder adquisitivo pueden pagar entre 3 o 4 veces el precio de la lámina de seguridad con más espesor (16 mm).
- Por supuesto que sí.
- Creo que los clientes de alto poder adquisitivo si lo valorarían pues ellos buscan diferenciarse del resto. Creo que AGP debería hacer una campaña en redes sociales, revistas especializadas, páginas web del sector automotriz, difundiendo los principales beneficios de IMPENETRA y buscar alianzas con los concesionarios.
- La seguridad que le brinda al pasajero de los vehículos ya que en caso de un accidente, las láminas de seguridad te protegerán de las esquirlas de los vidrios. Asimismo, te protegen contra la emisión de rayos UV y aislamiento acústicos. Finalmente, tienen un beneficio estético ya que se ofrecen en diferentes colores que van desde un transparente hasta un polarizado completo.
- Creo que deben trabajar en los tiempos de entrega ya que cuando trabajé con el producto en el pasado, nos demoraban 2 o 3 días para la entrega lo que significaba que el cliente tenía parado su carro durante ese tiempo. De igual modo, deberían mejorar sus acciones de *trade marketing* en sus distribuidores y hacer una campaña publicitaria para hacer conocida la marca ya que muy pocos de mis clientes las conoce.

HALLAZGOS:

- Las empresas instaladoras de láminas de seguridad tienen un margen bruto entre USD 40 y USD 80 por cada juego de lámina de seguridad.
- Para que IMPENETRA sea atractivo para este canal, debemos centrarnos en los vehículos de alta gama.

DIEGO GUZMAN – Ex - Gerente Comercial AGP PERU (Periodo 2009-2011)

- El producto no tuvo una segmentación adecuada y querían ofrecerlos a todos los vehículos.
- Se cumplió solo el 15% de la proyección mensual de ventas.
- El hecho de no estar segmentado no permitía tener reducciones de costo significativas en la producción ya que debían desarrollar el producto para todo usuario que lo deseara.
- Pensaban tener una respuesta favorable de las marcas y concesionarios, solo concretaron el acercamiento de forma completa con la marca Subaru.
- Indica que con una correcta segmentación buscando usuarios *premium* el relanzamiento podría ser factible.
- El precio se fijaba por *mark ups* no por valor percibido.
- Los atributos primordiales eran seguridad, aislamiento de ruido y se podía brindar ahumado del vidrio que resaltaban la estética del vehículo.
- La estrategia que recomienda es una tanto en medios tradicionales como de forma digital. El sugiere trabajar con testimonios de usuarios y generar contenidos relevantes para las personas dando información de criminalidad, casos reportados de robos, etc.
- Nos dice que según el público que buscamos podríamos desarrollar un producto un poco más económico y que sea un intermedio entre láminas e IMPENETRA para otro tipo de usuario.
- Nos indica que se podría trabajar el atributo emocional para que sea asociado no solo a seguridad sino a estatus. Nos comenta que en Brasil, las personas blindaban sus vehículos no porque corrieran riesgo si no por el status que esto conllevaba.

Hallazgos

- Se deberá enfocar inicialmente en un segmento nicho de alto *ticket* para posicionar el producto.
- Se deberá buscar modelos de alta gama USD 40.000 a + para desarrollar los moldes y poder generar disminución en costos.
- La comunicación deberá ser medios tradicionales y digitales con contenido relevante.
- Buscaremos que el producto tengan un ahumado especial para que se pueda detectar y ser reconocido, esto ayudara a que las personas los busquen ya que podrían brindar un nivel de estatus (replicar lo sucedido en Brasil con el blindaje de vehículos).
- Buscar el desarrollo de un producto intermedio para usuarios de otras gamas de vehículos que sean producidos a menor costo pero que brinden una seguridad mayor a las láminas.

Anexo 8. Focus group segmento “mujer segura”

Se convocó a 6 personas que calcen con nuestro segmento “mujer segura” con las siguientes características: Mujeres exitosas profesionalmente que además buscan realizarse como madres y tienen un estilo de vida moderno. Asimismo, poseen una edad entre 30 y 50 años, localizado en la zona urbana pertenecientes a los NSE A y B que valoran principalmente la seguridad.

Se inició el *focus group* mostrando un video sobre el producto. A continuación se pidió la opinión de los panelistas efectuando las siguientes preguntas:

1. ¿Conoces la marca AGP, específicamente IMPENETRA?

Dos personas del grupo manifestaron que conocían que habían escuchado de la marca y la asociaban con una lámina de seguridad y tenían la percepción que con el producto actual que usan se encuentran 100% protegidos. Asimismo, manifestaban que a pesar que en el video se mostraba que el producto resistía golpes de piedras y martillos, preguntaron si aguantaba golpes de bujía por lo que se encontró el primer *insight* “el mayor temor de las mujeres seguras cuando manejan, son las bujías”.

2. Al tener una luna IMPENETRA 5 veces más resistencia al golpe que una lámina de seguridad, ¿estaría Ud. dispuesto a invertir en una relación de 1 a 4 veces más por una luna de seguridad?

Todos los miembros del *focus group* tenían la percepción de que con una lámina de seguridad se encontraban 100% protegidos. Su percepción cambio diametralmente al ver el video generando reacciones de asombro por la inseguridad a la que están expuestos. Todos concluyeron que sí estarían dispuestos a invertir en un set de IMPENETRA.

3. Al comprar un vehículo nuevo, ¿estaría Ud. dispuesto a invertir aprox. un 2% más para tener una luna de alta resistencia contra robos?

Todas las panelistas indicaron que invertirían como máximo USD 500 por un set de vidrios IMPENETRA debido a que consideraban el producto muy caro para pagarlo en una sola cuota. Sin embargo, indicaron que si el precio del producto estuviera incluido en el crédito del vehículo, estarían dispuestas a pagar un monto superior. El segundo *insight* que obtuvimos es “todo es pagable si es a crédito”.

4. ¿Por qué pagarías ese monto?

Les interesó principalmente por el atributo de seguridad que ofrece el producto tanto para ellas, pero principalmente para los miembros más pequeños de su familia: sus hijos. El tercer *insight* que obtuvimos fue “la seguridad de mis hijos no tiene precio”.

Asimismo, indicaron que estarían dispuestas a pagar el precio del producto porque desean mantenerse tranquilas y libres de miedo cuando manejen por las calles de Lima.

5. ¿Cuál considera Ud. que es la mejor manera de hacer tomar conciencia a un usuario potencial de la importancia de invertir en su seguridad y la de sus seres queridos?

Se debe mostrar las diferencias entre IMPENETRA y las láminas de seguridad, explotando sus principales atributos.

Asimismo, los videos del producto deben ser viralizados a través de redes sociales.

6. ¿Qué medios de comunicación Ud. considera serían los más apropiados para poder establecer una campaña de marketing y de concientización de lo importante que es: invertir en la seguridad de nuestros seres queridos y la de nosotros?

