



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

**Maestría en Administración de Empresas con mención en
Comercialización**

**Plan de Marketing: Lanzamiento de artefactos y mobiliarios lumínicos
marca LedLight.**

Autor: Florencia B. Glusman

Director: Mgs. Cristian Gentili

Año de defensa: 2016

SÍNTESIS DEL TRABAJO

Diseñar con luz no es sólo iluminar, es también inspirar estados de ánimo, resaltar la arquitectura, crear ambientes singulares y acordes con el uso del espacio, llevando la luz a dónde queremos y cómo queremos. Ya no sólo se trata de diseñar luminarias, nuestra aspiración es el uso de la luz como alma para dotar de emoción a los espacios. En los mercados donde opera la firma bajo estudio -"GB Ingeniería Electrónica SH"-, se puede observar una tendencia de consumo creciente de la utilización de tecnología led en detrimento de la luminaria tradicional, tal como se evidencia en el comportamiento de la demanda y en los números del negocio en cuestión.

La empresa bajo estudio seleccionada, "GB Ingeniería Electrónica S.H.", es una pyme familiar localizada en la ciudad de Rosario, compuesta por 13 empleados y un sólo socio capitalista, dedicada a la comercialización de materiales eléctricos y electrónicos tanto para el canal de venta minorista (donde se comercializa sólo para la Ciudad de Rosario y sus regiones aledañas), como para su distribución mayorista, con un alcance nacional para todo el territorio de la República Argentina.

La idea de este proyecto nace principalmente a partir de las dificultades que se le han presentado a la firma en la reciente coyuntura local para sostener e incrementar el ritmo de crecimiento, en pos de alcanzar su máximo potencial. Ante las restrictivas medidas a la importación de productos eléctricos y electrónicos, se ha observado una progresiva disminución en los stocks de mercadería de la empresa. Esto ha dificultado seriamente tanto la operatoria comercial con clientes y proveedores, así como también, los márgenes de ganancia de la organización; que junto al nivel creciente de gastos en un contexto inflacionario, han contribuido - a su vez al notable deterioro de su posición financiera.

Para ello, se trabaja en la propuesta de un proyecto de expansión comercial a través de la introducción de una nueva línea de producto: mobiliario y luminaria de aplique led, con marca propia registrada a denominar "LedLight", que buscará diferenciarse por su delicado y exclusivo diseño, de aspecto elegante y sutil; de la misma forma que destaca una gran flexibilidad de uso y adaptabilidad a diferentes ambientes y aplicaciones, al combinar la tecnología led con los artefactos de luminaria tradicional.

De esta forma, se detectan fehacientes oportunidades de mercado para la firma con este nuevo proyecto de expansión comercial. El siguiente trabajo consiste en el análisis del proyecto en cuestión, considerando las diferentes factibilidades del mismo: la económico-financiera, la técnica, y la organizacional-administrativa. Con el fin de lograr una reducción de la brecha entre la situación real y la deseada¹, la evaluación de la incorporación de esta nueva línea de productos será el objetivo principal del análisis de dicho proyecto, y por lo tanto aquellas variables ligadas a la viabilidad económico-financiera y al mercado serán las estudiadas en mayor profundidad.

Antes de comenzar con este caso de análisis específico del lanzamiento del nuevo producto a comercializar, se procede a realizar una descripción sintética de la organización sobre la que se lleva a cabo el análisis en cuestión, a fin de comprender mejor su identidad.

¹Teniendo en cuenta que se trata de una pequeña pyme familiar, los objetivos de crecimiento de rentabilidad anual neta planteados - lejos de ser demasiados ambiciosos- son de alrededor del 3 o 4%, para considerarse aceptable. Sin embargo, dicho objetivo implica un crecimiento en más de un 45% de las operaciones comerciales realizadas por la firma.

ÍNDICE TEMÁTICO

| | |
|---|----|
| BREVE HISTORIA DE LA GESTACIÓN DE LA PYMEFAMILIAR “GB INGENIERÍA ELECTRÓNICA” | 6 |
| LA EMPRESA Y EL PAÍS: EL ENTORNO EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN Y SU COYUNTURA | 7 |
| OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO | 10 |
| ALCANCE..... | 11 |
| DELIMITACIONES Y LIMITACIONES | 12 |
| METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA..... | 13 |
| RESULTADOS ESPERADOS..... | 16 |
| MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| MERCADO TARGET: IDENTIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR RENTABILIDAD DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN | 24 |
| I. Canal Minorista: identidad de cada tipo de cliente | 24 |
| II. Canal de venta Mayorista: segmentación geográfica de la demanda | 26 |
| EL MIX PRODUCTO/SERVICIO | 27 |
| ¿POR QUÉ APOSTAR A ESTE PROYECTO? | 30 |
| EL PRODUCTO | 32 |
| TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL | 35 |
| EL MERCADO ARGENTINO..... | 39 |
| PLAN DE MARKETING: LUMINARIA Y MOBILIARIO MARCA “LEDLIGHT” | 41 |
| Resumen Ejecutivo (Brief) | 41 |
| LedLight: El nuevo proyecto de producto | 42 |
| Objetivos y estrategias el plan de marketing para el lanzamiento del producto | 44 |
| Perfil y hábitos de compra del mercado target | 44 |
| Investigación de mercado | 48 |
| El producto | 48 |
| Canales de distribución | 49 |
| Segmentación y selección del mercado meta | 49 |
| Análisis de la competencia: rivalidad en el mercado | 50 |
| Motivación de compras y la estrategia de comunicación | 51 |
| Estrategia competitiva: una propuesta de Valor diferencial | 54 |
| Estrategia de marca | 56 |
| Análisis económico y precio estipulado | 58 |
| Análisis de Factibilidades: luminaria y mobiliario marca “LedLight” | 59 |
| Resultados esperados | 59 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| El Macroentorno del proyecto | 61 |
| Análisis de Fortalezas Debilidades Oportunidades y Amenazas (FODA) | 64 |
| Estudio de Factibilidad Técnica y Administrativa | 64 |
| Estudio de Factibilidad Económico-Financiero | 69 |
| Plan de Acción: Lanzamiento del Producto | 77 |
| Análisis de la plataforma de Marketing y acciones Comunicacionales | 78 |
| Evento Promocional | 78 |
| Presupuesto y Tablero de Control | 80 |
| Plan de Contingencia..... | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 84 |
| VI. Bibliografía | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO I | 89 |
| | 90 |
| ANEXO II..... | 91 |
| ANEXO III | 92 |
| ANEXO IV | 99 |
| ANEXO V..... | 103 |

BREVE HISTORIA DE LA GESTACIÓN DE LA PYME-FAMILIAR “GB INGENIERÍA ELECTRÓNICA”

GB Ingeniería Electrónica es una pyme dedicada a la comercialización de materiales eléctricos y electrónicos, tanto para uso industrial, comercial y hogareño. La empresa nace en el año 1972, de la mano de dos amigos (Felipe Glusman y Ricardo Bacalor), gracias a la excepcional combinación del aporte técnico y del conocimiento del ingeniero electrónico Bacalor, junto con los contactos y las estrechas relaciones de don Glusman con aquellos que se convertirían -en poco tiempo- en los proveedores claves para la firma. En sus comienzos, la empresa no poseía un local de venta al público. De este modo, mientras el ingeniero se dedicaba a la venta de materiales electrónicos específicos junto con el asesoramiento técnico, visitando las distintas industrias; Felipe Glusman trabajaba en las negociaciones con proveedores, creando estrechos vínculos comerciales, que han resultado claves para el desarrollo del negocio en cuestión.

Dos años después de su creación, la empresa abre su primer local de venta al público de elementos de electrónica integral, en el centro de la ciudad de Rosario, localizada en la calle Mitre 1173, convirtiéndose en uno de los primeros negocios dedicados a la comercialización de materiales electrónicos y semiconductores industriales fuera de los límites de la Autopista Panamericana. Hasta la década del noventa fueron años muy favorables para la firma, caracterizados por un crecimiento progresivo –aunque gradual- de sus actividades comerciales, expandiendo y diversificando rápidamente su cartera de productos y de clientes.

Durante la primera parte de los años ‘90, la firma se vio obligada a reestructurarse vertiginosamente por los acontecimientos acaecidos: el despegue de la firma del ingeniero Bacalor para dedicarse exclusivamente a su carrera académica, y la inesperada muerte de Felipe Glusman, dejando a su hermano Leonardo Glusman (quien ya se encontraba trabajando con él) a cargo de todo el negocio. De esta forma, la pyme pasó a constituirse formalmente como una sociedad de hecho entre Leonardo Glusman y su madre (que era una colaboradora activa en las actividades desarrolladas). Al mismo tiempo, dado por una oportunidad inmobiliaria, el local comercial se traslada a la calle Urquiza 1361 de la Ciudad de Rosario, mejorando su localización céntrica para la compra impulsiva. Durante estos años de apertura indiscriminada de la economía, con el consecuente aumento de importaciones del país, la firma se dedicó a ampliar su gama de productos, ofreciendo todo tipo de artículos electrónicos para venta al público minorista (como radios, linternas, walkman, relojes, entre otros), a la vez que mantenía –aunque

en menor escala- productos de electrónica integral (diodos, transistores, resistencias) con el objeto de lograr seguir atendiendo los requerimientos de las industrias (pese a su bajo nivel de actividad en ese momento).

Luego de la crisis 2001/2002, el nivel de actividad comercial había bajado notoriamente, a raíz de la abrupta caída del consumo interno. Esto, sumado a los excesivamente deflacionarios precios que la electrónica había sufrido durante la época de la convertibilidad, había dificultado la recaudación de la firma. En consecuencia, se comienzan a buscar alternativas para la comercialización de productos, visualizando que los stocks cada vez se hacían mayores y era más dificultoso rotarlos. Así, surge la idea de la incorporación al negocio de la venta mayorista en cuenta corriente, donde –a modo de prueba piloto- es el propio dueño quien se encarga de armar una especie de catálogo y viajar a vender con el mismo.

Ante el éxito de esta nueva estrategia de comercialización, y a medida que la economía del país – simultáneamente- se iba recomponiendo, la pyme no sólo logra salir adelante sino también crecer en términos patrimoniales, llegando a imponerse como un reconocido distribuidor de la región. Durante el período 2003/2010 las ventas promedio anualizadas de GB Ingeniería electrónica, han mostrado un crecimiento aproximado de casi un 80% (para el conjunto total de su canal mayorista y minorista), y la diversificación de su cartera de productos ha aumentado un 275% aproximadamente, pasando de 120 productos iniciales –exclusivamente de electrónica integral- a más de 460 productos de comercialización actual, incorporando así las últimas tendencias del mercado acerca de las nuevas líneas de productos relacionados, como luminaria de bajo consumo y a luminaria a led decorativa, base del proyecto de marketing presentado en el siguiente trabajo.

LA EMPRESA Y EL PAÍS: EL ENTORNO EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN Y SU COYUNTURA

En los últimos meses, tanto el sector interno como el externo de la economía enfrentan importantes desafíos. Según las fuentes del Banco Mundial, en el año 2013 Argentina tuvo un déficit primario del 0,9% del PIB y un déficit global del 2,5% del PIB. Asimismo, los ingresos aumentaron un 30,4% (interanual), mientras que el gasto lo hizo en un 29,1% (interanual). Según las nuevas estimaciones tomadas por esta organización, el PIB para 2013 fue de tan solo un 3%, tomando como base el año

2004. Todos estos datos, dan cuenta de la notable desaceleración del ritmo de crecimiento económico del país, lo que afecta principalmente la actividad productiva y el consumo.

Al panorama nacional, hay que agregarle el hecho de que la dinámica de las Reservas del Banco Central de la República Argentina (BCRA) es cada vez más preocupante y dañina, ya que la aceleración de la devaluación que se experimenta desde hace varios meses, alimenta la anticipación de importaciones y el retraso en la liquidación de exportaciones por parte de los agentes económicos. Como si fuera poco, las sucesivas "pequeñas devaluaciones" no logran superar las expectativas de devaluaciones futuras, ante el evidente atraso cambiario.

En el plano externo, la Organización Mundial del Comercio (OMC) falló en el mes de agosto 2014 contra de Argentina por aplicar "medidas que afectan a la importación de mercancías", a partir de una demanda presentada por la Unión Europea, Estados Unidos y Japón contra el país. Dicha demanda está relacionada con las trabas que la Casa Rosada impuso a las importaciones. Sin embargo, las consultoras externas prevén que las autorizaciones para importar y para girar divisas al exterior continuarán siendo a cuenta gotas, con el objetivo de evitar una mayor pérdida de reservas.

Actualmente, la economía entró en un acelerado estancamiento a partir de la segunda mitad del año 2014 cuando estalló la crisis con los holdouts y Argentina se precipitó al default. Según las estimaciones de la consultora del economista Orlando Ferreres, con la crisis de los holdouts, se prevé una baja de la actividad del 2,5% y un nivel de suba de precios del 40% anual. Asimismo, Miguel Ponce, gerente de Relaciones Institucionales de la Cámara de Importadores (CIRA), ha señalado la preocupación de los importadores por lograr un buen acuerdo con los holdouts, con el objeto de destrabar y normalizar las condiciones de operaciones con los proveedores internacionales de Estados Unidos, Europa y Asia. Luego de conocerse las noticias en el exterior sobre el default, las condiciones de crédito se endurecieron agudamente para la Argentina, con tasas que no bajan del 35% después del 30 de Julio de 2014 (cuando antes de esa fecha los créditos externos en dólares se obtenían a tasas que iban desde el 6% al 8% o 9% anual). De la misma manera, se fortalecieron las restricciones externas de compras, reclamando un período de pago de 30 días a una semana, e incluso graves casos -aunque menores- donde piden el giro por anticipado. Por ello, desde Cira reclaman por la operatoria del Banco Central (BCRA), para que avance con la liberación de pagos de importaciones por un valor de -por lo menos- 4.000 millones de dólares, a fin de destrabar y regularizar la oferta en los mercados.

En el contexto de este panorama, GB Ingeniería Electrónica debe continuar con su principal actividad: la comercialización de artículos eléctricos y electrónicos, de los cuales un 98% aproximadamente dependen directamente de la importación. De esta forma, la reposición de la mercadería vendida cada vez se torna más dificultosa y costosa, impulsando un freno deliberado en la rotación de los stocks, ante el temor de no lograr su correcta reposición, en un contexto de fuertes subas de precios. Asimismo, las sucesivas medidas restrictivas aplicadas temporalmente a diferentes clases de productos (muchos de ellos complementarios), han tendido a generar escaseces cíclicas y transitorias en el mercado, provocando alteraciones efímeras en el precio de estos productos. Estas restricciones a los cupos de importación, han promovido la aparición de estacionalidades y desequilibrios (por sobreoferta y escaseces) en los mercados de esta clase de productos.

De la misma manera, las secuenciales variaciones en el precio de la divisa se ha tornado la principal variable formadora del precio de la mercadería, debiendo ajustarse continuamente a sus altibajos, y a los diferentes valores tomados por los importadores para los diferentes tipos de productos. Desde la Cámara de Importadores (CIRA), señalan que lo más grave de la situación es la brecha entre el dólar oficial y paralelo. Se ha pasado de acostumbrarse a mercados con una brecha cercana al 30%, hasta llegar a un incremento que rondó entre el 55% y 60% en Agosto de 2014. Si bien actualmente existe una tendencia a la disminución de esta brecha, la misma sigue siendo muy elevada y perjudicial para el comercio exterior, cuando los valores ideales rondan uno o -a lo sumo- dos dígitos.

El traslado de esta situación externa a la economía interna, se traduce -de la misma manera- en el endurecimiento y restricciones en las condiciones de crédito otorgados de los importadores a las distribuidoras, y de estas últimas para con sus clientes. De esta forma, se observa un retroceso en la actividad económica en su conjunto. Cabe destacar que la base de crecimiento de esta empresa tanto para la compra como para la venta ha sido siempre el crédito (otorgado a clientes y tomado de proveedores), lo que explica -entonces- la tendencia a la baja que se ha venido observando tanto en las ventas mayoristas como minoristas, medido en moneda constante, respecto a los valores del año pasado.

La Coordinadora de Actividades Mercantiles (CAME) prevé para todo el año una caída en la venta minorista de entre el 6 y 7% en volumen. En tanto, la industria registraría una caída de alrededor del 4% en promedio, con un foco mayor en la industria automotriz que prevé una caída de producción del 25%.

De esta forma, el escenario actual de recesión, alta inflación, caída del salario, aumento del desempleo y el consumo en retroceso son parte de un círculo vicioso que se torna difícil revertir.

Ante la situación previamente descrita, las consecuencias para la firma son evidentes: la disminución del margen de rentabilidad, la caída en las ventas tanto en el canal mayorista como en el minorista, la reducción en los niveles de stock mínimo disponibles de diversos productos, el aumento de costos por inflación, y las crecientes necesidades de capital de trabajo debido a la restricciones crediticias del mercado productoras de potenciales desequilibrios en las finanzas de la empresa; son sólo algunas de las problemáticas presentes que han obstaculizado los objetivos de crecimiento y rentabilidad previstos para el corriente año. En consecuencia, surge entonces la necesidad de eliminar -o por lo menos disminuir- esta brecha creciente entre los resultados de la gestión planificada y la real en lo que va del año. Para ello, la introducción de una nueva línea de productos "LedLight" nace como una alternativa factible, capaz de dar un nuevo impulso a las ventas y promover un crecimiento del nivel de operaciones de la empresa. La ventaja del producto radica principalmente en dos cuestiones: por un lado, los insumos utilizados (el led, los moldes del mobiliario y el polietileno) son de alcance nacional y puede encontrarse fácilmente disponible en el mercado. Por otro lado, la creación de este producto genera un valor agregado significativamente mayor, que la venta individual de cada uno de sus componentes, por la sinergia producida por el mismo. Es por ello, que se apuesta a esta nueva línea de luminaria y mobiliario led de alta gama, como una solución potenciadora de una nueva etapa de crecimiento de la empresa.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Frente a esta reciente moda de luminaria led, a comienzos del año 2013, GB Ingeniería Electrónica –por ser reconocida como una gran distribuidora en su zona de influencia- recibe la oferta de comercialización de una nueva línea de producto que combina el diseño y la luminaria led, considerando las últimas tendencias del mercado. Esta oportunidad nace de un proveedor estratégico de la firma, que inaugura a fines del año 2013 una fábrica en la zona sur de la ciudad de Rosario, dedicada la producción de luminaria led de diseño, bajo la marca propia registrada: "Inarcom". De esta forma, se crea una especie de alianza estratégica entre el proveedor y la empresa, ya que la fábrica era completamente nueva y necesitaba acciones promocionales y de comunicación de rápida respuesta, capaces de poner su maquinaria en movimiento y en actividad continua, al tiempo que a GB Ingeniería Electrónica le urgía conseguir nuevos productos para ofrecer dado las trabas de importación impuestas sobre sus artículos

tradicionales, que generaban que la oferta conjunta de materiales eléctricos y electrónicos de la distribuidora no tenga capacidad para ajustarse a la demanda del mercado vigente.

Ante el éxito acaecido con la venta de productos de la línea “Inarcom”, se gesta una nueva oportunidad de mercado para la firma: la propuesta del proveedor de producirle a marca propia patentada de GB Ingeniería Electrónica, una nueva línea de luminaria y mobiliario led exclusiva. Ante esta reciente oportunidad, el Plan de Marketing que se desarrollará con el siguiente proyecto propone explicitar analíticamente la introducción de este nuevo producto de marca propia en la distribuidora comercial, evaluando las factibilidades del mismo desde diversos puntos de vista. De esta forma, como objetivos específicos del proyecto se pueden mencionar:

- El diagnóstico de la situación problemática del contexto externo, el mercado y de la empresa que ha dado origen y fundamento al desarrollo del siguiente proyecto.
- La descripción -en detalle- de la forma que tomará el proyecto de introducción de la nueva línea de productos.
- El análisis de la factibilidades (económico-financiera, administrativa y técnica) a fin de determinar si la firma cuenta con los recursos (técnicos, humanos, financieros) necesarios para llevar adelante el proyecto.
- La propuesta del plan de marketing de lanzamiento del producto, con proyecciones reales que permitan dar cuenta del valor agregado que generaría la realización de dicho proyecto.

Asimismo, las tareas mencionadas anteriormente se enmarcan dentro del objetivo general por el cual nace la idea original propuesta: mejorar la situación de la firma en materia de crecimiento de las ventas y de rentabilidad, a partir de la apertura hacia nuevos mercados de productos. Este es el fundamento esencial del trabajo en cuestión, que se intentará lograr buscando una oferta de producto que sea factible de sostenerse (medianamente) estable en el tiempo y de responder a la tasa de crecimiento de la demanda del mercado, sin estar fuertemente ligada a los vaivenes coyunturales de las medidas restrictivas a la importación.

ALCANCE

Puesto que la firma ha trabajado con proyectos de ventas de productos similares, el siguiente trabajo habrá de partir desde el diagnóstico y análisis de dicho antecedente y llegará hasta la elaboración de las proyecciones de ventas y el cálculo de los más conocidos ratios de factibilidad, demostrando el

verdadero valor agregado del proyecto en cuestión. De esta manera, el trabajo comenzará con un breve diagnóstico de la situación actual de la firma, ubicando temporal y espacialmente al lector tanto en la empresa sobre la cual se trabaja, como en la coyuntura y el ambiente externo que rodea la misma, al tiempo en que se comprenderá también la problemática que ha dado origen a este proyecto.

Asimismo, se ha escogido por incluir dentro del alcance el análisis de la factibilidad tanto económico-financiera, como técnica y administrativa, a modo de bajar a la realidad y avanzar sobre una propuesta que sea verdaderamente posible de llevar a cabo. Sin embargo, cabe destacar que -por cuestiones de mayor sencillez y simplicidad en las variables estudiadas- no se considerarán los efectos secundarios cruzados que puede traer el proyecto dentro del mix de productos de la empresa (sustituciones entre bienes, incidencia en el financiamiento de la firma en su conjunto, desplazamientos de mercados, achicamiento de canales de distribución, entre otros).

Por último, se decide incluir una propuesta concreta de lanzamiento, a fin de poder realizar una proyección de escenarios con los posibles resultados a priori de la implementación del proyecto en cuestión. Esto se puede lograr debido a que, por un lado, se cuenta con experiencias similares en la venta de productos semejantes que permiten vislumbrar el horizonte potencial de éxito del mismo; al tiempo que, al contar con una amplia base de más de 700 clientes en el canal de distribución mayorista junto a una rotación diaria alrededor de -por lo menos- 150 visitas de clientes y/o consumidores por día en el canal minorista, se puede indagar acerca del comportamiento de la demanda potencial y efectiva del producto a través de los correspondientes estudios e investigaciones de mercado, ya sea mediante diferentes técnicas como la encuesta, la entrevista en profundidad, o el focus group, entre otras.

DELIMITACIONES Y LIMITACIONES

El presente trabajo busca esencialmente contribuir a la mejora de la situación económico-financiera y de mercado para la firma estudiada. Si bien, se hace una breve mención de los beneficios potenciales del aumento en el uso de la tecnología led (basados, por ejemplo, en los ahorros energéticos logrados) para la sociedad en su conjunto, de ningún modo se desarrollará una evaluación social de dicho proyecto.

De la misma manera, tampoco se realizará un exhaustivo análisis desde el punto de vista político-económico de las circunstancias coyunturales han originado la situación problemática antes descrita, sobre la cual se apoya el fundamento de todo el proyecto. En este punto simplemente nos limitaremos a

la descripción -de forma breve, precisa e imparcial- de las principales variables político-económicas del contexto, que ha de permitirle al lector obtener una visión general del entorno en cuestión.

El foco central del trabajo estará dado -entonces- por la evaluación de las diferentes factibilidades: económico-financiera, administrativa y técnica, considerando exclusivamente la conveniencia del proyecto para la empresa. De esta forma, la evaluación de mercado, por ejemplo, se concentrará en la detección de oportunidades fehacientes de comercialización, capaces de contribuir al éxito del proyecto estudiado.

Por último, queda clarificar el enfoque de las variables comprendidas dentro del proyecto. Habiéndose expresado el objetivo general del proyecto en términos de ventas y de rentabilidad de la empresa, sumado a los objetivos específicos de evaluación de la factibilidad económico-financiera, cabe de esperar -en mayor proporción- una cantidad más considerable de datos cuantitativos que permitan dar cuenta del panorama y las oportunidades fehacientes de mercado, por medio de fundamentos fácilmente mensurables mediante índices numéricos y proporciones. Por ello, variables como las ventas promedio de los últimos años, el crecimiento porcentual del tipo de cambio para un determinado período, el cupo de importaciones permitidas en los últimos seis meses, la tasa de Declaraciones Juradas Anticipadas de Importaciones (DJAI) aprobadas, el ciclo de cobranzas en días, el ratio de apalancamiento de la firma, son algunos de los ejemplos de indicadores -de tipo objetivo- que serán factibles de encontrar en este proyecto, y sobre los cuales se fundamentará la imparcialidad del análisis y las conclusiones emitidas al respecto.

Sin embargo, habrá espacio también para el análisis cualitativo, sobre todo en lo que respecta al mercado del producto. Allí, las opiniones subjetivas de los distintos grupos bajo estudio, los gustos, preferencias y sentimientos serán altamente valorados a la hora de evaluar el verdadero potencial del producto. La parametrización de estos datos cualitativos recolectados se realizará del modo más objetivo posible. No obstante, en esencia la investigación de mercado será el espacio de análisis cedido para la evaluación subjetiva del proyecto.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

El presente trabajo consiste en un proyecto donde se documentará el desarrollo de una idea, que surge como modelo de resolución ante la brecha o GAP actual existente entre una situación real y la deseada,

y donde se llevan a cabo todos los estudios de factibilidades pertinentes, a fin de fundamentar la solución propuesta.

La metodología utilizada será variada, y dependerá del tipo de objetivo y de la variable estudiada. De esta manera, para evaluar la situación actual tanto del entorno como de la empresa, se realizarán estudios -principalmente- de tipo cuantitativos, donde el énfasis estará puesto en la medición y cuantificación de las principales variables involucradas. La utilización de este tipo de técnica se fundamenta en la posibilidad de precisar y acotar las variables bajo estudio, permitiendo un rápido y objetivo procesamiento de la información, que habilita una adecuada comprensión general tanto de la empresa, como de su entorno bajo estudio.

De esta forma, para cumplir con el primero de los objetivos específicos planteados ("El diagnóstico de la situación problemática del contexto externo y de la empresa") se analizarán aquellas variables del entorno que poseen una fuerte correlación con la operatoria de la firma. Como principales indicadores se pueden mencionar:

- La evolución del tipo de cambio promedio mensual del dólar estadounidense desde Enero desde 2014 hasta Agosto del año 2015, medido a través de la tasa de crecimiento del tipo de cambio.
- La evolución de los cupos de importación permitidos desde Enero 2014 hasta agosto 2015, medido a través del número de DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importaciones).
- El saldo mensual de la Balanza Comercial argentina, para el período 2013/2014.
- La tasa de crecimiento de los precios, a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para el periodo de Enero a Julio del 015, respecto al año anterior.
- El ratio de liquidez del mercado a través de los agregados monetarios M1 y M2²

²M1 se refiere al dinero que circula en la economía, tanto en billetes y monedas, como cajas de ahorro de los bancos, sumando también los depósitos corrientes de los ciudadanos, es decir, las cantidades que los ciudadanos tienen fácilmente accesible para gastar.

M2, incluye M1 y sumando los depósitos existentes a corto plazo que los ciudadanos tienen en el sistema financiero, es decir, el dinero y sus sustitutos más o menos a corto plazo, normalmente definido con plazos de hasta un año.

