

**“Plan de marketing estratégico  
2013-2014 para la empresa TRV”**

**Lic. en Comercialización**

**Busto, María Agustina**

**Año 2013**

## RESUMEN EJECUTIVO

TRV es una empresa cordobesa con más de 20 años en el mercado, dedicada a la fabricación y comercialización de dispositivos electrónicos tales como estabilizadores, ups e inversores de energía, y apunta no solo a un mercado masivo de consumidores finales sino también a grandes clientes industriales. A través del presente plan de marketing estratégico, se busca trazar los lineamientos bajo los cuales se propone trabajar dentro del área comercial de TRV durante los próximos dos años, con el fin último de lograr un crecimiento en su rentabilidad. Para esto, se realizó en primer lugar un exhaustivo análisis interno y externo de la misma, acompañado de una serie de herramientas de diagnóstico, lo cual permitió concluir que la falta de planificación a largo plazo es el principal problema que la afecta. En el desarrollo de la parte estratégica, se propone alcanzar un aumento en las ventas de todas sus líneas de producto, a través de:

- Penetración de mercado: captar más distribuidores dentro de los rubros actualmente atendidos.
- Desarrollo de mercado: insertarse en nuevos rubros y nuevos segmentos de clientes.

Atendiendo a lo diagnosticado, se agrega además una sección de estrategias sugeridas, en donde se plantea la evaluación de una posible modificación o inserción de nuevos productos y la exportación de sus dos principales líneas a uno o más países del Mercosur. Todas las propuestas estratégicas concluyen con una fase táctica, que consta de 6 planes de acción con un costo de \$67.463, cuyo retorno sobre la inversión es analizado a través de 4 escenarios con sus correspondientes indicadores financieros. Finalmente, se presenta un diagrama de Gantt que muestra las etapas de preparación y ejecución para cada uno de los programas, y una sección de control y recomendaciones finales que el autor de este trabajo considera que deberían ser tenidas en cuenta por los directivos de esta empresa de ahora en adelante.

Palabras clave: Plan de marketing- electrónica- marketing estratégico- largo plazo- distribución.

## ABSTRACT

TVR is a company set in Córdoba that has been in the market for more than twenty years, and it is dedicated to the manufacture and commercialization of electronic devices, such as stabilizers, uninterrupted power systems and power inverters, pitching at both a massive market of final consumers and industrial ones. We hereby set forth the guidelines under which we suggest work should be done in TVR's commercial area during the next two years. Our ultimate goal is to reach an increase in yields. To this end, exhaustive internal and external analyses were carried out, applying diagnosis tools, which drove us to the conclusion that the main problem affecting the area is the lack of long term planning. Regarding strategic development, we suggest that an increase in the sales of all lines of products should be reached through:

- Market penetration: reach more distributors in the area currently dealt with.
- Market development: insertion in new areas, and development of new client segments.

Following the diagnosis, we further add a section of suggested strategies, in which we put forth the evaluation of a potential modification or insertion of new products, as well as the exportation of two of its main lines to one or more Mercosur countries. All strategic plans conclude with a tactic phase, made up of six plans of action, costing ARG\$67.463, whose return on investment is analyzed in four different scenarios with its corresponding financial indicators. Finally, we present a Gantt's diagram showing the stages of preparation and execution for each one of the programs. We have likewise added a control and final recommendations section that we consider should be taken into account by the managers of the company from now on.

Keywords: marketing plan- electronic- strategic marketing- long term planning- distribution.

## Contenido

JUSTIFICACIÓN .....	7
OBJETIVOS.....	8
MARCO TEÓRICO.....	9
MARCO METODOLÓGICO.....	18
ANÁLISIS EXTERNO .....	21
MACROENTORNO.....	22
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	32
ANÁLISIS DE MERCADO .....	39
NATURALEZA .....	39
ESTRUCTURA .....	46
Conclusiones análisis externo .....	53
ANÁLISIS INTERNO .....	54
Descripción de la empresa .....	55
Historia .....	55
Segmentación y posicionamiento .....	56
Planificación .....	57
Organigrama.....	58
Producto.....	61
Precio.....	63
Plaza .....	64
Comunicación.....	66
Análisis de ventas.....	68
Conclusiones análisis interno .....	75
DIAGNÓSTICO.....	77
Conclusiones diagnósticas.....	81
OBJETIVOS.....	83

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Objetivos corporativos .....	84
Objetivos de marketing.....	84
ESTRATEGIAS.....	88
ESTRATEGIAS DE CARTERA.....	89
ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN .....	90
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	92
ESTRATEGIAS FUNCIONALES .....	92
PROGRAMAS .....	94
Estrategias sugeridas.....	108
Diagrama de Gantt.....	111
R.O.M.I .....	113
CONTROL.....	123
ANEXOS .....	127
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	151

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación consiste en la elaboración de un plan estratégico de marketing para la empresa TRV, el cual busca brindarle a la misma un marco de acción para los próximos dos años, específicamente en lo que concierne a la administración de sus diferentes líneas de producto, tratamiento de la cartera de clientes y políticas de abastecimiento.

Dado el escenario político-económico inestable de nuestro país, es esencial que las empresas Argentinas cuenten con un plan de contingencia y que dediquen el tiempo suficiente a evaluar los factores ambientales que pueden llegar a afectarlas en un futuro. Desafortunadamente, pocas lo hacen, y en algunos casos esta evaluación es incompleta o superficial. Además, la planificación a largo plazo resulta un hecho prácticamente imposible de aplicar para muchos directivos, justamente por la condición de inestabilidad en la que se vive a diario. Saber encarar las vicisitudes que el entorno presenta, es un reto para el que cualquier empresario debería estar preparado, teniendo en mente un camino a seguir y una posible salida cuando este se vuelva inviable. Dado que TRV no queda exenta de esto, es que se plantea como objetivo de este trabajo:

**"Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa TRV para el periodo 2013-2014"**

Para eso, se realizó una evaluación del ambiente a través de la recolección de información económica, política, social y tecnológica; un análisis de sector y de mercado; y una evaluación interna de la empresa, culminando el proceso con un diagnóstico , el planteo de objetivos y la propuesta de estrategias y planes de acción con su correspondiente análisis económico-financiero. Se presenta además, el marco metodológico del presente trabajo, en el cual se exponen los métodos y técnicas utilizadas para generar la información que a continuación se encuentra.

## JUSTIFICACIÓN

Las pymes Argentinas suelen ser las más afectadas por las crisis que periódicamente debe enfrentar nuestro país. La capacidad de previsión y anticipación a acciones sorpresivas por parte del gobierno, y a fuertes cambios en los hábitos del consumidor, parece no estar del todo desarrollada por los directivos de pequeñas compañías. Son pocas las organizaciones que tienen objetivos a más de 3 años. Por el contrario, cuando un negocio está marchando mejor de lo esperado, caen en la creencia de que ese será su sustento por décadas, y se olvidan de pensar en otras opciones para cuando “su suerte” haya terminado. Además, otra de las creencias comunes entre algunos empresarios es que, la confección de planes estratégicos y de marketing, es sólo una posibilidad para empresas multinacionales, y que el presupuesto con el que cuentan no permite llevar a cabo dichas acciones.

Es importante que, la utilización de una visión estratégica no sea sólo una formulación teórica sino que pueda verse aplicada en un caso concreto. Es por esto que, tomando el caso particular de una Pyme ( “TRV, Dispositivos electrónicos”), se buscará adoptar un pensamiento más estratégico y previsorio, a través de la confección de un Plan de marketing estratégico y se demostrará que la planificación y el control permanente de indicadores y del entorno, no requiere de inversiones millonarias, sino que tan sólo debe comenzar como una práctica frecuente hasta convertirse en un hábito de todo ejecutivo.

## OBJETIVOS

Se plantea como objetivo general del presente trabajo final de graduación:

- Diseñar un plan estratégico para la empresa TRV, con el fin de aumentar la rentabilidad durante los periodos 2013-2014.

Para la consecución de dicho objetivo, se plantean objetivos específicos, a saber:

- Realizar una evaluación interna general de TRV.
- Determinar quiénes son y cuál es la oferta de los principales competidores del mercado.
- Establecer cuáles son los factores del entorno están afectando o pueden llegar a afectar a la empresa en un futuro.
- Elaborar un diagnóstico a través de distintas herramientas de análisis.
- Desarrollar estrategias y planes de acción que permitan cumplir con los objetivos de marketing propuestos por el autor.



## MARCO TEÓRICO

Para darle al lector una visión clara de lo que encontrará en el presente trabajo, se ampliarán algunos conceptos centrales para entender que es un plan de marketing estratégico. Se comenzará definiendo por separado el proceso de planificación, el marketing y las estrategias, para llegar a una visión integrada de lo que constituye el plan de marketing estratégico.

### Planificación

Sainz de Vicuña Ancin (2000), ofrece una definición que aunque parece demasiado simple, explica en pocas palabras lo que implica la planificación: “La planificación es el importante reto que supone decidir hoy”. El término, no se refiere a una acción concreta y única en el tiempo, sino a un ejercicio constante de análisis en el que se deben evaluar los factores internos y externos de la empresa. Sainz de Vicuña Ancin agrega, que es necesario planificar en tiempos de incertidumbre, ya que ofrece los siguientes beneficios principales ( p. 52):

- Permite una gestión menos basada en improvisaciones.
- La empresa se prepara para los acontecimientos imprevistos y genera en ella una capacidad de reacción.
- Crea un espacio de participación al personal, en las decisiones de la empresa.
- Facilita la comunicación entre los directivos.
- Justifica las decisiones adoptadas por los directivos.
- Constituye una vía de comunicación al resto de los empleados de la empresa.

Pero para que la planificación resulte provechosa, debe llevar a planes flexibles, es decir, que puedan ir adaptándose permanentemente a los cambios del entorno, siempre y cuando no se pierdan de vista los objetivos perseguidos. Aunque muchos directivos prefieran trabajar improvisadamente, es sumamente necesario que entiendan en primer lugar cual es la importancia y el propósito de planificar, para poder, a partir de allí, realizar este proceso de manera consciente y para que resulte eficaz y conveniente.

Entender que existe un proceso de planificación y saber de qué se trata, es el primer paso para poder llegar a comprender que es un plan, y más precisamente en qué consiste el plan de marketing estratégico.

## Marketing

Otro concepto central en este trabajo es el de marketing. Al respecto, existen muchos autores que ofrecen una definición desde diferentes perspectivas. A continuación, se tomará el de uno de los máximos referentes, Philip Kotler (2008): “es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad” (p. 11).

Hay una creencia común, entre quienes no están inmersos en las prácticas del marketing, de que se trata de buscar la forma de deshacerse de los productos que el empresario quiere vender. Esta mirada es, en realidad, totalmente contraria a lo que los autores afirman de la disciplina. El proceso comienza por identificar las necesidades insatisfechas para poder así determinar cual es concretamente ese mercado, investigar cuáles son los segmentos que lo componen y cuáles puede atender una compañía de manera eficiente. Una vez realizado este análisis, se crea una oferta acorde a lo que ese segmento necesita.

El marketing se fortalece de otras disciplinas, tales como la economía, la sociología, la psicología y la toma de decisiones (Kotler, 2008, p16). Los primeros especialistas, trataron un marketing descriptivo e institucional, que se enfocaba en comprender los canales de distribución, las ventas personales y en hacer publicidad. Es por esto, que muchas personas pensaban en el marketing como un equivalente de las ventas, concepción de la cual tomó muchos años liberarse (p.22). El autor expone cinco etapas de la evolución del marketing, que son:

- Las 4P (producto, precio, plaza y promoción) aparecen inicialmente las como decisiones fundamentales para poder preparar una oferta de mercado. El problema de este concepto fue que, se necesitaba de una mejor comprensión del cliente, de un concepto más centrado en la demanda que en la oferta. Es por esto, que las 4P se traducen a las 4C: conciencia de valor por parte del cliente, costos del cliente, conveniencia del cliente y comunicación.
- Los especialistas comienzan a entender que el concepto de las 4P necesitaba estar precedido por un pensamiento estratégico. Este pensamiento toma como principales conceptos la segmentación, definición de clientes objetivo y posicionamiento.
- El término *targeting* (definición de mercado objetivo) se amplía, considerando todos los niveles a los que puede operar. Estos niveles son el mercado masivo, un segmento de mercado, un nicho o un cliente individual.
- El marketing se generaliza como “un conjunto de habilidades conformado por el manejo del nivel, el tiempo y la composición de la demanda”.

- El concepto de marketing se amplía nuevamente, para abarcar ideas, causas, lugares, personas, organizaciones y otras entidades.

El marketing necesita entender que está pasando afuera de la compañía, con sus competidores, con los grupos de interés, con los factores ambientales de mayor repercusión en la actividad y con sus clientes; pero también necesita que los empleados estén enfocados en trabajar para el cliente, en entenderlo y analizarlo, y en revisar permanentemente los objetivos y planes de acción de manera de poder adaptarlos con facilidad al ambiente externo. En conclusión, se trata de mirar la empresa hacia adentro y en relación con todo el entorno que lo rodea.

### El concepto de estrategia

Para Hermida, Serra y Kastika (1999, p.199) es difícil definir este concepto, pero una forma de hacerlo es tomando cuatro elementos:

- 1) Visión: la cual define lo que la empresa quiere ser en el futuro.
- 2) Posicionamiento: elegir el posicionamiento deseado es uno de las funciones que cumple la estrategia. Esto implica elegir un grupo de consumidores y ocupar un lugar en su mente a través de algunos elementos clave que deben manejarse de manera coherente y consistente en el tiempo.
- 3) Plan: define la forma en la que se alcanzará la visión con el posicionamiento deseado.
- 4) Patrón integrado de comportamiento: este concepto se refiere a que la estrategia debe ser un enfoque compartido. Todos los miembros de la empresa deben conocerla y trabajar para ella. Para lograr este patrón integrado de comportamiento se debe contar con una estrategia implícita y una explícita.
  - La estrategia implícita surge accidentalmente con el paso del tiempo. Es conocida sólo por el estratega y no atravesó ningún proceso de análisis. Este tipo de estrategia ha sido siempre la más utilizada por las empresas.
  - La estrategia explícita implica que todo el equipo gerencial desarrolle un proceso analítico para que luego sea transmitido al resto de la organización.

Otro importante autor que habla del término estrategia y que ha sido un gran referente para las estrategias de marketing, es Ansoff (1976), quien la define como: “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.”

Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia:

- Ámbito producto-mercado
- Un vector crecimiento
- Ventajas competitivas
- Sinergia

Para explicar la interrelación entre estos cuatro componentes, Ansoff diagrama una matriz que suele incluirse en la gran mayoría de los planes de marketing para identificar las estrategias de cartera a seguir. Resulta de gran utilidad para poder ver y remarcar lo que la compañía pretende seguir, principalmente cuando el plan de marketing debe ser presentado a personas no expertas en el tema. Esta matriz se presenta de la siguiente manera:

<b>Producto</b>		
<b>Mercado</b>	<b>Actual</b>	<b>Nuevo</b>
<b>Actual</b>	Penetración de mercado	Expansión de productos
<b>Nuevo</b>	Expansión de mercados	Diversificación

**Cuadro 1. Matriz de producto-mercado**

De acuerdo a los objetivos perseguidos y a los recursos de la empresa, será conveniente enfatizar las estrategias de segmentación, posicionamiento y el marketing mix en uno u otro cuadrante. La **penetración de mercado** puede enfocarse en mejorar la atención al cliente, desarrollando y fidelizándolos, o bien atrayendo clientes de la competencia. Por su parte, la **expansión de productos** puede significar una adaptación de los mismos a los gustos de los consumidores, y no necesariamente la inclusión de uno nuevo. Esta adaptación puede ser a través de cambios en el packaging, nuevos tamaños, colores o sabores, dependiendo de qué tipo de producto se trate. La tercera opción es el **desarrollo de nuevos mercados**, en donde puede elegirse una expansión geográfica o la captación de otros segmentos como nuevos grupos etarios o perfiles demográficos.