Los panelistas manifestaron los medios de comunicación que consumen en momentos claramente marcados:

- Al momento de despertarse revisan sus redes sociales, principalmente Facebook e Instagram y encienden sus televisores para escuchar las noticias.
- Durante el trayecto de sus casas al trabajo, escuchan la radio. Las principales emisoras que escuchan son Oasis, Radio Programas, Radio Corazón y Z Rock & Pop.
- En la oficina leen diarios como Gestión y El Comercio en su versión digital e impresa. Asimismo, revisan redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn y utilizan motores de búsqueda, principalmente Google.
- Durante el trayecto de regreso a sus hogares, principalmente escuchan Spotify.

- Durante la noche utilizan principalmente Netflix.

Asimismo, recomiendan hacer activaciones en los concesionarios de vehículos nuevos de alta gama.

7. ¿Cuál considera Ud. es el mejor momento para invertir en lunas de seguridad: a) al comprar un vehículo nuevo, b) al presentarse un siniestro (robo), c) en el momento que tomó conciencia y acudió a un representante de IMPENETRA?

Todas coincidieron en que el mejor momento para poder adquirir los vidrios IMPENETRA, es al momento de adquirir el auto en los concesionarios autorizados.

Asimismo, ellas no irían a centros especializados diferentes a los concesionarios pues no les brinda seguridad a menos que vayan acompañadas y asesoradas por terceras personas.

8. ¿Cuáles son los puntos en contra que podrían afectar el éxito de las lunas IMPENETRA?

Los principales motivos que indicaron los panelistas fueron los siguientes:

- El alto precio de los vidrios.
- Que no haya mucha una oferta de vidrios para todos los modelos de vehículos.
- Que la instalación de los vidrios afecte la garantía del vehículo.

9. ¿Cree Ud. que la difusión de testimonios de asaltos, contribuya a tomar conciencia de que hay que invertir en seguridad?

Todas estuvieron de acuerdo en esta afirmación. De igual modo estos testimonios deberían ser difundidos a través de las principales redes sociales y hacer campañas de viralización aplicando conceptos creativos.

10. Si al comprar un juego de lunas IMPENETRA, Ud. recibiera aparte de la seguridad, la reposición gratuita de la luna rota en caso de un robo, ¿esto sería un factor determinante para su decisión?

Todas estuvieron de acuerdo en que sí afectaría su decisión pues se sentirían tranquilas por la garantía del producto y porque AGP es una empresa seria.

Asimismo, no gastarían dinero adicional en la reposición, por lo que harán una sola inversión.

11. ¿Qué otras consideraciones nos darías para tener en cuenta en un posible relanzamiento de IMPENETRA?

- Educar a los consumidores sobre las diferencias entre IMPENETRA y láminas de seguridad.
- Alianzas con compañías de seguros para que en su cuota paguen un adicional si es que la compañía de seguros le instala IMPENETRA, como un caso similar al GPS.
- Crear un fuerte *branding* para que los ladrones no se atrevan a atacar los vehículos protegidos con IMPENETRA.
- Incentivar al personal de ventas de las concesionarias para que ofrezcan IMPENETRA.

CONCLUSIONES:

Este segmento principalmente adquieren camionetas de 4 puertas utilitarias con precios de USD 40.000 a más, son más racionales al momento de elegir los adicionales del vehículo y para ello la variable precio es importante.

Anexo 9. Focus group segmento “premium”

Se convocó a 6 personas que calcen con nuestro segmento “premium” con las siguientes características: Hombres de estilo de vida sofisticado, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, exitosos profesionalmente que cuentan con vehículos de alta gama. Con un ingreso superior al resto, modernos y educados. Estos individuos son *early adopters* y son referentes en tendencia.

Tienen entre 30 y 50 años.

Se inició el *focus group* mostrando un video sobre el producto. A continuación se pidió la opinión de los panelistas efectuando las siguientes preguntas:

12. ¿Conoces la marca AGP, específicamente IMPENETRA?

Tres personas del grupo manifestaron que tenían IMPENETRA instalado en su vehículo, pero en realidad contaban con láminas de seguridad, ya que no se está comercializando en estos momentos. Al momento de visualizar el video notaron las diferencias entre láminas e IMPENETRA, mostrando interés en el producto.

13. Al tener una luna IMPENETRA 5 veces más resistente al golpe que una lámina de seguridad, ¿estaría Ud. dispuesto a invertir en una relación de 1 a 4 veces más por una luna de seguridad?

Los 6 miembros del grupo luego de percatarse de la diferencia entre la calidad del producto, indicaron estar dispuestos a comprar nuestro producto.

14. Al comprar un vehículo nuevo, ¿estaría Ud. dispuesto a invertir aprox. un 2% más para tener una luna de alta resistencia contra robos?

La mayoría estaba dispuesto a pagar más de USD 700 si el producto es lo mejor de lo mejor y lo diferencia del resto. El *insight* encontrado fue “mi auto refleja mi esencia”

15. ¿Por qué pagarías ese monto?

Les intereso el tema de la seguridad pero hicieron mucho énfasis en la diferenciación que le brindaban las lunas e incluso empezaron a preguntar por colores y polarizados de las mismas. Además indicaron que al momento de comprar su vehículo desean la mayor cantidad de adicionales en el mismo. El *insight* encontrado fue “solo compro lo mejor de lo mejor para el mejor”

16. ¿Cuál considera Ud. que es la mejor manera de hacer tomar conciencia a un usuario potencial de la importancia de invertir en su seguridad y la de sus seres queridos?

Indicaron que deberían haber campañas agresivas en redes sociales pero sobre todo dar a conocer el producto en los concesionarios con activaciones.

17. ¿Qué medios de comunicación Ud. considera serían los más apropiados para poder establecer una campaña de marketing y de concientización de lo importante que es: invertir en la seguridad de nuestros seres queridos y la de nosotros?

Los panelistas manifestaron los medios de comunicación que consumen en momentos claramente marcados:

- Al momento de despertarse revisan sus redes sociales, principalmente Facebook e Instagram y LinkedIn.
- Durante el trayecto de sus casas al trabajo, escuchan la radio. Las principales emisoras que escuchan son Oasis y Radio Programas.
- En la oficina leen diarios como Gestión y El Comercio, tanto la versión digital como la impresa y algunas revistas como Semana Económica.
- Durante el trayecto manifestaron algunos miembros que escuchan las radios anteriormente mencionadas o en su defecto Spotify.
- Durante la noche consumen cable con programas de deporte, series, películas y Netflix.

18. ¿Cuál considera Ud. es el mejor momento para invertir en lunas de seguridad: a) al comprar un vehículo nuevo, b) al presentarse un siniestro (robo), c) en el momento que tomó conciencia y acudió a un representante de IMPENETRA?

Todos coincidieron que al comprar el vehículo es el mejor momento y algunos indicaron que podrían cambiar las lunas de sus vehículos actuales en instaladores autorizados.

19. ¿Cuáles son los puntos en contra que podrían afectar el éxito de las lunas IMPENETRA?

Los principales motivos que indicaron los panelistas fueron los siguientes:

- El tiempo de instalación.
- Los colores y modelos que se ofrecen.
- No deseaban una masificación del producto.

20. ¿Cree Ud. que la difusión de testimonios de asaltos, contribuya a tomar conciencia de que hay que invertir en seguridad?

Indicaron que estaban de acuerdo en que muestren testimonios para tomar conciencia de invertir en seguridad.