Para este punto, se trabajará recolectando datos secundarios de los principales organismos oficiales, como el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y el Ministerio de Economía de la Nación (Mecon), aprovechando la sencilla accesibilidad a la información, a través de las publicaciones mensuales de estos organismos estatales. No obstante, dicha información será cotejada -a través de la reconocida técnica de triangulación- con los informes de otras fuentes, a modo de corroborar la veracidad y confiabilidad de los datos. A partir de la información estadística recolectada, el procesamiento de datos será elaboración propia del autor. En caso de observarse alguna discrepancia significativa se hará mención de la misma, aunque sin elaborar juicios de valor al respecto sobre alguna posición.

Por otra parte, para comprender la forma que tomará el proyecto de introducción de la nueva línea de productos, se recolectará información primaria de la base de datos interna de la empresa, y la misma será procesada para su análisis en formato gráfico de variables para análisis de gestión, similar al Tablero de Comando o Balance Scorecard (BSC). Se procederá entonces a la utilización de la recolección de datos de la fuente primaria directa, a través de diversas técnicas como entrevistas, encuestas y testimonios, dependiendo de cada empleado y/o cliente. En este punto, se pretende revalorizar el enfoque cualitativo para el análisis del proyecto en cuestión.

A partir de toda esta información procesada, mediante las técnicas de evaluación de proyectos pertinentes, tales como VAN, TIR y el Periodo de Recupero de la Inversión, se procederá al avance con el tercero de los objetivos específicos "El análisis de la factibilidades (económico-financiera, administrativa y técnica) a fin de determinar si la firma cuenta con los recursos (técnicos, humanos, financieros) necesarios para llevar adelante el proyecto". Por una cuestión práctica de simplicidad, conocimiento y experiencia en el uso, solo se trabajará con las tres técnicas de evaluación más conocidas mencionadas previamente.

En lo que respecta al resto de los objetivos específicos del proyecto, se utilizarán las técnicas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas, a fin de evaluar el comportamiento de los consumidores, las cualidades inherentes al proyecto, el producto, el mercado y la empresa. Para ello, se procede a la interacción social con los potenciales prospectos empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de comprender el comportamiento del mercado, y explicar -a través del entendimiento de los hábitos de los consumidores-, su motivación de compra. La

elección de este enfoque metodológico se fundamenta en el hecho de que la investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y de las razones que lo gobiernan.

Para el estudio de hábitos del mercado se utilizará la reconocida técnica de la observación, extrayendo información de carácter primario, que permita dar cuenta del potencial de mercado existente para el producto propuesto. La particularidad de la metodología en este caso subyace en que no sólo se recurrirá a la observación dentro de la empresa estudiada, sino que además se realizará también dentro de los locales de sus principales competidores a modo de incógnito, a fin obtener un panorama amplio y general de todo el mercado estudiado. Para las cuestiones restantes, relativas principalmente a la elaboración del plan de marketing y estrategias del producto, se utilizará una clase de investigación cualitativa de tipo participativa, seleccionando un mercado de prueba, y donde se ejecutarán los test correspondientes al producto, y los estudios de imagen, segmentación y posicionamiento, a través de las entrevistas en profundidad realizadas a determinados consumidores seleccionados, sobre las cuales podrán elaborarse ciertas generalizaciones a partir de la triangulación de la información lograda con las mismas.

Por último, para perfilar los posibles resultados del proyecto en marcha se utilizará la técnica proyectiva de evaluación de escenarios, donde se realizarán además los análisis de sensibilidad pertinentes de las variables claves seleccionadas.

RESULTADOS ESPERADOS

El presente proyecto se ha originado a partir de la búsqueda de una solución factible a la preocupante situación problemática que atraviesa la firma en materia de inversión y crecimiento. Para esta empresa cuyo rubro de comercialización incluye mercaderías originadas en el extranjero en una proporción que supera el 90%, las medidas de política económica del país en el último tiempo la han afectado provocando serias consecuencias en materia de su operatoria habitual. Al instaurarse el cepo al dólar, y con ello la restricción de importaciones que hace entrar materiales sólo a cuentagotas, es inminente la disminución del stock de mercadería de la firma, deteriorando todos los indicadores de gestión de la misma (nivel de ventas, tiempo de cobranzas, rotación de stock, etc.). De allí, nace la necesidad de seguir incorporando nuevas líneas de productos para la comercialización, con el objeto de ampliar la variedad y gama de oferta, y de ese modo recuperar –principalmente- los niveles de ventas proyectados.

GB Ingeniería Electrónica es una empresa familiar con más de 40 años en el mercado. Durante su larga vida, ha variado ampliamente su cartera de productos, incorporando artículos novedosos e interesantes, y quitando aquellos ya pasados de moda. La promoción de luminaria Led surge –entonces- como alternativa ante la falta de mercadería importada, ya que estos artefactos son fabricados mediante piezas ensambladas, que son en un 80% de producción nacional. La mayoría de los importadores proveedores de la firma, han recurrido a esta alternativa, para poder continuar con su actividad habitual, ya que los talleres de fabricación son simplemente talleres de ensamble de piezas que ellos mismos comercializan, por lo cual el nuevo proyecto no les ha hecho incurrir en costos hundidos significativamente altos. Asimismo, este “sencillo” proceso de ensamble, permite agregarle verdadero valor al producto, lo que se traduce en precios de venta mayores y márgenes de rentabilidad crecientes. De esta forma, la línea de producto ideada se origina por la necesidad de seguir innovando, por un lado, con mercadería cuyos stocks de oferta estuviesen disponibles y sean lo suficientemente amplios para atender la demanda efectiva del mercado; y por el otro, recuperar los márgenes de rentabilidad buscando la comercialización de alternativas de productos con mayor valor agregado, para lograr un incremento del nivel de venta real, en un contexto actual recesivo donde resulta mucho más difícil subir la cantidad de operaciones diarias realizadas.

La elección del lanzamiento una nueva línea con marca propia (denominada “LedLight”) se da por las estrechas relaciones con el proveedor en cuestión, donde el poder de negociación de la firma le ha permitido conseguir descuentos significativos sobre el precio de lista del importador, logrando ofrecer el producto al consumidor final a un precio muy competitivo.

Por ello, el lector del proyecto se encontrará primero con un exhaustivo análisis de la coyuntura del ambiente externo de la empresa, a fin de comprender a fondo y de la forma más sencilla y general posible (pero a su vez completa) la situación problemática que ha estado atravesando la organización. Asimismo, en el diagnóstico sobre la situación de la firma, se pondrá en evidencia esta correlación directa entre el contexto, a través de la relaciones entre los indicadores pertinentes.

Por otro lado, los estudios de factibilidad realizados habrán de justificar la realización del proyecto planteado desde el punto de vista técnico y económico-financiero, al tiempo que comprueban su veracidad y realismo como solución propuesta al problema. Se espera en este punto, como resultado de

todos los análisis realizados, una aprobación favorable en la evaluación del proyecto a fin de que se justifique para ser llevado a cabo.

Sin embargo, este trabajo irá aún más allá del mera evaluación de la conveniencia de la ejecución del proyecto y avanza sobre un plan de marketing concreto para el lanzamiento del producto, a partir del exhaustivo análisis sobre el mercado potencial. En este punto, es de esperarse que -en base al proyecto planteado- se origine una nueva idea de marketing, donde la misión de la firma estará supeditada a esta nueva línea de producto: “crear espacios a través de la luz. Porque diseñar con luz no es sólo iluminar, sino también en inspirar estados de ánimo, resaltar la arquitectura, así como crear ambientes singulares y acordes con el uso del espacio, llevando la luz a donde realmente se necesita. Ya no sólo se trata de diseñar luminarias, la aspiración es el uso de la luz como alma para dotar de emoción a los espacios”. Por lo tanto, es de esperar encontrarse con todos estos lineamientos conceptuales estéticos propios de un plan de marketing, a la hora de planificar el lanzamiento del producto, además de las cuestiones técnicas, logísticas y presupuestarias propias del proyecto.

Por último, cabe destacar que a pesar de que los resultados esperados se centran en mejorar la situación de la empresa en materia de ventas y de rentabilidad, se puede además esperar una contribución al beneficio social desde dos perspectivas posibles:

1. La ventaja de las lámparas Led modernas es que, en contraposición a las lámparas convencionales, su luz puede ser dirigida exactamente hacia el área a iluminar, evitando la dispersión de la luz y la polución lumínica, ya que la luz es dirigida hacia la dirección precisa en la que se requiere.
2. También existe un potencial de ahorro de energía considerable, el cual puede lograrse fácilmente con la luminaria Led. La vida útil extremadamente larga, la posibilidad de adaptación dinámica de la luz, el alto nivel de eficiencia y muchos otros factores respaldan el uso del Led en la iluminación. Así, la utilización de esta tecnología nos permite un mejor aprovechamiento de la energía, lo que conlleva importantes ahorros energéticos, para ofrecernos fuentes de luz respetuosas con el medio ambiente que precisan de costes de mantenimiento mínimos. Por ello, se suele destacar que la difusión del uso de la tecnología Led genera grandes beneficios de ahorro energético, que serán altamente valorados en un sistema con insuficiencias energéticas

en demasías, como es el caso de la ciudad de Rosario en particular y de todo el territorio de la República Argentina.

MARCO TEÓRICO

Cualquier tipo de trabajo de investigación, inclusive un plan de marketing, requiere de un abordaje conceptual de la temática a desarrollar. Por eso, tal como señala el investigador Daniel Cauas en su trabajo “El marco teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permita obtener una visión completa del sistema teórico, sobre el conocimiento científico, que se tiene acerca del tema”³. En este caso particular, el marco teórico del trabajo tiene como propósito fundamental enmarcar -tanto el problema de investigación como el proyecto de negocios- dentro de un conjunto de conocimientos que permitan delimitar teóricamente los conceptos planteados. Asimismo, el abordaje metodológico en el desarrollo del siguiente proyecto será fundamentado por las bases conceptuales del marco teórico seleccionado.

Considerando que para la realización del proyecto es necesario contar con herramientas de la administración estratégica para llevar a cabo el análisis de la situación problemática del contexto externo, se comienza definiendo qué se entenderá por contexto externo desde esta perspectiva. El entorno será definido como aquella realidad que circunda a la empresa sobre la cual se está realizando el análisis o planeamiento estratégico. Dicha interpretación ha sido extraída de la nota teórica “Análisis del Entorno. La inteligencia estratégica” elaborada por el Ingeniero Marchionna Faré para la materia de Política de Empresas de la Maestría en Administración de Empresas de la U.N.R. Este trabajo ha sido seleccionado como marco referencial dado que se focaliza en un análisis estratégico y práctico, delimitando en forma clara y precisa la empresa y su entorno. Aparece -entonces- el concepto de información de inteligencia estratégica definida como aquella que le permite a la empresa conocer su entorno de negocios para anticipar tendencias de cambio y diseñar estrategias apropiadas orientadas a crear valor para sus clientes y a darle a la empresa rentabilidad en los nuevos mercados e industrias del futuro. La selección del mencionado trabajo teórico queda entonces fundamentada por la alienación de los dichos conceptos con el objetivo general del proyecto en cuestión. Así, la realidad externa a la empresa es dividida en dos

³ Cauas, Daniel, “Funciones y Construcción del Marco Teórico”. Ensayo disponible en http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los_pdf/los_pdf/1-marcoteorico.pdf

grandes bloques: el microentorno y el macroentorno, donde el análisis de éste último se fundamenta justamente en la inteligencia estratégica de la empresa. Además, este trabajo también resulta de utilidad a la hora de abstraer aquellos datos relevantes para el análisis del macroentorno al enumerar un listado de input del tipo de información que será necesaria recolectar y del output del tipo de información que será necesaria producir.

Por otra parte, para una adecuada comprensión de la empresa y su dinámica se utilizará el tradicional modelo de análisis las cinco fuerzas competitivas expuestas por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. El mismo se centra en el análisis de la posición competitiva tanto de la empresa estudiada como de sus competidores, así como en el atractivo general del sector. Por ello, resulta de suma utilidad para el lanzamiento de un nuevo producto, ya que se considera en este proyecto que su fundamento último se encuentra en el diagnóstico de la empresa, el mercado y sus ventajas competitivas. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y así desarrollar una estrategia de negocio que resulte atractiva en términos de rentabilidad para la firma. Por ello, este marco referencial resulta de suma importancia para el proyecto, al colaborar con el desarrollo de un plan de negocios que responda correctamente al propósito por el cual fue ideado. El análisis respectivo se ocupa de articular lo que Porter considera las 5 fuerzas que operan en el entorno inmediato de una organización, y que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria, influyendo sobre la habilidad de la empresa para satisfacer a sus clientes, y obtener la mayor rentabilidad posible del mercado: la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Asimismo, será complementado con el reconocido análisis FODA, propuesto en los años '60 por Albert Humphrey y Otis Benepe, entre otros, que pretende dar cuenta de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentan las empresas, con el objeto de llegar a conclusiones sobre: “ 1) la forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado, y 2) qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas” (Thompson y Strickland, 2003). El valor de esta perspectiva está dado por otorgar una visión sintética del negocio a través de una rápida visualización de la situación competitiva tanto de una línea de productos, una división o una empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas globales. Por ello resulta de suma

interés para la decisión de implementación del proyecto en cuestión. El material bibliográfico para este marco referencial será extraído de la nota teórica “Análisis Foda” del Ingeniero Marchionna Faré para la materia de Política de Empresas de la Maestría en Administración de Empresas de la U.N.R., dado que en la misma existe un valor añadido por una matriz dinámica del análisis FODA donde se cruzan oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas para detectar aquellos casos de verdadera relevancia para el análisis en cuestión.

En lo que respecta a la descripción -en detalle- de la forma que tomará el proyecto de introducción de la nueva línea de productos, así como la propuesta del plan de marketing del lanzamiento se ha decidido trabajar siguiendo los lineamientos del libro “Marketing y Competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades”, específicamente tomando el capítulo nº 5 de la primera unidad del libro “Armado e implementación de un plan de marketing”. Dicha sección ha sido de utilidad no sólo como marco conceptual, fundamentando teóricamente el proyecto, sino que además ha resultado una guía práctica para el armado concreto del plan de marketing en cuestión. El capítulo expone un esquema sintético de los componentes que integran un adecuado plan de marketing, explicitando las bases teóricas de cada uno de ellos. Asimismo, ofrece algunas recomendaciones en cuanto a los aspectos operativos en la elaboración del plan. Por último, cabe destacar que dicho capítulo finaliza con un ejemplo práctico de un plan de marketing que resulta suma utilidad como modelo a seguir a la hora de elaborar el propio proyecto. No obstante, cabe destacar que por la simplicidad del capítulo, también se referencia la novena edición de la “Guía ILPES para la presentación de proyectos”, que profundiza aún más los temas ya abordados.

Para el análisis técnico de la factibilidad económico-financiera se trabajará con los conceptos básicos de administración financiera. De esta forma, se fundamenta la decisión de inversión del siguiente proyecto desde la perspectiva de criterios como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos conceptos, que se extraen del libro “Principios de Finanzas Corporativas” de los autores Brealey, Myers y Allen, establecen una relación matemática de tipo lineal entre la rentabilidad, el beneficio y la inversión. En consecuencia, el proyecto expuesto será aceptado en tanto y en cuanto el VAN definido como la contribución de valor neto del proyecto sea mayor que cero, incrementando entonces la riqueza del inversor. Asimismo, al calcular la TIR del proyecto, es decir, la tasa interna de retorno para la cual el valor actual neto es cero, se podrá aceptar el mismo en tanto y en cuanto la tasa de rendimiento del proyecto resulte superior al costo de oportunidad del capital. De la misma manera, siguiendo los

lineamientos de la bibliografía mencionada, el costo de oportunidad del capital se define como la rentabilidad a la cual se ha renunciado por invertir en el proyecto en vez de hacerlo en otros activos financieros. Asimismo, se ha seleccionado también el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, cuarta edición, del reconocido autor sobre este tema Nassir Sapag Chain, ya que también posee una guía práctica y ejemplificada para realizar las distintas evaluaciones pertinentes, facilitando la preparación para el proyecto en cuestión. Además, este último libro trata el tema del análisis de sensibilidad del proyecto, permitiendo revelar el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.

Siguiendo los lineamientos de este último libro, se estudiará factibilidad técnica dado por el objetivo proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a cada área. En este punto, la definición del tamaño del proyecto y de la empresa estudiada es fundamental para la determinación de las inversiones y de los costos que se derivan del estudio técnico. De la misma manera, el estudio organizacional-administrativo se definirá por los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales. En palabras del autor: “Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva”⁴.

En lo que respecta a la recolección de información necesaria, tanto el armado de las encuestas como los test y las técnicas de observación se han preparado metodológicamente siguiendo los lineamientos teóricos de los trabajos de la materia Investigación en Comercialización de la Maestría en Administración de Empresas de la U.N.R, basados principalmente en los libros de Kinneer Thomas y Taylor James “Investigación de mercados, un enfoque aplicado” y de Jeffrey Pope “Investigación de mercados, guía maestra para el profesional”. Este marco referencial explica conceptualmente los fundamentos teóricos acerca del enfoque metodológico que se debe seguir en la recolección de datos para el siguiente proyecto, según el tipo de investigación que se trate (exploratoria, descriptiva o causal). En este caso, para el análisis del nuevo producto se utiliza una investigación de tipo exploratoria, donde se puede definir una “prehistoria del producto”, que define al producto en sus diferentes etapas, relacionando momentos de la investigación científica con cada tipo familia según el tipo de decisiones involucradas.

⁴ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo. “Preparación y evaluación de Proyectos”. Cuarta Edición. Ed. Mac Graw Hill, México. Año 2003. Capítulo II, pág. 24.

Este proyecto, se ubica dentro del momento -1, donde el producto se gesta y se desarrolla y la toma de decisión gira en torno al potencial de aceptación del mismo por parte del mercado (familia nº2). Según los autores cada combinación de momento y familia específico involucra un conjunto de técnicas de investigación idóneas. Es aquí entonces donde nace el fundamento teórico de las técnicas de investigación escogidas para este proyecto, considerando la combinación del momento y familia correspondientes.

Las distintas conceptualizaciones apuntadas contribuyen al desarrollo del proyecto y se enmarcan dentro del objetivo general del mismo: mejorar la situación de la firma en materia de crecimiento de las ventas y de rentabilidad, a partir de la apertura hacia nuevos mercados de productos. Esto se traduce en la generación de valor, que es el fundamento esencial del trabajo en cuestión. Se busca incrementar el valor desde la perspectiva de la empresa, pero ello indefectiblemente debe ir acompañado del incremento de valor para el cliente. Para finalizar se hace una pequeña mención de este tema del valor, ya que se considera el concepto teórico como la columna vertebral del marco referencial que atraviesan todas las demás teorías. Tomando como referencia la nota teórica “La inecuación del Valor” del Ingeniero Marchionna Faré para la materia de Política de Empresas de la Maestría en Administración de Empresas de la U.N.R., desde el punto de vista de la mercadotecnia se puede definir al valor por un conjunto de componentes del mismo: económico-intrínseco, de oportunidad o temporal, financiero, de certeza, de prestigio. Estos componentes del valor se encuentran íntimamente relacionados, pueden resultar complementarios, reforzar mutuamente su influencia o presentarse en diferentes momentos de la relación entre el producto o servicio y el cliente⁵. De esta forma, cuando se habla de agregar valor a un producto/servicio en una transacción se pueden considerar 3 formas diferentes de agregarle valor: al contenido (el producto que se vende), al contexto (el entorno de la transacción comercial), o a la infraestructura (la colección de servicios e instalaciones que permitan que la transacción concluya de manera exitosa). Desde esta perspectiva, el desafío último de este trabajo se puede traducir en lograr una combinación óptima del marketing mix del valor agregado tanto para la empresa como para los clientes.

⁵ Extraído de la nota teórica “La inecuación del Valor”, del Ingeniero Marchionna Faré para la materia de Política de Empresas de la Maestría en Administración de Empresas de la U.N.R. Año 2012.

MERCADO TARGET: IDENTIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR RENTABILIDAD DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Considerando que se trata de una organización con fines de lucro, dedicada continuamente a perseguir negocios rentables, se ha buscado un criterio de segmentación que permita identificar y agrupar a los distintos clientes, consumidores y usuarios, en relación a la contribución marginal que realiza cada tipo de clientes sobre el margen bruto de la firma, en cada uno de sus canales de comercialización existentes. De esta manera, mientras que para el canal minorista se utilizará como criterio de segmentación, la personalidad o identidad organizacional y/o jurídica de la demanda de producto, para el canal mayorista se procede a una segmentación de tipo geográfica, según las zonas de distribución de la demanda.

I. CANAL MINORISTA: IDENTIDAD DE CADA TIPO DE CLIENTE

Considerando que en esta pyme se cumple la regla de Sherden 20-80-30⁶, será posible segmentar el mercado de clientes, consumidores y usuarios por cada tipo de producto según la contribución marginal de cada grupo a la rentabilidad total de la pyme, y de esta forma, focalizarse en aumentar el valor para aquellos clientes más rentables, con el objeto de fidelizarlos, incrementando los ingresos de la empresa.

Cabe destacar que esta empresa actualmente trabaja con más de 200 líneas de productos diferentes. Es por ello, que dentro de cada clasificación de producto realizada en base a su contribución al nivel de rentabilidad general de la firma, es menester encontrar una gran cantidad de artículos similares dentro de algún subrubro de electrónica, electricidad, y electrocomponentes.

De esta forma, el mercado de clientes minoristas para la firma se puede segmentar en: Industrias de las zonas aledañas⁷, comercios, dependencias públicas y escuelas de Rosario y sus alrededores, e individuos particulares. A su vez, los individuos particulares pueden clasificarse en: técnicos (electricistas, gasistas, plomeros, técnicos electrónicos, etc.), y gente ordinaria que no pertenecen al rubro de técnicos especialistas en electrónica o electricidad.

Siguiendo esta línea de análisis podemos rankear los distintos tipos de segmentos según su rentabilidad para la firma en cuestión:

1. Las Industrias: no son numerosas en su cantidad dentro de la cartera de clientes, de hecho es un grupo bastante selecto y puntual, pero están representadas por clientes

⁶ William A. Sherden, Market Ownership: The Art & Science of Becoming #1. (New York, Amacom, 1994), p. 77.

⁷ Principalmente industrias pertenecientes al Parque Industrial Alvear, y al cordón industrial de San Lorenzo.

de gran tamaño y envergadura, lo que incluso les permite gozar de un significativo poder de negociación con la firma. Entre las mismas que se puede mencionar a Paladini, Celulosa, Cargill, Sancor, Terminal 6 y Molinos Río de la Plata. Si bien, no son un grupo numeroso, las ventas a estas empresas originan la mayor contribución marginal a la rentabilidad para la firma, ya que suelen adquirir aquellos productos de mayor margen de ganancia de la misma.

2. Comercios, dependencias públicas y Escuelas: en cantidad, este segmento está compuesto por un número intermedio aunque significativo de consumidores, que poseen un escaso poder de negociación. Sus compras representan la segunda fuente más importante de ingreso y rentabilidad, luego de las grandes industrias, adquiriendo productos de rentabilidad media para la empresa.
3. Individuos: si bien es un grupo numeroso en tamaño, el flujo de ganancias que generan a la empresa, en muchas ocasiones, resulta menor que el flujo de costos en el que la firma incurre por tratar de inducir la compra de los mismos. A su vez, se los puede considerar como clientes mixtos, ya que suelen adquirir mix de productos, donde las ganancias en algunos se compensan con las pérdidas de otros productos que compran⁸.

Se presenta el cuadro a continuación para una mejor comprensión de esta descripción mediante la visualización gráfica:

⁸ Cabe destacar que estos productos no rentables que la firma sigue comercializando sostenidamente, son un tipo de producto estable, que tiende a evitar fluctuaciones de venta, y que constituyen un “mal necesario”, ya que pese a su bajo precio de oferta, permiten captar la atención del cliente por ser elementos básicos de cualquier negocio de electrónica (resistencias, potenciómetros, capacitores, entre otros).

| PRODUCTO | CLIENTES | | | |
|--------------|-----------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| | Industria | Comercio, dependencias públicas y Escuelas | Individuos Técnicos y especialistas | Resto de Individuos (no técnicos) |
| Muy Rentable | | | X | |
| Rentable | | X | X | X |
| Con pérdida | | | | X |
| Mixto | | | X | X |

Fuente: elaboración propia en base al modelo extraído de Philip Kotler, "Dirección de Marketing". Editorial Pearson Educación, Capítulo II, pág. 39.

II. **CANAL DE VENTA MAYORISTA: SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA DE LA DEMANDA**

Si bien la firma comercializa sus productos por todo el territorio de la República Argentina, la fuerza de ventas de la misma, compuesta por 3 vendedores viajantes, se centran en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, San Luis, Corrientes, Chaco, y Misiones. En el mapa siguiente, se puede observar qué regiones son consideradas "estrellas" para la firma, considerando que en conjunto, el total de las mismas lideran el 70% de las actividades comerciales de la empresa.

- 1º Entre Ríos (19% de la actividad de la firma)
- 2º Misiones (18% de la actividad de la firma)
- 3º Santa Fe (17% de la actividad de la firma)
- 4º Córdoba (16% de la actividad de la firma)
- 5º Buenos Aires (10% de la actividad de la firma)
- 6º Corrientes (8% de la actividad de la firma)
- 7º Chaco (7% de la actividad de la firma)
- 8º San Luis (5% de la actividad de la firma)



Sin embargo, la concentración del número de clientes en la distribución geográfica no tiene correlación alguna con la distribución de ventas anteriormente presentada. Esto ocurre, por la presencia de pocos clientes, pero de una magnitud significativa de compras, en algunas provincias tales como Misiones y Corrientes, que mueven el parámetro promedio de la venta provincial correspondiente a su localización respectiva. De esta forma, considerando la cantidad de clientes (activos y habituales) por provincia, se puede presentar el siguiente orden:

| RANKING DE PROVINCIAS POR CANTIDAD DE CLIENTES | | |
|---|------------------|--|
| Puesto | Provincia | Número de clientes activos en cartera |
| 1º | Entre Ríos | 140 |
| 2º | Santa Fe | 180 |
| 3º | Córdoba | 115 |
| 4º | Buenos Aires | 98 |
| 5º | San Luis | 40 |
| 6º | Corrientes | 25 |
| 7º | Chaco | 10 |
| 8º | Misiones | 15 |

Dada esta información acerca de la cantidad de clientes por provincia, y considerando la participación en las ventas totales de cada una en el canal de distribución mayorista, se podrá cruzar los datos anteriores, a fin segmentar o rankear geográficamente las áreas geográficas bajo el criterio de venta/cantidad de cliente, permitiendo una segmentación focalizada en aquellas zonas más rentables en términos de ventas y trabajo (costo de comercialización) por cliente. De esta forma, aquellas provincias cuya relación ventas/cantidad de clientes es mayor, serán las más convenientes para la firma desde el punto de vista de la eficiencia. Cabe destacar que en el siguiente análisis se considera un margen de rentabilidad similar para todos los productos comercializados, que es efectivamente cierto para todas las líneas de productos mayorizados por la empresa.

| RANKING DE PROVINCIAS EN RELACIÓN VENTA/CARTERA DE CLIENTE | |
|---|------------------|
| Puesto | Provincia |
| 1º | Misiones |
| 2º | Santa Fe |
| 3º | Corrientes |
| 4º | Buenos Aires |
| 5º | Córdoba |
| 6º | Chaco |
| 7º | Corrientes |
| 8º | San Luis |

EL MIX PRODUCTO/SERVICIO

La actividad comercial de esta pyme comprende una mezcla producto-servicio compuesta por el bien que se vende (parte tangible) y la atención del personal de ventas (parte intangible). Así, dentro de la tipología de la mezcla producto-servicio se lo puede clasificar como un híbrido, ya que la transacción consiste en el intercambio del bien tangible y conlleva simultáneamente una serie de servicios intangibles que la firma proporciona para concretar el proceso de venta. Teniendo en cuenta que la amplia cartera de productos que forman parte de la actividad principal de la pyme se encuentra claramente definida, y

que sus productos poseen un cierto grado de homogeneización dentro del rubro en cuestión; el enfoque competitivo deberá centrarse en buscar la tangibilización de estos servicios intangibles y diferenciales del comercio en cuestión, a fin de lograr una posición competitiva única y ocupando un lugar privilegiado en la mente del consumidor a la hora de decidir a qué local comercial dirigirse a la hora de comprar cualquier tipo de materiales eléctricos y/o electrónicos.