El caso de la diversificación presenta ciertas características particulares, ya que se puede realizar a través de tecnologías similares a las que viene utilizando la empresa, o

a través de una totalmente diferente. También puede ocurrir que dentro de lo que implica atender un nuevo mercado, la empresa tenga cierto conocimiento del mismo por tratarse de uno con características similares al anterior, o bien, sea un mercado totalmente desconocido para sus directivos. Para la diversificación existen múltiples opciones, por lo que Ansoff presenta una matriz diferente:

<b>Productos</b>	<b>Tecnología afín</b>	<b>Tecnología diferente</b>
<b>Mercados</b>		
<b>Mismo tipo o de productos sustitutos</b>	Diversificación horizontal o adquisición de empresas competidoras	
<b>La empresa como su propio cliente</b>	Integración hacia atrás	
<b>De tipo similar</b>	Comercialización y tecnología relacionada	Comercialización afín
<b>De un tipo nuevo</b>	Tecnología afín	Diversificación en conglomerados

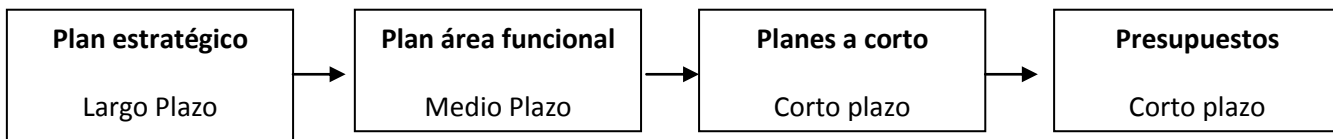
**Cuadro 2. Alternativas de diversificación.**

Este modelo es sumamente útil principalmente para aquellos casos en los que se plantee como objetivo el crecimiento. Un criterio comúnmente usado por los especialistas en marketing es que, para llegar a la diversificación, la empresa debe haber agotado todas las posibilidades de penetración, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Esto se debe a que cualquier compañía tendrá más probabilidades de lograr sus objetivos con éxito cuando conoce el mercado. Además, la diversificación conlleva a una importante inversión de tiempo y entrenamiento en ese mercado y respecto a ese nuevo producto, lo que puede hacer que los directivos desatiendan el resto de sus producto-mercado.

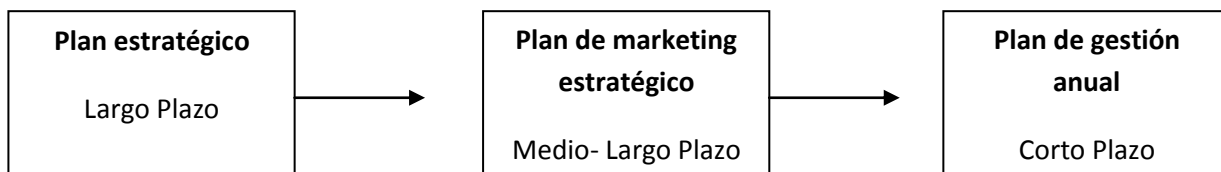
El proceso de planificación en el marketing

No todas las empresas planifican de la misma manera y no todas tienen un área de marketing bien definida. Esto dependerá principalmente del tamaño y de las necesidades de la organización, aunque también la perspectiva de los directivos es importante para considerar al proceso de planificación de marketing como vital o no. Según Sainz de Vicuña Ancin (2000), y basado en Gilmore y Branderburg (1962), el proceso de planificación de acuerdo al tamaño de la empresa se presenta de la siguiente manera:

Empresa de tamaño muy grande



Empresa de tamaño medio



Empresa pequeña



Figura 1. Proceso de planificación según tamaño de empresa.

Como puede observarse en la figura 1, el proceso de planificación genera diversos planes, entre ellos el plan de marketing estratégico, que deviene del plan estratégico de la empresa. Este último contiene los objetivos y estrategias corporativas, y es el punto de partida de todo el proceso de planificación, el cual abarca una visión general de todas las áreas de la empresa y una proyección de cada una de ellas en líneas generales. Por su parte, el plan de marketing estratégico, al igual que el resto de los planes funcionales, basa sus objetivos en los objetivos corporativos.

Pero ¿qué es en concreto un plan de marketing? Sainz de Vicuña Antin (2000, citado en Sanz de la Tajada, 1974, p.79) define el plan de marketing como:

“un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciado en el lazo previsto”.

Cuando se habla de plan de marketing, se puede hacer referencia a un plan anual de marketing, en el que se tienen metas a corto plazo y se planifican las acciones para todo un año; mientras que cuando se habla de plan de marketing estratégico se hace referencia a un horizonte temporal mayor, de 2 o 3 años. Para Sainz de Vicuña, este último es fundamental para todo el proceso de planificación comercial, ya que de él surgen los planes anuales de marketing y a su vez, los planes de ventas en el departamento de ventas y el plan de comunicación en el área de comunicación (p. 66). Este plan de marketing estratégico, se divide según el autor en tres fases:

1) FASE 1, compuesta por:

- Análisis de la situación externa: implica analizar el entorno, considerando variables económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales entre otras. Luego, se pasa a un nivel más particular, evaluando la naturaleza del mercado (demanda) y la estructura (oferta); y finalmente el sector en cuestión, generalmente a través de las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis de la situación interna: se refiere a una mirada hacia dentro de la empresa, analizando de que manera se planifica, como se organiza el marketing mix, cual es el negocio al que se enfoca y como están compuestos los distintos segmentos que atiende. Esto permitirá determinar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- Diagnóstico de la situación: surge como consecuencia de los dos análisis anteriores. Es la sección del plan que permite extraer conclusiones y diagramar a partir de allí, las estrategias a seguir. Uno de los instrumentos más utilizados en el diagnostico es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2) FASE 2: Incluye las decisiones estratégicas de marketing, lo cual implica definir:

- Objetivos de marketing: pueden ser cuantitativos y cualitativos. Son los que guían hacia donde se dirige el área comercial y se deben plantear de la manera más realista posible.

- Estrategias de cartera: se define el producto-mercado. Lo central en esta etapa es decidir si se desarrollarán nuevos mercados o se continuarán atendiendo los actuales; y por otra parte si se incorporarán nuevos productos o se cumplirán los objetivos planteados con los productos actuales.
  - Estrategias de segmentación y posicionamiento: se basa en describir a que segmento o segmentos la compañía atenderá y como querrá posicionarse en ellos.
  - Marketing mix: el eje central del marketing mix es definir como serán las herramientas de producto, precio, distribución y promoción para ese segmento definido anteriormente y para poder posicionarse de la manera que la empresa desea.
- 3) FASE 3: Esta es la fase táctica, en donde se desarrollan los planes de acción concretos que se llevaran a cabo para seguir los lineamientos planteados en la etapa de definición de estrategias y objetivos. En estos planes de acción se incluye un responsable, un tiempo estipulado para realizarla y el presupuesto de dicha acción.

El plan de marketing debería de ser revisado de forma permanente, ya que como se mencionó anteriormente, la flexibilidad es una característica primordial que este debe tener. De esto se desprende que un aspecto fundamental a tener en cuenta una vez que empiezan a aplicarse los planes de acción, es hacer un riguroso seguimiento y control de los mismos de manera constante. Ningún plan de marketing tiene sentido si no se determina cual fue su utilidad. Esto permitirá obtener lecciones aprendidas, que servirán para no cometer los mismos errores en los planes de periodos subsiguientes, y por otra parte, para ver que tan efectivas están resultando las estrategias seguidas y así poder aplicar correcciones. Seguir emprendiendo acciones que están muy lejos de alcanzar los resultados esperados, genera pérdidas de tiempo y dinero que pueden ser irrecuperables para la empresa. Lo más importante del seguimiento y control de un plan de marketing, es observar las repercusiones que tuvo en el área financiera, a menos que se trate de una causa social u otros fines. Para esto, existen varias herramientas, pero una de las más importantes que se incluirá al final del presente trabajo, es el ROMI (return on marketing investment). El ROMI, puede explicarse a través de la siguiente fórmula (Best, 2007, p.55):

$$\text{ROMI} = \text{Contribución neta de marketing} / \text{Inversión en marketing} \times 100$$



En donde, la contribución neta de marketing puede definirse como:

$$\text{CNM} = \text{Beneficio bruto} - \text{gastos de marketing}$$

En otras palabras, el cálculo del ROMI devuelve el porcentaje de productividad. Si este es igual al 100% , significa que se ha recuperado exactamente cada peso invertido, si es mayor al 100% se ha recuperado más de lo invertido; y si es menor al 100% la implementación del plan ha generado pérdidas.

La etapa de seguimiento, control, y análisis de rentabilidad puede considerarse entonces como una cuarta fase, que convierte al plan de marketing estratégico en una herramienta completa de planificación, la cual devuelve un análisis del pasado y el presente de la empresa, y una proyección de la misma a futuro.

## MARCO METODOLÓGICO

El siguiente trabajo pudo construirse a través de una serie de datos que fueron recabados por el autor, tanto de origen primario como de origen secundario. Para los primeros se utilizó una investigación de tipo exploratoria, para conocer cuál es la situación de la empresa en 2012 y la percepción que tienen sus gerentes de lo que les espera a futuro. Para los datos secundarios se consultaron diarios y revistas on-line, blogs de tecnología e informática, portales informativos de marketing y negocios, y fundaciones que promueven el desarrollo eléctrico, entre otras.

Las fuentes consultadas se dividirán por etapas de acuerdo a como se ordena el trabajo. Dichas fuentes fueron:

### Macroentorno

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Análisis documental

En esta etapa se buscó recabar información de variables ambientales que tienen o pueden llegar a tener impacto en la actividad de la empresa. Para esto se consultaron diarios, publicaciones de economistas con ánimos de evaluar cuales eran los pronósticos a largo plazo, y publicaciones e informes de entidades relacionadas con el rubro de la electricidad, la electrónica y la investigación de mercados.

### Análisis de sector

Para el análisis del sector, se buscó determinar cuál es el comportamiento y la cantidad de competidores, clientes, proveedores, y la posibilidad de ingreso de una empresa al mercado. Para ello, se consultó a los gerentes sobre el trato y la negociación con sus proveedores, se buscó contabilizar la cantidad de oferentes de estos productos y el comportamiento habitual frente a acciones de sus competidores a través de sus páginas de internet y de comentarios de los socios de TRV. Por otra parte, se analizó la estructura de costos e inversión necesaria para la producción de dispositivos de protección eléctrica a través de observación y conclusiones del autor de este trabajo.

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Análisis documental Entrevistas en profundidad
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas

Análisis de mercado

Se buscó indagar en esta etapa sobre los segmentos existentes en el mercado, el comportamiento de cada uno de ellos, los segmentos atendidos por cada competidor, los canales utilizados por ellos y el comportamiento general del rubro. Para esto los sitios web de cada empresa fueron también la fuente principal junto con la experiencia del autor en la empresa como fuente de conocimiento.

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Fuente documental

Análisis interno

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Análisis documental Entrevistas en profundidad
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas. 1 entrevista aplicada en marzo de 2012.
<b>Unidad de análisis</b>	Gerente general, gerente comercial de TRV y asesora externa.

En esta etapa fue de suma utilidad realizar una entrevista al gerente general, comercial y a la asesora externa de la empresa, con el objetivo de recabar información sobre los objetivos que habían planteado para 2012, la situación de la empresa en los últimos

meses y las principales dificultades con las que se estaban encontrando. Además, la entrevista sirvió para conocer la percepción que los gerentes tienen sobre su propia empresa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 2, pág. 130

# ANÁLISIS EXTERNO

## MACROENTORNO

El análisis externo comienza con un estudio de las variables macro ambientales que están afectando a TRV directa o indirectamente, o que pueden llegar a hacerlo en el mediano y largo plazo.

Dichas variables fueron divididas en escenarios económico, político, tecnológico y social; y se presentan a continuación:

### ESCENARIO ECONÓMICO

- Desaceleración e indicadores económicos.

Las opiniones sobre las causas de la desaceleración económica que ha estado sufriendo nuestro país en los últimos meses, son variadas. En rasgos generales, afirman por un lado que se debe a fenómenos y conflictos internos, mientras que por el contrario, están quienes atribuyen esta desaceleración a la incidencia de la crisis internacional en Argentina (Ludmer y Lieutier, 2012, Párr 1)<sup>2</sup>.

Una publicación de Cerruti (2012)<sup>3</sup>, basada en los informes de la Universidad Di Tella (2012) y las entrevistas a Jorrat (2012), comunica que la desaceleración, comenzó a ser mayor desde el mes de octubre de 2011, y dado que los últimos resultados no han mostrado ningún cambio positivo, las advertencias coinciden en que se profundizará aun más, alcanzando una recesión a fines de 2012; y que además, de continuar el freno a las importaciones, Argentina tiene un 85% de probabilidades de llegar a esta situación antes de que el corriente año finalice.

Es importante analizar no sólo las opiniones de expertos en economía respecto a la desaceleración económica y a los pronósticos que realizan para los próximos meses, sino también tener en cuenta ciertos datos cuantitativos en lo que respecta a la evolución de algunos indicadores económicos. A continuación se presentan algunos de ellos:

---

<sup>2</sup> <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-197669-2012-07-02.html>

<sup>3</sup> <http://www.cronista.com/economiapolitica/La-economia-se-frena-mas-de-lo-previsto-y-advierten-que-podria-entrar-en-recesion-20120510-0075.html>

Cuadro 3. Indicadores económicos 2009-2012 de Argentina.

Variable	Unidad de medida	2009	2010	2011	2012
PBI Real	Var. %	-4,1%	7,8%	5,4%	-0,9%
Consumo masivo	Var. %	-6,1%	8,1%	5,1%	-3,4%
Inversión	Var. %	-10,8%	15,1%	13,5%	-8,9%
Dólar oficial- Fin de año	\$/ U\$S	3,83	4,01	4,32	5,03
Dólar oficial- Promedio de año	\$/U\$S	3,74	3,93	4,16	4,60
Brecha paralelo/oficial	%	0,9%	2,4%	9,7%	39,9%
Costo de vida- Promedio de año	Var %	14,1%	22,6%	23,5%	23,2%
Tasa interés nominal plazo fijo	% anual	12,4%	10,1%	13,4%	13,4%
Real brasileño	Real/fijo	2,00	1,76	1,67	1,94
Riesgo país	bb.pp	1188	676	675	1022
Exportaciones	M. mil U\$S	55,7	68,1	84,0	75,1
Importaciones	M. mil U\$S	38,8	56,5	73,9	57,9
Reservas del BCRA	M. mil U\$S	48,0	52,1	46,4	42,0
Gasto Primario	% PBI	21,7%	24,2%	24,4%	26,2%
Superávit primario nación	%PBI	1,5%	1,9%	0,5%	-3,3%
Desempleo	%PEA	8,8%	7,8%	7,4%	8,3%
Salario real	1992= 100	101,1	100,9	104,4	103,7

Nota: Greaves (2012). Principales proyecciones 2012/2016. Recuperado 30/08/2012 desde <http://www.greaves.com.ar/noticias/val/52252/el-rumbo-de-la-macro.html>

El cuadro n°3, muestra la evolución de algunos indicadores a lo largo de los últimos 3 años, siendo la columna “2012” sólo un cálculo hecho en base a lo que va del corriente año y quedando sujeto a modificaciones antes que el 2013 comience.

Claramente, la crisis Argentina se evidencia en ciertos datos numéricos tales como la tasa de consumo masivo, la tasa de inversión y el leve aumento de la tasa de

desempleo. Por otra parte, una de las cifras más llamativas es la brecha entre el dólar paralelo y el oficial, la cual es un 30% mayor que a fines de 2011. Finalmente, las importaciones también presentan una gran disminución debido a las trabas impuestas por el gobierno este 2012, la cual está afectando a decenas de industrias. Este tema se evaluará con mayor detalle en el escenario siguiente.

## ESCENARIO POLÍTICO

- Freno a las importaciones

Las importaciones han sido el tema central de la economía Argentina en los últimos meses. Son muchas las empresas que sufren desabastecimientos momentáneos, lo que impide poder satisfacer su demanda como lo hacían habitualmente. “El cerrojo de Guillermo Moreno.”(2012) relata que , hasta ahora, el mayor descenso se observó en las adquisiciones de teléfonos celulares, computadoras portátiles y vehículos para transporte. Es por esto, que el rubro de la informática es uno de los más afectados, lo que repercute a su vez en la venta de otros productos, tales como los que TRV ofrece. La mayor preocupación de los empresarios es que no hay un criterio: sólo el 50% de las presentaciones en la aduana se aprueban y la otra mitad queda bajo observación. El porqué de la situación de estas últimas, nadie lo encuentra. El manejo de presentaciones es un tanto caótico ya que las personas que lo manejan no son suficientes. Aparentemente, entre 15 y 20 empleados reciben unas 3.500 presentaciones por día, lo que vuelve este proceso más lento de lo normal (IProfesional.com, 2012) <sup>4</sup>.

Las consecuencias de este control de importaciones recaen por un lado en los empresarios, quienes deben enfrentarse a periodos de incertidumbre y reformulación de estrategias, pero principalmente sobre los consumidores, quienes son los principales afectados dado que, al bajar la oferta, los precios aumentan.