21. Si al comprar un juego de lunas IMPENETRA, Ud. recibiera aparte de la seguridad, la reposición gratuita de la luna rota en caso de un robo, ¿esto sería un factor determinante para su decisión?

Indicaron que les interesaría, pero más importante para ellos fue la exclusividad del producto.

22. ¿Qué otras consideraciones nos darías para tener en cuenta en un posible relanzamiento de IMPENETRA?

- El tiempo de instalación debe ser lo más rápido posible.
- Que tengas todos los colores (polarizados).
- Invertir en el *branding* para posicionar la marca IMPENETRA como lo mejor de lo mejor.

CONCLUSIONES

Este segmento cuando adquiere su vehículo desea tener la mayor y mejor cantidad de adicionales en el mismo, por lo que consideraríamos que se trata de una venta por impulso y que esta les sirve para diferenciarse del resto. Nuestros esfuerzos en el punto de venta deberán ser importantes para poder capturarlos.

Anexo 10. Diseño del instrumento (encuesta), ejecución de la encuesta y procesamiento de la información encuestada

Resultados encuesta general

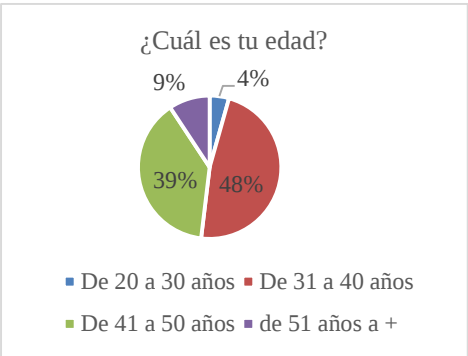
1. ¿Cuál es tu sexo?

Genero	Cantidad
Hombres	251
Mujeres	115
Total	366



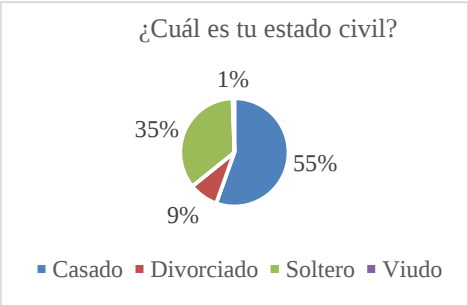
2. ¿Cuál es tu edad?

Rangos	Cantidad
De 20 a 30 años	16
De 31 a 40 años	174
De 41 a 50 años	142
de 51 años a +	34
Total	366



3. ¿Cuál es tu estado civil?

Estado Civil	Cantidad
Casado	203
Divorciado	32
Soltero	129
Viudo	2
Total	366



4. ¿Tienes hijos?

Respuesta	Cantidad
Sí	238
No	128
Total	366



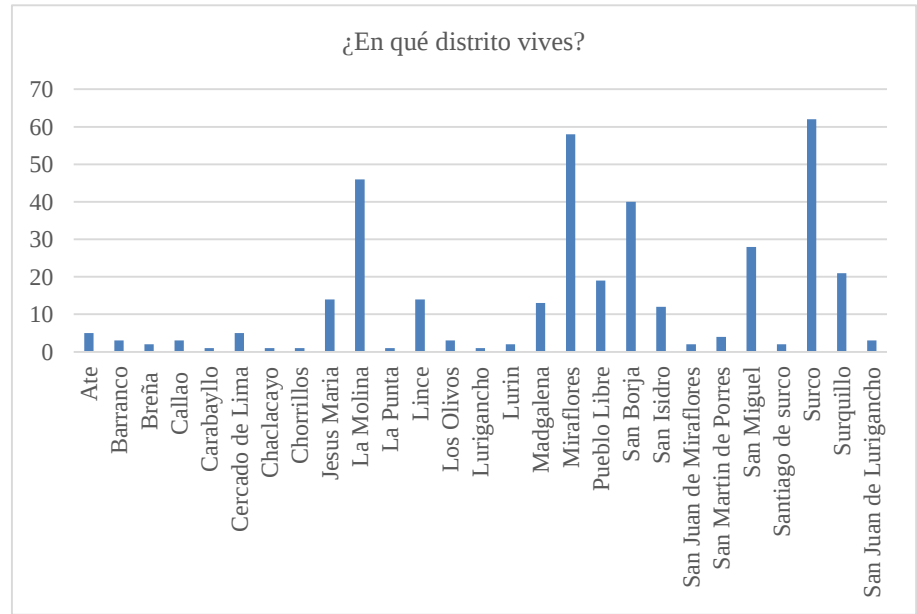
5. ¿Tienes hijos menores de 10 años?

Respuesta	Cantidad
Sí	174
No	192
Total	366



6. ¿En qué distrito vives?

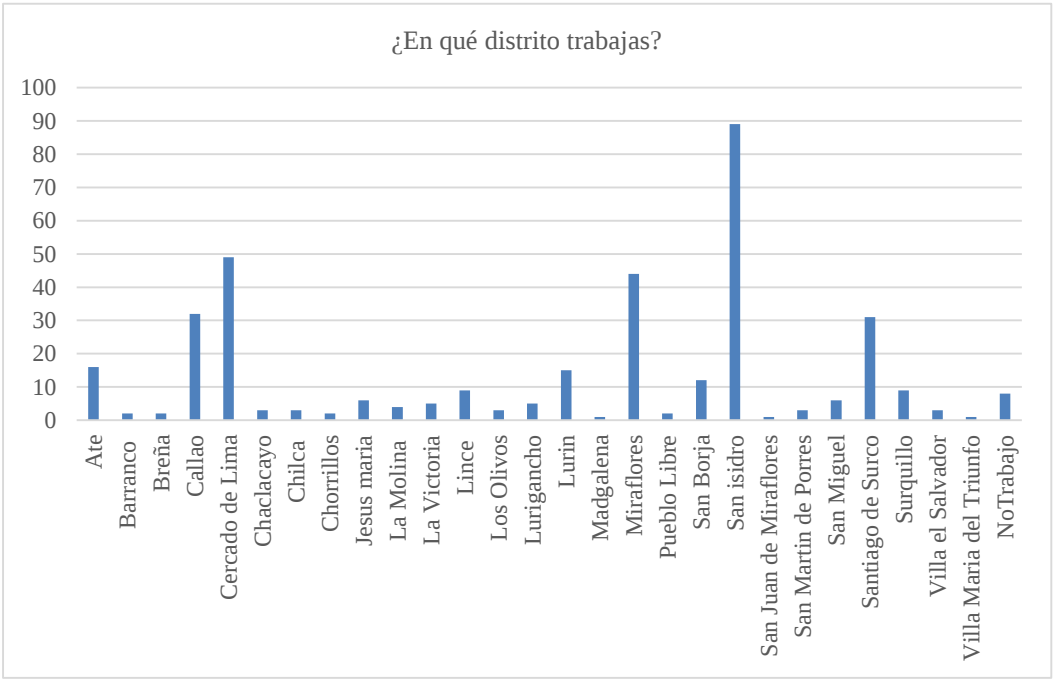
Distritos	Cantidad
Ate	5
Barranco	3
Breña	2
Callao	3
Carabayllo	1
Cercado de Lima	5
Chaclacayo	1
Chorrillos	1
Jesús María	14
La Molina	46
La Punta	1
Lince	14
Los Olivos	3
Lurigancho	1
Lurín	2