Por un lado, la empresa se caracteriza por el buen funcionamiento de los artículos ofrecidos, dado por la alta calidad de los mismos y soportado por las características técnicas que presentan, como por ejemplo las marcas que se trabajan: para las baterías, las marcas son de la línea Pronext, Vapex y Zurich, para la línea de luminarias las marcas ofrecidas son Sylvania, Mp Lamp, Sica y Zurich, y para los teléfonos inalámbricos se ofrece la línea de General Electric y Panatel. Las características específicas de cada marca le otorgan a cada tipo de producto una serie de atributos particulares, definiendo un nivel de calidad en los mismos, lo que determina su buen funcionamiento y/o excelente rendimiento. Para efectivizar el aspecto intangible o la promesa del producto (dado que sólo se puede corroborar el buen funcionamiento del artículo una vez realizado el acto de compra), la firma destaca y recuerda acerca de las certificaciones en las garantías de funcionamiento de los mismos.

En cuanto al asesoramiento técnico brindado por especialistas en la materia, tanto por vía telefónica, por correo electrónico, como personalmente en el local comercial antes, durante y después del proceso de compra, es necesario tangibilizar ese conocimiento integral del funcionamiento y aplicación de los productos comprados por los clientes, a fin de que el consumidor logre percibir esta ventaja comparativa diferencial que posee la firma. Para ello, tanto en el canal minorista (en lo que respecta a industrias principalmente) como en el canal mayorista, la pyme cuenta con un servicio de posventa diferencial, que consiste en frecuentes visitas a aquellos clientes (principales) que han tenido una conducta de compra compleja por la especificidad y costo del producto en cuestión, unas semanas después de haber realizado la venta, para observar el funcionamiento del mismo, y brindar alguna consulta técnica o sugerencia de uso (si es necesario), sin cargo. Esta visita en el lugar de consumo donde se utilizan los artículos comprados a la empresa, permitirá –a su vez- entender mejor las necesidades del cliente (mediante la observación misma de cómo lo aplica, cómo lo opera, qué carencias tiene, que espacio físico de instalación utiliza, etc.), lo que se puede transformar en una imponente ventaja competitiva, siempre y cuando la firma sea capaz de transformar estas necesidades en ofertas de soluciones eléctricas y electrónicas para el consumidor potencial.

En base al anterior análisis del funcionamiento del mix producto/servicio se realizó una simple encuesta cerrada de tipo ranking, en cada canal de distribución a fin de comprender aquellos aspectos más valorados por la demanda efectiva de la firma y, de esta forma, comprender el verdadero foco de potencial de la empresa.

La encuesta consistió en rankear la motivación de compra y mayor valoración en el proceso transaccional con la firma en los puestos de 1 a 5 según su importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, teniendo en cuenta las siguientes características:

- Rapidez de respuesta
- Asesoramiento y atención comercial
- Calidad y/o especificidades del producto
- Cercanía de localización del comercio
- Proveedor habitual

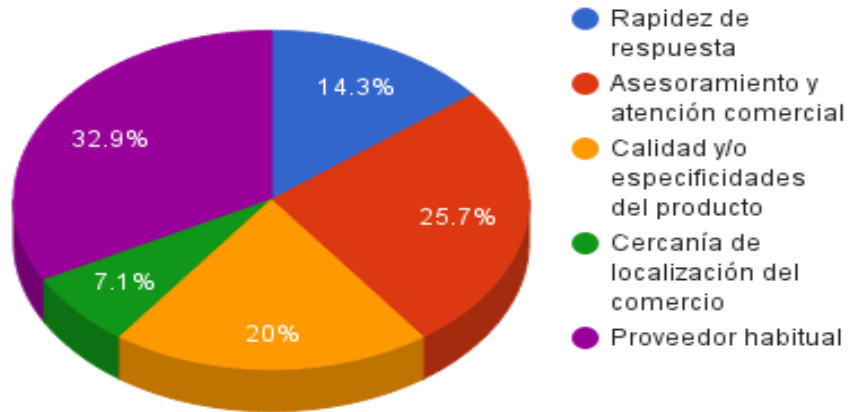
Para dicho análisis, se ha seleccionado dentro de cada canal una muestra representativa de aproximadamente entre 10 y 25 clientes por cada categoría y de los resultados obtenidos - expuestos en el Anexo I- se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El asesoramiento comercial es altamente valorado por aquellos segmentos de consumidores que no pertenecen al rubro profesional.
- Si bien el comercio está localizado en la zona céntrica de la ciudad de Rosario, este no es un atributo de alto valor benéfico para los consumidores⁹.
- La calidad del producto es una cualidad fundamental para la mayoría de todos los tipos de demanda.
- El segmento de la demanda correspondiente a la Industrias son los únicos que destacablemente priorizan la velocidad de respuesta por encima de otros atributos.
- Existe una fidelización de clientes bajo-medio para el canal de distribución minorista que aumenta a medida que se trata de individuos con menor información y conocimiento técnico acerca del rubro en cuestión. En el canal mayorista, en cambio, por tratarse de cuentas

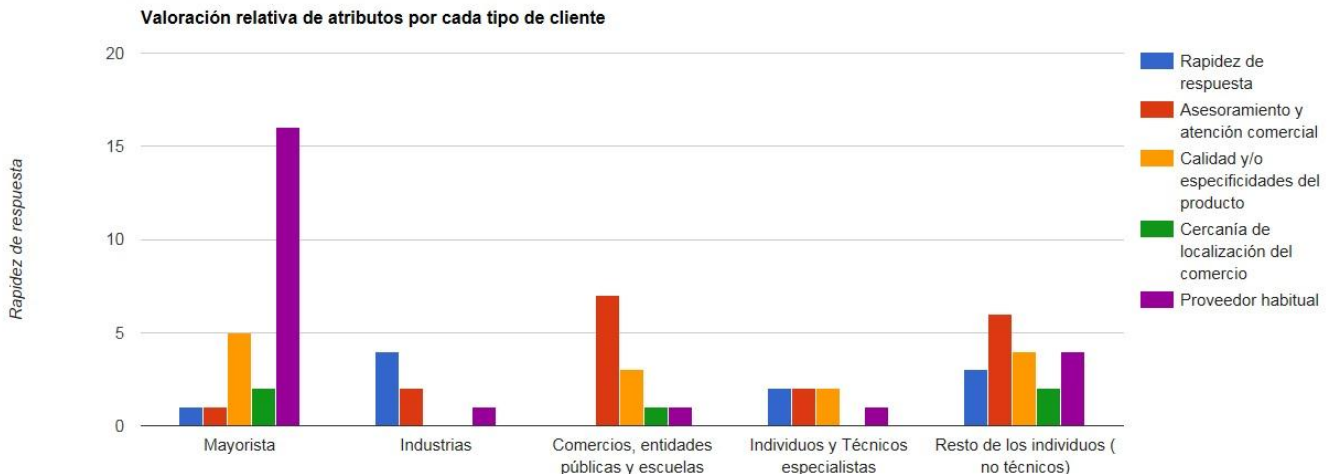
⁹ El resultado en este atributo se debe principalmente a los cambios acaecidos en la dinámica urbana del centro de la ciudad en los últimos 5 años. El impedimento del estacionamiento vehicular, el carril exclusivo y el creciente caudal de tráfico en la zona constituyen algunas de las explicaciones que acompañan a este fenómeno.

corrientes y operaciones de mayor frecuencia y habitualidad, la fidelidad del cliente resulta significativamente mayor.

Primer puesto de atributos valorados por la demanda agregada de la firma



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la encuesta del Anexo I



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la encuesta del Anexo I

¿POR QUÉ APOSTAR A ESTE PROYECTO?

GB Ingeniería Electrónica es una empresa familiar con más de 40 años en el mercado. Durante su larga vida, ha variado ampliamente su cartera de productos, incorporando artículos novedosos e interesantes, y quitando aquellos ya pasados de moda. Esta es una de las principales características de la firma, que constantemente se renueva a la par del avance de la tecnología eléctrica y electrónica, adaptándose a una demanda cambiante, junto a una oferta altamente volátil.

La promoción de la luminaria led surge como alternativa ante la falta de mercadería importada, ya que estos artefactos son fabricados mediante piezas ensambladas, que son en un 80% del producto de origen nacional. Por ejemplo, el polietileno plástico para el mobiliario y la luminaria puede encontrarse fácilmente en el mercado argentino, y los leds y transformadores (fuentes switching) necesarios para su funcionamiento se caracterizan por ser productos que no han tenido grandes trabas para su ingreso al país durante el período de restricciones a la importación, por ser muy necesarios para el armado de diversos artículos y de bajo costo relativo.

La mayoría de los importadores proveedores de la firma, han recurrido a esta alternativa de fabricación propia para poder continuar con su actividad habitual, ya que los talleres de producción, son simplemente fábricas de ensamble de piezas que ellos mismos importan y comercializan. Por lo cual, el nuevo proyecto no les ha hecho incurrir en costos hundidos significativamente altos.

Actualmente, GB Ingeniería Electrónica comercializa una línea de este tipo de productos bajo la marca del proveedor. La elección de esta marca "Inarcom", se da por las estrechas relaciones con el proveedor en cuestión (Global Componentes S.A.), donde el poder de negociación de la firma le ha permitido conseguir descuentos significativos sobre el precio de lista del importador, logrando ofrecer el producto a un precio muy competitivo¹⁰.

El éxito comercial de la pyme con esta nueva línea de productos fue sorprendente hasta para la propia empresa: desde su incorporación a la cartera de productos de la firma, en diciembre del 2012, la demanda se incrementa de manera continua, y crece a una tasa promedio del 2% mensual. De los 50 productos vendidos en enero del corriente año, se logró incrementar la venta en un total de más de 6000 productos para el mes de agosto. La principal vía de promoción ha sido el catálogo otorgado por el proveedor, y la muestra del exhibidor, que el cliente puede adquirir como obsequio al superar un monto mínimo de compra¹¹. Un boceto del mismo es presentado a continuación.

¹⁰ El descuento otorgado por Global Componentes S.A. a la pyme es del 50%+10% sobre todos los precios de lista vigentes.

¹¹ Actualmente el monto mínimo de compra para obtener un exhibidor son \$30.000.



EL PRODUCTO

GB Ingeniería Electrónica introduce su nueva línea “LedLight” de artefactos y mobiliarios con led. Utilizando plásticos reciclables, estos productos presentan una innovadora alternativa para decorar cualquier tipo de ambientes. Luminosos, modernos y ecológicos, hacen de nuestros productos la mejor opción al momento de decorar ambientes y lugares de manera fácil y con estilo. Estos artefactos y mobiliarios en polietileno de alta durabilidad, son una nueva opción decorativa para exteriores. Modernos y elegantes, de fácil mantenimiento, resistentes a la exposición del sol y el agua, y con una gran variedad de modelos y tamaños. Por su versatilidad y su impacto visual constituyen la mejor opción para decorar e iluminar los ambientes. Asimismo, con el uso de tecnología LED, podemos lograr cambio de colores, personalizando para cualquier tipo de decorado o evento. Con la opción de los modelos con batería recargable no necesita cables, solo decide dónde ubicarlos y los puede disfrutar por largas horas. A continuación se presentan algunos bocetos de artefactos y mobiliarios esbozados:



En cuanto a lo que se refiere a la iluminación LED, todo son ventajas; y justamente en esto radica el éxito atribuido al producto. La última generación de este diodo transmisor de luz (LED por sus siglas en inglés) son de alta potencia, duración y luminosidad. Por ello, se genera una ventaja competitiva para este tipo de productos que incluyen esta nueva tecnología, frente a la luminaria tradicional. A continuación se enumeran los beneficios más significativos con la utilización de este tipo iluminación:

- **Ahorro monetario:** La iluminación convencional ocupa hasta un 25% del bolsillo del hogar promedio. La iluminación led permite ahorrar hasta 9 veces más que las incandescentes y 2 veces más que las fluorescentes comunes, y 50 veces más que las incandescentes y 10 veces más que las fluorescentes compactas (CFL). Por lo tanto, es evidente que iluminar los espacios con este tipo de tecnología es una gran inversión.

Por otro lado, las luces LEDs son frías; no acumulan calor y eso se traduce en ahorros en refrigeración. Igualmente el riesgo de que se rompan es mucho más alto con una CFL o incandescente que con una LED. Esto es muy beneficioso pues el rompimiento accidental elimina la vida útil de la bombilla, aumenta los gastos asociados a la iluminación, añade basura en los vertederos y tiene la posibilidad de causar heridas por laceración.

Por último, se puede lograr un gran ahorro en cableado. Una instalación con iluminación LED puede hacerse con un cable de un calibre mucho menor al normal (12 en lugar de calibre 22); y no desgasta el cable eléctrico, a diferencia de las demás tecnologías.

- **Más amigable al ambiente:** a diferencia de las tecnologías de iluminación convencionales, el led no expone a los residentes a los vapores de mercurio u otros tóxicos nocivos para el ser humano, como es el caso de las lámparas CFL. Además, son reciclables: La vida útil de las bombillas LED significa mucho menos basura en los vertederos¹². La eficiencia extrema de las bombillas LED significa muchísimo menos uso de nuestros recursos de energía; lo que es también un ahorro significativo en emisiones de CO₂¹³ y el calentamiento global.

Asimismo, Los materiales con que están hechas las bombillas LED son de estado sólido, a diferencia de los demás, por esto los LED son reciclables, presentando beneficios claros como protección del medio ambiente. Según un informe realizado por investigadores del Instituto Politécnico Rensselaer, si en todo el mundo se reemplazaran todas las bombillas por LED, en 10 años se reduciría el consumo de carbón en casi 153 millones de kilolitros, se necesitarían 230 plantas nucleares menos y se reducirían unas 10 millones de toneladas de emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera. Además se lograría un ahorro mundial de electricidad de 1.93 billones de dólares.

- **Mayor Eficiencia y durabilidad:** el encendido instantáneo y sin parpadeos del LED alcanzando en forma inmediata su brillantez total, constituye una ventaja significativa frente a los tubos fluorescentes y CFL que se tardan varias horas para lograr su luminosidad plena, sobre todo en ambientes de climas fríos. Por ello, el LED se considera actualmente la tecnología más adecuada para algunas aplicaciones como luces de exterior. El Departamento de Energía de los Estados Unidos estima que reemplazar las bombillas convencionales con LEDs podría potencialmente ahorrar 190 teravatios-hora anualmente; el equivalente a iluminar 95 millones de hogares, ya que las bombillas LEDs usan 85% menos energía que las bombillas incandescentes y hasta 50% menos energía que las bombillas fluorescentes compactas (CFL). Son tan eficientes que un solo LED produce hasta 130 lúmenes por vatio. Por último, cabe destacar que los LEDs son dispositivos de estado sólido y por tanto son muy resistentes a los golpes.
- **Luz unidireccional:** La luz incandescente y de CFL iluminan para todos lados, por lo que es un desperdicio que crea contaminación lumínica. La luz unidireccional de las LEDs se traduce en menos desperdicio de iluminación. La iluminación LED no tiene pérdidas por la reflexión,

¹² 1 bombilla LED dura lo mismo que 50 bombillas incandescentes o 10 CFL.

¹³ Una sola bombilla LED evita la emisión a la atmósfera de 10 kilos de CO₂ en 1 año.

mientras que todos los demás sistemas de iluminación dependen en reflectores para lograr dispersar la luz y una porción de la luz siempre se pierde; se pierde un 60% de efectividad. El LED no precisa estos sistemas y la luz puede ser dirigida a la zona que queremos iluminar con una eficiencia del 90%. Las bombillas LED proveen más control sobre la luz logrando concentrarla, y un lente puede muy fácilmente recolectar toda la luz emitida por una bombilla LED y dispersarla. Este nivel de control sobre la distribución de la luz no solamente mejora la seguridad y visibilidad, sino que también reduce los lúmenes requeridos, ahorrando aún más energía.

- **Amplio espectro cromático y menor cansancio visual:** La iluminación LED ofrece un amplio espectro cromático; blanco frío, blanco cálido o RGB (16 millones de colores). Los diodos LED emiten luz de un solo color directamente, en la longitud de onda de color requerido. La luminaria LED permite el uso de múltiples fuentes de luz, donde cada LED puede estar dirigido hacia una zona específica, proporcionando una luz más equilibrada y uniforme, evitando tanto los puntos de luz calientes (que son los que provocan el cansancio visual) como el deslumbramiento. Además de cubrir el espectro visual hay LEDs que emiten luz ultravioleta (LEDs UV); y LEDs que emiten luz infrarroja (IREDs).
- **Diseño único:** gracias a su mayor durabilidad, gama de color, eficiencia y pequeño tamaño entre otras ventajas,; permite utilizar la luz con más variedad de diseño y formas de instalación, tal como se demuestra en este proyecto.

“¿Por qué los sistemas de iluminación LED están rápidamente convirtiéndose en la tecnología de iluminación del futuro? Porque ofrecen un elevado ahorro de energía y una notable reducción de costos de mantenimiento y de operación. Además, las luces son compactas, de instalación fácil, de muy larga vida, bajo mantenimiento, no son frágiles ni poseen partes móviles, pueden generar colores muy puros y crear la atmósfera de iluminación más adecuada.”¹⁴

TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL

Un informe de Pike Research, una firma de investigación y consultoría centrada en los mercados mundiales de tecnologías limpias y eficiencia energética, predice que en el 2020 las

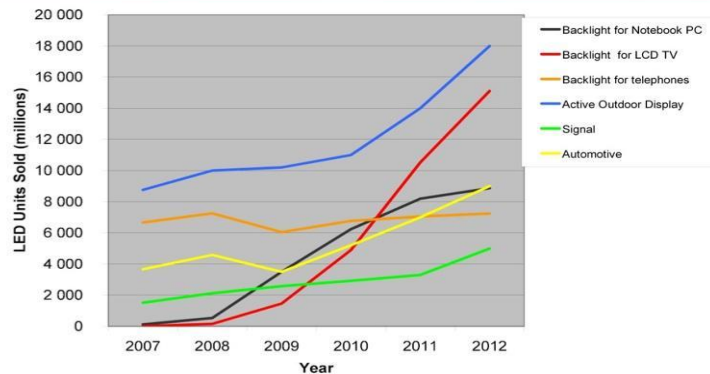
¹⁴ Extraído de: <http://www.sermax.com.ar>

tecnologías de luz fluorescentes y led se convertirán en el tipo de iluminación estándar en los Estados Unidos y representarán más de tres cuartos del mercado. Esta investigación, denominada “Energía de la iluminación eficiente para los mercados comerciales”, analiza las tendencias actuales que conducen al uso de iluminación led de alta eficiencia en varios sectores. Se prevé un período máximo de 10 años para las ventas de lámparas y luminarias en los EE.UU a través de 10 categorías diferentes de iluminación de tecnología en siete tipos principales de construcción y sectores de aplicación. Asimismo, esta investigación indica que a nivel mundial, se estima que la iluminación led tendrá un 50 por ciento de participación de mercado en el año 2015.

Esta nueva iluminación empieza a aplicarse en varios lugares, como por ejemplo, la empresa “Asertecsing”, que ha instalado recientemente en el aeropuerto de Gran Canarias los leds, dándole una nueva mejora al aeropuerto en lo que respecta a la iluminación del mismo, donde gracias a esta nueva tecnología desaparecen los deslumbramientos y la luz es dirigida a la zona de paso, a diferencia de las lámparas tradicionales. Posiblemente es el primer aeropuerto del mundo que lo utiliza como iluminación y no como señalización. Asimismo, gracias a la versatilidad y funcionalidad del producto, la tecnología led mejora la imagen de la ciudad urbana. Por este motivo, cada vez más municipios y ciudades globalmente reconocidas deciden pasarse a la iluminación con led.

En relación al mercado mundial de luminaria, los productores en el sector de iluminación con mayores utilidades en 2009 (en un mercado de \$6 mil millones) están compuestos por las marcas líderes como: Nichia (20%), CREE (11%), Osram Opto (10%), Philips (9%), Showa Denko (7%), Epistar (7%), Stanley (5%) y Citizen (4%). El volumen de producción se está incrementando y la tendencia es que la producción será mayor, especialmente para: displays para exteriores, backlight para televisores LCD, automotriz y backlight para Laptops, backlight para teléfonos, y señalización.

LED unit production volume is increasing



EPIIC, The European Photonics Industry Consortium

LEDs 2010 Conference

8

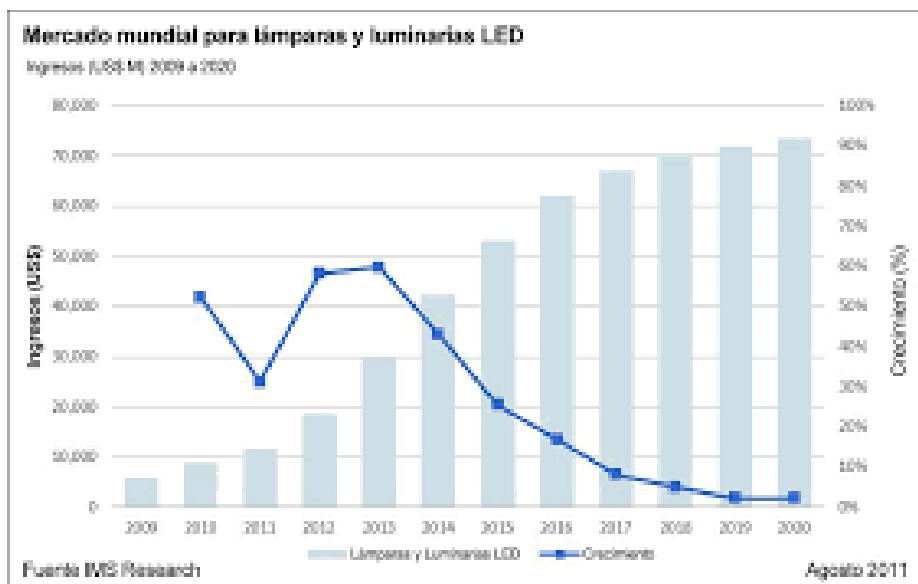
Asimismo, una serie de mega tendencias están impulsando el crecimiento del mercado de la iluminación:

- El Crecimiento de la población, especialmente en los países en desarrollo.
- El Aumento de los ingresos y por ende de las cantidades que los consumidores que están dispuestos a pagar por iluminación.
- La urbanización: el uso de la luz es mayor en las zonas urbanas a diferencia de las zonas rurales.

Por ello, debido al interés sobre la escasez de recursos y el cambio climático, la demanda de productos energéticamente eficientes se ha convertido en un movimiento global que está produciendo un cambio en los hábitos de consumo de la población.

Asimismo, el informe más reciente de la consultora global IMS Research (“Opportunities for Power Components in LED Lighting”), predice una tendencia a la rápida adopción de la iluminación por LED, impulsada por la legislación y los crecientes costos de la electricidad (agravado por las sucesivas oscilaciones en el precio del barril de petróleo), dará lugar a un mercado potencial de cuatro millones fuentes de alimentación para 2016, equivalentes a la suma de 10.000 millones de dólares. El informe pone de manifiesto que el mercado de iluminación LED se convertiría en una oportunidad única, a pesar del hecho que la iluminación general siempre ha sido un mercado relativamente pequeño y de bajo crecimiento para la industria de suministro de energía. Según comenta Ryan Sanderson, coautor del informe y analista del mercado, la demanda de soluciones de iluminación LED está aumentando rápidamente en todas las aplicaciones, desde lámparas y

bombillas LED residenciales de bajo consumo de energía hasta luminarias industriales y comerciales de alta potencia para aplicaciones como el alumbrado público. El siguiente cuadro extraído de dicho informe exhibe la tendencia de mercado mundial para lámparas y luminarias LED predicha hasta el año 2020.



En cuanto a los aspectos geográficos generales de iluminación, Asia ya es el mayor mercado en el sector de iluminación general y led, con ingresos corrientes de cerca de 20 millones de euros. Las cifras sugieren que los ingresos globales del mercado de la iluminación led ascenderán a casi 65 euros millones en el año 2020. Japón se ha convertido en el mercado de iluminación led con más crecimiento del mundo, disparándose las ventas de estos productos después del terremoto de marzo de 2011 que causó importantes cortes de energía. De todas formas, fuentes de esta industria indican que muchos países de Europa también están siendo testigos de crecimientos significativos en torno a los leds; y es que la necesidad de reducir el consumo de energía es el principal motor del desarrollo de esta tecnología. La industria de los leds se está moviendo rápidamente y el escenario está evolucionando. La tecnología que se requiere para producir buenos productos con leds exige una enorme capacitación y los fabricantes deben de saber comunicar al mercado los pros y contras de esta enorme sustitución tecnológica en la iluminación.

EL MERCADO ARGENTINO

Aunque el mercado argentino de iluminación led se encuentra en sus comienzos, se estima que el crecimiento en Argentina no va a ser muy distinto de cómo ha venido sucediendo en el resto del mundo, ya que las necesidades respecto del ahorro de energía son tan acuciantes aquí como en otros países. En Argentina, desde el año 2000 comenzó a hablarse poco a poco de los led para uso residencial. En el mercado actual existe una gran variedad de opciones disponibles. No obstante, si bien el año pasado (2012) la tecnología led cumplió 50 años en el mercado mundial, en Argentina aún hoy es una opción poco utilizada. El alto costo de estos productos, comparado con el de las lámparas de bajo consumo, los ha posicionado como un artículo bastante exclusivo. Sin embargo, sus posibilidades de ahorro de energía y su perfil amigable con el ambiente los convierten en una tendencia mundial dentro del campo de la iluminación. Entre los principales competidores del sector se encuentran las marcas líderes del mercado que son: Philips, Osram y General Electric, que poseen un market share conjunto de más del 50% del mercado total. El resto, se encuentra dividido entre empresas de menor envergadura como Sylvania, Baires Full Trading, Exo, Alic, Novatech Solution, y UFI Luz (como una Unión Fiduciaria Industrias de varias empresas del sector).

Si bien el led no es un invento reciente, ya que fue en el año 1927 donde se conoce los detalles de la creación del primer Diodo Emisor de Luz o LED (por sus siglas en inglés), su gran desarrollo en el mercado global se produjo hacia finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Las sucesivas crisis energéticas acaecidas derivadas –principalmente- de las variaciones en los precios del petróleo, la gran producción industrial de la época y el acelerado desarrollo de las tecnologías hi-tech y de las Tics, junto con la creciente preocupación en gran parte de la población por los cuidados medioambientales y la sustentabilidad ecológica, advierten la necesidad de buscar nuevas alternativas de iluminación más eficientes y amigables al ambiente. De esta forma, comienza a popularizarse (más tempranamente en los países desarrollados) la utilización de lámparas led, ya que ahorran energía gracias a su vida útil más prolongada¹⁵, al tiempo que resulta un producto eco-amigable, debido al hecho de que no genera calor, lo cual disminuye significativamente las emisiones de radiaciones y de dióxido de carbono a la atmósfera respecto a las producidas por las lámparas comunes.