Los pronósticos para lo que resta del año no son del todo positivos, principalmente porque indican que la situación internacional se complicará aún más y habrá una fuerte inestabilidad, que se mantendrá hasta mediados de 2013 (Lewkowicz, 2012)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://comex.iprofesional.com/notas/135287-El-cerrojo-de-Guillermo-Moreno-no-afloja-y-vuelve-a-provocar-una-cada-de-las-importaciones>

<sup>5</sup> <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-193677-2012-05-10.html>



Para observar las variaciones porcentuales de las importaciones desde 2011 hasta el presente, y teniendo en cuenta cuales fueron los rubros más afectados, se presenta el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Importaciones Argentina 2011-2012**

Importación	Septiembre			Nueve meses		
	2011*	2012*	Variación %	2011*	2012*	Variación %
	millones de dólares			millones de dólares		
<b>Total</b>	<b>6.889</b>	<b>5.907</b>	<b>-14</b>	<b>55.416</b>	<b>50.910</b>	<b>-8</b>
Bienes de capital	1.302	1.261	-3	10.353	8.657	-16
Bienes intermedios	2.138	1.651	-23	16.359	14.797	-10
Combustibles y lubricantes	690	668	-3	7.589	7.690	1
Piezas y accesorios para bienes de capital	1.500	1.272	-15	11.101	10.353	-7
Bienes de consumo	784	621	-21	5.890	5.226	-11
Vehículos automotores de pasajeros	456	407	-11	3.975	3.945	-1
Resto	19	28	47	150	243	62

Nota: Indec (2012). Recuperado 28/10/2012. Disponible: [http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/19/ica\\_10\\_12.pdf](http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/19/ica_10_12.pdf)

- Programa Tv digital abierta

Hace poco más de un año, la UTE conformada por TRV ha comenzado a fabricar decodificadores para el nuevo plan de Televisión Digital Abierta (TDA). El mismo es una política organizada por el gobierno nacional, el cual propone garantizar el acceso universal a la televisión de aire de modo gratuito.

A través de la entrega de decodificadores de manera gratuita a hogares, establecimientos y organizaciones sociales, se busca que cualquier ciudadano tenga acceso a una variada programación sin tener que incurrir en gasto alguno, pudiendo recibir además una imagen alta definición. Esta política apoya a los productores nacionales, promoviendo capacitaciones, herramientas técnicas y tecnológicas, y concursos. El acceso a la televisión digital abierta se hace a través de un equipo receptor de señal digital, que puede adquirirse en las casas de electrodomésticos y de informática, más reconocidos del país (Televisión digital abierta, 2012) <sup>6</sup>.

<sup>6</sup> [http://www.tda.gob.ar/contenidos/tv\\_digital.html](http://www.tda.gob.ar/contenidos/tv_digital.html)

## ESCENARIO TECNOLÓGICO

- Nuevas tendencias

La producción y consumo de desktops o computadoras de escritorio es un factor sumamente relevante para TRV dado que el uso de ups y estabilizadores se ve supeditado la mayoría de las veces a las mismas. Las pc de escritorio, las cuales han sido un modelo hegemónico durante décadas, hoy se ven amenazadas por las nuevas tecnologías. Dichas tecnologías son principalmente las computadoras portátiles, smartphones y tablets. Desde 2011, los consumidores están profundizando su elección por estos aparatos además de los novedosos e-books o libros electrónicos, y televisores 3D; mientras que habrá una importante caída en el consumo de computadoras de escritorio y celulares tradicionales (Dergarabedian, 2011).<sup>7</sup>

El ritmo de innovación en el rubro informática es sumamente acelerado. Las tecnologías se terminan volviendo anticuadas en apenas pocos meses. Es por esto que los empresarios deben seguir el ritmo de esta innovación, tratando de adaptar no sólo su oferta a las mismas sino también sus mecanismos de trabajo.

- Uso de tecnología en Argentina

Teniendo en cuenta por otro lado, la importancia de internet y la popularidad que ha ganado en los hogares argentinos, debemos decir que su crecimiento es notorio y tiene una fuerte influencia en la adquisición de aparatos electrónicos. Durante 2011, el acceso residencial a internet creció un 53,35%, alcanzando unos 8.212.000 conexiones. Las zonas más prosperas para los proveedoras fueron:

- Chaco (+ 126,4%)
- Formosa (+ 109,4%)
- Corrientes (+ 102,7%)

Aunque estas son las cifras del último relevamiento IDC de Argentina, las causas de porqué estas provincias fueron las protagonistas, son desconocidas (La Nación, 2012)<sup>8</sup>

Según el Indicador de sociedad de la información (2010)<sup>9</sup>, a principios de 2010, Argentina fue el país que más incrementó el total de computadoras, llegando a tener

---

<sup>7</sup> <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/110613-Cae-el-imperio-de-las-PC-a-manos-de-las-tabletas-y-los-smartphones>

<sup>8</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1456845-el-mapa-de-internet-en-hogares-argentinos>

<sup>9</sup> [http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20100505/asocfile/20100505195206/isi\\_2010.pdf](http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20100505/asocfile/20100505195206/isi_2010.pdf)

258 unidades cada 1.000 habitantes y un promedio de 337 usuarios de internet cada 1.000 habitantes. A pesar de que ya transcurrieron dos años de este relevamiento, se puede suponer que ese número ha continuado aumentando según la nota de La Nación (2012), citada anteriormente.

A pesar de que en nuestro país, la crisis económica se hizo sentir, el rubro tecnológico no fue el más afectado de todos. Recientemente, según un estudio de Intel (2012) sobre el consumo de tecnología en 1400 hogares de diferentes ciudades de Argentina, los elementos más usados y aquellos que los consumidores creen más importantes son:

**Cuadro 5. Elementos tecnológicos de mayor uso e importancia.**

<b>Elementos que tienen actualmente en su casa y en uso</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Televisión (red)	99,20%	99,20%
Televisión (convencional)	96,10%	95%
Plasma/LCD/LED/ 3D tv	19,40%	18,50%
Reproductor de DVD	82,80%	81,20%
Teléfono celular (red)	98,50%	97,40%
Computadora (red)	86,70%	84,90%
Pc de escritorio	74,80%	72,70%
Notebook/laptop	24,00%	21,70%
Netbook	7,30%	9,80%

<b>3 elementos que consideran más importantes</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Computadora (red)	36,70%	27,30%
Televisión (red)	26,00%	31,20%
Teléfono celular (red)	24,40%	29,80%

Elementos que piensan comprar o cambiar en los próximos 18 meses	Hombre	Mujer
Computadora	24,90%	25,10%
PC	11,10%	12,10%
Notebook/laptop	12,00%	10,30%
Netbook	1,10%	3,70%
Tablet	0,30%	0,40%
Televisión	10,20%	12,90%
Otros dispositivos	10,80%	12,30%
Teléfono celular	7,00%	5,60%
Ninguno	59,40%	54,70%

Prioridad a comprar o cambiar en los próximos 18 meses	Hombre	Mujer
Computadora (red)	51,50%	48,30%
Pc	25,10%	24,00%
Notebook/laptop	24,60%	17,90%
Netbook	1,20%	5,50%
Tablet (ipad)	0,70%	0,90%
Televisión (red)	17,40%	18,80%
Otros dispositivos (red)	18,60%	17,60%

Nota: Intel (2012). Encuesta de consumo tecnológico en Argentina. Recuperado 30/08/2012. Disponible: [http://www.tecnoin.com.ar/detalle\\_novedad.php?id\\_novedad=4556](http://www.tecnoin.com.ar/detalle_novedad.php?id_novedad=4556)

## ESCENARIO AMBIENTAL

- Nuevas tendencias en el cuidado de la energía y del ambiente.

Es evidente que desde la invención de la energía eléctrica, esta se ha convertido en un recurso indispensable para la población mundial. Con la llegada de los

electrodomésticos y el avance de la tecnología, las personas consumen casi el doble de lo que hace 50 años atrás se pensaba que iban a consumir. Es por esto que en muchos países han comenzado a tomarse medidas para fomentar energías renovables y preservar un recurso tan valioso. Algunas de estas medidas tienen que ver con el uso de lámparas de bajo consumo, campañas de concientización, cambios en el huso horario, o con la utilización del sol como generador de energía, para lo que se han creado, por ejemplo, plantas solares térmicas para el calentamiento de agua y hogares, o para la generación misma de energía.

En Argentina, el gobierno nacional lanzó en diciembre de 2007 el programa de uso racional y eficiente de energía, que tiene entre sus principales medidas, el uso eficiente en edificios de administración pública, campañas de concientización, cambios en el alumbrado público, cambio de lámparas de semáforos, entre otros. Una gran parte del consumo de energía está representado por los electrodomésticos, sobre todo cuando están en modo “stand by”. Muchos de ellos consumen energía aun estando apagados y los más usados nunca se desenchufan. También se lanzó en 2012 la “plataforma escenarios energéticos Argentina 2030”, de la que participan diversas instituciones elaborando escenarios y propuestas para cada uno de ellos. Estas propuestas se detallan en forma de soluciones para preservar el recurso energético. Sin duda alguna, todas estas decisiones políticas y las tendencias ambientalistas a nivel mundial, las cuales se encuentran en crecimiento, comienzan a repercutir lentamente en el modo de uso de electrodomésticos y artefactos eléctricos, tanto en hogares como en empresas. Esto ira creando cambios de hábito en la sociedad, que se verá obligada a adherirse poco a poco a dichos cuidados (Fundelec, 2008)<sup>10</sup>.

Desde su fabricación, los productos electrónicos tienen un impacto sobre el medio ambiente. Un artículo de Informática Hoy (2011)<sup>11</sup> afirma que “la energía necesaria para fabricar a uno sólo de ellos es diez veces más importante que la energía que consumirá durante toda su vida útil”. Al final de esta vida útil, muchos productos electrónicos no pueden reciclarse por contener sustancias tóxicas, por lo que el daño que provocan al medio ambiente es inevitable, siendo importante no sólo el ahorro de energía durante su fabricación y uso, sino también el impacto que tienen cuando se convierten en desechos. Así es que muchas organizaciones sin fines de lucro, tales como Greenpeace, crean el “ranking verde”, posicionando a cada empresa en el mismo de acuerdo al nivel de cuidados que tienen en la fabricación y la eliminación de residuos electrónicos.

---

<sup>10</sup> <http://www.fundelec.org.ar/informes/info0021.pdf>

<sup>11</sup> <http://www.informatica-hoy.com.ar/electronica-consumo-masivo/La-tecnologia-ecologica.php>

Muchas otras novedades intentan preservar la energía eléctrica, por ejemplo, los cargadores que se auto desconectan al terminar la carga, o cargadores sin cable. Aunque en Argentina aun no son de uso común, en muchos países se están utilizando para dar energía inalámbricamente a distintos tipos de aparatos como celulares o reproductores de mp3. Uno de las empresas que se sumó a esta tendencia es Belkin<sup>12</sup>, fabricando los productos anteriormente mencionados. Los compradores tempranos han sido, no sólo los ambientalistas sino también quienes buscan innovar en comodidad y practicidad. La ecología, el cuidado del planeta y la colaboración en este proceso ya no es parte de un sector de consumidores y empresas sino que se vuelve una ideología cada vez mas masificada.

## ESCENARIO SOCIAL

- Cambios en los hábitos del consumidor

La situación de crisis e incertidumbre constante que los argentinos deben pasar, ha hecho que los hábitos de consumo en nuestro país hayan dado un giro mucho mayor que los cambios generales que se ven en la población mundial. Según Paz (2007)<sup>13</sup> los consumidores ya no miran tanto la marca y son totalmente conscientes del poder que pueden ejercer sobre las empresas, ya que pueden elegir dirigirse hacia la mejor oferta. Esta conducta también está presente en la clase media-alta y alta. Para Paz, algunas tendencias de consumo que se presentan como emergentes son:

- La era de internet, la cual cambia los tiempos y el acceso a la información.
- Globalización.
- Aumento en la expectativa de vida de la población.
- El acceso a la información, lo que le permite buscar con mayor facilidad y comparar precios. Este acceso a la información lo hace un consumidor más exigente dado que tienen un mayor conocimiento sobre los productos y desean invertir muy poco tiempo en la búsqueda. Todo debe estar a su alcance.
- Cambios en el rol de la mujer. Desde su inserción en el mercado laboral, exige negocios atención las 24 hs. Y soluciones rápidas para el hogar y para el cuidado de su familia.

---

<sup>12</sup> <http://www.belkin.com/us/Product/POWER/c/WSPWR>

<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/marketing/habitos-de-consumo-y-tendencias-del-marketing.htm>

Según este autor, dadas las reiteradas situaciones de recortes de sueldo, inflación e incertidumbre, los consumidores se vuelven más racionales (evitando las compras por impulso), y sus preferencias se vuelcan hacia marcas de mayor rendimiento pero de menor precio, tales como las marcas de los supermercados o segundas marcas. Es decir, el cliente exige calidad y precio al mismo tiempo. Al respecto, el 76% de los consumidores afirma haber comenzado a reemplazar las primeras marcas por marcas más baratas. Los volúmenes de compra son también menores, lo que produce una mayor frecuencia de visita al supermercado, a la vez que se dirige a centros comerciales que no frecuenta regularmente, pero que resultan atractivos porque tienen una oferta o promoción llamativa. Un dato interesante al respecto, es que aquel cliente que se dirige a un comercio sólo por su oferta, no desea ver ningún otro tipo de producto, sino que tan sólo retira la promoción y se va. Resulta evidente que las ofertas y descuentos no están resultando efectivos para aplicar estrategias cross-sell. Además, otro punto que surge a partir de esto, es que la comodidad o cercanía ya no está entre los primeros atributos valorados por el cliente, por lo que si este debe realizar un mayor esfuerzo para obtener un producto a un precio único, lo hará sin desaprovechar la oportunidad de ahorro que se le presenta.

Así mismo, para Télam (2012) y basado en la encuesta del Observatorio del Banco Cetelam (2011)<sup>14</sup>, nueve de cada diez personas, tiene pensado adquirir electrodomésticos, indumentaria y viajes a pesar de la situación económica que se venía previendo desde 2011; y 8 de cada 10 lo hará a través de una compra financiada, principalmente utilizando tarjetas de crédito. Al parecer, quienes aún tienen capacidad de ahorro o quienes tienen la posibilidad de comprar en cuotas, no desean dejar ciertos hábitos de consumo de bienes que no resultan de primera necesidad. Antes que esto, prefieren reducir gastos dejando de adquirir las mejores marcas, pero manteniendo cierto nivel de vida como lo hacían anteriormente.

---

<sup>14</sup> <http://www.telam.com.ar/nota/24552/>

## ANÁLISIS DEL SECTOR

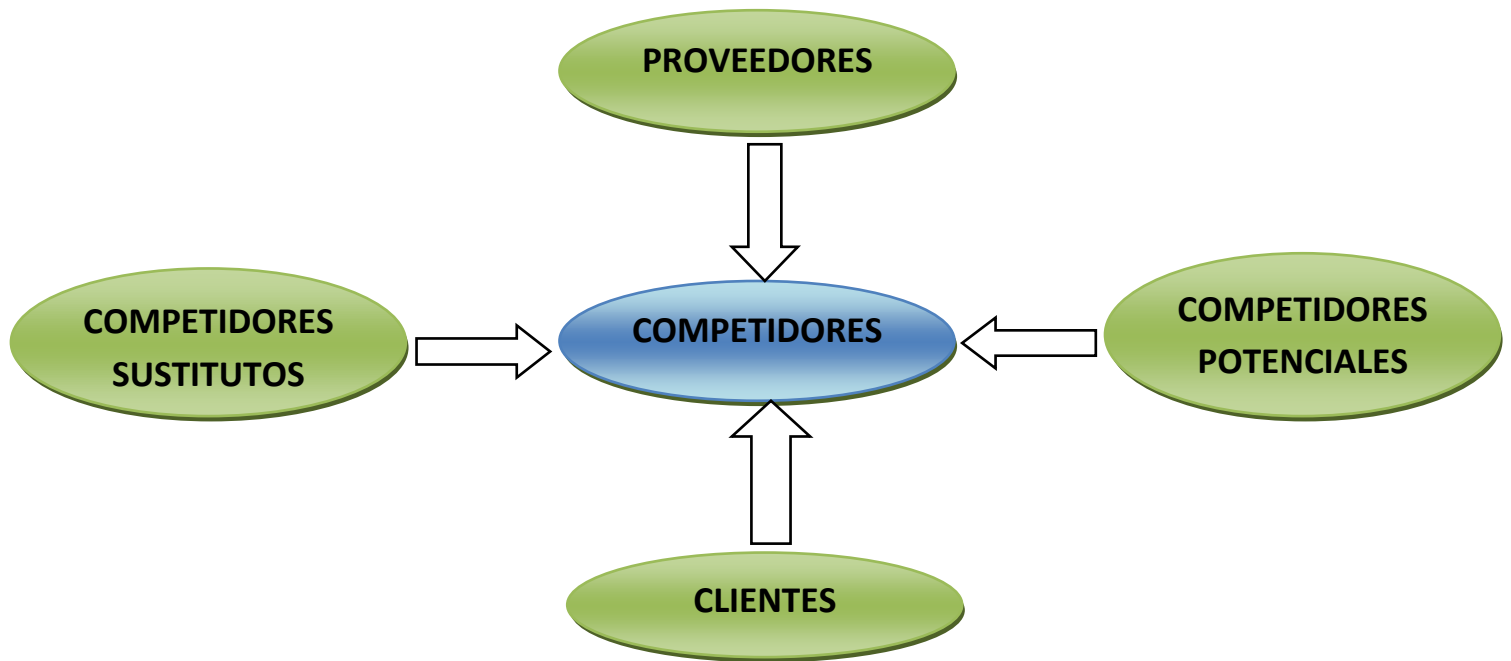


Figura 2. Las 5 Fuerzas de Porter

Para evaluar el grado de competitividad del sector, se utilizará como herramienta las “5 fuerzas de Porter” (Thompson basado en Porter, p. 80), que se describirán continuación:

### **Competidores directos**

Para el análisis de competidores directos, se evaluará el comportamiento de aquellos fabricantes de estabilizadores, Ups, inversores y protectores para notebook. En primer lugar se hará mención de los competidores en cada una de estas líneas de productos a través del siguiente cuadro:



Cuadro 6. Competidores por línea de producto.