Magdalena	13
Miraflores	58
Pueblo Libre	19
San Borja	40
San Isidro	12
San Juan de Miraflores	2
San Martín de Porres	4
San Miguel	28
Santiago de Surco	2
Surco	62
Surquillo	21
San Juan de Lurigancho	3
Total	366

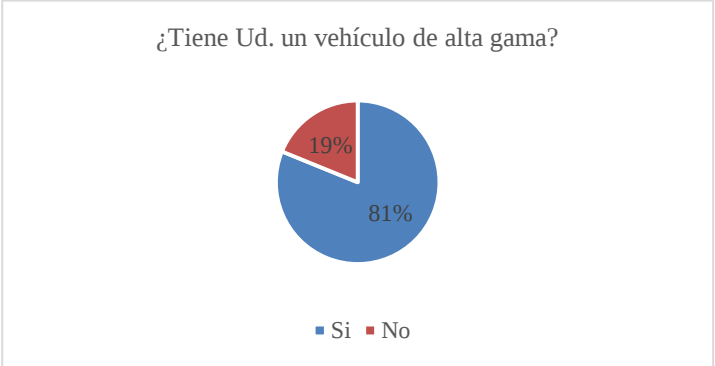
7. ¿En qué distrito trabajas?

Distritos	Cantidad
Ate	16
Barranco	2
Breña	2
Callao	32
Cercado de Lima	49
Chaclacayo	3
Chilca	3
Chorrillos	2
Jesús María	6
La Molina	4
La Victoria	5
Lince	9
Los Olivos	3
Lurigancho	5
Lurín	15
Magdalena	1
Miraflores	44
Pueblo Libre	2
San Borja	12
San isidro	89
San Juan de Miraflores	1
San Martín de Porres	3
San Miguel	6
Santiago de Surco	31
Surquillo	9
Villa el Salvador	3
Villa María del Triunfo	1
No Trabajo	8
Total	366



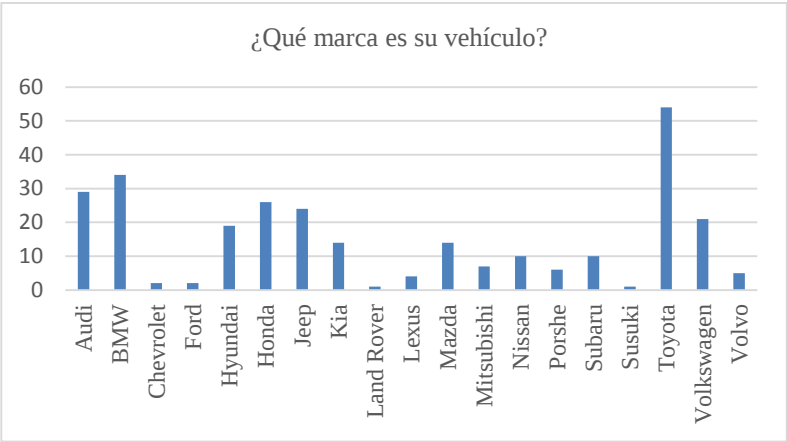
8 ¿Tiene Ud. un vehículo de alta gama (Valor referencial USD 30.000)?

Respuesta	Cantidad
Sí	297
No	69
Total	366



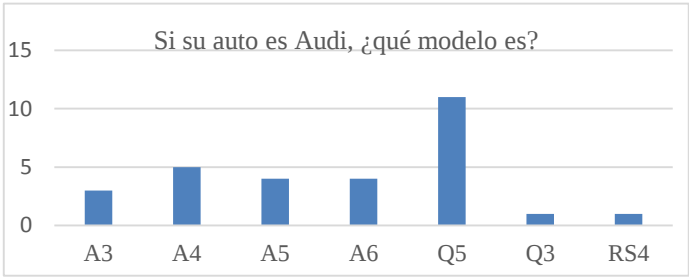
9. ¿Qué marca es su vehículo?

Marca	Cantidad
Audi	29
BMW	34
Chevrolet	2
Ford	2
Hyundai	19
Honda	26
Jeep	24
Kia	14
Land Rover	1
Lexus	4
Mazda	14
Mitsubishi	7
Nissan	10
Porshe	6
Subaru	10
Susuki	1
Toyota	54
Volkswagen	21
Volvo	5
Total	283



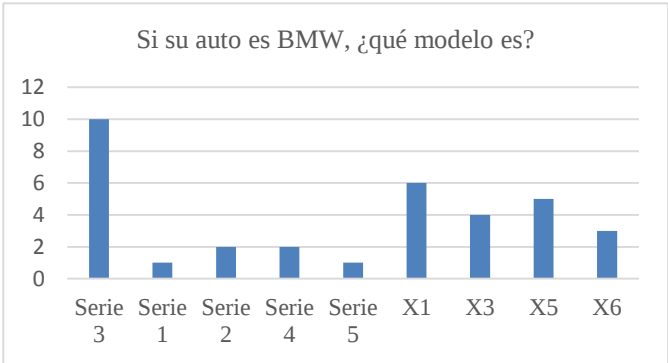
10 Si su auto es Audi, ¿qué modelos es?

Marca	Modelo	Cantidad
Audi	A3	3
Audi	A4	5
Audi	A5	4
Audi	A6	4
Audi	Q5	11
Audi	Q3	1
Audi	RS4	1
Total		29



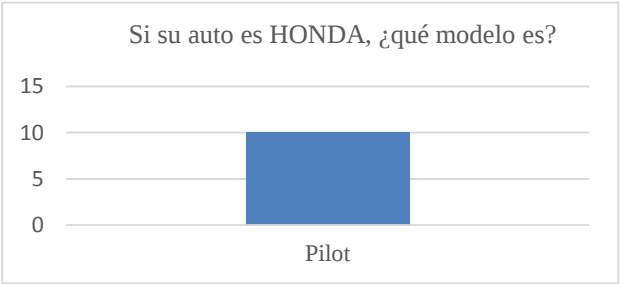
11. Si su auto es BMW, ¿qué modelo es?

Marca	Modelo	Cantidad
BMW	Serie 3	10
BMW	Serie 1	1
BMW	Serie 2	2
BMW	Serie 4	2
BMW	Serie 5	1
BMW	X1	6
BMW	X3	4
BMW	X5	5
BMW	X6	3
Total		34



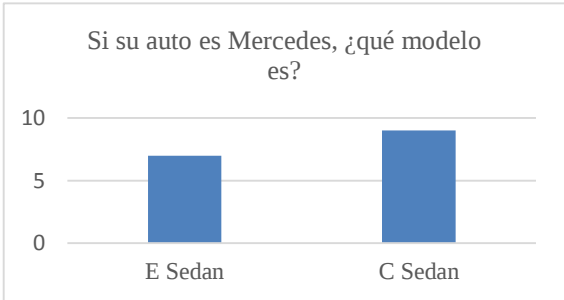
12 Si su auto es HONDA, ¿qué modelo es?