¹⁵ Un foco de led tiene un tiempo de vida de aproximadamente 100,000 horas (6 años), mientras que los focos comunes duran un aproximado de 1,500 horas.

Esta nueva línea de producto comienza a comercializarse a escala nacional y en forma masiva durante los dos últimos decenios acaecidos. Sin embargo, en la pyme estudiada, aparece recién a mediados del año 2008. Pese a que la decisión de introducción de este nuevo artículo se debió al potencial de mercado que presentaba -por la mayor calidad del mismo y las ventajas técnicas (mayor eficiencia de funcionamiento, menor consumo energético)- respecto al producto que se venía ofreciendo (lámparas incandescentes), en un primer momento, las lámparas led no tuvieron el éxito esperado, debido –entre otros factores- al precio significativamente superior de las mismas respecto al resto de las luminarias alternativas. Sin embargo, en la actualidad el led ha llegado a penetrar el mercado, e incluso a convertirse en un producto estrella de la empresa estudiada, un verdadero “caballito de batalla”, permitiendo un considerable desarrollo del producto en los mercados actuales donde opera la pyme.

Según los últimos datos publicados de CAMOCA (Cámara Argentina de Máquinas de Oficina, Comerciales y Afines), el crecimiento del mercado de iluminación led en el primer semestre del 2013 fue de aproximadamente un 2% mensual. El mercado se encuentra en pleno desarrollo, con una inversión de casi 100 millones de pesos por parte de la Unión Fiduciaria Industrial, y se prevé una producción de 2 millones de lámparas led para el año 2013, para un crecimiento del mercado estimado de aproximadamente un 24% anual en dicho año. Esta tendencia, viene dada tanto por la cantidad de usos, entre ellos comerciales y residenciales, además de emplearse en cartelería, semáforos, iluminación pública y señalización vial; así como también, la evidente necesidad de ahorro energético, sin perder la estética luminosa de los ambientes. Además, con el tema ecológico hoy en boga dentro de las preocupaciones de los habitantes, la energía sustentable y eco-amigable que propone este tipo de tecnología, incentiva el crecimiento y desarrollo de dicho mercado.

Los fabricantes e importadores se enfrentan entonces a nuevos retos en el consumo de las lámparas y luminarias LED, y a menudo necesitan una buena experiencia en electrónica de potencia, lo que abre oportunidades para los productores de fuentes de alimentación. Los requisitos en materia de energía para los nuevos productos de iluminación LED son muy variables, dependiendo de los factores de diseño, como el nivel de potencia, el número de LED o tiras de LED y el entorno en el que se coloca la solución.

PLAN DE MARKETING: LUMINARIA Y MOBILIARIO MARCA “LEDLIGHT”

RESUMEN EJECUTIVO (BRIEF)

Diseñar con luz no es sólo iluminar, es también inspirar estados de ánimo, resaltar la arquitectura, crear ambientes singulares y acordes con el uso del espacio, llevando la luz a dónde queremos y cómo queremos. Ya no sólo se trata de diseñar luminarias, nuestra aspiración es el uso de la luz como alma para dotar de emoción a los espacios. Por ello GB Ingeniería Electrónica introduce en el mercado su nueva línea de luminaria y mobiliario led decorativa “LedLight”, con su diseño elegante y sutil, y una gran flexibilidad de uso y adaptabilidad a diferentes ambientes y aplicaciones. La visión de la empresa inspirada por el lanzamiento de este nuevo producto consiste en “crear espacios a través de la luz”. Esto implica el reconocimiento del hecho que la luz no sólo ilumina la arquitectura del ambiente, sino que además refuerza el concepto creativo y el aspecto emocional en los espacios. De esta forma, la arquitectura cobra un valor trascendental cuando el diseño utiliza la luz como tema central. La iluminación adecuada, por ejemplo, refuerza los volúmenes, imprime fuerza a las texturas y a los diferentes valores cromáticos. Por ejemplo, cabe mencionar que por medio de un diseño de iluminación inteligente se puede lograr beneficiar el rendimiento de la empresa, resaltando los atributos físicos de sus locales comerciales, atrayendo más clientes y facilitando las ventas.

La ventaja de las lámparas led modernas es que, en contraposición a las lámparas convencionales, su luz puede ser dirigida exactamente hacia el área a iluminar, evitando la dispersión de la luz y la polución lumínica, ya que la luz es dirigida hacia la dirección precisa en la que se requiere. También existe un potencial de ahorro de energía considerable, el cual puede lograrse fácilmente con la luminaria led. La vida útil extremadamente larga, la posibilidad de adaptación dinámica de la luz, el alto nivel de eficiencia, su amplio espectro cromático y muchos otros factores respaldan el uso del led en la iluminación. Así, el uso de esta tecnología nos permite un mejor aprovechamiento de la energía, lo que conlleva importantes ahorros energéticos, para ofrecernos fuentes de luz respetuosas con el medio ambiente que precisan de costes de mantenimiento mínimos.

En los mercados donde opera la firma, se puede observar una tendencia de consumo creciente de la utilización de tecnología led en detrimento de la luminaria tradicional, tal como lo exhiben los números del negocio. Así, mientras los productos led representaban apenas el 5% de la cartera de productos comercializados por la firma, en la actualidad ese porcentaje es de casi el 45%. Asimismo, en el mercado de consumo la demanda de luminaria led creció un 24% en lo que va del año,

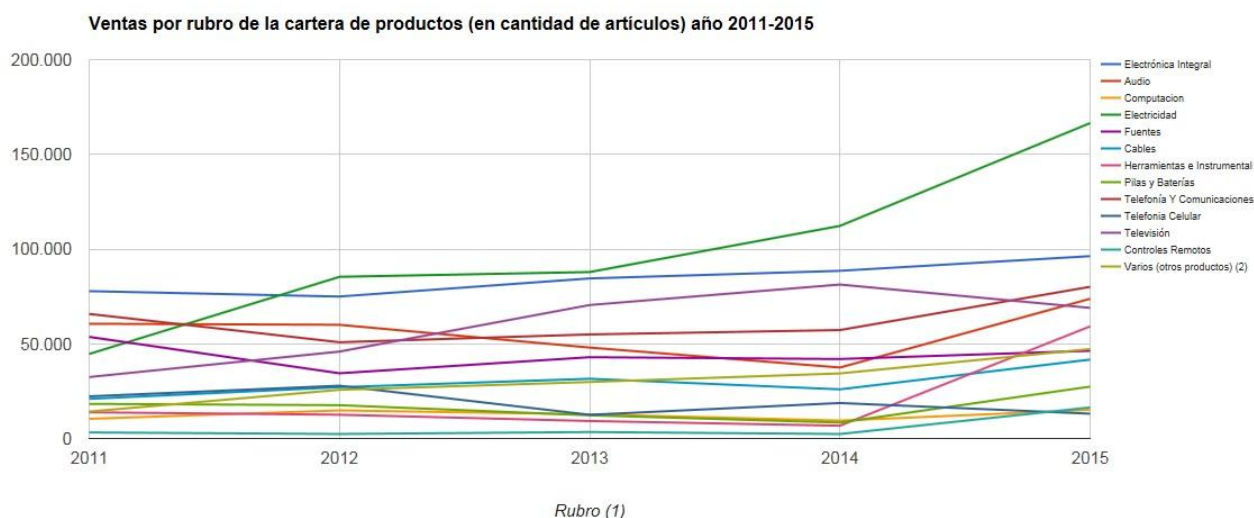
respecto al 2012. De esta forma, se detectan fehacientes oportunidades de mercado para la firma, introduciendo una nueva línea de luminaria y mobiliario led, que buscará diferenciarse por su finura y diseño al combinar la tecnología led con los artefactos de luminaria tradicional.

En consecuencia, la misión de la distribuidora será brindar a sus clientes luminarias led de alta calidad y diseño, capaces de generar momentos, sensaciones y espacios armónicos, obteniendo una rentabilidad idónea y competitiva por su comercialización. Para ello, la estrategia se fundamentará en aprovechar la ventaja competitiva de la exclusividad del diseño de los artefactos de la marca LedLight, desarrollando el producto a través de la creación de innovadores y modernos diseños de luminaria led, procurando penetrar el mercado con la marca lo máximo posible. La estrategia de marketing aplicada para tal fin será posicionar el producto diferenciándolo de la competencia por el diseño y la estética de los artefactos; y simultáneamente, se realizarán acciones de promoción de Green Marketing (mercadotecnia verde), destacando las ventajas de esta tecnología sobre el resto de las alternativas subyacentes. La fecha de lanzamiento de este nuevo producto está estipulada para el mes de noviembre del año 2016, posicionándolo como una “novedad” del mercado, en una época donde justamente la demanda se focaliza en buscar nuevos y atractivos productos, previendo las compras navideñas.

LEDLIGHT: EL NUEVO PROYECTO DE PRODUCTO

Frente a esta nueva moda de luminaria led, a comienzos del año 2013, GB Ingeniería Electrónica – por ser reconocida como una gran distribuidora en su zona de influencia- recibe la oferta de comercialización de una nueva línea de producto que combina el diseño y la luminaria led, considerando las últimas tendencias del mercado. Esta nueva oportunidad nace de un proveedor estratégico de la firma, que inaugura una fábrica en la zona sur de la ciudad de Rosario, dedicada la producción de luminaria led de diseño, bajo la marca propia registrada: “Inarcom”. De esta forma, se crea una especie de alianza estratégica entre el proveedor y la empresa, ya que la fábrica era completamente nueva y necesitaba acciones promocionales y de comunicación de rápida respuesta, capaces de poner su maquinaria en movimiento y en actividad continua, al tiempo que a GB Ingeniería Electrónica le urgía conseguir nuevos productos para ofrecer dado las trabas de importación impuestas sobre sus productos tradicionales, lo que generaba que la oferta conjunta de materiales eléctricos y electrónicos de la distribuidora no tenga capacidad para ajustarse a la demanda del mercado vigente.

La introducción de productos de la línea “Inarcom” a la cartera comercial de la firma fue verdaderamente extraordinaria. Era un producto relativamente novedoso que despertaba en los clientes cierta curiosidad acerca de la utilidad de los mismos. De esta forma, el rubro electricidad comienza a aumentar su importancia relativa dentro de la cartera de productos de la firma, clasificada por rubros, tal como lo exhibe el siguiente gráfico, elaborado a partir del procesamiento de los datos del cuadro en el Anexo II.



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la encuesta del Anexo I

Ante el éxito acaecido con la venta de producto de la línea de la empresa “Inarcom”, se gesta una nueva oportunidad de mercado para la firma, mediante la propuesta del proveedor de producirle a marca propia patentada de GB Ingeniería Electrónica, una nueva línea de luminaria y mobiliario led exclusiva. Ante esta nueva proposición, el Plan de Marketing desarrollado a continuación se propone explicitar analíticamente la introducción y el desarrollo de este nuevo producto de marca propia en la cartera de la distribuidora comercial.

El target de LedLight estará en los nichos de mercado a los cuales las empresas líderes no son capaces de satisfacer completamente con su oferta de productos. Por ello, la competencia para la firma estará dada por aquellas empresas del grupo estratégico que son seguidoras de las marcas líderes, las que se reparten casi un 50% del mercado restante. Asimismo, existen líderes del mercado dentro de este grupo estratégico secundario como lo son –particularmente- las marcas de Sylvania y Alic. Todas estas empresas realizan importantes acciones de marketing y promoción de ventas, con el objeto de incrementar y sostener de manera continua su cuota de mercado. Por ello,

cabe esperar de este plan de marketing una fuerte inversión en acciones promocionales, no sólo para posicionar el producto en el mercado, sino también para mantenerlo en el tiempo, considerando el alto grado de competencia presente en el mismo.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EL PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

Objetivo general del proyecto: desarrollo de un nuevo concepto de luminaria decorativa y sustentable, satisfaciendo con el producto ofrecido la búsqueda del equilibrio perfecto entre funcionalidad y diseño, ofreciendo distribuciones lumínicas óptimas para cada uso, teniendo en cuenta el cuidado medioambiental.

Objetivos particulares cuantitativos: Obtener una rentabilidad neta del proyecto del aproximadamente un 65% sobre la inversión realizada, con una relación utilidad neta/ventas promedio de alrededor del 50%. Lograr una tasa promedio de crecimiento mensual de ventas del 5%, e incrementar el market share de la firma a un 7% del mercado para finales del año 2016.

Objetivos particulares cualitativos: mejorar la imagen a partir de la forma estética y el diseño individual de las modernas luminarias led. Crear momentos lumínicos únicos, incrementando la conciencia y el cuidado medioambiental por parte de los habitantes. Lograr establecer la marca como cultura de la luz, más allá de la simple iluminación, encarnando la utilización de la luz como elemento capaz de dotar de emoción a los espacios. Lograr que la línea de productos de marca propia a denominarse "LedLight" se convierta en un artículo de atracción dentro de la cartera de productos de la distribuidora.

Estrategia genérica: diferenciación del producto por su exclusividad, alta calidad técnica, y gran valor estético derivado de su peculiar y único diseño de los artefactos y mobiliarios ofrecidos.

Estrategia competitiva del proyecto: especialización del producto, por su diseño, funcionalidad, calidad y responsabilidad social a través de los cuidados ecológicos para su fabricación y utilización.

Estrategia de crecimiento: introducir el producto en el mercado target, procurando su incremento progresivo en el share (a través de sucesivas acciones de promoción de la firma), logrando conseguir y mantener un posicionamiento del mercado distintivo a lo largo del tiempo.

PERFIL Y HÁBITOS DE COMPRA DEL MERCADO TARGET

A partir del análisis expuesto, se puede identificar al potencial consumidor de LedLight como un individuo preocupado por la estética y la elegancia de los ambientes, al tiempo que se propone

cuidar la sustentabilidad del planeta. Un simple comprador que pretende invertir en led para ahorrar económica y energéticamente, evitando la tradicional compra barata (en este caso representado por las lámparas incandescentes y de consumo) que finalmente –como dice el refrán- a la larga resultará más costosa.

En relación a sus hábitos de consumo, cabe destacar entre cuatro tipos de perfiles diferenciales:

1. Consumidores que buscan satisfacer la necesidad estética: su principal motivación de compra serán los exclusivos diseños, fineza y elegancia de los artefactos LedLight. Apelan a la necesidad estética decorativa y al estatus que brindan los productos al ambiente, a la hora de elegir esta línea de luminaria.
2. Consumidores con presupuesto, que pretenden un ahorro económico futuro: en este caso, las características técnicas del producto serán suficientes para la decisión de compra del consumidor, ya que es una demanda con suficiente presupuesto, que buscan una calidad superior del producto, capaz de evitarle problemas y mayores gastos futuros.
3. Consumidores preocupados por el medio ambiente: son individuos con una firme convicción acerca del cuidado y la sustentabilidad del planeta, y es este fundamento altruista lo que impulsa su motivación de compra.
4. Consumidores del mix de necesidades: combinan las preocupaciones ecológicas con las estéticas y la funcionalidad, a la hora de elegir la luminaria apropiada para sus ambientes.

A partir de esta caracterización se definirá la función objetivo de esta nueva línea de productos como “brindarle al cliente artefactos lumínicos de alta calidad y funcionalidad, con un fuerte valor estético y ecológico”.

Para la firma es necesario identificar la proporción de cada tipo de cliente dentro de la composición total, ya que dicho resultado marcará el rumbo a seguir de la estrategia competitiva del plan de marketing presentado. Por lo tanto, se procede a realizar un Test de Producto, que consiste en enviarle en comodato una muestra preliminar de alguno o algunos de los productos potenciales de la nueva línea a una muestra determinada de clientes. Los productos escogidos dependen del costo de fabricación, el tiempo empleado y la practicidad para el traslado de los mismos.

De la base de clientes de la empresa, se selecciona 3 personas correspondientes a cada segmento (el minorista y el mayorista). Para el canal minorista se utiliza como criterio de segmentación, la personalidad o identidad organizacional y/o jurídica de la demanda de producto, originando los siguientes subgrupos: Industrias, Comercios y Escuelas, e Individuos (donde se diferencia entre técnicos especializados, como electricistas o ingenieros, y el resto de los consumidores ordinarios). Para el canal mayorista se procede a una segmentación de tipo geográfica por provincias donde la firma opera, según las zonas de distribución de la demanda.

En el siguiente test se seleccionará -por cuestiones de practicidad y costo- solamente un cliente correspondiente a cada una de las provincias “estrella” para la firma, en relación a su nivel de venta: Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Misiones.

El test consiste en seleccionar 2 tipos de productos para que sean probados por todos los segmentos: del catálogo del Anexo nº III se opta por un aplique (donde se ha escogido el plafón Led interior color marrón chocolate luz cálida código 2220 Led) y un mobiliario (se escoge la mesa ratona redonda código 6005 Led en color blanco luz cálida)¹⁶.

La mercadería seleccionada se entregará en perfectas condiciones de packaging y presentación, tal como si fuera a vendérselo; e incluso irá acompañado de una encuesta impresa y de un precio de venta sugerido para que el consumidor luego evalúe si dicho valor resulta acorde para el producto ofrecido. El período de prueba durará 30 días hábiles, donde luego del mismo deberán retornar el producto (a menos que se haya vendido) con la encuesta impresa respondida, cuyo modelo se expone en el Anexo nº IV, marcando la opción con la que esté de acuerdo la respuesta.

El primer intento preliminar del test con los clientes más cercanos a la firma ha arrojado los siguientes resultados:

| Encuesta del segmento Minorista - Cantidad de clientes encuestados: 2 |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ambas personas conocían el producto testado.2. Ninguna de ellas utilizan actualmente el producto.3. El grado de satisfacción ha sido Alto en el primer caso y Medio en el otro.4. Ambos acuerdan que el producto le agrega valor al espacio físico, de tipo lumínico y por el ahorro de energía producido. |

¹⁶ Ver catálogo de Anexo nº3.

5. Para ambos existen claros beneficios (provenientes principalmente del ahorro energético) utilizando esta tecnología, en lugar de la oferta actual de mercado.
6. El precio de demanda varía dentro del rango de los 500 a 700 pesos argentinos aproximadamente para el aplique, y de los 800 a los 1500 pesos argentinos para el mobiliario.
7. El precio sugerido les parece a los clientes que resulta un poco alto para el mobiliario, mientras que es más justo en relación precio-calidad para el plafón.

Encuesta del segmento Mayorista - Cantidad de clientes encuestados: 1

1. El cliente le ha encontrado una verdadera utilidad al producto.
2. La única ventaja competitiva del producto es el ahorro energético que produce, y también se menciona la buena estética de presentación.
3. El margen de rentabilidad le parece adecuado para el producto.
4. El cliente se inclinaría por una estrategia de bajo precio y mayor volumen.
5. El traslado y la ubicación en el espacio físico ha sido fácil.
6. El producto llegó en perfectas condiciones a destino.
7. El packaging del producto se considera apto y atractivo para exhibirlo.

De la anterior encuesta realizada, a modo de prueba piloto, se puede extraer las siguientes premisas:

- La nueva línea de producto que la empresa quiere introducir en su cartera es actualmente conocida y existe similares en el mercado que opera.
- A pesar de intentar lograr una firme competitiva con el atributo de diseño e imagen del producto, el ahorro energético sigue siendo la característica más valorada para los potenciales prospectos.
- Si bien el precio resulta ser relativamente justo en términos absolutos, considerando la relación precio/calidad; puede considerarse un poco alto en términos relativos comparativamente con las alternativas actuales del mercado.

Estas conclusiones preliminares serán útiles para delinear una estrategia competitiva y de marketing adecuada que cumpla eficientemente con los objetivos del proyecto en cuestión. En este sentido, la evidencia sugiere centrar la campaña en el ahorro energético y funcionalidad del producto en lugar del novedoso diseño e imagen estética del mismo. De la misma manera, deberán realizarse exhaustivos estudios de costos y precios del mercado, a fin de lograr un precio que resulte competitivo y adecuado tanto para la oferta como para la demanda. De esta manera, se sugerirá a priori basarse en una estrategia competitiva de tipo híbrida entre precio y calidad, ya que ninguno de ambos extremos resulta idóneo para el éxito del proyecto. Sin embargo, para terminar de perfilar el plan de marketing es

necesario realizar estudios más profundos que revelen los gustos y preferencias de los consumidores potenciales.

Entrevista en profundidad

Para confirmar y cotejar los resultados obtenidos de la técnica anterior, se sugiere seleccionar un solo cliente de cada segmento (puede o no haber participado en los estudios previos) con el que la firma ha tenido estrechas relaciones (preferentemente no sólo comerciales) en los últimos años, de modo tal que exista la confianza suficiente como para que el entrevistado exprese de manera espontánea una opinión fehaciente y sincera del producto. De esta forma, se debe proporcionar un clima de intimidad y comodidad que resulte favorable para que el entrevistado pueda expresarse libremente, el cual deberá mantenerse latente durante todo el encuentro.

La finalidad de esta técnica consistirá principalmente en revalidar los resultados obtenidos por los otros métodos de recolección de datos, así como también indagar más en aspectos cualitativos inherentes al lanzamiento de este nuevo producto: imagen, posicionamiento y percepción de la demanda potencial.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

EL PRODUCTO

L.E.D (del inglés "Light Emitting Diode") es un semiconductor sólido y resistente que al recibir una corriente eléctrica de muy baja intensidad, emite luz con alto rendimiento y de forma eficiente. En definitiva, esta tecnología lanza una luz uniforme y con alto grado de saturación. Además, puede gestionarse mediante un sistema de control único, siendo posible iluminar de distintas maneras a un edificio para que sus pareces brinden un experiencia visual muy atractiva.

Dada la gran cantidad de datos recolectados a través de organismos oficiales para analizar las tendencias del mercado, así como de información interna de la empresa, a través de la experiencia en comercialización en productos de la línea de la marca "Inarcom", que permite visualizar un panorama de la situación general del mercado y de las oportunidades vigentes; en esta etapa inicial de lanzamiento no se considera necesario realizar algún tipo de investigación de mercado adicional, ya que se incurrirán en costos innecesarios, que pueden averiar la rentabilidad del negocio.

Luego de un tiempo, una vez que el producto esté establecido firmemente en el mercado, teniendo en cuenta el ciclo de vida del mismo, se podrá recurrir a investigaciones de tipo cualitativas, a través de técnicas como focus groups, o entrevistas en profundidad, a fin de incorporar nuevas ideas y así seguir innovando en el diseño y la customización de los artefactos en relación a la necesidad del cliente, con el objeto de mantener su posicionamiento competitivo diferencial.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la elección del canal de distribución, es necesario analizar y comprender tanto los hábitos de consumo, como la localización geográfica que le resulta más cómoda para comprar al mercado target escogido. En este caso, LedLight aprovechará tanto la cartera de clientes como la fuerza de ventas de GB Ingeniería Electrónica para insertarse en el mercado.

De esta manera, en el canal de comercialización mayorista, los viajantes de la firma ofrecerán el producto a sus clientes habituales mediante el catálogo correspondiente creado, de la misma forma que lo hacen con el resto de los bienes que comercializa la empresa. El aprovechamiento de la fuerza de venta de esta forma, constituye la acción promocional más directa y customizada.

Asimismo, para el canal de ventas minorista, LedLight se beneficiará con la exhibición de sus productos en la vidriera céntrica del local comercial. A diferencia del canal mayorista, serán los mismos interesados los que se acercarán directamente al producto, y no al revés. Por ello, aquí resulta clave la forma y la estética de exhibición de los mismos, tanto en la vidriera externa como en el interior del local comercial, a fin de estimular la decisión de compra.

Por último, es recomendable además insertarse en el mundo virtual para comercializar el producto a través de un portal de ventas (como mercadolibre, por ejemplo), a fin de abarcar la totalidad del segmento del mercado target objetivo, facilitando la decisión de compra por la mayor simpleza y rapidez obtenida a través de estos canales de comercialización no tradicionales. Asimismo, la presencia de la firma en las redes sociales puede colaborar en evacuar dudas e inquietudes acerca de los artículos, impulsando la decisión de compra de los mismos.

SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO META

Para la distribución mayorista, se procurará captar la demanda de clientes de la distribuidora, compuesta por comercios pymes pequeños y medianos, dispersados geográficamente en las 14 provincias con las que la firma trabaja. Para ello, la fuerza de ventas de este canal resulta esencial. Cabe destacar que,

dicho canal abarca los rubros de ferretería, electrónica, electricidad y casas de iluminación. Para el proyecto en cuestión, la atención deberá centrarse en la visita a los clientes de estos dos últimos rubros, ya que resultan ser los más afines para esta nueva línea de productos. Entre dichos clientes se pueden destacar comercios tales como: Electricidad Mitre (San José, Entre Ríos), Grecco Iluminación (Gualeguaychú, Entre Ríos), L.A.R (Iguazú, Misiones); con quienes la empresa ha realizado recientemente ventas de este tipo de mercadería de la línea Inarcom.

Para la distribución minorista, el mercado se podrá segmentar según la identidad de cada tipo de cliente, a fin comprender mejor las necesidades de cada segmento en cuestión, de la siguiente manera:

- Individuos técnicos y especialistas: arquitectos de obras, electricistas, e ingenieros de la ciudad de Rosario, como principales potenciales generadores de un buen marketing “boca en boca”, en caso de haber logrado una buena experiencia con el producto adquirido.
- Salones de eventos, comercios de entretenimientos varios (boliches, restaurantes, etc.) de la ciudad de Rosario y alrededores: que buscan darle a sus espacios una impronta única y distinguida, por lo que serán potenciales compradores en la medida en que el producto satisfaga adecuadamente sus necesidades.
- Empresas constructoras de la zona centro de la ciudad de Rosario: entre las que se destacan Fundar, Werk, y MOR, con gran preocupación por el diseño de sus edificaciones a fin que se destaquen estéticamente frente al resto de las obras de la ciudad. Muchas de ellas, ya han tenido experiencia comprando este tipo de artefactos de la marca “Inarcom”.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: RIVALIDAD EN EL MERCADO

La identificación de competidores de la empresa, difiere de la de los competidores de la marca en cuestión, ya que si la línea “LedLight” logra una posición privilegiada de mercado, es probable que incluso las distribuidoras que compiten habitualmente con la empresa, le compren el producto. Por ello, es necesario distinguir entre ambos, destacando a los fabricantes con marca propia de artefactos lumínicos a led, como la verdadera competencia de LedLight.

Si bien el mercado es altamente competitivo, los diferentes share que poseen los oferentes marcan dos grupos estratégicos diferenciales. Por un lado, se encuentran los líderes del mercado: Philips, Osram, y General Electric, donde la participación conjunta de estas firmas supera el 50% del total del mercado. El segundo grupo estratégico está compuesto por el resto de los oferentes, entre los que se destacan

Sylvania y Alic, que son fabricantes de luminaria de larga data. Por último, se encuentran aquellos importadores que han desarrollado artefactos lumínicos recientemente bajo marcas propias como Full Led, Prolight, Silverlight, Iluled, D+Led. Estos últimos, son los principales y verdaderos competidores de la marca ya que, si bien todas fabrican artefactos lumínicos, sólo estas nuevas creaciones se dedican a mobiliarios y artefactos más allá de los apliques de pared y techo.

En cuanto a las barreras del mercado, el grado de significación dependerá del posicionamiento del oferente potencial. En relación a empresas del rubro (importadoras, fabricantes de lámparas led, etc.) las barreras de entrada y salida resultan ser bajas, gracias a los bajos costos hundidos de esta nueva actividad.