Línea	Competidores
Estabilizador tradicional	Atomlux- Belkin- Cmos- Deasa- Digitek- Digitron- Electroar- Energit- Gamasonic- Kaizen- Megared- Skyhorse- Solytec- Sur electric- Work- Yali
Estabilizador industrial	Deasa -Digitron- Electroar- Energit- - Ingeo- Megared
Ups tradicional	Apc - Atomlux- Belkin- Cmos- Datal- Deasa- Diginex- Digitek- - Electroar- Energit- Gamasonic- Ingeo- Megared- Polaris- Skyhorse- solutek- solyteck- work.
Ups industrial	Datal- Deep- Diginex- Digitron- Energía alcalina- Electroar- Energit- Ingeo- Megared- Solutek- Polaris- Apc- Deasa- Ingeo
Inversor	H.t s.a- Deep- Electroar- Energía alcalina- Energit- Ingeo- Megared- Solutek.
Protector para notebook	Work- Solyteck.

Nota: Elaboración propia a través de recolección de información secundaria (2011).

La gran mayoría de estos competidores se encuentra en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, aunque también algunos de ellos se ubican fuera de nuestro país y exportan a Argentina. La cobertura geográfica dependerá en cada caso de la estrategia de distribución. Mientras que algunas marcas exportan a otros países, otras tienen una cobertura regional, llegando a tan sólo unas pocas provincias. El filtrado de competidores más cercanos se mostrará más adelante, en la sección “estructura de mercado”.

Este mercado, presenta las características de una competencia monopolística (Pindyck, Rubinfeld y Beker, 2000) con algunas particularidades, a saber:

- Existe una gran cantidad de oferentes y demandantes.
- No hay un único precio de mercado. Cada oferente fija su propio precio.
- Se utiliza la publicidad, venta personal y la marca como elementos diferenciadores, aunque la más frecuente de estas prácticas es la venta directa. La imagen de marca y publicidad generalmente están en un segundo plano dentro de las estrategias de marketing (p. 297).

Por otro lado, el tamaño de la rivalidad no es tan elevado. Las empresas más presentes no superan las 30 y dentro de ellas, algunas se enfocan más en un mercado industrial y otras en uno de consumidores finales, por lo que en el mapa de competidores se encuentran dispersos. En general, ofrecen productos de luminaria, protección eléctrica, baterías, servicios de ingeniería, transformadores y pequeños materiales para la electricidad tales como cables, llaves, o relés.

Finalmente, la intensidad de esta rivalidad es muy baja ya que no se realizan grandes tácticas tendientes a conseguir nuevos clientes ni a quitarlos a la competencia. Sólo algunos de los oferentes existentes realizan publicidad en diversos medios y aplican distintas herramientas de promoción. Actualmente, y dada la crisis económica que se vive en Argentina, los vendedores observan que los clientes consideran el precio como atributo central para adquirir este tipo de productos, por lo que las tácticas tenderían a trabajar más sobre esta herramienta del marketing mix. Algunos de los fabricantes de este rubro son grandes empresas conocidas mundialmente, por lo que la marca y la trayectoria juegan un papel fundamental en el sector de la electrónica, aunque las segundas marcas están empezando a aparecer dada la mencionada ventaja en el precio. Un factor de gran importancia, principalmente para las líneas de ups y estabilizadores, es la ocupación de canales de manera intensiva, lo que hace que sea, además de una buena estrategia de distribución, una forma de comunicar. Esto determina también quienes son los competidores más fuertes y con mayor presencia para el segmento B to C.

### **Competidores potenciales**

En la industria de la electrónica, las barreras al ingreso son medianamente elevadas considerando:

- Inversiones a realizar en equipamiento, planta, contratación de personal especializado y materia prima.
- Inversión necesaria para publicidad y creación de la marca.
- Cumplimiento de requisitos legales esenciales para la formación de una empresa.

Por otra parte, otra de las barreras a considerar es la reacción esperada de los competidores ya insertos en el mercado. Lo más grave de esta situación podría encontrarse si el ingresante, establece un precio muy por debajo de la competencia, lo que supondría alguna acción por parte de sus adversarios para tratar de defenderse. En el rubro de la protección eléctrica, estas acciones estarían más relacionadas con el precio o la distribución, y no tanto con estrategias de comunicación.

Otro hecho a considerar, es la posibilidad de que los competidores ya existentes inserten una nueva línea de productos que compita con alguna de las que las demás empresas ofrecen. En este sentido, la fuerza sería más elevada ya que podría tratarse de un competidor que cuente con las capacidades y recursos necesarios para desarrollar un producto hecho a la medida del cliente y que, en el peor de los casos, podría obtener ventajas frente al resto de sus rivales en el mercado. Esto ha ocurrido con la inserción de los protectores para notebook, pero hasta el momento no se han observado represalias por parte del pionero ni imitación por parte de los demás competidores.

También debe tenerse en cuenta a la hora de evaluar los competidores potenciales, el ingreso de nuevo producto, dada la constante innovación que se observa en tecnología. Para que este punto no resulte amenazante, todas las empresas del sector deberían mantenerse permanentemente actualizadas respecto de las nuevas tendencias que van llegando al mercado. La respuesta ante un hecho como este no es inmediata, ya que puede observarse también en la inserción de los protectores para notebook, apenas 3 empresas comenzaron a hacerlo después del pionero. Además, las posibilidades de innovación en el ramo de la protección y asistencia eléctrica son mínimas.

Finalmente, la experiencia e imagen de marca de las empresas más fuertes representan una gran barrera al ingreso, especialmente en lo que concierne a la ocupación de los canales más importantes de distribución, lo que genera una mayor presencia en el mercado. La llegada a retailers como Garbarino, Fravega o Carrefour, no resulta fácil para competidor novato o con poca experiencia en el mercado, ya que estos comercios son los que tienen el mayor poder dentro de la cadena.

### **Competidores sustitutos**

Para evaluar la existencia y fuerza de competidores sustitutos es necesario centrarse en la necesidad que la empresa satisface. Como se mencionó anteriormente, dicha necesidad es la de seguridad y protección principalmente, marcándose también la "asistencia".

No se encuentra en el mercado ninguna otra empresa que satisfaga dicha necesidad a través de productos diferentes. Todos los sustitutos que podrían encontrarse están fuera del rubro, como por ejemplo luces de emergencia, las que pertenecen a la luminaria. A pesar de que son una forma de asistencia eléctrica, la función no es cumplida de la misma manera que un ups o inversor. La misma me permite obtener iluminación después de un corte de energía, pero no utilizar el resto de los artefactos eléctricos.

Otra forma de ver los sustitutos en el rubro, es analizando aquellos productos o servicios que compiten por el dinero del cliente, es decir, todos aquellos bienes necesarios para el hogar pero que cumplen otra función, o bien que tienen alguna relación con electrodomésticos y productos de informática. Estos sustitutos pueden dividirse en:

#### Informáticos

- Disco rígido
- Procesador
- Impresoras
- Router
- Accesorios (webcam, bases notebook, cooler, parlantes, etc)
- Antivirus originales

#### Artefactos de asistencia y/o protección

- Luces de emergencia
- Generadores

En el primer caso, al ser productos complementarios a una pc al igual que un estabilizador o ups, pueden considerarse más, o menos urgentes o necesarios. Es por esto, que si un consumidor necesita un cooler para su notebook, y también un estabilizador, puede que deba decidir cual adquirirá primero dadas sus restricciones económicas.

Finalmente, un dato importante a destacar es que los estabilizadores y ups son sustitutos entre sí. Si bien el segundo cumple una función adicional, que es la de brindar asistencia ante un corte de energía, también funciona como un estabilizador de tensión ante variaciones de la misma. El consumidor en este caso, también debe decidir si desembolsará una mayor cantidad de dinero para satisfacer dos necesidades o si tan sólo necesita protegerse de variaciones de tensión.

#### **Proveedores**

En cuanto a la amenaza de los proveedores podemos decir que es la más elevada de las fuerzas ya que para algunos insumos resulta imprescindible contar con el proveedor con el que se negocia usualmente. Esto ocurre porque muchas veces

diseñan los insumos a la medida del cliente, mientras que otras materias primas son fáciles de conseguir, como elementos que se pueden encontrar en cualquier ferretería o negocio cercano a las plantas.

En este mercado, el problema principal no radica en la falta o escasez de proveedores sino más bien en las relaciones que se establecen con los mismos, lo que hace difícil cambiar de proveedores y eleva el poder para ellos, disminuyéndolo para los fabricantes de dispositivos electrónicos.

Para esto, lo que deben hacer muchas empresas es instrumentar planes de contingencia, tales como el sobre abastecimiento, que les soluciona momentáneamente cualquier problema que pueden llegar a tener con sus proveedores sin dejar de atender la demanda que tienen. Comenzado el 2012, el poder de los proveedores aumentó aún más en el sector debido a las trabas de importaciones impuestas por el gobierno. Esto ha hecho que las compras al exterior debieran sustituirse por insumos nacionales, muchas veces disminuyendo la calidad del producto final e incluso debiendo modificar el diseño y funcionamiento del mismo.

## **Clientes**

Podemos dividir los clientes de este sector en dos grandes grupos: empresas y consumidores finales. Se considera que el poder es elevado en ambos casos, debido principalmente a las siguientes razones:

- El costo de cambiar de marca o proveedor es bajo, sobre todo para el mercado de consumidores finales que pueden encontrar otras marcas en retailers y minoristas. A pesar de que las que tienen mayor presencia en el mercado y punto de venta, no superan las 4 o 5, el cliente puede optar por pagar precios más o menos elevados y los canales de distribución totalmente accesibles le facilitan el cambio. En relación a esto mismo, el precio que pagan por estos tipos de productos no son lo suficientemente elevados como para que intenten amortizar la inversión realizada en el mismo y pueden optar por probar otras marcas por poco dinero, o deshacerse del producto si no se sienten conformes.
- La posibilidad de negociación del cliente es baja, ya que los precios se encuentran fijados por el fabricante y los negocios minoristas. Por otro lado, la negociación por descuentos y cantidades tampoco resulta muy probable en el mercado de consumidores finales, a menos que se trate de una forma especial de pago o una promoción. Lo contrario ocurre en el mercado de negocios, en donde las industrias tienen un poder de negociación muchísimo más elevado, llegando a pautar hasta las condiciones de pago y los plazos de entrega.

- Resulta muy difícil crear fidelidad. También se observa en este caso una diferencia entre el mercado de consumidores finales y el mercado B to B. Para los primeros, las características técnicas no resultan muy importantes porque pocas veces se entienden las diferencias que ofrece una marca y otra. Más bien, terminan eligiendo por precio ya que tampoco se observa que el cliente tome siempre este tipo de productos como algo tan importante en cuanto a calidad. Además, un producto de cualquiera de estas categorías tiene una recencia de varios años. Para los segundos, la fidelización a la marca resulta más fácil ya que la oferta es mucho más personalizada y se pueden brindar beneficios por formas de pago, descuentos o envío. Además, puede que se tenga que comprar más frecuentemente que en el caso del consumidor final ya que existen varios sectores de la empresa que pueden requerirlos.
- El tamaño del público es grande para ambos grupos de clientes, aunque para algunos productos específicos (como los inversores de energía), se trata de nichos de mercado, donde las ventas del mismo representan apenas un porcentaje de las ventas totales de la empresa. Sumado a esto, los productos de protección eléctrica pueden adaptarse a diferentes artefactos del hogar y se utilizan en cualquier parte del país, lo que hace que el público no quede restringido a un solo producto complementario o una única zona geográfica.
- No resulta fácil cambiar a un sustituto porque estos no existen. Los compradores simplemente pueden elegir entre las diferentes marcas que se encuentran en el mercado, lo que aumenta en cierta medida el poder del vendedor. Sí se considera un sustituto fuerte, cualquier accesorio informático o electrodoméstico para el hogar, los cuales muchas veces se venden a través de los mismos canales que los ups y estabilizadores.
- El volumen de las compras que realizan es muy pequeño. Generalmente se trata de una sola unidad para el caso del mercado B to C, y de productos de mayor tamaño pero en poca cantidad para mercado B to B. El único tipo de compra en donde se adquieren estos productos en cantidad, es en el caso de las gubernamentales o equipamiento para oficinas. Esto también termina aumentando el poder para el comprador y disminuyéndolo para el proveedor o vendedor.
- Un último punto que eleva el poder de esta fuerza es la gran disponibilidad de información existente en el mercado. Para acceder a una comparación de precios y características tan sólo basta con visitar los más conocidos hipermercados, casas de electrodomésticos o minoristas e incluso estos datos pueden obtenerse desde el hogar a través de internet y de los tradicionales sitios de venta on-line.

Los clientes de este sector son principalmente usuarios de productos informáticos, aunque los productos no tengan como único destino la protección de los mismos.

## ANÁLISIS DE MERCADO

### NATURALEZA

Para analizar la demanda en el mercado de productos electrónicos, se diferencia en primer lugar en que etapa del ciclo de vida del producto se encuentra cada línea que TRV ofrece:

**Cuadro 7. Etapa de CVP por línea de producto de TRV.**

Producto	Etapa del CVP en que se encuentra
Protectores	Introducción
Estabilizador Ups Inversor Decodificador	Madurez

Tanto los estabilizadores, como ups e inversores están insertos en el mercado desde hace muchos años, dejando de ser un producto novedoso y desconocido. El incremento de ventas es lento, e incluso ha llegado a estancarse, estabilizándose en su máximo nivel posible. La etapa de madurez seguirá extendiéndose por un tiempo considerable ya que se trata de productos de necesidad y no de moda. Mientras los consumidores perciban un daño inminente hacia sus artefactos eléctricos, buscarán adquirir ups o estabilizadores, aunque dada la posibilidad de elegir en diferentes canales a diferentes precios, buscarán realizar cada vez el menor gasto y esfuerzo posible. Los decodificadores también están presentes en el mercado hace varios años aunque con la llegada de la televisión digital y el HD, comienzan a sufrir innovaciones y los viejos modelos se vuelven obsoletos.

Por otra parte, los protectores son un producto nuevo. En Argentina comenzaron a venderse a fines de 2010 y principios de 2011, y aún hoy no ha llegado a ser tan conocido. Las ventas son bajas y el crecimiento que se observa en las mismas es muy leve. En el caso particular de TRV, sus fabricantes esperaban que terminando el 2012, el incremento fuera mayor del que se viene observando hasta ahora.