Marca	Modelo	Cantidad
HONDA	Pilot	10
Total		10



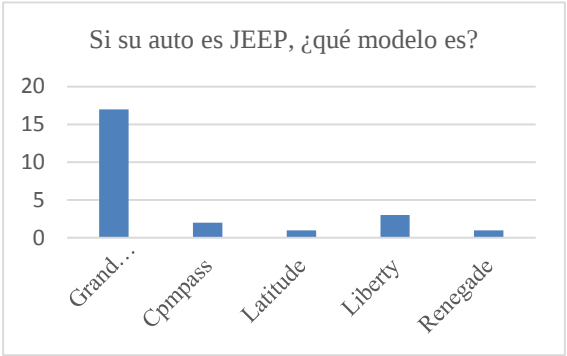
13. Si su auto es Mercedes, ¿qué modelo es?

Marca	Modelo	Cantidad
Mercedes Benz	E Sedan	7
Mercedes Benz	C Sedan	9
Total		16



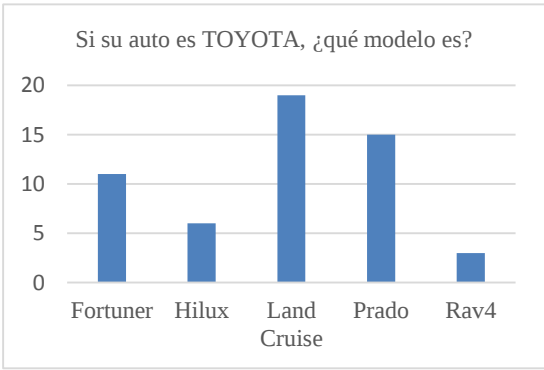
13. Si su auto es JEEP, ¿qué modelo es?

Marca	Modelo	Cantidad
JEEP	Grand Cherokee	17
JEEP	Cmpass	2
JEEP	Latitude	1
JEEP	Liberty	3
JEEP	Renegade	1
Total	24	



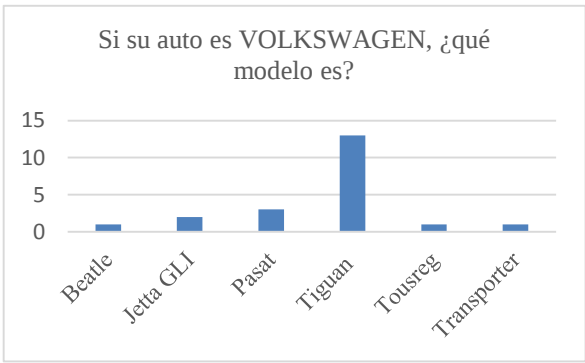
14 Si su auto es TOYOTA, ¿qué modelo es?

Marca	Modelo	Cantidad
TOYOTA	Fortuner	11
TOYOTA	Hilux	6
TOYOTA	Land Cruise	19
TOYOTA	Prado	15
TOYOTA	Rav4	3
Total		54



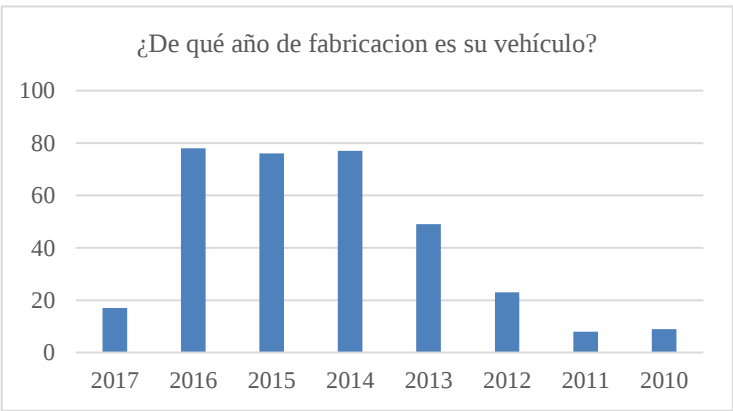
15 Si su auto es VOLKSWAGEN, ¿qué modelo es?

Marca	Modelo	Cantidad
VOLKSWAGEN	Beatle	1
VOLKSWAGEN	Jetta GLI	2
VOLKSWAGEN	Pasat	3
VOLKSWAGEN	Tiguan	13
VOLKSWAGEN	Tousreg	1
VOLKSWAGEN	Transporter	1
Total		21



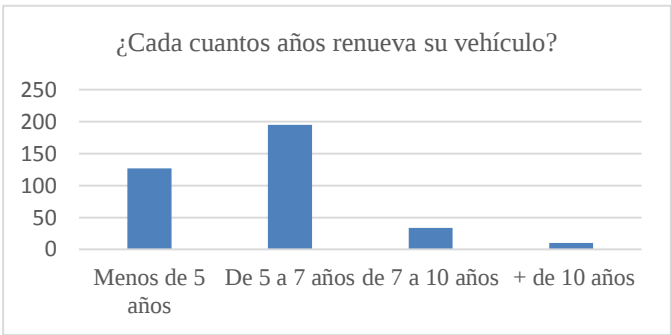
10 ¿De qué año de fabricación es su vehículo?

Año	Cantidad
2017	17
2016	78
2015	76
2014	77
2013	49
2012	23
2011	8
2010	9
Total	337



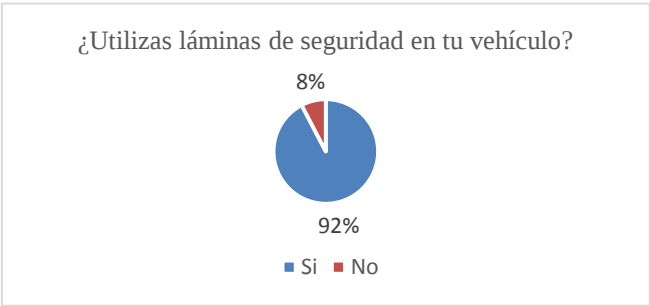
11. ¿Cada cuantos años renueva su vehículo?

Respuesta	Cantidad
Menos de 5 años	127
De 5 a 7 años	195
de 7 a 10 años	34
+ de 10 años	10
Total	366



12 ¿Utilizas láminas de seguridad en tu vehículo?

Respuesta	Cantidad
Sí	338
No	28
Total	366

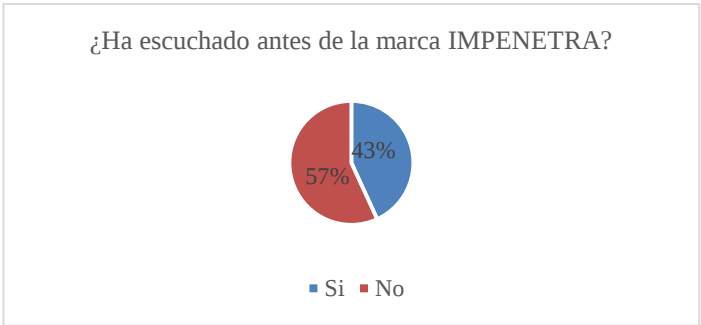


13 En una escala del 8 al 1 siendo 8 el más importante, marque los atributos que más considera en una luna de seguridad

Escala	Seguridad	Protección contra rayos UV	Reduce riesgo de cortaduras
8	173	107	78
7	63	51	37
6	63	36	19
5	11	26	29
4	3	43	23
3	38	51	87
2	13	41	56
1	2	9	33

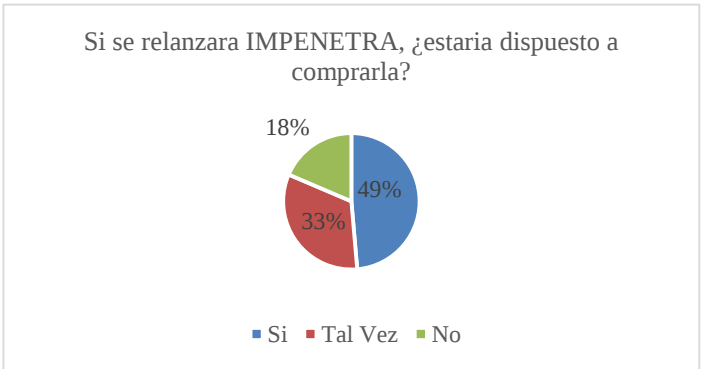
14 ¿Ha escuchado antes de la marca IMPENETRA?