En relación a los sustitutos, el diseño en mobiliario, como en artefactos de aplique diferencial tenderá a crear en LedLight una impronta particular de marca. Además, dichos modelos estarán patentados, por lo cual, los productos LedLight serán exclusivos, pese a sus posibles imitaciones.

En lo relativo a los proveedores de la firma, se reconoce un potencial riesgo ante cualquier eventualidad, surgida la alianza estratégica –con una fuerte dependencia- creada con la fábrica de “Inarcom”, para la producción de los bienes que comercializa esta pyme. Para ello, se sugiere investigar acerca fábricas alternativas, capaces de producir los modelos patentados de la marca, logrando de este modo, un poder de negociación mayor con los proveedores.

Por último, en cuanto a los clientes reales y potenciales, el poder de negociación de la firma estará dado por la exclusividad del producto, que buscará diferenciarse del resto de la oferta del mercado. Sin embargo, el precio del mismo no se alejará demasiado de la media del mercado (sólo será levemente superior), ya que sino podría deteriorarse demasiado la relación precio/calidad del producto, en comparación con la del resto de los competidores, al ser el led (que es el componente que marca la calidad del artefacto) un bien genérico con características técnicas similares para todas las marcas.

MOTIVACIÓN DE COMPRAS Y LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Siguiendo la segmentación realizada para el mercado de consumidores de la pyme, se puede encontrar distintas motivaciones con un peso específico relativo diferente para cada segmento.

En los comercios (mayoristas y minoristas) de todos los rubros y las escuelas, los factores que influyen en la conducta de compra son de diversos tipos. Por un lado, los factores culturales suelen ser

determinantes a la hora de tomar la decisión de compra en el local comercial. El conocimiento de los valores, las costumbres y los hábitos de los integrantes de la pyme familiar, es ampliamente conocida por los clientes, al ser un negocio “de barrio”, con más de 40 años de funcionamiento en la misma localización en el centro de la Ciudad de Rosario. Esta tradicional casa de artículos eléctricos y electrónicos forma parte de la cultura del barrio centro de la ciudad de Rosario, principalmente de la calle Urquiza y sus alrededores. La subcultura barrial generada tiene una influencia directa en la decisión de compra de los clientes, pues muchos de ellos, son clientes del barrio, que entran automáticamente al local para adquirir un producto, por costumbre y conocimiento. De esta forma, la tradición y la costumbre, han logrado influir inmediatamente, aunque de manera inconsciente, en la decisión de compra de este tipo de consumidores: “...*nuestros clientes pymes (comercios de diversos rubros y escuelas técnicas) ya tienen una imagen formada acerca del negocio y sus productos*”¹⁷. Esta percepción acerca del mismo, es un factor psicológico de alta influencia en la conducta de compra de los consumidores. Para este tipo de clientes, los anuncios publicitarios en la vía pública, en las zonas aledañas al local comercial (que es donde se encuentra la mayor parte de los mismos), pueden ser un medio de comunicación masivo sumamente efectivo. Carteles publicitarios, donde se exalte el local por la tradición y el conocimiento por parte de los vecinos, será una comunicación fehaciente, que impulsará la conducta de compra de los clientes potenciales.

En relación a las industrias los factores motivacionales de compra provienen de las organizaciones a las cuales pertenecen. Su ocupación o actividad laboral constituye en sí misma la principal motivación de compra. No obstante, en la decisión de compra en este local comercial en lugar de en el de los competidores, influyen otras causas, tales como los factores sociales, donde se consideran los grupos de referencia secundarios, cuya interacción con los mismos es menos frecuente y de carácter formal, pero aun así, la opinión de estos “colegas” (que pueden ser encargados de compra de otras industrias similares, o incluso de otros departamentos de la misma industria) acerca de su experiencia en este local, resulta fundamental a la hora de influir sobre la decisión de compra en cuestión. Por ello, la recomendación de estos grupos sociales es una de las mayores influencias directas e indirectas para

¹⁷ Cita del dueño del negocio.

lograr captar nuevos clientes. Así, tal como lo cita Philip Kotler en su libro, en referencia a Barry L. Bayus, “el mejor anuncio es un cliente satisfecho”¹⁸.

Otro elemento de relevancia son los factores personales, por la magnitud de su influencia en las formas de operar de cada comprador. El estilo de vida de los consumidores, influyen en la decisión tanto de las distintas alternativas de producto que adquieren, así como también de las formas que prefieren comunicarse para realizar y pagar la transacción en cuestión. Considerando todos estos factores de influencia, la clave principal está en lograr una buena experiencia de compra del cliente, a fin de que la promoción de nuevos consumidores a través de la recomendación de aquellos que ya vivieron la experiencia en cuestión, sea la principal fuente de promoción para la pyme de sus productos y servicios ofrecidos. En síntesis, se busca generar el reconocido “boca en boca” o marketing uno a uno, a fin de atraer nuevos clientes, mediante la influencia de estos grupos de referencia en cuestión.

Otro factor social de gran importancia que influye en la conducta de compra es la función y el status de los clientes. A menudo, los jefes del área de compras y/o mantenimiento de los distintos departamentos toman la decisión de compra de ciertos productos, como parte de las actividades que se espera que éstos desempeñen para cumplir con su rol. Asimismo, teniendo en cuenta el status de estos, algunos jefes de área adquieren determinados productos específicos, que otros no pueden adquirir o para lo cual necesitan una autorización especial, por parte de la gerencia superior. Esta particularidad del status y rol de cada cliente, puede incluso determinar una conducta de compra diferente, donde por lo general varía entre una conducta de compra compleja o una conducta de compra que reduce la disonancia, dado que la participación siempre es alta, tanto por los montos monetarios que involucra, como por su posición de participe en la decisión, generada por su rol asignado. De esta forma, la función y el status de cada cliente determinan una decisión de compra específica distinta a la del resto.

En el caso de los individuos los factores de influencia subyacente son de diversa índole. Entre los técnicos, por ejemplo, los grupos de referencia cobran especial importancia a la hora de influir en la decisión de compra de determinados productos. Por otra parte, para el resto de los individuos, la clase social constituye uno de los principales factores culturales que influyen en la elección tanto de un determinado artículo, como de la marca a escoger del mismo. La ocupación y las circunstancias económicas cobran mayor importancia a la hora de decidir acerca de la compra de determinados

¹⁸ Philip Kotler, “Dirección de Marketing”. Editorial Pearson Educación, Capítulo VI, pág. 43.

productos y su marca (como por ejemplo relojes, lámparas bajo consumo, mp3 y mp4 que se venden en el local). En consecuencia, tomando como principal influencia los factores sociales, como el estilo de vida, podemos encontrar dentro de ésta categoría de clientes aquellos que se los puede clasificar como “esperanzados digitales”¹⁹. Otros clientes, en cambio, por ejemplo los compradores de relojes de pulsera, muchas veces suelen verse influenciados por factores principalmente psicológicos, como la necesidad de estima, reconocimiento y status que señala Abraham Maslow, en su pirámide de jerarquía de las necesidades humanas²⁰. Esta clase de consumidores compran –por ejemplo- relojes que son fieles imitaciones de las marcas del segmento ABC1, pero que se venden a un precio accesible para los mismos. De esta forma, para captar el público de este último segmento, acciones de comunicación sumamente simbologistas podrán influenciar la decisión de compra de los consumidores. De la misma manera, la posibilidad de otorgamiento de una membresía a un club de clientes vip (capaz de brindar beneficios especiales, como descuentos para las próximas compras, o últimas noticias y tendencias en el mundo de la electrónica), que se adquiere –por ejemplo- con la adquisición de un reloj de pulsera particular o con la compra de una marca determinada de mp4, pueden influenciar ampliamente la decisión final de compra de este perfil de clientes. Nótese que este detalle, resulta clave para el estímulo de compra de esta nueva línea de productos, desde la perspectiva simbologista del cliente.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: UNA PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIAL

Actualmente, la propuesta de valor de la firma reside en el servicio de asesoramiento técnico y el trato personalizado que se le brinda a cada tipo de cliente, tanto telefónicamente, como vía correo electrónico, o personalmente en el local de venta al público. Para los consumidores finales este asesoramiento adicional acerca de los productos (funcionamiento, consulta sobre adecuación de los mismos a lo que están solicitando, modo de uso o de instalación, entre otros) resulta crucial a la hora iniciar el proceso de compra. Por ello, este trato exclusivo y personal para cada cliente particular se puede considerar la gran propuesta de valor con la que cuenta actualmente la empresa tanto para captar como para mantener los clientes.

Esta segmentación del servicio por cada tipo de cliente específico es altamente valorada por los compradores actuales. De esta forma, se pueden encontrar servicios intangibles que buscan agregar

¹⁹ Paul C. Judge, “Are Tech Buyers Different?”, Business week, 26 de Enero de 1998, p.65.

²⁰ Abraham Maslow, “Motivation and Personality”, (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80 106.

valor al producto y diferenciarlo del ofrecido por la competencia (pese a tener las mismas características y condiciones físicas que el de los demás oferentes, tales como:

- La línea telefónica de consulta, como la casilla de correo electrónico y los vendedores en el local comercial: que atienden pedidos, solicitudes, consultas y cotizaciones de todos los potenciales compradores.
- Línea directa (un 0-800 ofreciendo una línea gratuita), exclusivo para las consultas, pedidos, o cotizaciones de las industrias, y casilla de correo electrónico destinada exclusivamente a atender las inquietudes de las mismas (industrias@gbingelec.com.ar), focalizándose así en el cliente más rentable para la firma. Debido al trato personal y especializado, junto al contacto directo que –en general- exigen las personas de los departamentos de compra de este tipo de empresas, la línea directa del 0-800 donde pueden comunicarse con una persona (y no un contestador) de forma inmediata, brindándoles un trato único y personal, contribuye a incrementar el valor total otorgado al cliente, tanto mediante la reducción del costo total de adquisición del producto solicitado (a causa de la disminución del costo psíquico, de tiempo y de energía), como mediante el aumento del valor de servicio de asesoramiento personalizado para la industria.
- El trato customizado en el sistema de contacto directo con clientes del canal mayorista, mediante una línea telefónica exclusiva y visitas programadas habituales de la fuerza de venta representativa de la empresa, ayuda a estrechar los lazos emocionales de confianza y amistad con los clientes del interior, generando una especie de “marketing relacional”, que resulta clave tanto para la atracción como para la retención de clientes, contribuyendo al aumento del grado de lealtad de los mismos. De esta manera, luego del proceso de compra, se suele realizar algún tipo de acción de marketing proactivo por parte de la firma en cuestión, dentro de las cuales se puede mencionar: un llamado telefónico para corroborar cómo funciona el producto comprado, sugerir nuevas formas de utilización del mismo, boletín mensual o newsletter que envía la firma con las últimas novedades del mercado en relación a las nuevas tendencias en la compra y usos de la línea de productos, entre otros.
- Además, la posibilidad de utilización de medios digitales de pago (a través del servicio de “pago mis cuentas”), permite realizar pagos electrónicos de forma práctica y sencilla (a través del sistema homebanking), lo que disminuye el costo de esfuerzo del cliente para operar con la firma

(sobre todo para el caso de aquellos clientes localizados en provincias alejadas y con pocas sucursales bancarias, donde se les dificulta depositar el dinero).

- Como parte de la estrategia de diferenciación de la firma, otra ventaja hacia los clientes para aumentar el valor total de la transacción resulta ser el beneficio de 30 minutos de estacionamiento sin cargo, en la cochera frente al local comercial, por una compra mayor a una cierta cantidad de dinero estipulada (actualmente en \$350) para consumidores finales. Dado que el local de atención al público se encuentra geográficamente ubicado en el corazón del centro de la ciudad de Rosario, y considerando el gran afluente de tránsito que actualmente afecta esta zona, este beneficio permite incentivar la compra, aumentando el valor total, por el aumento del valor del servicio adicional de la comodidad del cliente –que ya no debe preocuparse por perder tiempo en las calles dando vueltas, buscando lugar para estacionar el auto-, al mismo tiempo que reduce el costo monetario (ya que no debe comprar cospeles, aunque esto queda parcialmente compensado si su compra en el local hubiese sido menor a la cierta cantidad de dinero impuesta como piso mínimo para acceder al beneficio en cuestión), el costo de tiempo y energía (ya que no debe movilizarse en el caos del tránsito vehicular del centro de Rosario), y el costo psíquico (del estrés que genera ir al centro con el auto). Cabe destacar que, este beneficio es aplicado -indistintamente- a todo tipo de clientes que concurran al local comercial (particulares minoristas, comercios mayoristas, industrias, comisionistas) y cumplan con la condición específica del monto mínimo de compra.

De esta forma, la estrategia de diferenciación de la empresa combina el foco en la excelencia operativa y en la intimidad con el cliente, a fin de brindarle un servicio diferencial, idóneo y pertinente para cada necesidad en el momento adecuado. Los pilares fundamentales sobre los que trabaja GB Ingeniería Electrónica SH, han de servirle de soporte a la pyme para lograr el triunfo competitivo que desea alcanzar. Estos pilares claves son: atención customizada, asesoría técnica profesional, y comodidades para la operatoria de venta.

ESTRATEGIA DE MARCA

“La marca es una promesa simbólica que permite diferenciar la oferta y el principal patrimonio de las empresas, aunque no lo reflejen los estados contables”²¹. Para el caso de LedLight la marca se ha

²¹ Vicente, Miguel Ángel. Apunte de clase “La Marca”. Junio 2013.

construido en base a las tres dimensiones subyacentes: la real (fundamentado en la funcionalidad de los artefactos lumínicos para iluminar los espacios), la simbólica (productos de diseño elegante y sutil, una gran flexibilidad de uso y adaptabilidad a diferentes ambientes y aplicaciones), y la imaginaria (crear espacios, momentos y emociones a través de la luz). De esta forma, la elección del nombre de la marca se ha realizado con el objeto de transmitir este mensaje. La personalidad de marca está dada por la sofisticación, el diseño, la responsabilidad ambiental y la alta calidad del producto, que se desea transmitir como mensaje de la misma.

Para ello, se escogió un nombre relacionado con la categoría de producto, extremadamente sugestivo del tipo de producto del que se trata. Asimismo, la elección en inglés de la segunda parte del nombre compuesto (Light, que en castellano es luz), apela a posicionar el producto como un bien de hi-tech similar a los que se producen en los países desarrollados de habla inglés. Incluso hasta brinda la ilusión de ser un producto importado, al no tener correspondencia el nombre de la marca con el idioma español, lo que posiciona aún mejor el producto considerando la reputación de los bienes eléctricos y electrónicos nacionales frente a los importados, por lo que otorga una sensación de calidad superior. Si bien el nombre escogido es fácil de pronunciar (en fonética "LédLait"), puede dificultar su escritura para aquellas personas que no conocen el idioma extranjero referente, por lo que se apela a la repetición constante del logotipo en el packaging del producto, a fin de introducirse y ser recordado en la mente del cliente.



En cuanto al logotipo seleccionado se ha escogido una tipografía de letra redonda, denotando la flexibilidad y la funcionalidad. Su caracterización descontracturada y anatómica, busca crear una nueva percepción acerca de un producto que suele considerarse estrictamente rígido. Asimismo, la gama de colores seleccionados hace referencia a los atributos y a la identidad de marca que se desea transmitir: el verde (relacionado con la naturaleza, para comunicar el mensaje de la sustentabilidad ambiental, el ahorro energético y de la tecnología eco-amigable de esta nueva línea), y la trilogía de blanco, azul y gris (relacionado con los aspectos simbologías del producto que se desea transmitir: diseño, sofisticación y exclusividad).

Por su parte, el slogan escogido hace referencia al diseño customizado de los productos, adaptado a la necesidad de cada tipo de público. Asimismo, la tipografía de letra escogida para el mismo, busca representar un manuscrito, acercando la marca al cliente, brindando la sensación de atención personalizada, como si fuera el propio fabricante el que escribió espontáneamente esa frase particular del slogan.

Por último, el isotipo escogido representa una exageración del atributo principal del producto: la composición con led. Los leds son pequeños diodos que en el fondo del diseño están representados a una escala visual gráfica considerablemente superior, con el objeto de resaltarlo como el principal atributo de la marca. La gama de colores de fondo escogida para esta imagen (el mix de tonos azules fríos y grises) hace referencia a la estética del diseño, la delicadeza y demás simbolismos del estatus y posicionamiento que se busca atribuir al producto en cuestión.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y PRECIO ESTIPULADO

En cuanto al precio y a las condiciones de venta estipuladas para esta línea de producto, además del Mark-up establecido en el 45% sobre el costo de adquisición (para la venta directa o minorista), y del 35% (para la venta al por mayor a revendedores), también se establecerán otras variantes por cantidad, con el objeto de incrementar las ventas y así la participación del mercado del mismo. De esta forma, con la compra de 100 unidades o más, de cualquier tipo de producto de la línea, la distribuidora otorgará una bonificación del 10%. Asimismo, cuando el monto de la compra supere los \$2500, el cliente (para el caso de los mayoristas únicamente) tendrá la posibilidad de acceder a un exhibidor sin cargo, abonando solamente el costo de envío. Las condiciones de financiación de las ventas en todas sus variantes serán: contado efectivo hasta 15 días con 5% de descuento, o a 30 días fecha factura, con pago posibilidad de entregar valores (cheques propios o de terceros) a -como máximo- 30 días más. El cumplimiento estricto de estas condiciones permitirá mantener el calce entre los plazos de cobros y pagos para esta línea de producto, evitando los problemas financieros que puedan ocasionarse en la distribuidora a causa del proyecto en cuestión.

En cuanto al precio de los productos en relación al mercado, los mismos se posicionarán con un margen de no más del 5% -aproximadamente- respecto al precio de la media de los artículos similares de los competidores del mismo grupo estratégico. Este margen de precio apelará a la apuesta sobre la diferenciación de diseño y calidad de esta línea respecto a la competencia del mercado. Asimismo, este

“sobrepeso” será balanceado por la regla de no superar la banda de tolerancia del 10% al 15% de diferencia respecto al precio de aquellos productos alternativos, que cumplen la misma funcionalidad (en general productos lumínicos de tipo incandescentes y bajo consumo).

Por último, con el descuento otorgado por el proveedor del 50%+10% sobre el precio de lista, a la distribuidora le queda un margen de comercialización suficientemente competitivo para poder ingresar, sostenerse y crecer en el mercado. De esta forma, el Mark-up impuesto a los productos de la nueva línea será del 45% para la venta al público y del 35% para la venta a revendedores, sobre el precio de adquisición final, a fin de posicionarse en el mercado, obteniendo una rentabilidad significativa, y permitiendo contribuir además a cubrir los costos fijos en los que la distribuidora incurre para la comercialización de esta nueva línea de productos. Este precio de oferta levemente superior al de la media del mercado, tiene como principal objetivo posicionarse en la mente del consumidor target de la firma, como un producto de calidad, exclusivo, de diseño único y customizado, idóneo para cada momento, ambiente o situación particular del cliente.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDADES: LUMINARIA Y MOBILIARIO MARCA “LEDLIGHT”

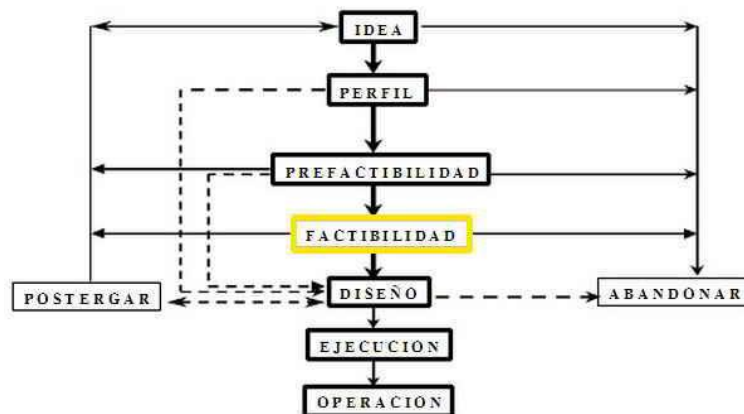
En nuestro paradigma actual impulsado por el desarrollo del conocimiento, las ideas y la creatividad, se gestan un sinnúmero de ideas que se plasman en diferentes proyectos de las más diversas índoles. No obstante, por más brillante que parezca no todos resultan viables para llevarlos a cabo dentro del complejo entorno donde se insertan. De allí, surge la necesidad de realizar diferentes análisis de factibilidad, con el objetivo de determinar el potencial de mercado de productos o servicios, tomando como criterio base tanto las proyecciones financieras desarrolladas, como los estudios de viabilidad técnica pertinentes. Por lo tanto, en este proyecto el estudio de factibilidad será una herramienta de toma de decisión, midiendo las posibilidades de éxito o fracaso del plan en cuestión. Sobre la base de los resultados que arrojen estos estudios, se tomará la decisión de proceder o no con su implementación.

RESULTADOS ESPERADOS

El presente proyecto se ha originado a partir de la búsqueda de una solución factible a la preocupante situación problemática que atraviesa la firma en materia de inversión y crecimiento. Para esta empresa cuyo rubro de comercialización incluye mercaderías originadas en el extranjero en una proporción que supera el 90%, las medidas de política económica del país en el último tiempo la han afectado provocando serias consecuencias en materia de su operatoria habitual. Al instaurarse el cepo al dólar, y

con ello la restricción de importaciones que hace entrar materiales sólo a cuentagotas, es inminente la disminución del stock de mercadería de la firma, deteriorando todos los indicadores de gestión de la misma (nivel de ventas, tiempo de cobranzas, rotación de stock, etc.). De allí, nace la necesidad de seguir incorporando nuevas líneas de productos para la comercialización, con el objeto de ampliar la variedad y gama de oferta, y de ese modo recuperar -principalmente- los niveles de ventas proyectados.

La complejidad de las decisiones de los negocios modernos exige un conocimiento confiable de los diversos mercados. La experiencia administrativa y los juicios son, por supuesto, ingredientes importantes para la toma de decisiones, pero deben reforzarse y expandirse con datos objetivos de investigaciones de campo sistemáticas. Este estudio de factibilidad es el instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación del proyecto, y -tal como se exhibe en la siguiente figura- corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto.



La promoción de luminaria Led surge –entonces como alternativa ante la falta de mercadería importada, ya que estos artefactos son fabricados mediante piezas ensambladas, que son en un 80% de producción nacional. La mayoría de los importadores proveedores de la firma, han recurrido a esta alternativa, para poder continuar con su actividad habitual, ya que los talleres de fabricación son simplemente talleres de ensamble de piezas que ellos mismos comercializan, por lo cual el nuevo proyecto no les ha hecho incurrir en costos hundidos significativamente altos. Asimismo, este “sencillo” proceso de ensamble, permite agregarle verdadero valor al producto, lo que se traduce en precios de venta mayores y márgenes de rentabilidad crecientes. De esta forma, la línea de producto ideada se origina por la necesidad de seguir innovando, por un lado, con mercadería cuyos stocks de oferta estuviesen disponibles y sean lo suficientemente amplios para atender la demanda efectiva del mercado; y por el otro, recuperar los márgenes de rentabilidad buscando la comercialización de alternativas de productos

con mayor valor agregado, para lograr un incremento del nivel de venta real, en un contexto actual recesivo donde resulta mucho más difícil subir la cantidad de operaciones diarias realizadas.

Por lo tanto, con los estudios de factibilidad realizados se busca justificar la realización del proyecto planteado desde el punto de vista técnico y económico-financiero, al tiempo que comprueban su veracidad y realismo como solución propuesta al problema. Se espera en este punto, como resultado de todos los análisis realizados, una aprobación favorable en la evaluación del proyecto a fin de que se justifique para ser llevado a cabo.

Del análisis de este apartado se espera arribar a las siguientes conclusiones:

- La determinación plena e inequívoca del proyecto a través del estudio de mercado (con la verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha), la definición del tamaño, la determinación de los canales de distribución más adecuados, y todo lo relativo a la comercialización del producto.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para llevar adelante el proyecto. Esto incluye la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología/lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación con el proveedor del producto.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto, corroborando las ventajas de asignar los recursos hacia el desarrollo de esta nueva línea de productos.

EL MACROENTORNO DEL PROYECTO

A. Demográfico

Si bien la línea LedLight está preparada para satisfacer la demanda de los 42 millones de habitantes de Argentina, su foco (para el canal minorista) –en relación al consumidor final- estará situado en la Ciudad de Rosario. La ciudad posee aproximadamente 1.028.658 habitantes según el censo del año 2010, de los cuales 228.660 se encuentran localizados en el radio del macrocentro de

la ciudad²². El **potencial de mercado** de LedLight estará representado, principalmente, por esta magnitud. Si bien es habitual trasladarse al centro comercial de la ciudad para la compra de artículos, en este caso no es tenido en cuenta, ya que las casas de electricidad barriales tienen un alto grado de actividad en su radio de influencia, casi similar al de los comercios céntricos.

B. Económico

“La situación de la urbe mejora a partir de la recuperación de la economía desde el año 2003. Con la devaluación, las exportaciones agrícolas generan un aumento del consumo y nuevas inversiones, principalmente en el sector de la construcción. De tal modo, se pasa de la especulación financiera de los años ochenta y noventa a la inmobiliaria”²³. Este nuevo afluente de fondos direccionados a la ciudad, contribuyen al crecimiento de la oferta inmobiliaria, principalmente en las zonas más destacadas de Rosario como son el micro y el macro centro, junto con la costanera central. Las estimaciones de la Cámara Argentina de la Construcción para Rosario, hablan de un crecimiento de la actividad del orden del 6% en lo que va del año, algo similar a lo que son los registros a nivel nacional.

El perfil de estos nuevos emprendimientos son particularmente novedosos: espacios minimalistas que combinan el diseño, confort, categoría y elegancia. En este nuevo proceso de desarrollo, LedLight encuentra un fuerte potencial de mercado –aún no explotado-, tanto mediante la demanda de particulares de estas nuevas viviendas para su uso hogareño, así como también en las principales constructoras de la región, que buscan crear una impronta arquitectónica y estética única en sus creaciones (por ejemplo, a través de luminaria led decorativa en los palieres, frentes y espacios comunes de los edificios).

Asimismo, la actividad turística se ha incrementado considerablemente como consecuencia de este proceso de desarrollo urbanístico, lo que ha traído aparejado la masiva apertura de hoteles y centro de entretenimiento de todo tipo (resto bar, boliches bailables, restaurantes temáticos, entre otros). La movida nocturna, gestada a partir de estos espacios creados, propicia nuevas oportunidades de

²² Los datos son estimados, al año 2010, por la [Dirección General de Estadística](#), a partir del Censo Nacional de Población y Viviendas relevado en 2001.

²³ Extraído de: Cintia Ariana Barenboim, “Estructuración, crecimiento y transformación urbana en la ciudad de Rosario” Vol. V. Enero-Junio 2011.

mercado para los artefactos lumínicos decorativos a led, considerando su variedad de diseños y colores capaces de crear un ambiente idóneo y único para cada ocasión.

C. Legal

Si bien, hasta el año 2011 era legal comercializar las lámparas incandescentes (luego queda prohibido expresamente su venta mediante la promulgación de la Ley N°26.473 decreto reglamentario 2060/10)²⁴, no se consideraba ético hacerlo, puesto que se conocía expresamente los perjuicios causados por el uso de las mismas para toda la sociedad, frente a esta nueva alternativa de producto más amigable al ambiente. En un primer momento, la firma basada en estos fundamentos, desarrolló una campaña de mercadotecnia verde como cortina de humo, para lograr insertar este nuevo producto en el mercado. Sin embargo, a partir de la reglamentación de la Ley de prohibición de lámparas incandescentes, mediante el decreto N° 2060/2010 publicado en el Boletín Oficial, el Poder Ejecutivo estableció la prohibición- junto a las excepciones- para la importación y comercialización de este tipo de lámparas para uso residencial, según lo establece la Ley 26.473. La reglamentación de la ley es un gran paso para reducir el consumo eléctrico frente a la actual crisis energética. Se trata de una gran medida de eficiencia energética, ya que el reemplazo total de las bombitas tradicionales significa una reducción muy importante en el consumo eléctrico; cada lámpara representa un ahorro de energía de alrededor del 80 %.