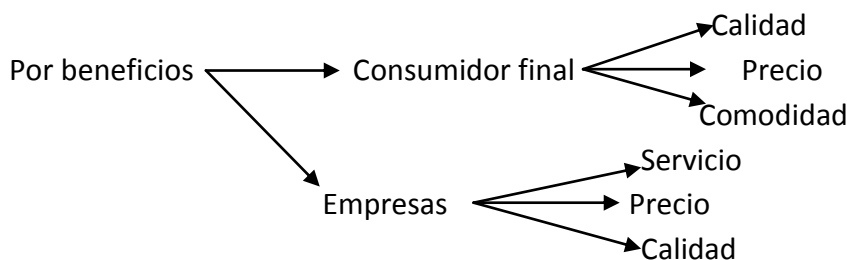
## Segmentos de mercado existentes

El mercado puede definirse, a través de distintos criterios de segmentación, entre los cuales se puede mencionar:

### 1) Segmentación conductual

Tal como su nombre lo indica, en este tipo de segmentación, los compradores se dividen en grupos en base a su conducta (Kotler, 2011, p. 267). Esta conducta puede estar relacionada con la forma en la que se utiliza el producto, la actitud que tienen hacia él, o la información o conocimiento que tienen del mismo, entre otras.

Para el análisis de la demanda de los productos de esta industria, se toma como relevante dos tipos de conductas: el beneficio buscado y la etapa de preparación en la que se encuentra frente al producto. Para el primero de ellos, se muestra una diferencia entre los beneficios buscados por las empresas y los beneficios buscados por los consumidores finales:



- Por beneficios- empresas

Servicio: A la hora de elegir a su proveedor, las empresas de este segmento buscan beneficios asociados al servicio recibido, tales como flete, instalación, servicio post venta o capacitación entre otros. El precio que pagan por ello y la calidad de los productos que adquieren pasan a un segundo plano en el momento de la evaluación.

Precio: Los clientes basan su decisión en el precio y los descuentos por cantidad, aunque esto implique algunas veces adquirir bienes de menor calidad. Sacrifican la recepción de algunos beneficios asociados con el servicio pero aprovechan una oferta o precio bajo.

Calidad: Aquí se encuentra una empresa o negocio que tiene en cuenta principalmente el desempeño y funcionamiento del producto que está adquiriendo, basándose probablemente en la marca, sin importar si el precio es más elevado que el de otro proveedor o si los servicios ofrecidos son menores o nulos.

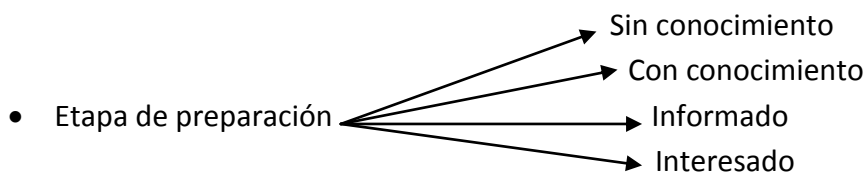


- Por Beneficios- consumidores finales

Calidad: el cliente que se basa en la calidad observará las características técnicas del producto que está adquiriendo, comparará las marcas y ofertas disponibles y elegirá en base a aquella que le brinde un rendimiento mayor. Puede también que el criterio de calidad se base en una mayor vida útil del producto o una mejor protección. En general, para poder elegir en base a la calidad, deberán tener un leve conocimiento técnico sobre esta categoría de productos, ya que de lo contrario, la calidad se vuelve difícilmente comprobable para alguien que no entienda cuales son las verdaderas funciones que el producto debería cumplir. Lo importante en la identificación de este segmento, es que se trata de un grupo de consumidores que no observa tanto el precio ni los esfuerzos que debe realizar para conseguir el producto, sino mas bien se interesa por obtener “lo mejor”. Muchas veces, la elección de lo mejor se basa en la marca.

Precio: este segmento elegirá el producto que le permita un mayor ahorro económico, en lo posible aquel de precio más bajo, sin tener en cuenta el desempeño que le proporcionará en un futuro o el mayor tiempo y esfuerzo que lleve obtenerlo. Si bien no siempre la elección por precio se debe a las dificultades económicas por las que pasa ese consumidor, podría asociarse este segmento con una clase social más baja o un menor nivel de ingresos, o bien a que el producto no le resulta de tanto interés ni importancia.

Comodidad: este segmento está formado por aquel clásico grupo de consumidores que no quiere perder tiempo buscando información, recorriendo locales o movilizándose hasta un punto de venta lejano. Tratará de comprar por internet desde su casa, o de dirigirse al negocio más cercano, independientemente de si este negocio lo ofrece a un precio mayor que otro o si la marca disponible en el mismo no es la mejor.



Cada una de ellas posee ciertas características, a saber:

Sin conocimiento: El consumidor no sabe de la existencia de los productos o de algún producto de esta categoría, o bien, ha oído hablar de ellos pero tiene en claro qué función cumplen. Generalmente, un competidor que busque captar a futuro este segmento, o convertirlo en el segmento “con conocimiento”, realizará publicidad

masiva y tratará de estar en todos los medios posibles llevando su marca junto con la comunicación del producto genérico. Despertará una necesidad latente y oculta que el consumidor no sabía que tenía.

Con conocimiento: El consumidor sabe que es y para qué sirve pero no tiene conocimiento sobre las características técnicas del producto o las marcas existentes (o precios). Probablemente esto se deba a que nunca ha realizado una compra de alguno de los productos de esta categoría. Aquellos oferentes que quieran informar este segmento, trataran de comunicar los beneficios de tener un producto de esta categoría y recomendaran su propia marca.

Informado: Este segmento está formado por potenciales clientes que saben qué función cumplen los productos, donde pueden adquirirlos y conocen algunas marcas y precios, aunque no tienen la intención de adquirirlo en este momento. La comunicación de quienes se centren en este segmento se basará en la recordación de marca, de manera que cuando el consumidor pase a ser “interesado” y desee adquirir el producto, piense en primer lugar en dicha marca.

Interesado: Es un consumidor que posiblemente se convertirá en cliente ya que está interesado en adquirir el producto y buscó o sigue buscando información para tomar la decisión final. Esta decisión se basará en alguno de los criterios mencionados en la segmentación por beneficios. Es aquí donde los competidores destacarán en su comunicación, ya sea directa o indirectamente, cuál de esos beneficios los identifica y se dirigirá a ese segmento específicamente. La comunicación en este punto ha dejado de ser tan masiva.

## 2) Por tamaño

No todo el mercado tiene los mismos requerimientos, por esto es que demandan distintos tipos de productos de acuerdo a sus necesidades. Estos requerimientos variarán por ejemplo, de acuerdo al voltaje que es necesario proteger, el tipo de energía utilizada, la cantidad de aparatos a cubrir, el tiempo de autonomía precisado para los ups, etc. Bajo este criterio, la segmentación por tamaño entonces, puede hacerse para el autor de este trabajo de la siguiente manera (comunicación personal con gerente de ventas durante 2011):

Cliente industrial: Este segmento de clientes está compuesto por fábricas que compran alguno de los productos para instalar en sus plantas de producción, en donde probablemente la cantidad de artefactos a proteger no sólo sea elevada sino que el voltaje también es mayor.

Pymes: en esta categoría se intenta reflejar la necesidad que tienen aquellas empresas que no destinan tanto este tipo de productos a sus plantas de producción sino mas

bien a su equipamiento de oficina, como por ejemplo, utilización de estabilizadores y ups para computadoras e impresoras.

Usuario final/particular: compran de a una unidad, generalmente utilizan para protección de equipos informáticos o para otro tipo de artefactos eléctricos del hogar.

### 3) Por rubro

La segmentación por rubro puede resultar útil para analizar el mercado de la protección eléctrica, dado que considera no sólo a las empresas como usuarias, sino también el rubro al que pertenece el distribuidor.

Se considera que los más relevantes para las categorías de productos de este trabajo son:

- Salud: incluye clínicas y hospitales, público o privados. Requieren principalmente de productos de asistencia para evitar la interrupción de tareas críticas como cirugías o para mantener aparatos de vital importancia como respiradores. La gran mayoría de tareas en este rubro son impostergables.
- Supermercado: este rubro incluye pequeños comercios de barrio como también super e hipermercados. Tienen la necesidad de proteger grandes equipos como heladeras comerciales, y necesitan de asistencia frente a cortes de energía, para evitar la pérdida de productos.
- Gastronomía, hotelería y turismo: tienen requerimientos similares a los del rubro supermercado ya que intentan preservar aparatos como heladeras, computadoras, tv. Un producto muy común que adquieren en este rubro son las luces de emergencia.
- Informática: es el rubro más común al cual se abocan la mayoría de productores. La protección principal está en computadoras, impresoras y accesorios. Además, si la pc es utilizada por trabajo, los usuarios necesitarán que su actividad no esté siendo interrumpida con cada corte de energía, provocando muchas veces pérdida de datos.
- Manufactura: la protección es esencial para este segmento debido a que los estabilizadores o ups son utilizados en grandes maquinas que tienen un elevado costo. La pérdida de alguna de ellas no sólo implica una pérdida considerable de dinero sino también una interrupción de la producción hasta tanto puedan volver a obtener el equipo. El segmento de la industria manufacturera adquiere aparatos de gran potencia y tamaño, y otros más pequeños para sus oficinas.
- Transporte: el rubro transporte no cuenta con energía eléctrica directamente en su actividad, a excepción de sus oficinas administrativas. Es por esto, que necesitan de asistencia para trenes, colectivos o subtes, entre otros. Para ellos,

adquieren inversores o generadores que utilizan para poder abastecer por ejemplo, las tv en los colectivos de larga distancia.

- Ferretería: este segmento requiere atención como intermediario y no tanto como consumidor. Las ferreterías ofrecen productos de electricidad tales como zapatillas, llaves, linternas y reflectores entre otros. Las de mayor tamaño, también venden algunos electrodomésticos por lo que cualquier producto de asistencia y protección eléctrica también puede encontrarse en este tipo de distribuidor.

### **Unidad de toma de decisiones**

Podemos hablar de la UTD para los 2 tipos de clientes que debe considerar TRV:

- Cliente final
- Mercado de negocios

Cabe aclarar que dentro de cada uno de ellos, el rol que desempeña en el proceso de compra va a depender también del producto del que estemos hablando.

A continuación se explican los roles más importantes para cada cliente.

#### Cliente final

Los papeles más importantes están en el influenciador, el cual estaría representado generalmente por alguna persona del sexo masculino del hogar, quien puede opinar sobre la cantidad de VA que quiere para su nuevo estabilizador o ups, la marca que prefiere o alguna otra característica técnica. En caso de no tener conocimiento alguno ninguno de las personas que habitan en el hogar, el papel de influenciador lo jugaría el vendedor, quien probablemente pregunte para que utilicen el producto y de acuerdo a eso recomendará una marca u otra, con determinadas características.

El papel del decisor estaría representado por la persona que elige donde y como comprarlo en base a lo que el influenciador ha dicho o recomendado. Para esto es importante tener en cuenta las variables plaza y precio, ya que el decisor puede tomar la opinión del influenciador para elegir qué producto comprar, pero adquirirlo en el lugar que le quede más cómodo, cercano, el que tenga el mejor precio o las mayores facilidades de pago. También es muy probable que el decisor sea la persona que aporta dinero en un hogar, ya que será quien decida hasta cuánto está dispuesto a gastar de acuerdo a las restricciones económicas que tenga.

Una vez que la decisión ha sido tomada, es altamente probable que sea el mismo decisor el que juegue el papel de comprador, o bien lo hace una tercera persona teniendo en cuenta las recomendaciones del influenciador y las restricciones del decisor.

Finalmente, como usuario actúan todas las persona que vivan en el lugar en donde fue colocado el producto, que generalmente va destinado a la protección de equipos de informática y algunos otros equipos electrónicos como televisores, dvd, equipos de música, entre otros.

### Mercado de negocios

En este caso encontramos un iniciador, que de acuerdo al tamaño y actividad de la empresa podría ser un ingeniero electrónico o industrial, un encargado de sistemas, o servicios tercerizados de informática. Estos son quienes sugieren a la empresa que los aparatos deben ser protegidos o que se requiere de un inversor para algún trabajo en lugares donde no se encuentra energía eléctrica. Para el caso de empresas que adquieran productos más pequeños como estabilizadores o ups para oficinas, el iniciador podría desde un gerente hasta un encargado de mantenimiento.

Por otro lado, el papel de decisor y aprobador estaría principalmente en manos del departamento de finanzas, que va a evaluar donde y como adquirir el producto de acuerdo al precio y las facilidades de pago en primer lugar, y también de acuerdo a las relaciones que haya establecido con los proveedores del insumo que está buscando. El comprador, luego de ser tomada la decisión, será el departamento de compras.

El usuario ejercerá el papel fundamental para la recompra, ya que una vez evaluado el producto con su primer adquisición y uso, todos aquellos que puedan observar el desempeño del equipo podrán convertirse luego en influenciadores. Quienes pueden ocupar el papel de usuario pueden ser los propios ingenieros, jefes de producción, encargados en las plantas, técnicos, personal de mantenimiento, e incluso lo serán los empleados administrativos en caso de que se adquiera producto para oficinas.

Es importante aclarar que cuando hablamos del mercado de negocios no nos referimos a las empresas como revendedores sino a las empresas como clientes y usuarias de los productos que TRV ha creado especialmente para las mismas.

## ESTRUCTURA

### Descripción del rubro de referencia

Este mercado se caracteriza por tener un grupo de oferentes que sólo cumplen la función de fabricantes dentro del canal, sin estar ninguno de ellos integrados con sus mayoristas o minoristas. En general, utilizan una serie de revendedores para poder llegar al consumidor final (en caso de que atiendan dicho segmento). De lo contrario, lo común es que utilicen la venta directa para llegar a los clientes industriales y a las más importantes obras gubernamentales. Para el segmento de las pymes, generalmente la venta se hace de manera directa, aunque es probable que los mayoristas más grandes y poderosos del país estén un paso adelante frente a estas grandes ventas, situación que genera muchas veces competencia entre los miembros de un mismo canal, como ha ocurrido un par de veces con TRV. Pueden encontrarse dentro de este rubro cerca de 30 fabricantes: la gran mayoría de ellos (más del 70%) se ubica en la provincia de Buenos Aires, mientras que sólo el 12% son productores del exterior y el resto pertenecen a distintas localidades del interior de Argentina. A pesar de la cantidad, sólo 3 de ellos tienen mayor presencia en el mercado, estando en los retailers más importantes del país tales como hipermercados y grandes casas de electrodomésticos, lo que les genera una importantísima ventaja frente a las restantes marcas. Un beneficio que se presenta en este rubro, en comparación con la industria de la electrónica en general, es que estos retailers no fabrican hasta el momento segundas marcas en protección y asistencia eléctrica, lo que generaría un precio bastante inferior que sería difícil de imitar, tal como ocurre con productos como dvd y televisores.

En cuanto a la comunicación utilizada en el sector, la misma es escasa. La publicidad masiva no es frecuente a través de ningún medio. En lugar de esto, pueden encontrarse publicidades gráficas en revistas especializadas, publicidad en el punto de venta, o comunicaciones esporádicas en diferentes redes sociales (utilizadas por Polaris, Apc, Belkin y Solytec). La pobreza en materia de comunicación es sumamente notoria con tan sólo ingresar a cualquiera de las páginas web de los competidores, algunas de las cuales no son actualizadas desde hace varios años. Por otra parte, no se ha encontrado ningún dato respecto a campañas de marketing directo al usuario, aunque sí es común el envío de newsletters a los resellers.

Siguiendo con la estrategia de marketing mix utilizada, los productos comúnmente ofrecidos en este rubro son: ups, inversores, baterías, transformadores, fuentes, luminaria, rectificadores, estabilizadores, protectores de notebook y algunos servicios de asesoría, control y administración de energía. La estrategia de precios seguida no es

uniforme ya que los productos varían en tamaño, segmento y calidad, lo que hace que exista un rango de precios muy extenso.

Finalmente, este mercado no se caracteriza por una innovación constante. Más bien es un mercado maduro para casi todas las categorías de productos, a excepción de aquellos que se dedican a la fabricación de última tecnología en computación y multimedia, como Belkin. De lo contrario, los productores nacionales presentan ventas estables y las modificaciones a los productos son leves, tales como cambios en el packaging, colores o diseño, pero no en la funcionalidad del mismo. Los avances en tendencias de marketing tampoco son muy visibles, sólo algunos se han unido al e-commerce y las mencionadas redes sociales, aunque su utilización no es muy frecuente. Este mercado se distingue por utilizar las técnicas más tradicionales y antiguas del marketing, especialmente en materia de comunicación; y por una estrategia de fidelización más avocada al revendedor que al consumidor.