Respuesta	Cantidad
Sí	158
No	208
Total	366



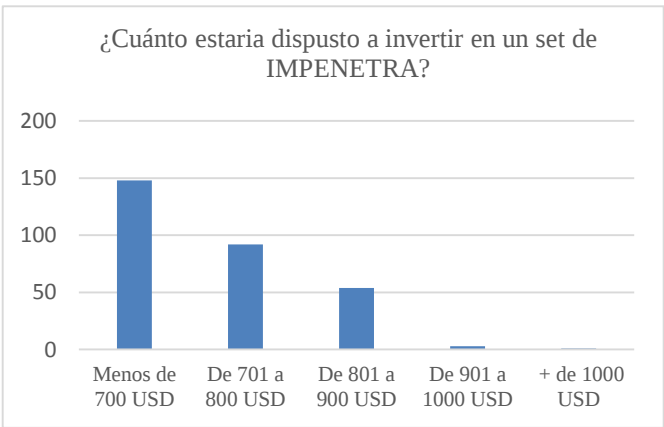
15 Si se relanzara IMPENETRA con todos los atributos indicados, ¿estaría dispuesto a comprarla?

Respuesta	Cantidad
Sí	178
Tal Vez	120
No	68
Total	366



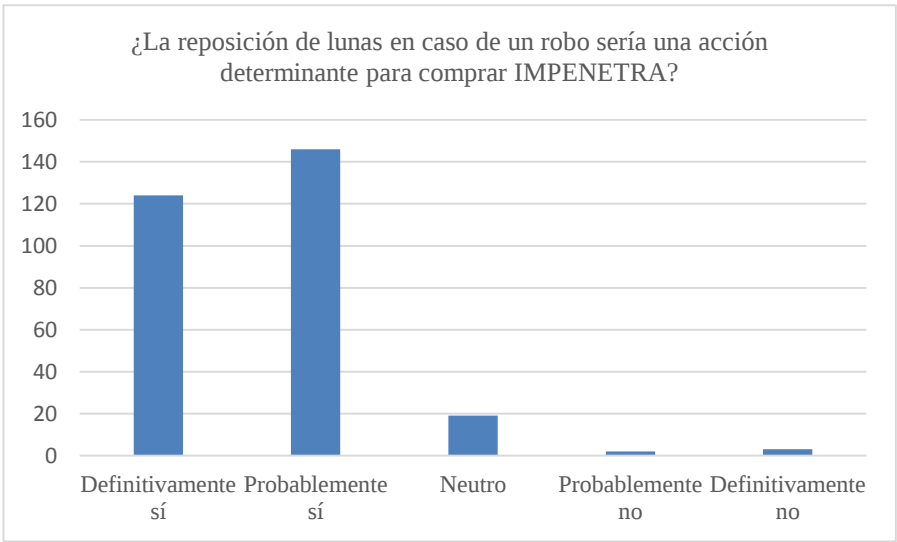
16 ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por un set de lunas IMPENETRA?

Respuestas	Cantidad
Menos de 700 USD	148
De 701 a 800 USD	92
De 801 a 900 USD	54
De 901 a 1000 USD	3
+ de 1.000 USD	1
Total	298



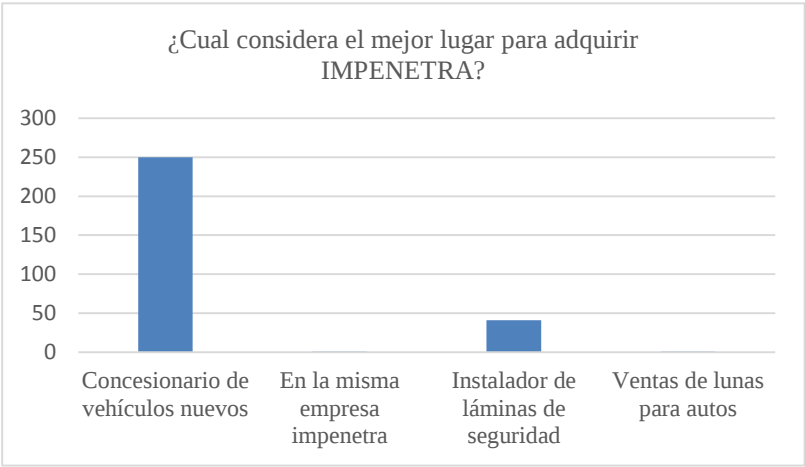
17 Si al comprar un set de IMPENETRA, Ud. recibiera la reposición de las lunas en caso de robo, ¿esta garantía determinaría su decisión de compra?

Respuesta	Cantidad
Definitivamente sí	124
Probablemente sí	146
Neutro	19
Probablemente no	2
Definitivamente no	3
Total	294



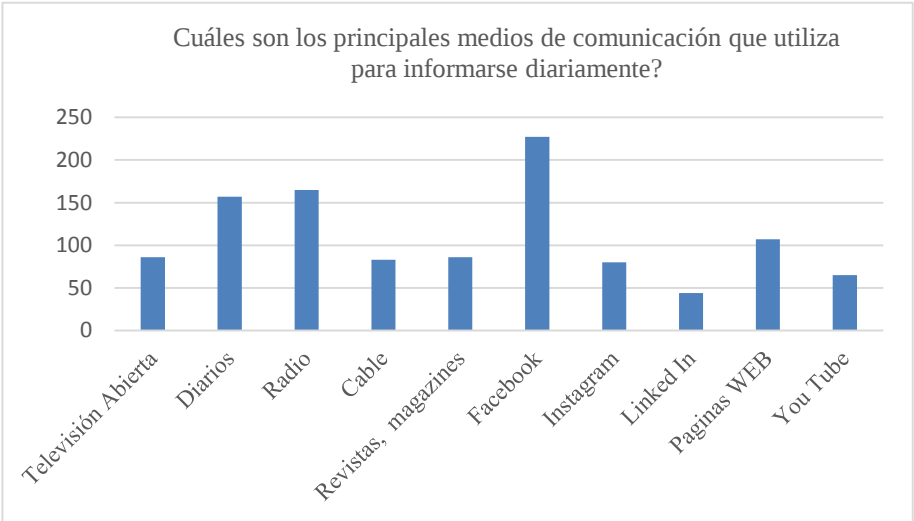
18 ¿Cuál considera el mejor lugar para adquirir IMPENETRA?