D. Sociocultural

Se pueden destacar nuevas tendencias, hábitos y modas capaces de generar oportunidades de negocio para la comercialización de la marca:

- Tendencia minimalista y funcional de los espacios, en la arquitectura de los edificios más modernos.
- Aumento de la preocupación por la decoración y el diseño de los ambientes (esto se puede visualizar a través de las nuevas casas de decoración recientemente abiertas, más sofisticadas que los tradicionales bazares, como el reconocido comercio de la ciudad “Interio”, y la clásica exposición arquitectónica rosarina llamada “La vidriera de Cordic”, que en los últimos años ha incorporado elementos de diseño en forma progresiva y constante).

²⁴ Ver Ley N° 26.473 <http://www.construsur.net/index.php/pdf/nota/index/Legislacion.../Ley-26473>

- Gestación de hábitos ecológicamente sustentables de la población, tendientes a cuidar el medio ambiente (consumo de productos orgánicos, bolsas de telas, entre otros).

Búsqueda de buena relación precio/calidad de los productos: con la creciente inflación, y la distorsión de precios relativos que trae aparejada, los consumidores se orientan a buscar alta funcionalidad y calidad en los productos, ya que el precio entre las primeras y segundas marcas suelen acercarse cada vez más, y por lo tanto el precio ya no constituye más un factor rotundamente decisivo de compra. Por ello, prefieren comprar una muy buena relación precio/calidad, antes que lo barato, que -a la larga- puede terminar resultando más caro.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Para comenzar el análisis de viabilidades, el siguiente cuadro presentado a continuación intentará exponer en forma clara y concisa las fortalezas sobre las cuales el proyecto puede basar sus éxitos, aquellas oportunidades surgidas del entorno del mismo y los riesgos inherentes a los que se encuentra expuesto.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|--|--|
| Poder de negociación con proveedores, que le permite conseguir importantes descuentos sobre el precio de lista | Poco know how acerca del producto | Tendencia de la moda: aplicación del diseño a la decoración lumínica de los ambientes | Competencia agresiva de proveedores que apuntan al este nuevo producto alternativo |
| Amplia cartera de clientes fidelizados | Marca nueva en un mercado donde los principales líderes son ampliamente reconocidos, y poseen consumidores leales | Nuevos hábitos socialmente responsables de los consumidores que buscan cuidar el planeta | Restricciones a la importación de insumos eléctricos y electrónicos, imposibilitando el armado de artefactos por falta de piezas |
| Localización estratégica del local comercial (céntrico) que funcionará como boca de distribución | Fuerza de ventas poco capacitada acerca de la comercialización de una nueva línea de productos | Mercado de producto no saturado por ser de reciente gestación | |

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA

El estudio de factibilidad técnica busca analizar la posibilidad tecnológica (existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos), de infraestructura (existencia de instalaciones para los equipos), legal (existencia de regulaciones), ambiental (evaluación del impacto) y geográfica (existencia de espacios y vías de acceso suficientes), con la finalidad de que dicho proyecto se lleve a cabo satisfactoriamente,

con el menor riesgo posible. Asimismo, debe preverse también la posibilidad de escalabilidad de ese equipamiento: ¿qué ocurrirá si aumenta la cantidad o cambia la ubicación geográfica del proyecto? ¿El actual equipo y los procedimientos asociados podrán resistir un incremento en la cantidad de datos a procesar? ¿Bajo qué circunstancias técnicas o/y operacionales se mantendrán las condiciones de venta estipuladas para el proyecto?

En este apartado la evaluación se basa en el estudio de los recursos disponibles y en el arreglo lógico de los procesos que permitan la transformación de una situación actual en una mejor situación en el futuro, determinando la viabilidad de la introducción de esta nueva línea de productos.

Para este caso, al no existir costos de fabricación, los riesgos del negocio disminuyen dada la baja magnitud de los costos hundidos del mismo. Sin embargo, se manifiestan significativos costos de comercialización, similares a los inherentes en cualquier distribuidora. En términos generales, la inversión inicial del proyecto es relativamente baja, ya que esta nueva línea de productos utilizará todo el equipamiento necesario de apoyo a la gestión comercial existente en la distribuidora en cuestión: rodados, espacio físico en depósito, computadoras para facturar, teléfonos, línea telefónica, entre otros. De esta manera, al aprovechar las economías de escala generadas por el aumento en la cartera de productos comercializados, podrá generarse un ahorro de costos conjunto (o total) para las ventas de la distribuidora. Dentro de los costos hundidos más significativos y propios del lanzamiento de este nuevo producto, se puede destacar el armado de catálogos y acciones promocionales, aunque su monto –en condiciones normales- no será excesivo, ya que se estima que no superará los \$50.000.

| REQUERIMIENTO | ACTIVIDAD | TIEMPO ESTIMADO DE REALIZACIÓN | COSTO DE REALIZACIÓN |
|---|---|---------------------------------------|--|
| Espacio físico de almacenamiento del stock | Limpieza y reacondicionamiento del espacio disponible | 32 hs aprox. | \$1955.- considerando un solo empleado dedicado a esta tarea ^(*) |
| Equipos informáticos para la administración de ventas | Evaluación de la disponibilidad de equipos con capacidad suficiente | 48 hs aprox. | Ningún costo extra, se incluye dentro del fee (tarifa) mensual de la empresa de servicios informáticos |
| Carga de nuevos productos en el sistema de | Actualizaciones de software y carga de productos con | 48 hs aprox. | \$2933.- para la carga de artículos pertinentes por los empleados. |

| facturación | codificación | | |
|--------------------------|--|------------------------|---|
| Elaboración del catálogo | Armado de catálogo digital e impreso (fotos y características de los productos) | 90hs | \$5600.- ⁽²⁾ |
| Fuerza de ventas | Capacitación de la fuerza de ventas | 4 hs.- a 6 hs.- aprox. | \$2500.- aproximadamente ⁽³⁾ |

(1) Para el cálculo se toma como base la escala salarial de empleados de comercio del 1-11-2015, maestranza categoría B \$10.754,81 mensuales por 44 horas semanales, a razón de \$61,10 la hora aproximadamente. No obstante, para la evaluación económica, este costo será multiplicado por un coeficiente previamente estipulado, para considerar también todas las cargas sociales pertinentes al puesto de trabajo correspondiente.

(2) Dicho importe se estima a partir del presupuesto solicitado para el trabajo a la empresa de diseño gráfico "Studio K3" proveedora habitual de la firma.

(3) Se calcula considerando que el proveedor ofreció enviar una persona de la firma durante una jornada laboral para explicar el producto en cuestión. Se desestima el costo de oportunidad de la capacitación de los viajantes, por considerar que dicha actividad puede realizarse un día sábado, donde habitualmente los mismos están en Rosario. Se incluye dentro de dicho costo un almuerzo o brunch de trabajo para todos los participantes.

Nótese que el proyecto resulta bastante sencillo desde el punto de vista administrativo- técnico y operativo, ya que la introducción de una nueva línea de productos, de gama y rubro similar supone un ahorro en términos de economía de escala por el descenso de los costos fijos del negocio. Al no internalizar el proceso productivo prácticamente no existen costos hundidos del negocio, y por el contrario se aprovechan de forma más eficientes todos los recursos de la firma. El único costo que se acerca a la clasificación de "hundidos" es la capacitación otorgada, aunque considerando la línea de productos similares que actualmente comercializa la firma, como consecuencia secundaria resulta beneficiosa para toda la firma.

Asimismo, cabe destacar que la empresa cuenta con el espacio físico requerido, por poseer actualmente un espacio ocioso de almacén en el entrepiso construido desde 2010 en el local comercial. Por lo tanto, la estructura en su totalidad no necesita agrandarse en su tamaño, lo que reduce los tiempos desocupados y espacios inactivos, aumentando el nivel de productividad general de la firma.

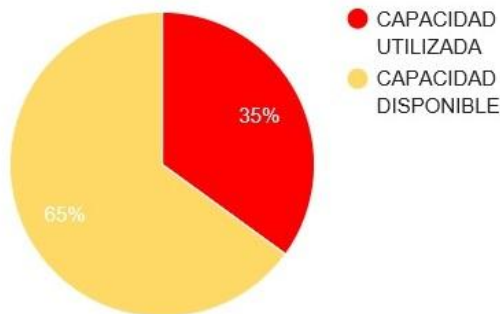
El siguiente cuadro muestra la evolución del espacio físico disponible de la firma, a partir de la construcción del entrepiso en el año 2010. Los datos fueron estimados en base a las entrevistas realizadas al dueño de la firma y los encargados del manejo de dicho depósito. Para el año 2016 la

capacidad proyectada es resultado del promedio de las estimaciones de todos los entrevistados.

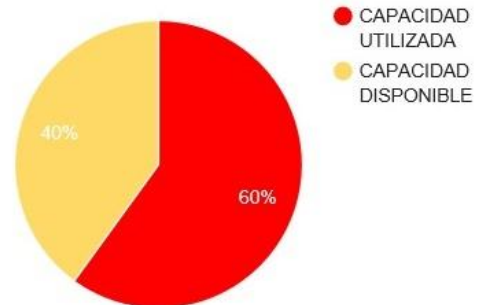
| AÑO | CAPACIDAD TOTAL | CAPACIDAD UTILIZADA | CAPACIDAD DISPONIBLE |
|------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 2010 | 100% | 35% | 65% |
| 2011 | 100% | 48% | 52% |
| 2012 | 100% | 57% | 43% |
| 2013 | 100% | 60% | 40% |
| 2014 | 100% | 65% | 35% |
| 2015 | 100% | 70% | 30% |
| 2016 | 100% | 85% | 15% |

En el siguiente gráfico se evidencia el mayor aprovechamiento del espacio físico disponible con la realización del proyecto, sin llegar aún a utilizar la capacidad total del depósito en cuestión.

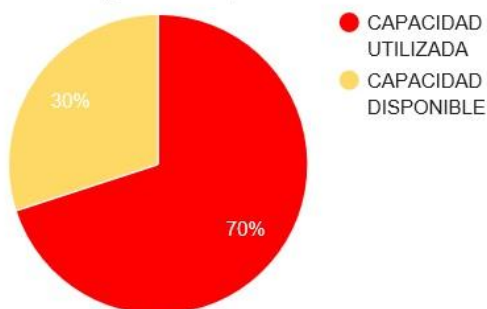
Capacidad Utilizada Vs. Capacidad Ociosa (año 2010)



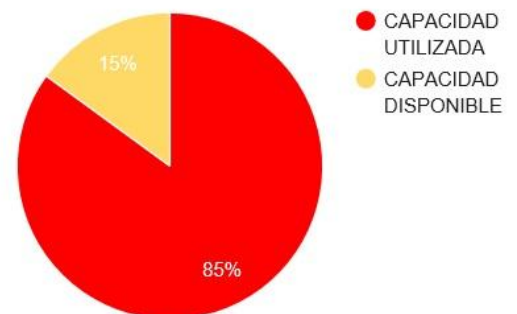
Capacidad Utilizada Vs. Capacidad Ociosa (año 2013)



Capacidad Utilizada Vs. Capacidad Ociosa (año 2015)



Capacidad Utilizada Vs. Capacidad Ociosa (año 2016 - proyectada)



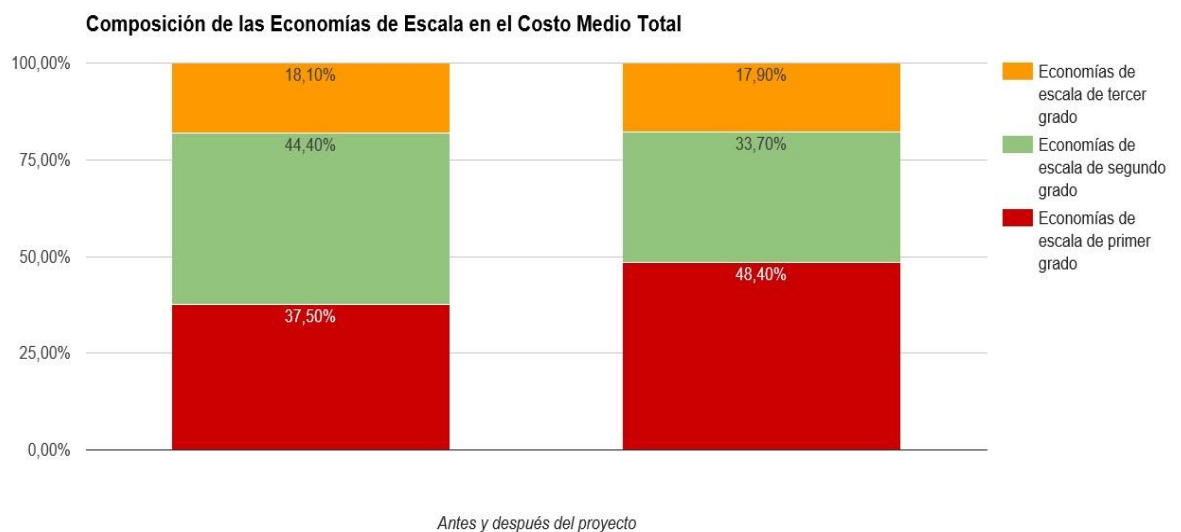
Respecto a las ventajas de economías de escala del proyecto se ha enumerado una lista de los principales costos fijos de la empresa para demostrar el impacto del proyecto sobre los mismos. Dichos costos han sido reagrupados por partidas según la intensidad de la economía de escala lograda producida por la introducción del proyecto. De esta forma, se pueden mencionar tres subgrupos diferentes:

- **Economías de escala de primer grado:** son economías de escala de tipo crecientes y producen una reducción acelerada del costo medio total de la empresa. Este grupo corresponde a todos los impuestos y servicios fijos que paga mensualmente la empresa por el local donde funciona (tasas municipales, luz, gas, entre otros), y el costo fijo de los rodados correspondientes a la fuerza de ventas (patente automotor, mantenimiento, seguros).
- **Economías de escala de segundo grado:** si bien siguen siendo de tipo crecientes a escala, el ritmo de reducción del costo medio es menor, debido a que aparecen dentro de estos gastos una parte secundaria variable con la introducción del proyecto. Por ejemplo: los sueldos (la parte fija corresponde al gasto mensual, pero se pueden ver aumentados por las horas extras del personal administrativo y de depósito atendiendo una mayor demanda o por las comisiones de la fuerza de ventas), gastos de comunicación telefónica (puede aumentar en una pequeña cantidad, ya que los mismos llamados a los clientes pueden presentar mayor duración para hablar del nuevo producto en cuestión), gastos de embalaje (son cuasi fijos y la introducción del nuevo producto podría modificar la forma y/o tamaño de las cajas, o cantidad cinta utilizada para envolver los pedidos, aunque no todo el papeleo correspondiente al tema de remitos de envíos).
- **Economías de escala de tercer grado:** dentro de este grupo, las economías de escala de escala son de tipo constantes, y a medida que aumenta el costo medio total por el proyecto aumenta el output producido por el mismo, en igual proporción. Dentro de este grupo se destaca el costo de impresión del catálogo de venta, que permitirá un aumento en las ventas a medida que éste se distribuya, en la misma medida.

El siguiente cuadro exhibe la importancia de cada tipo de economía de escala dentro del costo total promedio de la firma. Las estimaciones han sido calculadas por el contador de la empresa, quien además ha realizado la proyección del cambio en la proporción de las economías de escala con la propuesta de la introducción de esta nueva línea de productos. Los resultados corresponden al análisis de estimaciones aproximadas.

| | Actual (sin el proyecto) | Con la introducción del proyecto |
|---|---------------------------------|---|
| Economías de escala de primer grado | 37,50% | 48,40% |
| Economías de escala de segundo grado | 44,40% | 33,70% |
| Economías de escala de tercer grado | 18,10% | 17,90% |

Tomando en consideración el análisis realizado por el contador de la firma, puede evidenciarse que actualmente los costos estrictamente fijos no son amortizados en su máximo potencial, ya que la economía de escala que los representa (la de primer grado) representa sólo un 37% dentro del costo total medio de la firma. Con la introducción del proyecto en cuestión, se lograría un ahorro de este tipo de economía de escala de casi un 50% del costo total medio de la firma. No obstante, esta suba quedaría parcialmente compensada con la disminución de las economías de escala de segundo grado (costos cuasi fijos), donde dichos costos -actualmente fijos- serán afectados por cambios marginales en sus valores, provocados por la introducción de una línea adicional de productos.



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

El conocimiento del mercado y la estructura que lo compone permite evaluar el comportamiento de los factores económicos determinantes del proyecto. De aquí, nace la importancia del estudio del tipo de mercado y del tipo de demanda correspondiente.

En su totalidad, el mercado del producto en cuestión puede considerarse de tipo oligopólico, con grandes firmas líderes como Philips, Osram y General Electric, que poseen un market share conjunto de más del 50% del mercado total. El resto, se encuentra dividido entre empresas de menor envergadura como Sylvania, Baires Full Trading, Exo, Alic, Novatech Solution, y UFI Luz (como una Unión Fiduciaria Industrias de varias empresas del sector). El mercado del producto está determinado por este segundo grupo de competidores, con el mismo tipo de poder de mercado y de market share, simulando una estructura semejante al tipo de competencia perfecta, dentro de este grupo estratégico en cuestión. Aquí,

el desafío consiste en desarrollar una adecuada estrategia de marketing que permita diferenciar el producto y posicionarlo superiormente por sobre el resto de la oferta disponible.

Para conocer el estado actual del mercado, se ha acudido a la técnica de observación, con los resultados expuestos en el Anexo nº V, de donde se extraen las siguientes conclusiones:

- En ninguno de los locales relevados el producto aparece como el principal artículo de la firma.
- Los consumidores y clientes habituales de dichos locales presentan -en general- escaso interés por el producto, es decir, consultan poco acerca del mismo, como motivo principal de su visita.
- La exhibición de los artículos led no es excesivamente vistosa y adecuada en la mayoría de los locales.
- En aquellos locales con mayor variedad de líneas de productos, los artículos led son muy poco promocionados.
- Los productos led se destacan más, aunque sin llegar a ser “un producto estrella” en aquellos locales comerciales dedicados más exclusivamente al rubro iluminación en general (luminarias y electricidad).
- Se estima un costo significativo de traslado de cada tipo cliente para cambiar de proveedor (costo de movilidad, costo físico, costo psíquico), ya que habitualmente son clientes del mismo barrio donde está localizado cada local comercial. Por lo que se puede indagar de observación directa un grado de lealtad importante de dichos clientes habituales en cada negocio de su zona.

Por lo tanto, el mercado objetivo de la firma estará delimitado geográficamente por la zona céntrica y macro céntrica principalmente, próxima a la localización del negocio en cuestión. La exhibición del producto resulta clave para el impulso de la compra, por lo tanto se estiman costos hundido -aunque no demasiado significativos- por la exposición de artículos en el local comercial.

| REQUERIMIENTO | COSTO APROXIMADO |
|--|--|
| Gran espacio físico destinado al producto. | De 10 a 12 m2 aproximadamente, del total de 110m2 del salón comercial. |
| Exhibidor de luminaria led | Costo estimado por el proveedor \$2800.- |
| Gastos energético | Se prevé un incremento máximo del 4% del gasto bimestral habitual. |

Del análisis anterior, se infiere además que tanto del mercado de producto, como las necesidades de los clientes no son novedad alguna. Por el contrario, ya se encuentran latentes y expresadas tanto las proporciones de oferta como de demanda, definiendo un mercado de tipo competitivo schumpeteriano²⁵. Se genera entonces un estado estratégico de “lucha franca” entre los competidores, quienes por acción de las variables de promoción y precio (a través de la elasticidad de la demanda), irrumpen permanentemente en los continuos equilibrios del mercado, generando ganancias intermitentes con fuertes oscilaciones para todo el sector, a pesar de ser un mercado no saturado. Es por ello que la determinación del precio del producto, es clave para definir un nivel de demanda que sea factible de atender, económicamente viable y que cumpla con los objetivos de rentabilidad estipulados por la empresa.

A. Fijación del precio del producto

En primer lugar, la empresa debe decidir donde situar su línea de producto en calidad y precio. La firma puede colocar su producto en el punto medio del mercado o en hasta tres niveles superiores o inferiores al mismo. Los siete niveles del mercado son:

| Segmento - Nivel de Mercado |
|-------------------------------------|
| Supremo |
| Lujo |
| Necesidades Especiales |
| Intermedio |
| Comodidad / Conveniencia |
| Compra de masas, pro del más barato |
| Solo por precio |

LedLight es una línea de productos destinada a cubrir necesidades de carácter especiales, satisfaciendo con cada artefacto un conjunto de requerimientos complejos de la demanda (iluminación, ahorro energía, estética del ambiente, entre otros). La calidad del producto es de gama medio/alta, por lo que un precio - que no llegue a ser alto para no reducir la demanda potencial- pero ligeramente superior al promedio del mercado, le permitirá a la firma aplicar un estrategia precio-calidad denominada “Estrategia de Valor

²⁵ Schumpeter reconoce que la competencia perfecta resulta imposible en condiciones normales de funcionamiento de la economía, por la simple acción de su concepto de “destrucción creativa” generada por el hombre, quien con la innovación constante rompe sucesivamente los equilibrios competitivos circunstanciales del mercado.

Alto". De esta forma, se intenta lograr una inequación del valor que resulte beneficiosa para esa nueva línea de producto, donde el valor percibido por el consumidor potencial resulte mayor al precio del producto (y este último mayor a su costo), impulsando la decisión de compra. Este concepto del valor, creado en la mente del consumidor estará compuesto por diferentes componentes que permiten identificar la ventaja competitiva del producto frente al resto de la oferta de mercado, a saber:

- **Componente económico intrínseco:** corresponde al precio racionalmente reconocido por la demanda, necesarios para cubrir los costos de su fabricación y/o comercialización.
- **Componente de certeza:** la sobrevaloración del producto por parte del consumidor estará relacionada con la certeza de que el mismo sea el más apto para satisfacer sus necesidades pertinentes.
- **Componente de prestigio:** son las ventajas psicológicas o sociológicas creadas en mente de la demanda potencial por el valor de la marca, calidad percibida, etc.

El objetivo de la fijación de precios de la línea de producto responde al objetivo del proyecto en cuestión, que es incrementar rentabilidad total de la firma. Para ello se busca fijar un precio que aumente al máximo las utilidades actuales. En este caso, se estima la demanda y los costos asociados pertinentes para distintos márgenes de sobreprecio respecto a la media del mercado, seleccionando luego el más conveniente según el resultado que arroje el flujo de efectivo y la tasa de rentabilidad de la inversión.

B. Factibilidad económica y financiera

La comprensión objetiva y cuantitativa de la factibilidad del proyecto y los riesgos potenciales propuestos son esenciales. Para ello, se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las variables claves del mismo.

Desde el punto de vista de la factibilidad económica del proyecto, se analiza el mismo sobre la base del resultado aparejado de un incremento en las ventas generales de la firma. Para ello, se compara el comportamiento de las variables principales en proporción al nivel de ventas totales, ya que constituye la actividad principal de esta empresa. Las estimaciones realizadas por el contador de la empresa permiten analizar la conveniencia del proyecto, según los objetivos planteados.

| ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA | | |
|---|---------------------------------|------------------------|
| | Actual (sin el proyecto) | Con el Proyecto |
| Margen bruto sobre ventas | 65,00% | 87,00% |
| Costos Fijos sobre ventas | 62,00% | 43,00% |
| Costos Variables sobre ventas | 38,00% | 57,00% |
| Capital de trabajo sobre ventas | 37,00% | 42,00% |

El capital de trabajo requerido aumenta en menor proporción que los costos variables de comercialización con la introducción de esta nueva línea de productos. Esto se debe a que la estructura de ventas de la firma, al ser una empresa actualmente en funcionamiento, está prácticamente armada y consolidada. Por esta misma razón, se observa una disminución significativa en los costos fijos totales de la empresa como porcentaje sobre ventas, gracias a los beneficios originados de las economías de escala en el aprovechamiento de los recursos humanos, administrativos y técnicos, que actualmente representan un costo significativo. El margen bruto sobre ventas supone un aumento del 22% con la realización del proyecto, mientras que los costos variables se incrementarían en un 19%. Por lo tanto, cabe esperar que a pesar del significativo incremento en la utilidad bruta, la rentabilidad neta del proyecto no sea demasiado considerable como se presupone, y probablemente no supere el 5%.

Por lo tanto, se puede prever la sobrevaloración del proyecto en relación al mejor aprovechamiento de los recursos de la firma, que por el mero incremento en el margen de rentabilidad.

En relación a la financiación, dada la ventaja competitiva de contar con un proveedor estratégico de amplia trayectoria y estrecho relacionamiento con la firma, la condición pactada para el pago de los pedidos es de 30 días desde la fecha factura, con la posibilidad de ser pagadero con valores (cheques propios o de terceros) a 30/45 días más. Estos términos favorables de negociación lograda, permiten a la firma financiar sin mayores inconvenientes las compras de productos para el lanzamiento de esta nueva línea. No obstante, el capital de trabajo necesario se incrementa con la realización del proyecto por los costos hundidos requeridos para ponerlo en marcha. Dichos costos suponen la necesidad de efectivo inmediato para poner en marcha todo el proceso.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

| | Nov-16 | Dic-16 | Ene-17 | Feb-17 | Mar-17 | Abr-17 | May-17 |
|----------------------------------|-------------|------------|--------------|--------|--------|--------------|--------|
| Compras de mercadería | | | \$100.000,00 | | | \$120.000,00 | |
| Carga de productos en el sistema | \$2.933,00 | | | | | | |
| Canal Minorista | | | | | | | |
| Exhibidor | \$1.400,00 | \$1.400,00 | | | | | |
| Armado del local | \$1.955,00 | | | | | | |
| Canal Mayorista | | | | | | | |
| Catálogos | \$5.600,00 | | | | | | |
| Capacitación Inicial | \$2.500,00 | | | | | | |
| Total | \$14.388,00 | \$1.400,00 | \$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$120.000,00 | \$0,00 |

FLUJO DE EFECTIVO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------|-------------|---------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Saldo inicial | | \$30.612,00 | \$84.212,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | \$100.212,00 | \$48.212,00 |
| Ventas generadas por el proyecto | \$45.000,00 | \$55.000,00 | \$25.000,00 | \$28.000,00 | \$63.000,00 | \$68.000,00 | \$72.000,00 |
| Gastos generados por el proyecto | -\$14.388,00 | -\$1.400,00 | -\$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | -\$120.000,00 | \$0,00 |
| Saldo final | \$30.612,00 | \$84.212,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | \$100.212,00 | \$48.212,00 | \$120.212,00 |

Del cuadro anterior se evidencia que el proyecto -en condiciones normales de mercado- genera un flujo de fondos mensual positivo y es capaz de sustentarse por sí solo, siempre y cuando se cumpla el requerimiento del plazo de financiación del proveedor para la compra de la mercadería correspondiente. Se excluye del análisis los costos correspondientes al diseño y registro de marca, ya que a cambio de la exclusividad del proveedor fabricante, el mismo será el dueño y propietario final de la marca en cuestión. Por lo tanto, los costos hundidos iniciales del proyecto no resultan demasiado significativos para la empresa, al punto tal que dicho proyecto es capaz de costearse por sí sólo, en tanto y en cuanto las ventas del mismo no estén financiadas más allá del mes correspondiente en que se realizan.