### **Competidores**




Para el análisis de competidores se hizo en primer lugar, un listado completo de oferentes de inversores, ups, estabilizadores y decodificadores. A partir de dicho listado, se realizó un filtrado para seleccionar a los más cercanos, teniendo en cuenta principalmente la ocupación de los mismos canales. Los competidores encontrados son:

- Apc
- Atomlux
- Belkin
- C-mos
- Coradir
- Datal
- Deasa
- Deep
- Digitek
- Diginex
- Digitron
- Eaton
- Electroar
- Energía alcalina
- Energit
- Gamasoic
- H.t S.a
- Ingeo
- Kaizen
- Kanji
- Kozumi
- Megared
- Polaris
- Skyhorse
- Solutek
- Solytec
- Sur electric
- Work
- Yali



A su vez, se decidió dividir el análisis de competidores por línea de productos ya que no puede utilizarse el mismo criterio de filtrado para todas ellas. Esta separación resulta importante ya que en cada una de las líneas compete con distintas marcas, tal como se muestra a continuación<sup>15</sup>:

**Cuadro 8. Competidores más cercanos para la línea estabilizadores.**





Segmento				
Calidad				
Precio				
Comodidad				
Usuario final				
Pymes				
Cliente industrial				

El criterio tomado para seleccionar a los competidores más cercanos de la línea estabilizadores fue la ocupación de los mismos canales que TRV, es decir, los que tienen más presencia en retailers y minoristas. Para esto se revisó la oferta de importantes cadenas clientas, tales como Garbarino, Frávega, Carrefour, Ribeiro o Compumundo; y de algunos minoristas de la ciudad de Córdoba. Estos competidores, si bien también ofrecen productos para industrias, enfocan sus acciones de marketing en el mercado B to C, al igual que TRV.

Por otra parte, se consideran como competidores más cercanos para la categoría ups, los siguientes:

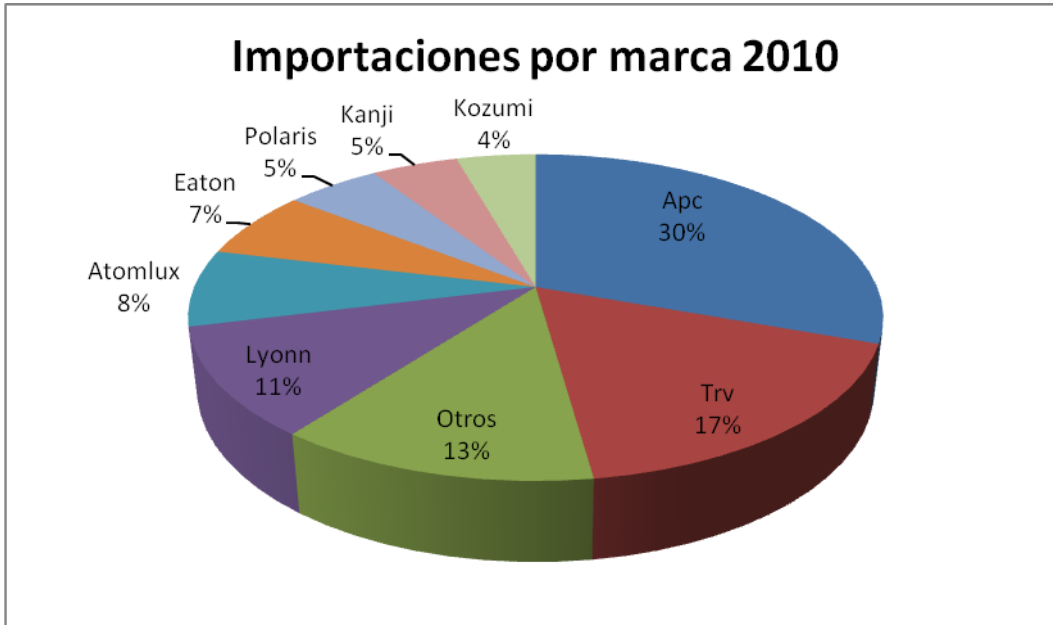
<sup>15</sup> La descripción detallada de todos los competidores se encuentra en el anexo 1, pag. 128

Cuadro 9. Competidores más cercanos para la línea ups.

Segmento				
Calidad				
Precio				
Comodidad				
Usuario final				
Pymes				
Cliente industrial				

Para la línea ups, el criterio de filtrado según los canales de distribución utilizados no resulta de utilidad. Los competidores más fuertes no distribuyen en retailers pero logran una ventaja a través otros canales como la venta directa. La participación de mercado tampoco resulta aplicable ya que estos datos son desconocidos. Es por esto que se ha tomado para esta línea, el porcentaje de importaciones por cada marca, sobre la importación total anual de ups.

Según “En retail” (2010), el 100% del ingreso de ups al país durante 2010, estuvo representado por las siguientes marcas (p. 64):



**Gráfico 1. Importaciones Argentina de ups por marca (2010). Total: 109.941 unidades.**

Esto nos da una aproximación a la participación de mercado, de la cual no se tienen cifras concretas. No se dispone de datos renovados del 2011 y 2012, pero sí de periodos anteriores. Las posiciones son bastante similares de un año a otro, por lo que se consideró a aquellas marcas que ocupan los primero 4 lugares.

Finalmente, para la línea inversores se consideró como criterio de filtrado el tamaño de clientes que atiende cada competidor. Mientras que algunos fabricantes son fuertes en el segmento industrial, otros (como TRV), se enfocan en productos para el consumidor final. En general, quienes ofrecen inversores, tienen clientes corporativos de gran tamaño y han logrado un alto grado de conocimiento y trayectoria en dicho segmento. Es por esto, que se consideraron como competidores más cercanos a TRV los siguientes:

- **Solutek:** desarrolla sistemas de energía de respaldo. Se especializa en servicios y trabaja con una cartera de clientes corporativos, aunque también ofrece equipos de menor tamaño. Sus principales productos son:
  - Rectificadores
  - Ups
  - Iluminación de emergencia

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Inversores
- Módulos switching
- **Electroar:** fabrica productos de menor potencia, destinados al consumidor final y ofrece algunas variedades para quienes requieren protección de grandes equipos. Sus principales productos son:
  - Estabilizadores
  - Transformadores
  - Ups
  - Inversores
  - Fuentes de alimentación
  - Protección catódica

### Canales de distribución existentes

Los canales más utilizados en este mercado son:

- Venta directa (hacia pymes y clientes industriales)
- Retailers (utilizados sólo por los competidores expuestos en los cuadros anteriores)
- Mayoristas
- Minoristas
- E-commerce (sólo una marca lo utiliza)

Es importante destacar que los mayoristas muchas veces también son una forma de vender a los clientes industriales y pymes, ya que algunas empresas prefieren acudir al mismo proveedor que les vende otros insumos. De esta manera el mayorista se vuelve clave para llegar no sólo a los detallistas sino también a los compradores más grandes.

## Conclusiones análisis externo

Tras analizar el entorno de TRV se observa en primer lugar, que el macroambiente ofrece un panorama no del todo favorable, debido a que se espera que continúen los problemas con las importaciones de insumos a nuestro país y a los efectos de la desaceleración económica, entre ellos la disminución del poder adquisitivo del consumidor. Por otra parte, los problemas de corte de energía eléctrica persisten en el país, especialmente llegado el verano, lo que representa una oportunidad para TRV dado que sus productos seguirán viéndose necesarios para el público.

En el sector, se observa que quienes tienen el mayor poder son proveedores y clientes. Los primeros, por establecer relaciones estrechas para realizar productos totalmente personalizados y adaptados a los requerimientos de los fabricantes. Los segundos, tienen un gran poder por tener la posibilidad de encontrar diversas marcas, comparar precios y por realizar compras pequeñas y esporádicas, lo que dificulta su fidelización y la generación de recompra. En ellos se busca más la captación que el desarrollo. Distinto es el caso del mercado de negocios donde la negociación por precio, forma de pago y envío resulta más fácil, lo que genera oportunidades de fidelizar este cliente.

En general, TRV trabaja con líneas de producto maduras, las cuales tienen muy bajas probabilidades de crecimiento. Dichas líneas son las que generan el 90% de los ingresos de la empresa, por lo que debería comenzar a planear como serán reemplazadas en el largo plazo. Las líneas que se encuentran en introducción (protector Pocket), tiene un ritmo de crecimiento demasiado lento y mucho menor al que se esperaba, aún sigue siendo desconocido para muchos potenciales clientes y no despierta demasiado interés en quienes están al tanto de su existencia. Por esto también se puede afirmar que las expectativas tampoco son favorables para esta línea.

En comparación con sus competidores, TRV es uno de los más fuertes en la línea estabilizadores tradicionales, como el Concept, aunque no tanto así en estabilizadores industriales. Se puede observar que no muchos fabricantes ofrecen este último tipo de producto, probablemente debido a que las industrias prefieran un ups industrial, para lo cual hay alrededor de 18 marcas diferentes. Además, frente a la competencia se puede distinguir claramente la falta de desarrollo del mercado B to B, para el cual, ciertas empresas tienen un importante grado de diferenciación. TRV en cambio, está enfocado a un mercado B to C y es allí donde tiene las mayores fortalezas por la distribución, la trayectoria y la relación que ha generado con sus revendedores.

# ANÁLISIS INTERNO

### Descripción de la empresa

TRV es una empresa cordobesa, que se dedica a la fabricación y comercialización de dispositivos electrónicos. En el barrio de Alta Córdoba, cuenta con su única planta de producción y con un edificio donde funciona la parte administrativa. Además, dado el gran desarrollo que alcanzó a nivel país, instaló una sede administrativa y un depósito en la ciudad de Buenos Aires, que le permite tener mejor llegada a los clientes y canales de esa provincia, además de ser una útil herramienta de delegación. Actualmente, entre su cartera de productos podemos encontrar:

- Estabilizadores
- Ups
- Protectores para notebook
- Inversores
- Accesorios varios

### Historia

TRV nació en octubre de 1990 en la ciudad de Córdoba de la mano de 4 socios, quienes dieron origen al nombre uniendo las iniciales de sus apellidos. Su primer producto fue un estabilizador de tensión, al que inmediatamente sumaron otros modelos de mayor potencia. En 1993 ampliaron su cartera de productos, con el protector integral telefónico y con un estabilizador de alta potencia, el Powermax, que aún siguen ofreciendo.

En 1994, y después de haberlo presentado como tesis para sus carreras de ingeniería, incorporan los ups Excel y Micromack. Así fue que con el pasar de los años, fueron implementando nuevos diseños para estos productos, atendiendo a las necesidades del mercado hasta llegar a lo que fue su producto estrella hasta el 2011: el estabilizador Concept.

Una de sus últimas líneas fue el inversor TGP, que fue desarrollada con otra empresa de gran experiencia en el rubro. Dicho producto sigue aún dentro de la cartera de TRV. Finalmente, y tratando de adaptarse las nuevas tendencias del mercado, en marzo de 2011 comenzaron a importar el protector para notebooks y netbooks Pocket, el cual también sigue formando parte de la oferta de la empresa en el 2012. Al mismo tiempo, formaron una U.T.E con una empresa nacional para la fabricación de los decodificadores que serán vendidos para el plan "Mi Tv digital", impulsado por el gobierno nacional.

## Segmentación y posicionamiento

Podemos dividir el mercado meta de TRV en dos grandes grupos de clientes: consumidor final y mercado de negocios. Cada una de las marcas que ofrece están destinadas a uno de estos segmentos, o en algunos casos pueden ser utilizados por ambos, como se muestran a continuación:

**Cuadro 10. Segmentos atendidos por cada marca de TRV.**

Marca	Consumidor final	Pymes	Industrial
Concept	X	X	
Micromack	X		
Powermax			X
Neo	X	X	
Excel		X	
Vanguard		X	X
Tgp			X
Pocket	X		

Nota: Elaboración propia. Basado en análisis de las características de cada producto.

Si bien la empresa ofrece productos para los tres segmentos, su foco está puesto en el mercado de consumidores finales, al cual realiza la mayor cantidad de ventas a través de sus minoristas y retailers. Las ventas directas al segmento industrial representan un porcentaje ínfimo del total de ventas que realizan.

Además, desde la introducción del protector Pocket, la empresa se está dirigiendo a un segmento “sin conocimiento”, según la etapa de preparación del comprador de Kotler. Las acciones de comunicación estuvieron destinadas a dar a conocer el producto genérico y la marca, aunque los resultados no fueron positivos. En cuanto a la segmentación por rubros, TRV sólo abarca el de “informática”, lo cual está siendo cuestionado por sus directivos que desde el 2011 quieren abrirse hacia otros segmentos.

Finalmente, respecto al posicionamiento buscado, no hay una estrategia definida, aunque desde un principio el slogan de la empresa fue “Líder en protección eléctrica”. La dirección



de TRV no se ha planteado este tema de manera formal y no ha seguido una estrategia de comunicación que acompañe dicho slogan. Los socios creen que han logrado ubicarse en la mente de sus clientes como “una empresa de trayectoria y confianza”. La relación que han generado con sus distribuidores y los resultados de las encuestas que realizan anualmente a los mismos, les permite afirmar que así es como los ven y que se encuentran muy satisfechos con la compañía. Del usuario de los productos, poco conocimiento se tiene. TRV nunca ha aplicado ningún tipo de estudio para saber cómo se posicionan realmente en dicho segmento y las campañas realizadas no siguieron una línea sino que buscaron comunicar los beneficios de los productos por separado.

### **Planificación**

Desde la planificación corporativa, la empresa no se ha planteado misión ni visión como tampoco un esquema de valores que los identifiquen. En lugar de esto, TRV se ocupó de plantear una política de calidad que se basa en los siguientes principios:

Cientes: Satisfacción y fidelización

Mercado: Crecimiento y expansión

Procesos: Óptimos y controlados

Investigación y desarrollo: Innovación y mejora

Recursos Humanos: Compromiso y alto rendimiento

Sistema de gestión de calidad: Mejora continua

Tampoco hay un sistema formal de planificación por áreas. En este momento, y dado que el departamento comercial es la principal prioridad, se plantean objetivos de ventas y estrategias para llegar a cumplir dichos objetivos.

La planificación y la creación de estrategias de ventas es hoy en día la principal dificultad de la empresa. Los problemas que se presentaron en 2012 con la regulación de importaciones y exportaciones, impiden que sus socios puedan plantear objetivos alcanzables, ya que los mismos están más condicionados por factores externos que internos. Esto crea una constante incertidumbre y una gran frustración, ya que todo el trabajo estratégico se termina volviendo obsoleto. Además, esto conlleva a una falta de compromiso con los clientes, a quienes no pueden prometer el envío de mercadería para las fechas establecidas porque muchas veces los insumos para la fabricación o los

## **Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

productos terminados, no ingresan al país, retrasando su esquema de pedidos. De esta manera, planificar en abastecimiento y producción se convertirá de ahora en más en una herramienta clave para no dejar su demanda insatisfecha nuevamente.

De acuerdo a los objetivos a corto plazo que la empresa se está planteando, se puede decir que su objetivo corporativo es la rentabilidad, al menos hasta que solucione su problema con las líneas ups y estabilizadores. Esta situación también le ha hecho reconsiderar a los socios el uso de planes de contingencia, práctica que es muy poco habitual para ellos. Generalmente, los cambios que deban realizar en sus metas los deciden en el día a día, sin contar con una política de planeamiento formal y una práctica frecuente de planteo de escenarios.