Respuestas	Cantidad
Concesionario de vehículos nuevos	250
En la misma empresa impenetra	1
Instalador de láminas de seguridad	41
Ventas de lunas para autos	1
Total	293



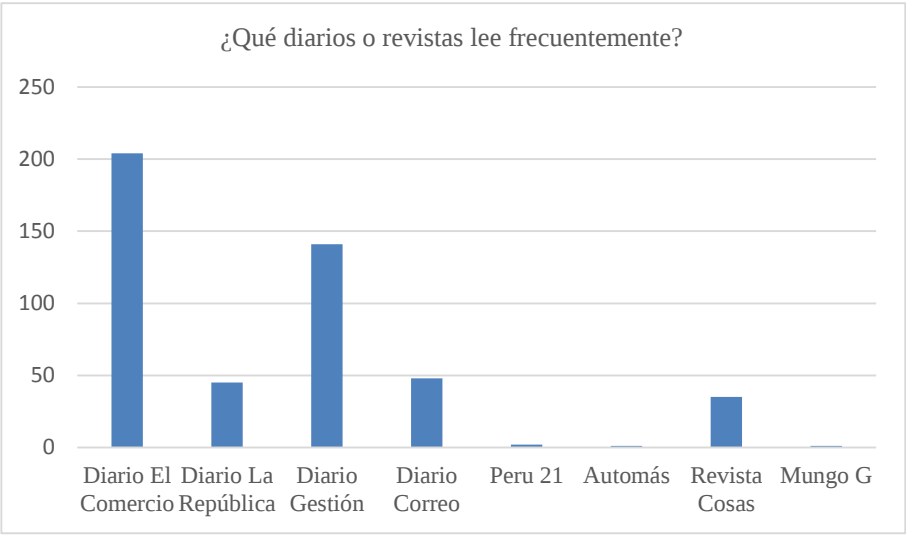
19 ¿Cuáles son los principales medios de comunicación que utiliza para informarse diariamente?

Respuesta	Cantidad
Televisión abierta	86
Diarios	157
Radio	165
Cable	83
Revistas, magazines	86
Facebook	227
Instagram	80
LinkedIn	44
Páginas Web	107
YouTube	65

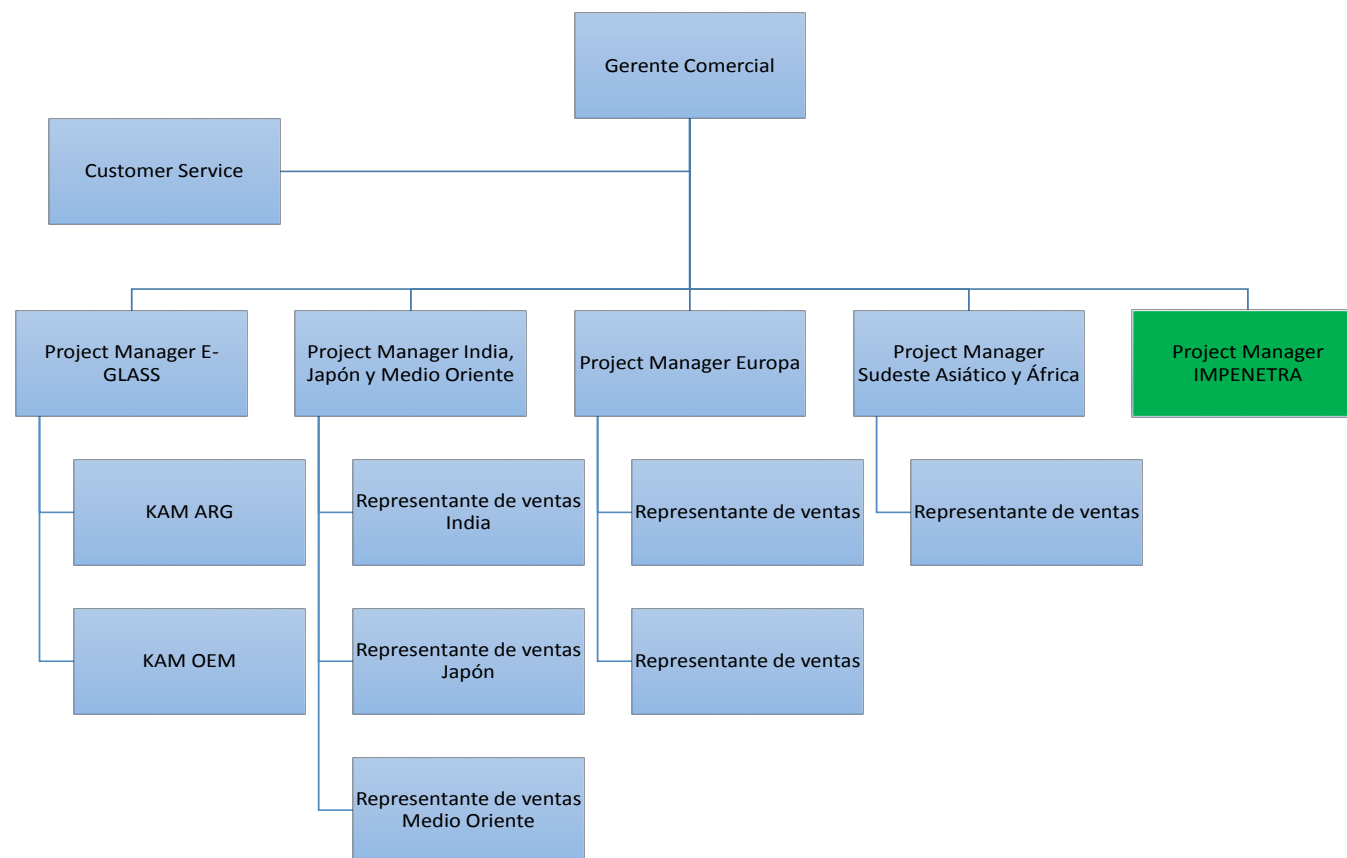


20 ¿Qué diarios o revistas lee frecuentemente?

Respuestas	Cantidad
Diario El Comercio	204
Diario La República	45
Diario Gestión	141
Diario Correo	48
Perú 21	2
Automás	1
Revista Cosas	35
Mundo G	1



Anexo 11. Organigrama propuesto gerencia comercial AGP PERÚ



Fuente: Elaboración propia 2018.

Comentarios:

Se propone contratar a un *project manager* para que atienda la línea de negocio IMPENETRA para el mercado local y que reporte directamente a la gerencia comercial.