Asimismo, estos costos hundidos, son en su mayoría costos de iniciación del mismo y son fijos, es decir, no aumentan proporcionalmente con el aumento del nivel de ventas de la línea de producto. Por el contrario, serán fácilmente amortizados a lo largo de cada período mensual a medida que transcurre el tiempo.

La estimación realizada para los meses seleccionados busca promediar un funcionamiento "normal" y promedio de la firma. Por este motivo, la estimación de ventas incluye meses como: Noviembre y Abril (de actividad medio/alta), Diciembre y Marzo (de muy alta actividad), y Enero y Febrero (de baja actividad). En ese sentido la tasa de crecimiento mensual de ventas estimada varía de mes a mes y acompaña dicho comportamiento de la demanda de la empresa.

El período de recupero de la inversión de los costos hundidos presupone cuatro meses bajo esta estimación de ventas. Sin embargo, el monto total invertido en la compra inicial de mercadería, podrá

recuperarse (en su valor monetario, que no es necesariamente el valor real al cabo del paso del tiempo) recién en el séptimo mes del proyecto en marcha. No obstante, esto requiere continuar con la bicicleta financiera en la compra de mercadería, lo que permite el calce adecuado de los plazos de cobro y pago del mismo, un valor actual neto positivo. Con esta proyección de ventas, que se considera estimada y balanceada en su promedio- la reinversión requerida en mercadería se realiza cada tres meses, coincidiendo con el plazo de pago estipulado de última compra inmediata anterior a dicho proveedor.

El flujo de efectivo en todos los meses desde el inicio del proyecto resulta positivo y mayor a cero, ya que se considera que existe una demanda latente del producto, por lo tanto, su introducción y venta en el mercado no será una tarea difícil de lograr. Sin embargo, en el caso de considerar un gap mensual entre la introducción y la comercialización de esta nueva línea en el mercado, el requerimiento de capital inicial será de alrededor de \$20.000.- para cubrir todos los gastos de puesta en marcha del proyecto en el mes en cuestión. En el flujo de fondos anteriormente realizado, al tratarse de una empresa ya en funcionamiento que seguirá trabajando con sus proveedores de servicios habituales la financiación de 30/40 días que los mismos le otorgan a la firma (la imprenta, la diseñadora gráfica, la empresa de sistema, etc.) resulta clave para el buen desempeño del proyecto analizado. En consecuencia, el análisis de sensibilidad pertinente será realizado sobre la base de la modificación en las condiciones de financiación del proyecto tanto para el ciclo de pagos, como para el ciclo de cobranzas.

C. Análisis de sensibilidad del proyecto

Condición de cobro de clientes a 30 días: Como queda evidenciado en el flujo de fondos a continuación, sería necesario contar con un capital inicial de \$20.000.- (\$15.000 por gastos precalculados y \$5.000.- por contingencias), para hacer frente a todos los gastos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

| | Nov-16 | Dic-16 | Ene-17 | Feb-17 | Mar-17 | Abr-17 | May-17 |
|----------------------------------|-------------|------------|--------------|--------|--------|--------------|--------|
| Compras de mercadería | | | \$100.000,00 | | | \$120.000,00 | |
| Carga de productos en el sistema | \$2.933,00 | | | | | | |
| Canal Minorista | | | | | | | |
| Exhibidor | \$1.400,00 | \$1.400,00 | | | | | |
| Armado del local | \$1.955,00 | | | | | | |
| Canal Mayorista | | | | | | | |
| Catálogos | \$5.600,00 | | | | | | |
| Capacitación Inicial | \$2.500,00 | | | | | | |
| Total | \$14.388,00 | \$1.400,00 | \$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$120.000,00 | \$0,00 |

FLUJO DE EFECTIVO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| Saldo inicial | | -\$14.388,00 | \$29.212,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | -\$19.788,00 |
| Ventas generadas por el proyecto | | \$45.000,00 | \$55.000,00 | \$25.000,00 | \$28.000,00 | \$63.000,00 | \$68.000,00 |
| Gastos generados por el proyecto | -\$14.388,00 | -\$1.400,00 | -\$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | -\$120.000,00 | \$0,00 |
| Saldo final | -\$14.388,00 | \$29.212,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | -\$19.788,00 | \$48.212,00 |

Condición de pago a proveedores a 30 días: en este caso, como mínimo se requiere un saldo inicial de \$75.000 aproximadamente, para cubrir todos los costos de la puesta en marcha del proyecto. Los dos primeros flujos mensuales resultan negativos, y por lo tanto el período de recupero de la inversión y la amortización de los costos hundidos son más extensos.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

| | Nov-16 | Dic-16 | Ene-17 | Feb-17 | Mar-17 | Abr-17 | May-17 |
|----------------------------------|-------------|------------|--------------|--------|--------|--------------|--------|
| Compras de mercadería | | | \$100.000,00 | | | \$120.000,00 | |
| Carga de productos en el sistema | \$2.933,00 | | | | | | |
| Canal Minorista | | | | | | | |
| Exhibidor | \$1.400,00 | \$1.400,00 | | | | | |
| Armado del local | \$1.955,00 | | | | | | |
| Canal Mayorista | | | | | | | |
| Catálogos | \$5.600,00 | | | | | | |
| Capacitación Inicial | \$2.500,00 | | | | | | |
| Total | \$14.388,00 | \$1.400,00 | \$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$120.000,00 | \$0,00 |

FLUJO DE EFECTIVO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| Saldo inicial | | -\$14.388,00 | \$29.212,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | -\$19.788,00 |
| Ventas generadas por el proyecto | | \$45.000,00 | \$55.000,00 | \$25.000,00 | \$28.000,00 | \$63.000,00 | \$68.000,00 |
| Gastos generados por el proyecto | -\$14.388,00 | -\$1.400,00 | -\$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | -\$120.000,00 | \$0,00 |
| Saldo final | -\$14.388,00 | \$29.212,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | -\$19.788,00 | \$48.212,00 |

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

| | Nov-16 | Dic-16 | Ene-17 | Feb-17 | Mar-17 | Abr-17 | May-17 |
|----------------------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| Compras de mercadería | \$100.000,00 | | | | | \$120.000,00 | |
| Carga de productos en el sistema | \$2.933,00 | | | | | | |
| Canal Minorista | | | | | | | |
| Exhibidor | \$2.800,00 | | | | | | |
| Armado del local | \$1.955,00 | | | | | | |
| Canal Mayorista | | | | | | | |
| Catálogos | \$5.600,00 | | | | | | |
| Capacitación Inicial | \$2.500,00 | | | | | | |
| Total | \$115.788,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$120.000,00 | \$0,00 |

FLUJO DE EFECTIVO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Saldo inicial | | -\$70.788,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | \$100.212,00 | \$48.212,00 |
| Ventas generadas por el proyecto | \$45.000,00 | \$55.000,00 | \$25.000,00 | \$28.000,00 | \$63.000,00 | \$68.000,00 | \$72.000,00 |
| Gastos generados por el proyecto | -\$115.788,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | -\$120.000,00 | \$0,00 |
| Saldo final | -\$70.788,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | \$100.212,00 | \$48.212,00 | \$120.212,00 |

Condición de cobro de clientes y pago a proveedores a 30 días: al ser pensado como un proyecto a corto/mediano plazo para incrementar la rentabilidad de la firma. En estas condiciones, el flujo de efectivo requerido como capital de trabajo aumenta drásticamente, y el proyecto no resulta tan recomendable pues el período de recupero de la inversión se extiende demasiado en el tiempo, previendo mayores riesgos potenciales derivados de la inestabilidad de la política económica y cambiaria del país.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

| | Nov-16 | Dic-16 | Ene-17 | Feb-17 | Mar-17 | Abr-17 | May-17 |
|----------------------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| Compras de mercadería | \$100.000,00 | | | | | \$120.000,00 | |
| Carga de productos en el sistema | \$2.933,00 | | | | | | |
| Canal Minorista | | | | | | | |
| Exhibidor | \$2.800,00 | | | | | | |
| Armado del local | \$1.955,00 | | | | | | |
| Canal Mayorista | | | | | | | |
| Catálogos | \$5.600,00 | | | | | | |
| Capacitación Inicial | \$2.500,00 | | | | | | |
| Total | \$115.788,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$120.000,00 | \$0,00 |

FLUJO DE EFECTIVO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Saldo inicial | | -\$115.788,00 | -\$70.788,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | -\$19.788,00 |
| Ventas generadas por el proyecto | | \$45.000,00 | \$55.000,00 | \$25.000,00 | \$28.000,00 | \$63.000,00 | \$68.000,00 |
| Gastos generados por el proyecto | -\$115.788,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | -\$120.000,00 | \$0,00 |
| Saldo final | -\$115.788,00 | -\$70.788,00 | -\$15.788,00 | \$9.212,00 | \$37.212,00 | -\$19.788,00 | \$48.212,00 |

PLAN DE ACCIÓN: LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

Como ya se ha mencionado, LedLight es una línea de productos destinada a cubrir necesidades de carácter especiales, satisfaciendo con cada artefacto un conjunto de requerimientos complejos de la demanda (iluminación, ahorro energía, estética del ambiente, entre otros). La calidad del producto es de

gama medio/alta, y la estrategia de mercado para su lanzamiento debe ser del tipo precio-calidad denominada “Estrategia de Valor Alto”. De esta forma, se intenta lograr una inequación del valor que resulte beneficiosa para esa nueva línea de producto, donde el valor percibido por el consumidor potencial resulte mayor al precio del producto (y este último mayor a su costo), impulsando la decisión de compra. Para ello, el proceso de comunicación deberá centrarse en una publicidad de tipo informativa, que busque destacar claramente los beneficios del producto que resultan de interés para el público receptor. En este sentido, según el análisis FODA anteriormente realizado, el potencial de demanda destaca el ahorro energético y el diseño estético del producto, por lo que el mensaje promocional debe centrarse en estos dos pilares fundamentales.

ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA DE MARKETING Y ACCIONES COMUNICACIONALES

La estrategia genérica adoptada para el lanzamiento de la marca se corresponderá con la estrategia de la distribuidora, basándose en la diferenciación fundamentada por el servicio brindado por la firma, así como por la gama exclusiva de productos comercializados de alta calidad, diseño único y gran valor estético, respecto al resto de los competidores. Al presentarse como un producto innovador, la estrategia de crecimiento de LedLight tendrá como principal objetivo desarrollar el producto, aumentando las ventas en el mercado actual del mismo, y logrando incrementar su participación respecto a la competencia (de bienes similares o sustitutos). Asimismo, la estrategia **competitiva adoptada** será de **especialista** y de **valor alto**, basándose en la exclusividad y la funcionalidad de sus diseños, con el objeto de posicionarse como una oferta diferencial respecto al resto de la presente en el mercado objetivo.

Esta estrategia de posicionamiento adoptada, buscando posicionarse a través de la percepción del cliente como un producto diferencial y superior, es necesario comunicarla de manera eficiente y eficaz. Para ello, las principales acciones de comunicación desarrolladas serán: la entrega de catálogos a color a los potenciales consumidores, folletería en el local comercial minorista, oferta directa por la visita de la fuerza de ventas, y exhibición estratégica de los productos.

EVENTO PROMOCIONAL

Tal como se menciona en el apartado anterior, para la distribución mayorista la mezcla de comunicación apropiada incluirá -principalmente- catálogos y folletería (y todo tipo de material POP) que distribuirá la fuerza de ventas directa de la firma, así como también publicidad vía correo electrónico a través del newsletter de la empresa. Los costos promocionales incurridos en esta estrategia directa consistirán principalmente en aquellos derivados de la impresión y puesta a disposición de la fuerza de ventas de

todo el material POP necesario, así como también la capacitación adecuada de los mismos sobre la nueva línea de producto a comercializar (la cual es ofrecida a brindarse por el propio fabricante, siempre y cuando –como condición esencial- se le cubran los costos de traslado y viáticos del dueño de la misma desde Buenos Aires a Rosario). Se sugiere realizar dicha capacitación comercial el día sábado por la mañana, ya que es el único día que los viajante concurren a la firma para rendir cuentas y levantar los pedidos realizados.

El mix comunicacional, sin embargo, resulta más complejo para el caso de la distribución minorista, a fin de llegar efectivamente al mercado target seleccionado. Por ello, en el siguiente apartado se propone una estrategia de promoción selectiva, que tiene como objetivo lograr la mejor relación posible entre la tasa de cobertura del mensaje y el costo del mismo.

Aprovechando el espacio físico del local comercial, que posee un entrepiso completamente vacío de aproximadamente 300m² se propone armar un showroom en el mismo, y organizar un evento selectivo orientado a cada tipo de cliente del mercado target. Para ello, será necesario primero evaluar la cantidad de clientes totales que se desea invitar al evento, luego de ello, se deberá seleccionar de la base de datos de clientes aquellas empresas constructoras, hoteles, salones, y demás tipo de comercios de entretenimiento, y personas técnicas específicas (ingenieros, arquitectos, electricistas) que ya han realizado una compra de artefactos similares de la línea Inarcom. Por último, será necesario contar con una base de datos de todas las empresas constructoras de la ciudad de Rosario (la misma se puede solicitar en la Cámara de Construcción de Rosario), una referente al personal técnico de la ciudad (se la puede solicitar en el colegio de ingenieros y/o arquitectos de Rosario), y una última base de datos referentes a los locales de entretenimiento de la zona (que también se la puede solicitar a la asociación de comercio correspondiente). De allí será necesario seleccionar los más reconocidos y prestigiosos de cada rubro, para invitar al evento en cuestión.

Se estipula una cantidad de gente máxima en el evento de 60 personas, aunque se enviarán entre 70 y 75 invitaciones, ya que se estima una tasa de ausencia de aproximadamente entre el 10% y el 15% a este tipo de eventos. Pese a que el espacio físico posibilita incrementar el número de invitados al evento, se mantiene un número bajo, con el objeto de mantener la exclusividad y customización que intenta transmitir la marca.

El showroom deberá ser preparado adecuadamente por un decorador de interiores u organizador de eventos, capaz de elegir no sólo la luminaria adecuada para cada espacio, sino también de recrear en ese espacio físico, otros ambientes donde los artefactos presentados serían idóneos de ser colocados: por ejemplo, un jardín (mediante la puesta de una alfombra verde, para el caso), una habitación del hogar (recreado en una maqueta a escala real y con todo el mobiliario adicional necesario), un tipo de negocio particular (por ejemplo, recrear una discoteca colocando una pequeña barra y una bola de boliche en el techo), entre otros. El objetivo de esta puesta en escena es generar un impacto visual significativo en el espectador, el cual no tendrá que esforzarse demasiado en visualizar cómo quedarían los elementos adecuándose a sus espacios, ya que esos mismos espacios (o similares), estarán representados (en pequeñas proporciones), en diversas partes del salón, distribuidos adecuadamente. El evento será conveniente programarlo para el día viernes a las 17.30hs, con el objeto de lograr la mayor concurrencia posible. El mismo consistirá en la visita del showroom, un pequeño lunch en ese espacio, visualizar un video corto acerca de la tecnología led (el video será proporcionado por el proveedor), y finalmente, una pequeña charla dinámica e interactiva (también brindada por el dueño de la fábrica), recorriendo todas las exhibiciones ambientales del showroom. La duración estimativa aproximada es de 1:15hs.

La fecha estimada de lanzamiento de todas las acciones promocionales será el día Viernes 31 de Octubre para el evento promocional del canal minorista, y el Sábados 2 de Noviembre para la capacitación de la fuerza de ventas, de forma tal de amortizar el costo del viaje del proveedor a Rosario de la mejor forma, alcanzando el máximo de eficiencia posible del plan de marketing.

PRESUPUESTO Y TABLERO DE CONTROL

El siguiente cuadro presenta el presupuesto estimado para plan de acciones promocionales de la firma, dividido por canal de distribución:

| CANAL DE DISTRIBUCIÓN MAYORISTA | |
|--|-----------------------------------|
| ACCIÓN PROMOCIONAL | COSTO PROYECTADO |
| Impresión de catálogos (a color, 10 hojas) Cantidad:300 | \$8500.- |
| Folletería de la línea de producto (de tipo brochure) Cantidad: 500 | \$6400.- |
| Capacitación de la fuerza de ventas (incluye desayuno de los tres viajantes y el proveedor que brinda la capacitación) | \$3500.- |
| Parte proporcional del hotel y viáticos del proveedor por su traslado a Rosario | = $\$800 * 50 / 100 =$ \$400.- |

| | |
|--|-------------------------|
| TOTAL DE COSTO ESTIMADO | \$18.800.- |
| CANAL DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA | |
| EVENTO PROMOCIONAL | COSTO PROYECTADO |
| Honorario organizador de eventos | \$8000.- |
| Propuesta decorativa (incluye todos los elementos requeridos) | \$10.000.- |
| Artefactos LedLight | En comodato |
| Previsión ante posibles contingencias de los artefactos (posibles roturas) | \$1000.- |
| Servicio de catering para lunch | \$2500.- |
| Pantalla y proyector | \$1600.- |
| Invitaciones impresas al evento | \$300.- |
| Material POP (catálogos cantidad 50) | \$1500.- |
| Material POP (brochures cantidad 70) | \$900.- |
| TOTAL DE COSTO ESTIMADO | \$25.800.- |
| COSTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING | \$44.600.- |

Para el cálculo estimativo de estos egresos, se solicitó cotización a los proveedores de servicios habituales de la firma (por ejemplo a la Cooperativa Integral Independencia que habitualmente le brinda todo el material POP a la empresa, el bar “Capresse”, de la esquina de la cuadra donde se localiza el local comercial, con quien ya se ha tenido varias experiencias en diversas ocasiones de consumo de su servicio de catering). Estos costos del plan de acción promocional pueden considerarse como los costos hundidos de comercialización del producto (similares a los de la fábrica para su producción).

Analizando las proyecciones de venta de la firma, basándose en los productos de la línea Inarcom, es posible representar el anterior flujo de fondos mensual proyectado, de forma tal de estimar el período de recupero de la acción promocional (bajo el supuesto de amortización de los gastos promocionales a una tasa mensual del 12%), los requerimientos de efectivo del proyecto para el capital de trabajo, y los resultados esperados en términos de rentabilidad del proyecto en cuestión, en su comercialización por ambos canales:

Cabe destacar algunos supuestos importantes realizados para el armado de la proyección económica correspondiente:

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

| | Nov-16 | Dic-16 | Ene-17 | Feb-17 | Mar-17 | Abr-17 | May-17 |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| Compras de mercadería | | | \$100.000,00 | | | \$120.000,00 | |
| Carga de productos en el sistema | \$2.933,00 | | | | | | |
| Canal Minorista | | | | | | | |
| Exhibidor | \$1.400,00 | \$1.400,00 | | | | | |
| Armado del local | \$1.955,00 | | | | | | |
| Evento promocional | \$25.800,00 | | | | | | |
| Canal Mayorista | | | | | | | |
| Catálogos | \$5.600,00 | | | | | | |
| Capacitación Inicial | \$2.500,00 | | | | | | |
| Evento promocional | \$18.800,00 | | | | | | |
| Total | \$58.988,00 | \$1.400,00 | \$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$120.000,00 | \$0,00 |

FLUJO DE EFECTIVO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Saldo inicial | | -\$13.988,00 | \$39.612,00 | -\$35.388,00 | -\$7.388,00 | \$55.612,00 | \$3.612,00 |
| Ventas generadas por el proyecto | \$45.000,00 | \$55.000,00 | \$25.000,00 | \$28.000,00 | \$63.000,00 | \$68.000,00 | \$72.000,00 |
| Gastos generados por el proyecto | -\$58.988,00 | -\$1.400,00 | -\$100.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | -\$120.000,00 | \$0,00 |
| Saldo final | -\$13.988,00 | \$39.612,00 | -\$35.388,00 | -\$7.388,00 | \$55.612,00 | \$3.612,00 | \$75.612,00 |

- A pesar de que la línea de productos LedLight está compuesta por una variedad de artículos de diferentes precios, para realizar la proyección anterior se tomó como supuesto, un precio promedio base de \$300.- considerando el rango de precios máximo y mínimo de la línea.
- Se supone se mantienen las condiciones iniciales para la financiación tanto de las compras como de las ventas.
- Se supone una tasa de crecimiento mensual promedio del 20% en las ventas. La razón para trabajar con este promedio se debe a la estacionalidad de la actividad comercial del rubro en cuestión: noviembre y diciembre son meses de arduo trabajo, al igual que marzo, abril y mayo; mientras que disminuye considerablemente el ritmo de actividad durante los meses de enero y febrero.
- La amortización del gasto es considerada un mes después del lanzamiento de las acciones promocionales (a partir del mes de diciembre). En cuanto a la tasa de amortización aplicada, la misma busca aproximarse al proporcional del resto de los gastos de comercialización generales, que es del 12% de las ventas, a fin de poder asimilar dicho costo al costo habitual de comercialización de la firma, evaluando la capacidad de la pyme para afrontarlo.
- La relativamente baja proporción de gastos de comercialización y administración se debe a que sólo se representa la parte ponderada del mismo para la actividad de comercialización exclusivamente para la línea de producto bajo análisis.
- El retorno sobre la inversión promedio durante los periodos de amortización del plan es de alrededor del 50%, y se lo considera más que apropiado ya que –en este escenario prospectivo-

incluso sobrepasa las expectativas del retorno esperado del 45% sobre la inversión. Asimismo, bajo este panorama optimista la rentabilidad promedio del proyecto es del 60%, 10 puntos más del objetivo impuesto, lo que estaría evidenciando: o un escenario prospectivo demasiado optimista, o una meta cuantitativa demasiado conservadora para la escala de la empresa y del plan de marketing elaborado.

PLAN DE CONTINGENCIA

Para el bosquejo del plan de contingencias se considera una retracción de la demanda, originada por la disminución del consumo, dada la incertidumbre de la coyuntura económica actual. En este caso, se considera un escenario pesimista con un crecimiento del 1% de las ventas mensuales, situación donde la demanda estaría en una retracción significativa (y quizás demasiado extrema para el análisis). En este caso, el riesgo que corre la firma está relacionado con los costos hundidos de las acciones promocionales, ya que no es necesario, por ejemplo, tener una política de stock para el producto, dada la agilidad y rapidez en la entrega del proveedor. Sin embargo, los costos fijos de administración de la firma se tornan más significativos para la empresa. Con el objeto de recuperar –por lo menos- la inversión de estos considerables costos del plan de marketing, la firma adoptará una nueva política de precios, marcando los productos con un 25% para la venta minorista, y un 20% para el caso de la distribución mayorista, a fin de dinamizar la comercialización de los mismos, y por lo menos lograr un retorno mínimo del 1% de la inversión realizada en publicidad. Asimismo, en caso de presentarse un panorama sumamente negativo, marcado por una fuerte recesión y estancamiento económico, la comercialización del producto será interrumpida inmediatamente, debiendo considerar la pyme –en este caso extremo- el quebranto surgido de los gastos de promoción incurridos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

- Albano, Sergio. "Metodología de la Investigación en Administración". Editorial UNR Editora. Rosario, año 1999.
- Arias, Galicia Fernando. "Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento." Editorial Trillas. Méjico, 1982.
- Barembain, Cinthia Ariana, "Estructuración, crecimiento y transformación urbana en la ciudad de Rosario" Vol. V. Enero-Junio 2011.
- Brealey, Richard A., Myers, Stewart C., Allen, Franklin, "Principios de finanzas corporativas". Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, año 2006.
- Casas Pérez, Ma. de la Luz; Collado, Carlos Fernández; Sampieri, Roberto Hernández. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw-Hill, México 1991.
- Coria, Mónica Guadalupe; Erdellan, Claudio; Vicente, Miguel Ángel; "Armado e implementación de un plan de Marketing". Editorial Prentice Hall. Buenos Aires, año 2009.
- Coulter, Mary; Robbins, Stephen P. "Administración", sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, año 2000.
- Etkin, Jorge. "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", cuarta edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, año 2013.
- Filiba, Salvador; Palmieri, Ricardo. "Manual de Marketing Directo e Interactivo", primera edición. Editorial Amdia. Buenos Aires, 2008.
- Harvard Business Review "La iniciativa emprendedora". Ediciones Deusto S.A. Bilbao, año 1999.
- Hirshleifer Jack, Hirshleifer David. "Microeconomía. Teoría del Precio y sus aplicaciones", sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, año 2000.
- Ilpes (Instituto Latinoamericano para la planificación económica y social), "Guía para la presentación de proyectos". Décimo novena edición. Editorial siglo XXI. México, año 1991.
- Jeffrey Pope, "Investigación de Mercados, guía maestra para el profesional". Editorial Norma. Barcelona, año 1992.

- Kinnear Thomas, Taylor James, "Investigación de mercados: un enfoque aplicado", quinta edición. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá, año 2000.
- Marchiona Faré Alejandro, Marchiori Eugenio Andrés. "Futuro Imperfecto", primera edición. Editorial Temas. Buenos Aires, 2012.
- Philip Kotler, "Dirección de Marketing". Editorial Pearson Educación, Capítulo VI.
- Porter, Michael. "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores". Editorial Pirámide. España, año 2009.
- Sabino, Carlos. "Como hacer una Tesis". Editorial Panapo. Caracas, 1994.
- Sapag Chain, Nassir. "Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación". Editorial Pearson. Segunda Edición. Chile, año 2011.
- Schvarstein, Leonardo. "Diseño de las Organizaciones", tercera edición. Editorial Paidós. Buenos Aires, año 2007.
- Siegel, Robin M; Schultz, Loren; Zonderman, Jon. "The Ernst and Young Business Plan Guide", segunda edición. Editorial John Wiley and Sons. Estados Unidos, año 1993.
- Van Der Tak, Herman G.; Squire, Lyn. "Análisis económico de proyectos", primera edición. Editorial Tecnos. España, año 1980.
- Varian, Hal R., "Microeconomía Intermedia. Un enfoque actual", quinta edición. Editorial Antoni Bosch. Madrid, año 2003.

Ensayos, apuntes y notas de clase:

- Apuntes de clase "*Investigación de Mercado*", MBA UNR: "*Investigación de Mercados, Enfoque General y Encuestas*". Prof. Marchetti, Viviana. Año 2012.
- Apuntes de clase "*Metodología de la Investigación*", MBA UNR: "*Enfoque Cualitativo*". Prof. Arriaga, Ma. Cristina. Año 2014.
- Apuntes de clase "*Metodología de la Investigación*", MBA UNR: "*Etnografía*". Prof. Arriaga, Ma. Cristina. Año 2014.
- Apuntes de clase "*Investigación de Mercado*", MBA UNR: "*Tipos de Investigación de Mercados, Técnicas de Investigación y Familias de Toma de Decisiones en el Ámbito Comercial*". Primera y Segunda Parte. Parte. Prof. Marchetti, Viviana. Año 2012.