### **Organigrama**

TRV cuenta con 54 empleados en total, incluyendo el personal administrativo y operarios de producción, tanto en su sede central de Córdoba como en la de Buenos Aires. Gráficamente, podemos observar la distribución de estos 54 empleados de la siguiente manera:

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

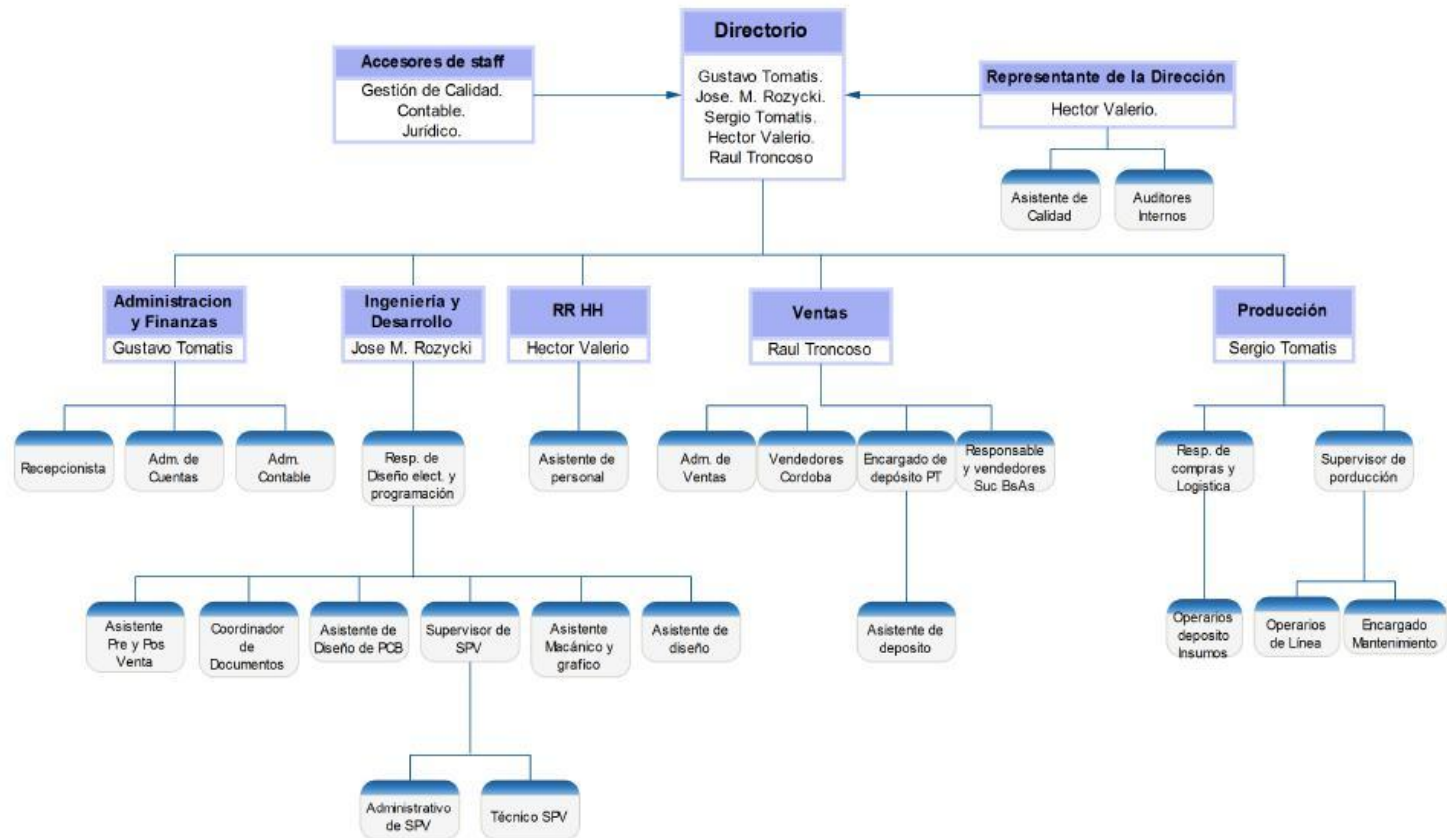


Figura 3. Organigrama TRV.

## **Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

Para los socios, este organigrama se vuelve inservible con la situación actual de la empresa, ya que los empleados del área de producción, al tener faltante de materia prima por temporadas, se convierten en mano de obra ociosa. Por el contrario, el foco se pone en la fuerza de ventas, área que cuenta con menor cantidad de empleados pero mayor cantidad de trabajo. Desafortunadamente, el traspaso de personal de un área a otra es una tarea prácticamente imposible ya que no todos cuentan con la capacidad y preparación necesaria para ofrecer el producto a los clientes. Para intentar mejorar esta situación, se comenzó desde el mes de Agosto una capacitación intensiva a la fuerza de ventas, adecuando el personal a la nueva forma de trabajo de la empresa

## Producto

TRV ofrece 5 líneas de productos, todos ellos destinados a la protección y asistencia eléctrica. A continuación se presenta un cuadro que describe cuales son dichas líneas y las marcas que se crearon para cada una de ellas. A su vez, cada marca presenta algunas variedades, por lo que la cartera completa se compone de la siguiente manera:

**Cuadro 11. Profundidad y longitud de la cartera de productos TRV.**

Amplitud	Marcas	Profundidad	Longitud
Ups	Neo	4	79
	Excel	3	
	Vanguard	20	
Estabilizadores	Concept	4	
	Micromack	2	
	Powermax	7	
Accesorios	Modulo de baterías	19	
	Cargadores	8	
Inversores	Tgp	10	
Protector	Pocket	1	
Decodificadores	Sin marca	1	

Nota: Elaboración propia. Basado en análisis propio de la cartera de productos.

La línea de **estabilizadores** ha sabido adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados. Su principal función es la de proteger cualquier equipo ante variaciones de tensión, ya sea para grandes maquinas o para pequeños electrodomésticos. Es por esto, que esta línea apunta tanto a un mercado de particulares como a un mercado de negocios. El producto más vendido dentro de los estabilizadores es el Concept, que tradicionalmente ha sido utilizado para la protección de equipos informáticos o de algunos electrodomésticos como equipos de música y televisores. Si bien este ha sido siempre el

producto estrella, desde fines de 2011 sus ventas han caído considerablemente generando la necesidad de una replanificación de la estrategia de venta del mismo. Además, en el mes de septiembre se lanzó el nuevo packaging de Concept, el cual destaca atributos del producto que la gerencia comercial considerada que no son conocidos por el consumidor. Esta nueva presentación va acompañada de una nueva estrategia de merchandising, que consiste en exhibir el producto tanto en el sector informática como en el sector electrodomésticos. De esta manera, el consumidor puede comenzar a tener más consciencia de las diferentes aplicaciones que le puede dar a un estabilizador.

Los **sistemas de energía ininterrumpida** (ups) presentan también tres diferentes marcas, cada una de las cuales se adapta a un requerimiento diferente. La más conocida y utilizada por los usuarios es la marca Neo, que frecuentemente se coloca en aparatos informáticos para poder continuar utilizando el equipo por un breve periodo de tiempo cuando hay un corte de energía. Además, el ups Neo incluye estabilizador por lo que presenta una doble ventaja, aunque su precio es mucho más elevado que el de un estabilizador tradicional. Las dos marcas restantes, están destinadas a un público que requiere una autonomía mucho más prolongada dado la importancia que tiene la energía para su actividad.

Por otra parte, los **accesorios** incluyen módulos de baterías para ups, las cuales están tratando de desarrollar un mercado de mayor tamaño debido a los pocas ventas que se están presentando en 2012 con el resto de los productos. También se encuentran dentro de esta línea los cargadores de batería, aunque estos se llevan la menor atención debido a que representan menos del 2% de las ventas totales.

La línea de **inversores** cumple con la función de brindar asistencia a los usuarios. Incluye la marca Tgp, que tiene como objetivo proveer de energía a aparatos en lugares donde no existe una red pública de energía. Para esto, generan corriente alterna a partir de corriente continua. Es la línea con precios más elevados que ofrece TRV y en ocasiones, las ventas mensuales del mismo no superan la unidad.

Su última incorporación, los **protectores** Pocket, nacieron para amoldarse a las nuevas tecnologías que fueron desplazando a la pc de escritorio y que la reemplazaron por las computadoras portátiles. Si bien TRV fue uno de los pioneros en traer este producto al mercado, y a pesar de que esperaban demandas más elevadas, los resultados no han sido los esperados y las ventas se encuentran prácticamente estancadas desde su inserción. Asimismo, después de una campaña de publicidad en punto de venta, y del desarrollo de varios canales de distribución, este protector se sigue vendiendo con expectativas de crecimiento.

Finalmente, los **decodificadores** comenzaron a fabricarse en 2011 gracias al plan lanzado por el gobierno “Tv digital abierta”. Es así que en marzo del mismo año, TRV formó una U.T.E con una empresa Argentina, para producir estos decodificadores que aún hoy se fabrican en la planta de Alta Córdoba. Las ventas del mismo son bajas y la fuerza de ventas prácticamente no los ofrece, por lo que la gerencia ha decidido incluir nuevos objetivos de ventas para que las compras de los clientes sean más variadas y de mayor cantidad.

### **Precio**

La política de precios en TRV es establecida en conjunto por todos los socios. Lo primero que se hace es determinar el costo total de producción. A partir de allí, se fijan un margen y se analizan los precios a los que los competidores están ofreciendo el mismo producto, tratando de ser coherentes con la realidad del mercado.

Frente a aumentos en los costos de producción (materias primas, mano de obra, etc.), TRV trata de mantener su margen de ganancia, por lo que el precio final termina aumentando. Dicho aumento se observa generalmente una vez al año en el mes de marzo.

Por otra parte, la empresa ofrece tarifas especiales en los siguientes casos:

- Descuento 14% para mayoristas
- Tarifas intermedias entre precio a minoristas y los precios de mayoristas

En cuanto a las formas de pago, no hay una política de financiación. En caso de que algún cliente lo pida, se debate con el área de finanzas, aunque estos son los casos minoritarios y más especiales.

Si bien esta nunca fue una variable analizada estratégicamente, en los últimos meses, y dada la serie de inconvenientes que se vienen presentando principalmente con la marca Concept, los socios están alarmados respecto a la sensibilidad que observan en los clientes finales. A pesar de no tener investigaciones concretas que respalden esta información, saben que la mayoría de los consumidores están eligiendo un estabilizador en base a su precio y no en base a sus características técnicas o su calidad. Es por esto, que creen que Concept está decayendo ya que vende a precios más elevados que sus competidores. Así mismo, la idea de ofrecer un producto de calidad elevada es primordial e irrevocable entre los socios.

## Plaza

El canal de distribución de TRV puede describirse tanto para su mercado de consumo como para su mercado de negocios. En cada uno de ellos cuenta con distintos niveles, a saber:

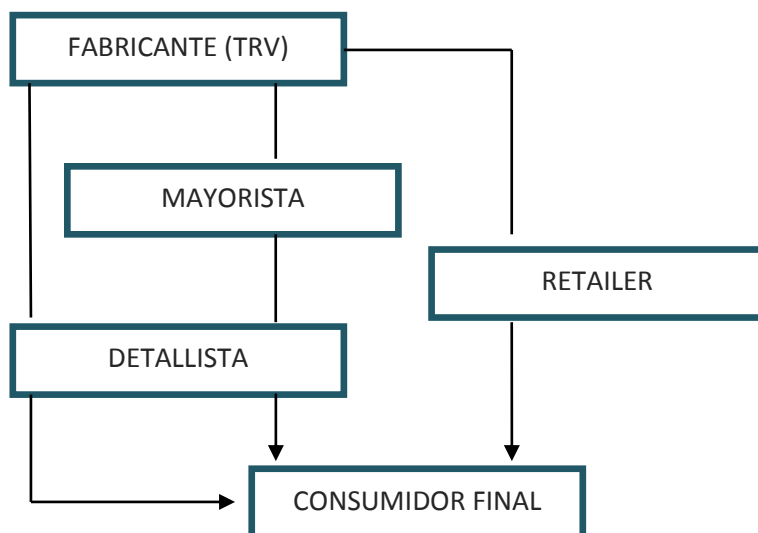


Figura 4. Cadena de abastecimiento consumidor final

Como la figura 5 muestra, existen 5 participantes en esta cadena:

Fabricante → es TRV desde su única planta de producción en la ciudad de Córdoba. El fabricante cuenta, como se mencionó anteriormente, con una sede administrativa y un depósito en la provincia de Buenos Aires. La empresa comercializa a través de sus agentes de venta que atienden en su sede de Alta Córdoba y recorren el país visitando clientes.

Mayorista → Los mayoristas juegan uno de los papeles más importantes ya que representan más del 50% de las ventas. Las compras que estos realizan son en grandes cantidades y algunos de ellos tienen el poder dentro de la cadena dada la cantidad de clientes que abastecen y los años que llevan en el mercado. Los más importantes son:

- Pc Arts Argentina
- Air Computers



## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Polytech
- Electro misiones

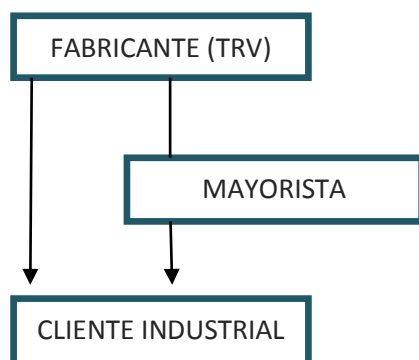
Estos mayoristas atienden cientos de minoristas, lo que a su vez genera un ahorro considerable de tiempo y un trabajo logístico más eficiente ya que TRV no los debe atender de manera individual.

Retailer → El retailer juega otro papel fundamental en la cadena de abastecimiento ya que cada uno cuenta con cientos de sedes en todo el país, lo que le permite tener una extensa ocupación. Además, por esta misma razón, las compras también son en grandes cantidades, y la disposición de mercadería en sus locales permite que cada marca de TRV tenga más exposición que en un negocio minorista. Los retailers mas importantes que trabajan con TRV son:

- Compumundo
- Garbarino
- Ribeiro
- Fravega
- Carrefour
- Naldo Lombardi
- Libertad s.a
- Coto c.i.c
- Red Megatone
- Grupo Walmart

Minorista → Los negocios minoristas representan más de un 60% del total de la cartera de clientes, aunque el porcentaje que representan en ingresos es menor. Los minoristas son quienes compran las menores cantidades aunque son los clientes con los cuales se tiene una relación más personalizada. Estos pertenecen al rubro de la informática principalmente y algunos pocos a la electricidad y ferretería.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que aunque son pocos, TRV atiende a un mercado industrial o de negocios, el cual compra los productos para su uso en oficinas o plantas de producción. La cadena de este mercado se vería de la siguiente manera:



**Figura 5. Cadena de abastecimiento mercado de negocios.**

En la figura 5 se observa que para el mercado B to B, utiliza tanto canales de 0 como de 1 nivel. El caso de la intermediación del mayorista, se da principalmente por la falta de control que TRV tiene sobre los mismos. Resulta muy difícil hacer que los consumidores accedan a los productos sólo por los medios que ellos crean convenientes, ya que muchos de los mayoristas son muy poderosos y aprovechan toda oportunidad de venta que se les presente. Esta situación hace que TRV apenas pueda acceder a licitaciones o grandes compras empresariales, quedándose con este negocio los mayoristas de gran magnitud y mejores instalados en el mercado.

Con toda esta estrategia de distribución, TRV llega a todas las provincias del país, ya que sus principales revendedores se encuentran dispersos en toda la Argentina y los más renombrados tienen una importante cartera de clientes.

### **Comunicación**

Para analizar la comunicación de TRV puede hablarse de una comunicación interna y una externa.

La **comunicación interna** generalmente se da de manera personal entre los directivos ya que todos se ubican en la ciudad de Córdoba y en el mismo edificio, mientras que con el personal administrativo de Buenos Aires la comunicación se realiza vía mail o telefónicamente. En forma esporádica tienen encuentros personales, viajando el gerente

general y de ventas a la Capital Federal, especialmente cuando se trata de tomar decisiones importantes como el lanzamiento de un nuevo producto o la concreción de un negocio. El personal operario generalmente se comunica con su supervisor más directo o bien con el asistente de recursos humanos para tratar temas de licencias, salario u horarios de trabajo. Esto puede hacerse de manera personal o vía mail, dependiendo de los descansos del personal operario que trabaja en un edificio diferente que el personal administrativo, aunque a unas pocas cuadras. Se observa que domina una comunicación descendente y horizontal, aunque comienza a haber una comunicación ascendente más frecuente y fluida, desde la fuerza de ventas hacia el gerente comercial, realizando devoluciones.

En cuanto a la **comunicación externa**, la herramienta más utilizada es el marketing directo, a través de la visita personal o telemarketing que realizan los vendedores. También se utiliza el mailing y se cuenta con un sistema de atención vía chat para todo aquel que esté interesado en conocer la oferta de la empresa o negociar con ella, dentro de un horario predeterminado. Estos sistemas de comunicación se utilizan todos con los distribuidores y no con el consumidor final. Para este último no hay hasta ahora ninguna acción de marketing directo. En general, todos estos medios generan un bajo costo, por lo que seguirán siendo la manera de comunicación predilecta con los revendedores.

Ocasionalmente, TRV participa en ferias del rubro de la informática como “Expomática” y ha realizado publicidad en medios gráficos (revistas), aunque por ajustes de presupuesto esta práctica ya no es muy común. También se implementó en 2011 una campaña de publicidad en el punto de venta, con la inserción de su protector Pocket, que duró alrededor de 3 meses y se pudo observar en retailers y algunos minoristas. Por otra parte, su sitio web ha sido reformado algunas veces, tratando de actualizar la información relacionada con la composición de su cartera de productos, aunque los gerentes están considerando que este sitio ya tiene un formato antiguo y necesita adaptarse mejor a las herramientas 2.0. TRV no cuenta con páginas en las redes sociales y tampoco está previsto crearlas en el próximo año, a pesar del bajo costo que generan.