Anexo 12. Detalle de ventas por vehículos periodo 2019-2021

#	Ventas en Concesionario		Valor de Venta (Sin IGV)	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	Total 2019 (Q)	Total 2019 USD	Total 2020 (Q)	Total 2020 (USD)	Total 2021 (Q)	Total 2021 (USD)
1	Audi	A4	600	2	5	9	11	13	16	24	15	21	23	23	36	198	118.800	74	44.400	81	48.600
2	Audi	Q5	600	0	1	5	8	12	12	20	13	14	15	15	30	145	87.000	272	163.200	299	179.400
3	BMW	Serie 3	600	4	6	10	15	18	18	30	22	22	22	22	35	224	134.400	246	147.600	271	162.600
4	BMW	X1	600	8	16	18	20	25	27	42	31	34	38	45	65	369	221.400	147	88.200	162	97.200
5	BMW	X3	600	2	8	14	15	14	15	25	14	19	23	25	43	217	130.200	98	58.800	108	64.800
6	BMW	X5	600	0	1	4	5	6	6	13	6	7	6	6	14	74	44.400	123	73.800	135	81.000
7	Mercedes	E Sedan	600	2	4	7	12	15	15	25	18	18	18	16	33	183	109.800	221	132.600	243	145.800
8	Mercedes	C Sedan	600	0	3	5	10	13	14	24	16	16	16	18	40	175	105.000	173	103.800	190	114.000
9	Honda	Pilot	600	3	7	10	13	16	18	30	21	22	22	22	40	224	134.400	246	147.600	272	163.200
10	Jeep	Grand Cherokee	600	6	15	16	18	19	20	35	24	26	25	28	46	278	166.800	419	251.400	461	276.600
11	Toyota	Fortuner	600	5	13	18	19	22	24	36	24	2	28	31	43	265	159.000	272	163.200	299	179.400
12	Toyota	Land Cruise	600	10	15	18	16	18	19	42	20	21	21	22	35	257	154.200	469	281.400	516	309.600
13	Toyota	Prado	600	3	10	15	17	18	19	35	19	21	23	24	39	243	145.800	370	222.000	407	244.200
14	Volkswagen	Tiguan	600	12	15	18	23	23	24	35	23	24	24	25	38	284	170.400	320	192.000	352	211.200
15	Instalador de láminas/ Otros		600	43	43	43	43	43	43	62	43	43	43	43	63	555	333.000	611	366.600	672	403.200

Anexo 13. Flujo de caja IMPENETRA periodo 2019-2020

		Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	Año 2019	Año 2020	Año 2021
INGRESOS																
Ventas por Concesionario		34.200	71.400	100.200	121.200	139.200	148.200	249.600	159.600	160.200	182.400	193.200	322.200	1.881.600	2.070.000	2.277.600
Ventas Instalador de láminas		25.800	25.800	25.800	25.800	25.800	25.800	37.200	25.800	25.800	25.800	25.800	37.800	333.000	366.600	403.200
TOTAL INGRESOS		60.000	97.200	126.000	147.000	165.000	174.000	286.800	185.400	186.000	208.200	219.000	360.000	2.214.600	2.436.600	2.680.800
EGRESOS																
Costos Variables (42%)		25.200,00	40.824,00	52.920,00	61.740,00	69.300,00	73.080,00	120.456,00	77.868,00	78.120,00	87.444,00	91.980,00	151.200,00	930.132,00	1.023.372,00	1.125.936,00
Over headcount (5%)		3.000,00	4.860,00	6.300,00	7.350,00	8.250,00	8.700,00	14.340,00	9.270,00	9.300,00	10.410,00	10.950,00	18.000,00	110.730,00	121.830,00	134.040,00
Sueldo Project Manager		3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	40.248,00	41.455,44	42.699,10
Bono Trimestral Product manager				3.354,00			3.354,00			3.354,00			3.354,00	13.416,00	13.818,48	14.233,03
Gastos de Publicidad (5%)	35.000,00	34.576,47	29.626,83	31.576,47	4.127,63	5.077,27	3.127,63	30.576,47	3.127,63	5.077,27	4.127,63	5.077,27	27.626,83	183.725,40	121.830,00	134.040,00
Gastos de Promoción (3%)		1.800,00	2.916,00	3.780,00	4.410,00	4.950,00	5.220,00	8.604,00	5.562,00	5.580,00	6.246,00	6.570,00	10.800,00	66.438,00	73.098,00	80.424,00
Comisión Canal		10.000,00	16.200,00	21.000,00	24.500,00	27.500,00	29.000,00	47.800,00	30.900,00	31.000,00	34.700,00	36.500,00	60.000,00	369.100,00	406.100,00	446.800,00
Incentivos vendedores (7%)		4.200,00	6.804,00	8.820,00	10.290,00	11.550,00	12.180,00	20.076,00	12.978,00	13.020,00	14.574,00	15.330,00	25.200,00	155.022,00	170.562,00	187.656,00
Imprevistos (1%)		600,00	972,00	1.260,00	1.470,00	1.650,00	1.740,00	2.868,00	1.854,00	1.860,00	2.082,00	2.190,00	3.600,00	22.146,00	24.366,00	26.808,00
Estudio de Mercado													7.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00
Herramientales	30.000,00									5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Intereses		886,20	543,87	675,23	539,88	606,21	645,57	1.182,20	661,21	731,90	777,21	819,54	1.508,90	9.577,93	9.489,36	10.402,48
Impuestos													97.986,94	97.986,94	117.803,62	131.628,41
TOTAL EGRESOS	65.000,00	83.616,67	106.100,70	133.039,70	117.781,51	132.237,48	140.401,20	249.256,67	145.574,84	156.397,17	168.714,84	177.770,81	414.630,67	2.025.522,27	2.151.724,90	2.363.667,03
Saldo del Periodo	-65.000,00	-23.616,67	-8.900,70	-7.039,70	29.218,49	32.762,52	33.598,80	37.543,33	39.825,16	29.602,83	39.485,16	41.229,19	-54.630,67	189.077,73	284.875,10	317.132,97
Saldo Periodo anterior	0,00	45.000,00	21.383,33	12.482,62	5.442,92	34.661,42	67.423,94	101.022,74	138.566,06	178.391,22	207.994,05	247.479,21	288.708,40	124.077,73	313.155,46	598.030,57
Prestamos / Inversión	110.000,00															
Pagos de préstamos/Inv.	0,00												110.000,00			
Saldo Periodo Actual	45.000,00	21.383,33	12.482,62	5.442,92	34.661,42	67.423,94	101.022,74	138.566,06	178.391,22	207.994,05	247.479,21	288.708,40	124.077,73	313.155,46	598.030,57	915.163,53
													VAN	525.449,14		
													TIR	194%		

Notas biográficas

Antonio Gálvez Monterola

Economista por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de dieciocho años de experiencia en empresas industriales en el área comercial y comercio exterior. Además, cuenta con estudios de posgrado en comercio internacional y supply chain management. Actualmente se desempeña como project manager de la empresa AGP PERÚ S.A.C., miembro del Grupo American Glass Products.

Kruno Fistrovic Brush

Economista por la Universidad de Lima. Cuenta con más de doce años de experiencia en el área comercial, principalmente en el sector de telecomunicaciones. Actualmente se encuentra laborando como gerente general en Meganext SAC, principal distribuidor autorizado de Entel Perú S.A.

Jorge Martín Paredes Villanueva

Contador Público por la Universidad Nacional del Callao. Gerente Comercial con más de 19 años de experiencia liderando equipos de ventas B2B y conduciendo a canales de ventas al logro de los objetivos comerciales. Orientado a disrupir procesos de ventas comunes prevaleciendo la propuesta de valor de los productos o servicios versus precio. Actualmente labora como Team leader del equipo de Graphic Communications en Xerox del Perú, Subsidiaria de Xerox Corporation.