- Apuntes de clase *“Metodología de la Investigación”*, MBA UNR: *“Brainstorming”*. Prof. Arriaga, Ma. Cristina. Año 2014.
- Apuntes de clase *“Metodología de la Investigación”*, MBA UNR: *“Tips de Creatividad”*. Prof. Arriaga, Ma. Cristina. Año 2014.
- Ensayo *“Guía sobre tecnología Led en el Alumbrado”*. Consejería de Economía y Hacienda. Comunidad de Madrid, Organización de Dirección General de Industria, Energía y Minas.
- Ensayo *“Comparación de las tecnología de iluminación”*. Corporación ZS S.A.
- Nota de Clase *“Comercialización Avanzada”*, MBA UNR: *“Comunicaciones de Marketing, como hacer una campaña eficaz”*. Miguel Ángel Vicente. Agosto 2013.
- Nota de Clase: *“Guía para redactar el plan de marketing de una pyme”*. Miguel Ángel Vicente. Abril 2013.
- Nota de Clase *“Comercialización Avanzada”*, MBA UNR: *“La Marca”*. Miguel Ángel Vicente. Junio 2013.
- Nota de Clase *“Comercialización Avanzada”*, MBA UNR: *“Las cuatro opciones para obtener ventajas competitivas”*. Miguel Ángel Vicente. Febrero 2013.
- Nota de Clase *“Comercialización Avanzada”*, MBA UNR: *“Las reglas de oro del marketing para triunfar en los negocios”*. Miguel Ángel Vicente, Julio 2013.
- Nota de Clase *“Comercialización Avanzada”*, MBA UNR: *“Logotipo e Isotipo”*. Miguel Ángel Vicente. Junio 2013.
- Nota de Clase *“Comercialización Avanzada”*, MBA UNR: *“Metodología para pensar y diseñar estrategias de mercado”*. Miguel Ángel Vicente. Mayo 2013.
- Nota teórica *“Análisis básico del microentorno. La inteligencia estratégica”*. Política de Empresa, MBA UNR. Alejandro Marchionna Faré, año 2012.
- Nota teórica *“Análisis FODA”*. Política de Empresa, MBA UNR. Alejandro Marchionna Faré, año 2012.
- Nota teórica *“La inecuación del valor”*. Política de Empresa, MBA UNR. Alejandro Marchionna Faré, año 2012.

- Presentación “Presente y futuro de la tecnología Led en un mercado competitivo”. ANILED, Asociación Española de la Industria Led. Madrid.
- Presentación “Diseños Avanzados con Tecnología Electrónica Led”. Red de Empresas Sólydi.
- Trabajo de Campo “Estudio de pre-factibilidad para comercializar iluminación tipo Led”. Autores: Angarita Díaz, Magally; Aristizabal Camilo, Palacios Andrés. Carrera de Especialización en Gerencia Logística. Universidad EAN. Bogotá, año 2012.
- Trabajo de Campo “Iluminación Led. Ahorro, eficiencia e innovación. Proyecto de mejora de la iluminación de un hotel”. Gutiérrez Hernández, María Celeste. Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales San Cristóbal de la Laguna. Julio, 2014.
- Trabajo de Campo “Proyecto Nacional de Eficiencia Energética en Alumbrado Público Municipal”. Secretaría de Energía, Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, Comisión Federal de Electricidad, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos. México, año 2015.

Fuentes primarias y secundarias de la empresa GB Ingeniería Electrónica:

- Formularios AFIP nº 731 (Declaración Jurada de Impuesto al Valor Agregado), nº 931 (Declaración Jurada del Sistema Único de Seguridad Social), y el formulario nº 5846 (Declaración Jurada de Ingresos Brutos Convenio Multilateral).
- Libro de Compras y Gastos.
- Libro IVA Compras y Ventas.
- Sistema de administración y contabilidad “Gestión Comercial”, propio de la firma.
- Sistema CRM “Gestión Comercial”, propio de la firma.
- Sistema SRM “Gestión Comercial”, propio de la firma.
- Catálogo de GB Ingeniería Electrónica (año 2014).
- Catálogo proveedores “Inarcom y Global Componentes” (año 2015).

Páginas web:

- Banco Central de la República Argentina (BCRA). <http://www.bcra.gov.ar/>

- Cámara Argentina de La construcción Delegación Rosario. <http://www.cacros.com>
- Cámara Argentina de Máquinas de Oficina, Comerciales y Afines. www.camoca.com.ar
- Consultora Ecolatina. <http://www.ecolatina.com/>
- Consultora Econométrica SA. <http://www.econometrica.com.ar/>
- Diario Ámbito Financiero. <http://www.ambito.com/>
- Enciclopedia virtual de información general <https://es.wikipedia.org/>
- Fundación Mediterránea (IERAL Pyme) <http://www.ieralpyme.org/>
- Información referente a la tecnología Led <http://quenergia.com>
- Información referente a la tecnología Led <http://www.fluvia.com>
- Información referente a la tecnología Led <http://www.iluled.com.ar/>
- Información referente a la tecnología Led. <http://www.iluminet.com>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). <http://www.indec.mecon.ar/>
- Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC). <http://www.santafe.gov.ar/>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación (MECON). <http://www.mecon.gov.ar/>
- Municipalidad de Rosario <http://www.rosario.gov.ar>
- General Electric Corporation <http://www.gelighting.com/>
- Proyectos de Iluminación Led <http://www.luzledproyectos.com/>

ANEXO I

A continuación se expone el cuadro de resultados de la encuesta realizada para cada canal de distribución:

| Canal de Distribución: | Minorista - Industrias | | | | |
|--|------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| N° Total de encuestados: | 7 | | | | |
| Cantidad de respuesta en cada posición | Característica | | | | |
| | Rapidez de respuesta | Asesoramiento y atención comercial | Calidad y/o especificidades del producto | Cercanía de localización del comercio | Proveedor habitual |
| 1° Puesto | 4 | 2 | - | - | 1 |
| 2° Puesto | 3 | 4 | - | - | - |
| 3° Puesto | - | 1 | 1 | - | 5 |
| 4° Puesto | - | - | 5 | 1 | 1 |
| 5° Puesto | - | - | 1 | 6 | - |

| Canal de Distribución: | Minorista - Individuos Técnicos y Especialistas | | | | |
|--|---|------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| N° Total de encuestados: | 7 | | | | |
| Cantidad de respuesta en cada posición | Característica | | | | |
| | Rapidez de respuesta | Asesoramiento y atención comercial | Calidad y/o especificidades del producto | Cercanía de localización del comercio | Proveedor habitual |
| 1° Puesto | 2 | 2 | 2 | - | 1 |
| 2° Puesto | - | 4 | 2 | 1 | - |
| 3° Puesto | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 4° Puesto | 1 | - | - | 4 | 2 |
| 5° Puesto | 2 | - | 1 | 1 | 3 |

| Canal de Distribución: | Minorista - Comercios, Dependencias Públicas y Escuelas | | | | |
|--|---|------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| N° Total de encuestados: | 12 | | | | |
| Cantidad de respuesta en cada posición | Característica | | | | |
| | Rapidez de respuesta | Asesoramiento y atención comercial | Calidad y/o especificidades del producto | Cercanía de localización del comercio | Proveedor habitual |
| 1° Puesto | - | 7 | 3 | 1 | 1 |
| 2° Puesto | 4 | 3 | 4 | 1 | - |
| 3° Puesto | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 4° Puesto | 5 | - | 1 | 3 | 3 |
| 5° Puesto | 2 | - | - | 4 | 6 |

| | | | | | |
|--|---|------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| Canal de Distribución: | Minorista - Resto de individuos (no técnicos) | | | | |
| N° Total de encuestados: | 19 | | | | |
| Cantidad de respuesta en cada posición | Característica | | | | |
| | Rapidez de respuesta | Asesoramiento y atención comercial | Calidad y/o especificidades del producto | Cercanía de localización del comercio | Proveedor habitual |
| 1° Puesto | 3 | 6 | 4 | 2 | 4 |
| 2° Puesto | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| 3° Puesto | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 4° Puesto | 4 | 3 | 4 | 6 | 2 |
| 5° Puesto | 5 | - | 3 | 5 | 6 |

| | | | | | |
|--|----------------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| Canal de Distribución: | Mayorista | | | | |
| N° Total de encuestados: | 25 | | | | |
| Cantidad de respuesta en cada posición | Característica | | | | |
| | Rapidez de respuesta | Asesoramiento y atención comercial | Calidad y/o especificidades del producto | Cercanía de localización del comercio | Proveedor habitual |
| 1° Puesto | 1 | 1 | 5 | 2 | 16 |
| 2° Puesto | - | 5 | 13 | 4 | 3 |
| 3° Puesto | - | 12 | 4 | 4 | 5 |
| 4° Puesto | 13 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 5° Puesto | 11 | 2 | 2 | 10 | - |

ANEXO II

A continuación se presentan las tablas de información acerca de la evolución de comercial de la empresa por rubro correspondiente:

TABLA I: Ventas por rubro de la cartera de productos (en cantidad de artículos) año 2011-2015

| Código | Rubro (1) | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------|------------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|
| 0 | Electrónica Integral | 96.283 | 88.538 | 84.521 | 74.962 | 77.816 |
| 1 | Electrodomésticos | 7893 | 6328 | 5767 | 3.492 | 4.379 |
| 2 | Audio | 73.773 | 37.475 | 48.005 | 60.032 | 60.589 |
| 4 | Alarmas y Sist. de Seguridad | 35.961 | 47.464 | 50.321 | 48088 | 54397 |
| 6 | Comunicaciones | 36529 | 45531 | 38744 | 31.563 | 48.073 |
| 8 | Computacion | 15.121 | 9.477 | 12.783 | 14.837 | 10.409 |
| 10 | Electricidad | 166.505 | 112.242 | 87.885 | 85.349 | 44.644 |
| 12 | Fuentes | 46.315 | 41.952 | 42.947 | 34.433 | 53.655 |
| 13 | Cables | 41.680 | 25.964 | 31.532 | 27.082 | 20.945 |
| 14 | Herramientas e Instrumental | 59.196 | 6.756 | 9.242 | 12.554 | 13.860 |
| 16 | Pilas y Baterías | 27.413 | 8.446 | 12.260 | 17.607 | 18.293 |
| 18 | Telefonía Y Comunicaciones | 80.096 | 57.261 | 54.939 | 50.839 | 65.794 |
| 20 | Telefonía Celular | 13.120 | 18744 | 12.534 | 27.869 | 22.285 |
| 22 | Televisión | 68.955 | 81.295 | 70.474 | 45.903 | 32.458 |
| 23 | Controles Remotos | 16.404 | 2.382 | 3.430 | 2.395 | 3.218 |
| 24 | Varios (otros productos) (2) | 47.244 | 34.353 | 29.857 | 25.714 | 14.213 |

Fuente: Extracto de estadísticas del sistema de gestión comercial de la empresa

(1) Los rubros se clasifican según su importancia relativa en la cartera de productos total de la empresa. Por cuestiones de simplicidad cada rubro comprende una muestra de artículos representativos del mismo.

(2) Otros productos incluye materiales varios como: regalería electrónica, regalería general, relojería, y toda especie de novedades electrónicas que la firma incorpora

ANEXO III








A continuación se esboza una copia gráfica del catálogo de la nueva línea de productos.

| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|---|--------------------------------|---|
|  | 2209/1 LED | VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO-CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2210 ECO 2210 G 2210 LED | VIDRIO / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO ESMERILADO / G9 LENTE / VIDRIO ESM. / 2 WATTS / 220V/ FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2213 ECO 2213 LED | VIDRIO / VIDRIO / G9 VIDRIO / VIDRIO / 2 WATTS / 220V/ FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2214 ECO 2214 LED | VIDRIO / VIDRIO / G9 VIDRIO / VIDRIO / 2 WATTS / 220V/ FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2215 LED | ACRILICO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2216 LED | ACRILICO / 3 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2217 LED | ACRILICO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2218 ECO 2218 E 2218 LED | VIDRIO / VIDRIO / 2 X GU10 APLIQUE XL LENTE / LENTE / 2 X GU10 LENTE / LENTE / LED 18 WATTS / 220V / FRIO -CALIDO |

| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|---|--------------------------------|--|
|  | 2201 ECO 2201 G 2201 LED | VIDRIO / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2202 ECO 2202 G 2202 LED | VIDRIO / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2203 ECO 2203 G 2203 LED | VIDRIO / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO G9 LENTE / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2204 ECO 2204 E 2204 LED | VIDRIO / VIDRIO E27 LENTE / LENTE E27 LENTE / LENTE / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2205 ECO 2205 E 2205 LED | VIDRIO / VIDRIO E27 LENTE / LENTE E27 LENTE / LENTE / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2207 ECO 2207 E 2207 LED | VIDRIO / VIDRIO E27 LENTE / LENTE E27 LENTE / LENTE / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2208 ECO 2208 G 2208 LED | VIDRIO / VIDRIO G9 LENTE / LENTE G9 LENTE / LENTE / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2209 ECO 2209 LED | VIDRIO / GU10 VIDRIO / 1 WATT / 220V/FRIO-CALIDO |

| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|---|----------------------|--|
|  | 2220 ECO 2220 LED | VIDRIO / VIDRIO / GU10 VIDRIO / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2221 LED | VIDRIO / VIDRIO / 3 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2222 ECO | VIDRIO ESMERILADO TODOS SUS LADOS / E27 |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2223 ECO 2223 LED | VIDRIO / VIDRIO / 2 X GU10 VIDRIO / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2224 LED | VIDRIO / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2227 LED | VIDRIO ESMERILADO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2228 LED | VIDRIO / VIDRIO / 2 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 2229 LED | VIDRIO ESMERILADO / 1 WATT / 220V / FRIO - CALIDO |

| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|---|----------|---|
|  | 3201 ECO | ACRILICO / E27 |
| | 3201 LED | ACRILICO / 3 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 3202 ECO | ACRILICO / E27 |
| | 3202 LED | ACRILICO / 3 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 3203 ECO | ACRILICO / E27 |
| | 3203 LED | ACRILICO / 3 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5000 E | MACETA JARDINERA / E27 |
| | 5000 LED | MACETA JARDINERA LED 14 WATTS / 220V / FRIO - CAL |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5001 E | MACETA CUADRADA / E27 |
| | 5001 LED | MACETA CUADRADA 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5002 E | MACETA CUADRADA / E27 |
| | 5002 LED | MACETA CUADRADA 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5003 E | MACETA RECTA / E27 |
| | 5003 LED | MACETA CUADRADA 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |

| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|---|--------------------|--|
|  | 5004 E 5004 LED | SILLON / E27 SILLON / 14 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5005 E 5005 LED | PUFF / E27 PUFF / 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5006 E 5006 LED | MESA / E27 MESA / 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5007 E 5007 LED | MESA / E27 MESA / 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5008 E 5008 LED | HUEVO / E27 HUEVO / 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5011 E 5011 LED | SILLON CURVO / E27 SILLON CURVO / 14 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 5012 E 5012 LED | MACETA HUECO / E27 MACETA HUECO / 7 WATTS / 220V / FRIO - CALIDO |

| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|--|----------|--|
|  | 6004 LED | ESPEJO 60 X 80 LED CALIDO - FRIO / 220V INCLUYE FUENTE SWITCHING 2A. 14 WATTS |
| ARTICULO | CODIGO | DESCRIPCION |
|  | 6005 LED | ESPEJO 60 X 80 LED CALIDO - FRIO / 220V INCLUYE FUENTE SWITCHING 2A. 14 WATTS |



A continuación se presentan algunos bocetos de artefactos y mobiliarios esbozados del proyecto:



La principal vía de promoción será el catálogo otorgado por el proveedor, y la muestra del exhibidor, que el cliente puede adquirir como obsequio en una acción promocional al superar un monto mínimo (alto) de compra. Un boceto del mismo es presentado a continuación.



ANEXO IV

Test de Producto

A continuación se detalla el modelo de encuesta impreso con el test producto que recibe y debe responder cada prospecto de la empresa.

De la base de clientes de la firma, se selecciona 6 personas correspondientes a cada segmento (el minorista y el mayorista). Para el canal minorista se utiliza como criterio de segmentación, la personalidad o identidad organizacional y/o jurídica de la demanda de producto, originando los siguientes subgrupos: Industrias, Comercios y Escuelas, e Individuos (donde se diferencia entre técnicos especializados, como electricistas o ingenieros, y el resto de los consumidores ordinarios). Para el canal mayorista se procede a una segmentación de tipo geográfica por provincias donde la firma opera, según las zonas de distribución de la demanda. Para el siguiente test se seleccionará un solo cliente correspondiente a cada una de las provincias “estrella” para la firma, en relación a su nivel de venta: Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Misiones.

El test consiste en seleccionar 2 tipos de productos para que sean probados por todos los segmentos: un aplique (donde se ha escogido el plafón Led interior blanco cálido código 65830) y un mobiliario (se escoge la mesa ratona redonda, último ítem del boceto de productos). La mercadería seleccionada se deberá entregar en perfectas condiciones de packaging y presentación, tal como si fuera a vendérselo; e incluso irá acompañado de un precio de venta sugerido para que el consumidor luego evalúe si dicho valor resulta acorde al producto ofrecido. El período de prueba durará 30 días hábiles, donde luego del mismo deberán retornar el producto (a menos que se haya vendido) con la siguiente encuesta impresa respondida (marcando la opción con la que esté de acuerdo la respuesta):

| Encuesta del segmento Minorista |
|---|
| 1. ¿Conocía el producto Testeado? Si/No |
| 2. ¿Si lo conoce, utiliza actualmente el producto? Si/No |
| 3. ¿Cuál es el grado de satisfacción o la valoración que hace usted de la utilidad del producto? Alta (Excelente)-Media (Buena)-Baja (Mala) |
| 4. ¿En su opinión, le agrega valor en el espacio físico? Si –No En caso de ser positiva la respuesta, ¿Qué tipo de valor cree usted que le agrega (estético, energético, etc.) y por qué? |
| 5. ¿Encuentra algún beneficio en adquirirlo frente a la oferta actual de sustitutos del mercado? Si/No |
| 6. ¿A qué precio estaría dispuesto a adquirirlo en reemplazo de los artefactos que actualmente compra? |

7. ¿Qué le parece el precio sugerido del producto? Económico–Relación justa Precio Calidad-Caro

Encuesta del segmento Mayorista

1. ¿Le resulta apto y/o le ha encontrado una verdadera utilidad al producto? Si/No
2. ¿Considera existen ventajas competitivas significativas del producto frente a la oferta de la competencia y/o los sustitutos del mercado? Si/No Si es así, indique cuáles.
3. ¿Está conforme con el margen de rentabilidad que le dejaría el producto, según el precio sugerido de venta al público, considerando un costo total de comercialización de alrededor del 40% del valor del mismo? Si/No
4. ¿Cree usted que para ingresar con este nuevo producto al mercado sería mejor una estrategia basada en precios bajos con gran volumen de venta, o en precios más altos pero con calidad y marca diferencial?
5. ¿Le ha resultado fácil el traslado y la ubicación del mismo en el espacio físico que seleccionó para exhibirlo? Si/No
6. ¿Ha llegado embalado en correctas condiciones? Si/No
7. ¿Considera apto y atractivo el packaging del producto para exhibirlo? Si/No

Estudio de imagen: Entrevista en Profundidad

Para confirmar y cotejar los resultados obtenidos de las técnicas anteriores, se sugiere seleccionar un solo cliente de cada segmento (puede o no haber participado en los estudios previos) con el que la firma ha tenido estrechas relaciones (preferentemente no sólo comerciales) en los últimos años, de modo tal que exista la confianza suficiente como para que el entrevistado exprese de manera espontánea una opinión fehaciente y sincera del producto. De esta forma, se debe proporcionar un clima de intimidad y comodidad que resulte favorable para que el entrevistado pueda expresarse libremente, el cual deberá mantenerse latente durante todo el encuentro.

La finalidad de esta técnica consistirá principalmente en revalidar los resultados obtenidos por los otros métodos de recolección de datos, así como también indagar más en aspectos cualitativos inherentes al lanzamiento de este nuevo producto: imagen, posicionamiento y percepción de la demanda potencial.

La entrevista debe llevarse a cabo en función de una guía de pautas diseñada previamente. Se podrá tomar el modelo de encuestas presentado anteriormente como dicha guía. Sin embargo, se deberá profundizar en las respuestas a las preguntas realizadas, focalizándose en el abordaje cualitativo, que se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, y más personalista. La clave de esta técnica se encuentra en la profundización, eximiéndose de todos los juicios de valor posibles, de forma tal de

repreguntar hasta lo que nos resulta “naturalmente obvio” con el objeto de lograr una comprensión del concepto lo más amplia y precisa posible. De esta forma, cada entrevista podrá sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar en determinados aspectos más que otros (aun cuando se utilice siempre la misma guía de pautas).

En consecuencia, tal como se señala en la guía del Instituto Iberoamericano de TIC y Educación IBERTIC, *“En una entrevista en profundidad el entrevistador es el responsable de recopilar la información en forma veraz, fidedigna y oportuna. El desarrollo de una entrevista requiere –entonces- de mucha habilidad por parte del entrevistador, puesto que el objetivo es lograr recopilar la información requerida en forma completa y objetiva, en un ambiente de mucho respeto, prudencia y cordialidad.”*

A continuación se perfila un modelo de guía para las entrevistas en profundidad a realizar:

Guía de pautas: Entrevistas en profundidad a Clientes

1. Presentación:

Buenos días/tardes. Pertenezco a la firma GB Ingeniería Electrónica, mi nombre es..... y actualmente me estoy dedicando a realizar un estudio sobre el lanzamiento de la nueva línea de producto que propone la empresa.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de esta nueva línea en nuestro mercado. Por ello, cabe aclarar que a las preguntas que le propondré no habrá respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán confidenciales y se unirán a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Si no le importa, resultaría útil grabar nuestra conversación, para agilizar la entrevista, ya que tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

2. Recolección de datos personales del entrevistado:

Identificar si pertenece al segmento mayorista o minorista.

Para el segmento minorista: Nombre y Apellido/Profesión/Antigüedad en la profesión/Antigüedad como cliente de la firma.

Para el segmento mayorista: Nombre y Apellido/Localización/Profesión/Cargo en el comercio/
Antigüedad en dicho cargo.

3. Profundización en las preguntas de la guía

Será importante no dar por supuesto nada y evitar obviedades y juicios de valor, a fin de indagar a fondo para comprender conceptualmente la percepción del entrevistado. Por ello, serán habituales preguntas acompañar las preguntas de la guía con adicionales tales como: *¿Por qué opina así? ¿En qué sentido lo dice? ¿Podría darme un ejemplo de ello?*

¿Por qué le parece muy importante este aspecto en particular? Ello permitirá profundizar en los aspectos cualitativos de las preguntas realizadas.

4. Cierre de la entrevista:

No se debe olvidar agradecer cordialmente la disposición y participación del entrevistado, así como interesarse en alguna otra cuestión que no haya surgido durante el transcurso de la entrevista y el entrevistado sienta necesidad de expresar. Por ello es conveniente cerrar la misma de la siguiente manera: “Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?”.

ANEXO V

Test de observación del Mercado

En lo que respecta a la técnica de observación, se utiliza el siguiente formulario para tabular los datos claves recolectados, según los objetivos de investigación. En el mismo deberá marcarse con una cruz la opción correcta:

| Ubicación del Local | Zona Centro | Zona Macrocentro | Zona Echesortu | Zona Norte |
|--|------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| Rango horario de relevamiento (en horas) | 9.30 a 10 | 11.30 a 12 | 16.30 a 17 | 18.30 a 19 |
| Cantidad de personas al momento del ingreso al local | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Oferta de apliques y mobiliario a Led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Personas en el local interesadas consultando por los artefactos Led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Grado de exhibición de la línea de productos Led | Cuasi oculta | Secundaria | Principal | Producto Estrella |

A continuación se exhiben los resultados producto de la observación directa en los locales de competidores potenciales:

| TEST DE OBSERVACIÓN DIRECTA (marca con una X en la casilla correspondiente) | | | | |
|---|---|---|---|-----------------------|
| Ubicación del Local | Zona Centro <input checked="" type="checkbox"/> | Zona Macrocentro | Zona Echesortu | Zona Norte |
| Rango horario de relevamiento (en horas) | 9.30 a 10 <input checked="" type="checkbox"/> | 11.30 a 12 | 16.30 a 17 | 18.30 a 19 |
| Cantidad de personas al momento del ingreso al local | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Abundante (más de 10) |
| Estándar Oferta de apliques y mobiliario led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Abundante (más de 10) |
| Personas en el local interesadas consultando por los artefactos Led | Escasa (menos de 3) <input checked="" type="checkbox"/> | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Grado de exhibición de la línea de productos Led | Cuasi oculta | <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria | Principal | Producto Estrella |

| TEST DE OBSERVACIÓN DIRECTA (marca con una X en la casilla correspondiente) | | | | |
|---|---------------------|--|---------------------|---|
| Ubicación del Local | Zona Centro | Zona Macrocentro <input checked="" type="checkbox"/> | Zona Echesortu | Zona Norte |
| Rango horario de relevamiento (en horas) | 9.30 a 10 | <input checked="" type="checkbox"/> 11.30 a 12 | 16.30 a 17 | 18.30 a 19 |
| Cantidad de personas al momento del ingreso al local | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) <input checked="" type="checkbox"/> |
| Estándar Oferta de apliques y mobiliario led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Personas en el local interesadas consultando por los artefactos Led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Grado de exhibición de la línea de productos Led | Cuasi oculta | <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria | Principal | Producto Estrella |

| TEST DE OBSERVACIÓN DIRECTA (marca con una X en la casilla correspondiente) | | | | |
|---|---------------------|--|---|---|
| Ubicación del Local | Zona Centro | Zona Macrocentro | <input checked="" type="checkbox"/> Zona Echesortu | Zona Norte |
| Rango horario de relevamiento (en horas) | 9.30 a 10 | <input checked="" type="checkbox"/> 11.30 a 12 | 16.30 a 17 | 18.30 a 19 |
| Cantidad de personas al momento del ingreso al local | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | <input checked="" type="checkbox"/> Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Estándar Oferta de apliques y mobiliario led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | <input checked="" type="checkbox"/> Abundante (más de 10) |
| Personas en el local interesadas consultando por los artefactos Led | Escasa (menos de 3) | <input checked="" type="checkbox"/> Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Grado de exhibición de la línea de productos Led | Cuasi oculta | Secundaria | <input checked="" type="checkbox"/> Principal | Producto Estrella |

| TEST DE OBSERVACIÓN DIRECTA (marca con una X en la casilla correspondiente) | | | | |
|---|---|--|---|-----------------------|
| Ubicación del Local | Zona Centro | Zona Macrocentro | <input checked="" type="checkbox"/> Zona Echesortu | Zona Norte |
| Rango horario de relevamiento (en horas) | 9.30 a 10 <input checked="" type="checkbox"/> | 11.30 a 12 | 16.30 a 17 | 18.30 a 19 |
| Cantidad de personas al momento del ingreso al local | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | <input checked="" type="checkbox"/> Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Estándar Oferta de apliques y mobiliario led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Abundante (más de 10) |
| Personas en el local interesadas consultando por los artefactos Led | Escasa (menos de 3) <input checked="" type="checkbox"/> | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Grado de exhibición de la línea de productos Led | Cuasi oculta | <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria | Principal | Producto Estrella |

| TEST DE OBSERVACIÓN DIRECTA (marca con una X en la casilla correspondiente) | | | | |
|---|---|--------------------|---|--|
| Ubicación del Local | Zona Centro | Zona Macrocentro | Zona Echesortu | Zona Norte <input checked="" type="checkbox"/> |
| Rango horario de relevamiento (en horas) | 9.30 a 10 | 11.30 a 12 | 16.30 a 17 | 18.30 a 19 <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cantidad de personas al momento del ingreso al local | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Abundante (más de 10) |
| Estándar Oferta de apliques y mobiliario led | Escasa (menos de 3) <input checked="" type="checkbox"/> | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) | Abundante (más de 10) |
| Personas en el local interesadas consultando por los artefactos Led | Escasa (menos de 3) | Poca (entre 3 y 5) | Estándar (más de 5) <input checked="" type="checkbox"/> | Abundante (más de 10) |
| Grado de exhibición de la línea de productos Led | Cuasi oculta <input checked="" type="checkbox"/> | Secundaria | Principal | Producto Estrella |

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL ALUMNO



Florencia Beatriz Glusman