Por último, en el área de promoción y comunicación cabe destacar 2 aspectos que se consideran muy positivos. El primero de ellos tiene que ver con el beneficio de flete gratuito que TRV ofrece a gran parte de sus clientes como parte de la estrategia de promoción. Este es un beneficio que la empresa no ha querido dejar de brindar, incluso en época donde se los costos elevaban considerablemente. El segundo de los aspectos tiene que ver con la base de datos que posee el área comercial de sus clientes. La misma es una base completa con información que puede resultar sumamente relevante para las

decisiones de marketing. Algunos de los datos que contiene son: fecha de última compra, monto de la misma, monto total comprado en TRV, forma de pago, ubicación del cliente, detalle de los productos adquiridos, entre otros. Sumado a esto, a mediados de este año se ha comenzado a hacer un seguimiento mucho más cercano de cada uno de los revendedores, tratando de que la oferta pueda personalizarse y aplicar una estrategia de cross-selling.

### Análisis de ventas

Para el análisis de ventas se hará una comparación de su evolución en los últimos dos años: 2011 y 2012. La misma servirá para evaluar el impacto de las trabas a las importaciones, tratando de detectar además otros patrones de comportamiento que pudieron llegar a afectar dichas cifras.

A continuación se presentan los gráficos de ventas 2011 y 2012 por marca y línea de productos:

- Estabilizadores

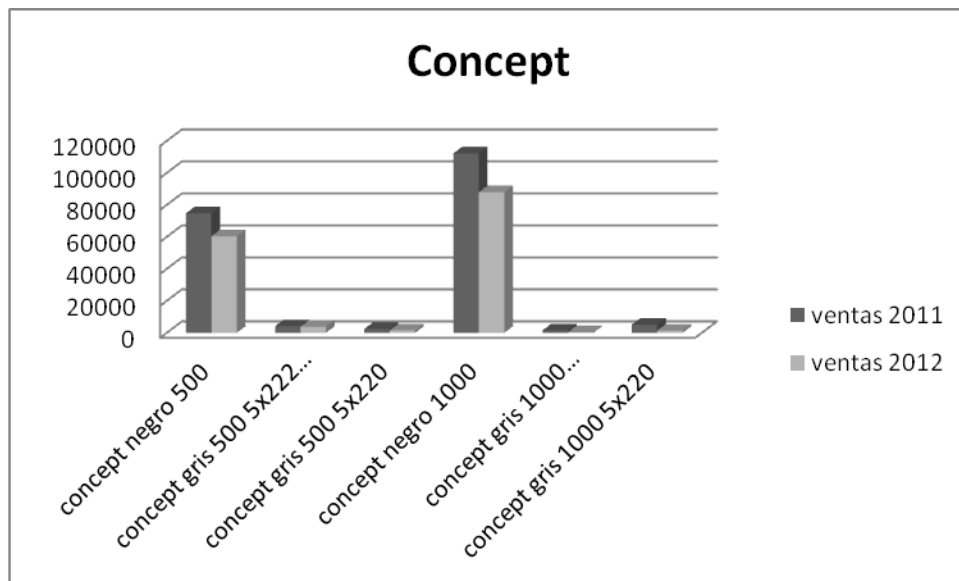
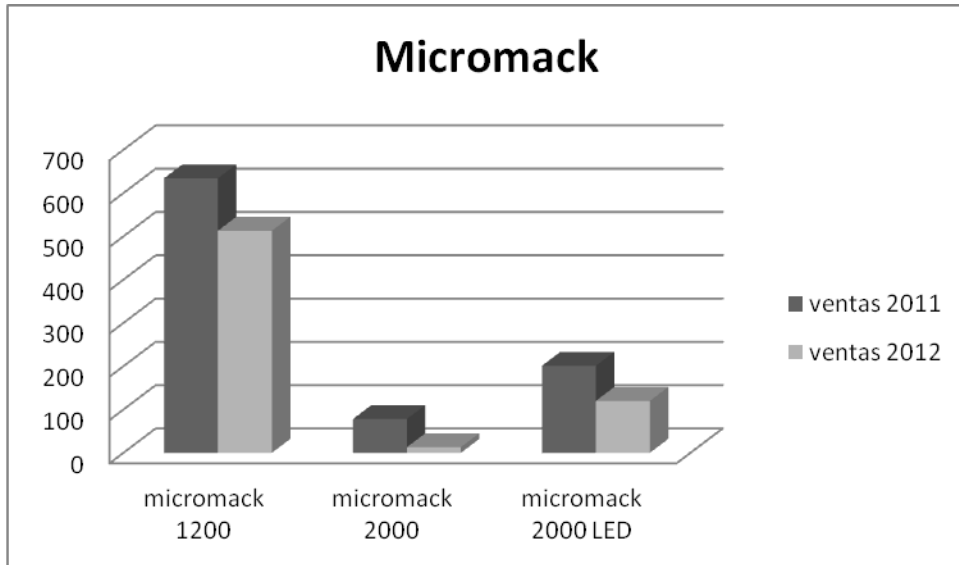
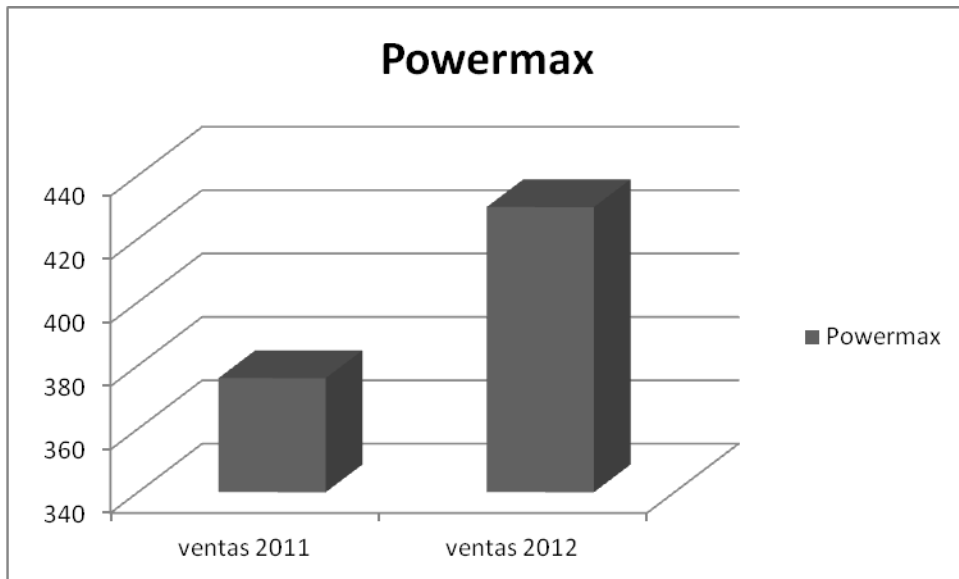


Gráfico 2. Comparación ventas anuales Concept (2011, 2012)



**Gráfico 3. Comparación ventas anuales Micromack (2011, 2012)**



**Gráfico 4. Comparación ventas anuales Powermax (2011, 2012).**

- Protectores

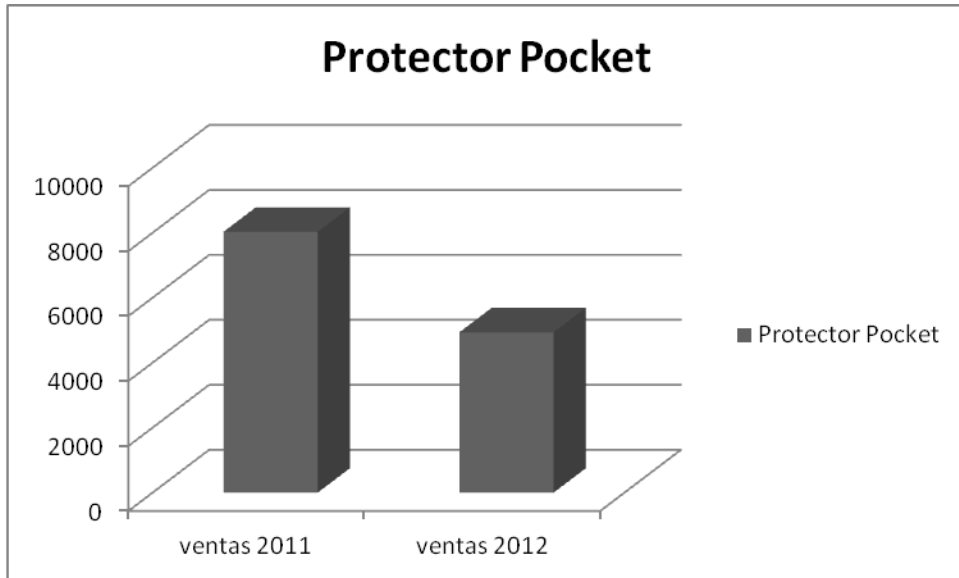


Gráfico 5. Comparación ventas anuales Pocket (2011, 2012).

- Decodificador

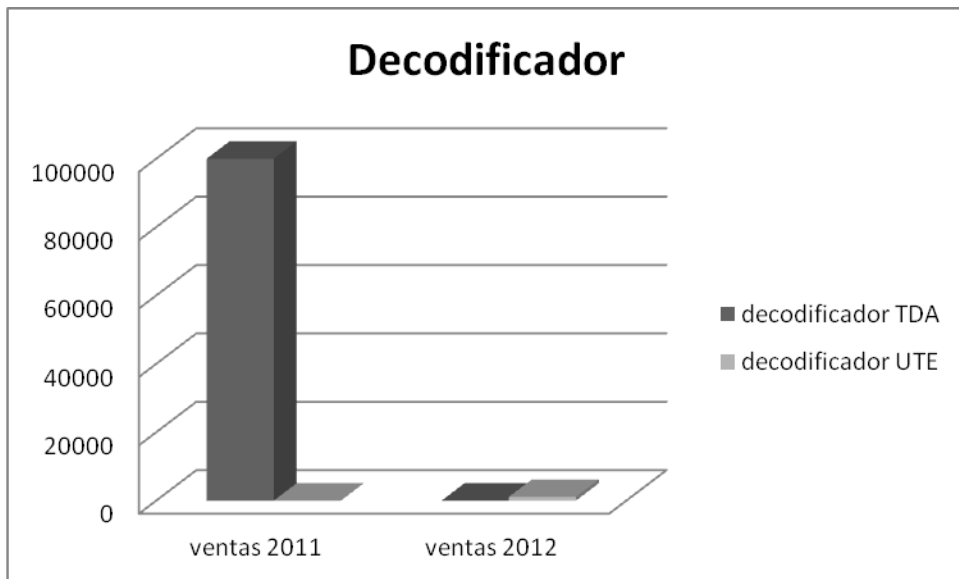
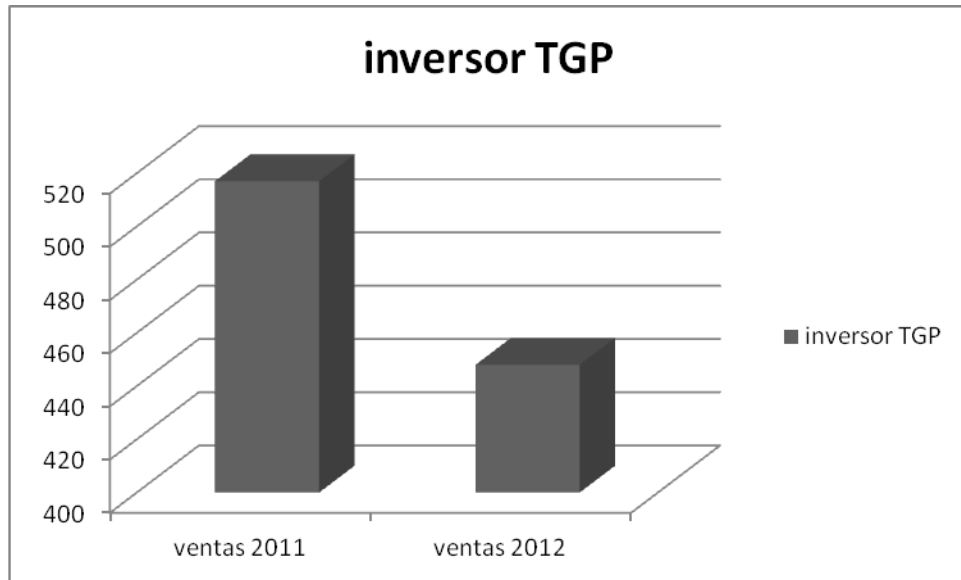


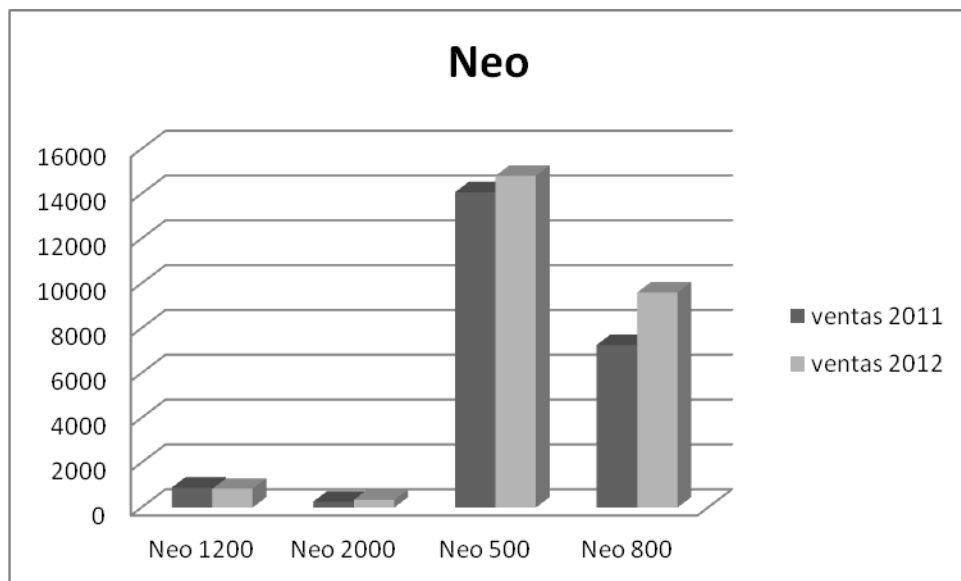
Gráfico 6. Comparación ventas anuales decodificadores (2011, 2012)

- Inversores



**Gráfico 7. Comparación ventas anuales TGP (2011, 2012)**

- Ups



**Gráfico 8. Comparación ventas anuales Neo (2011, 2012)**

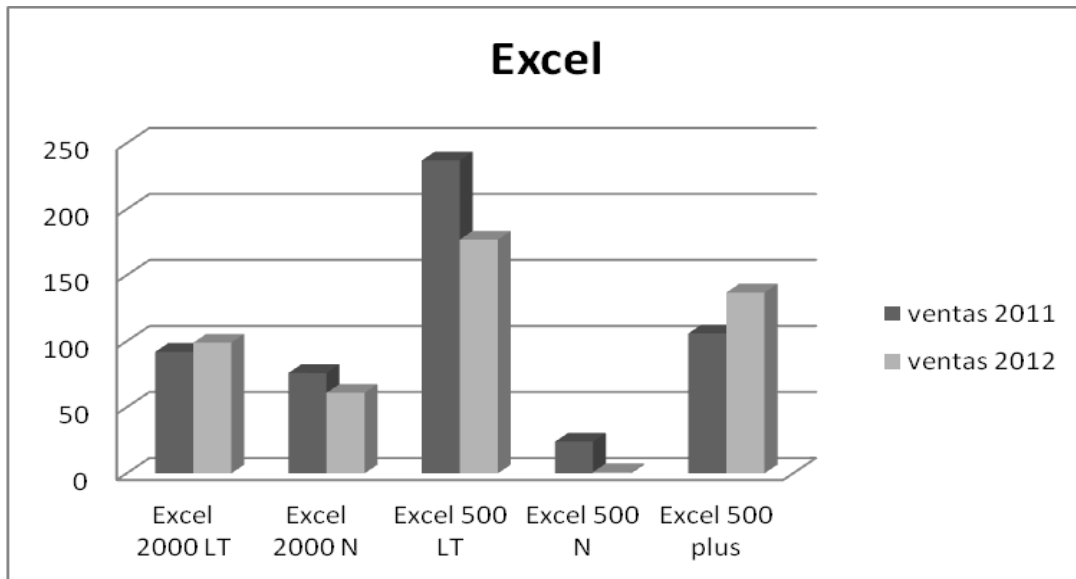


Gráfico 9. Comparación ventas anuales Excel (2011, 2012)

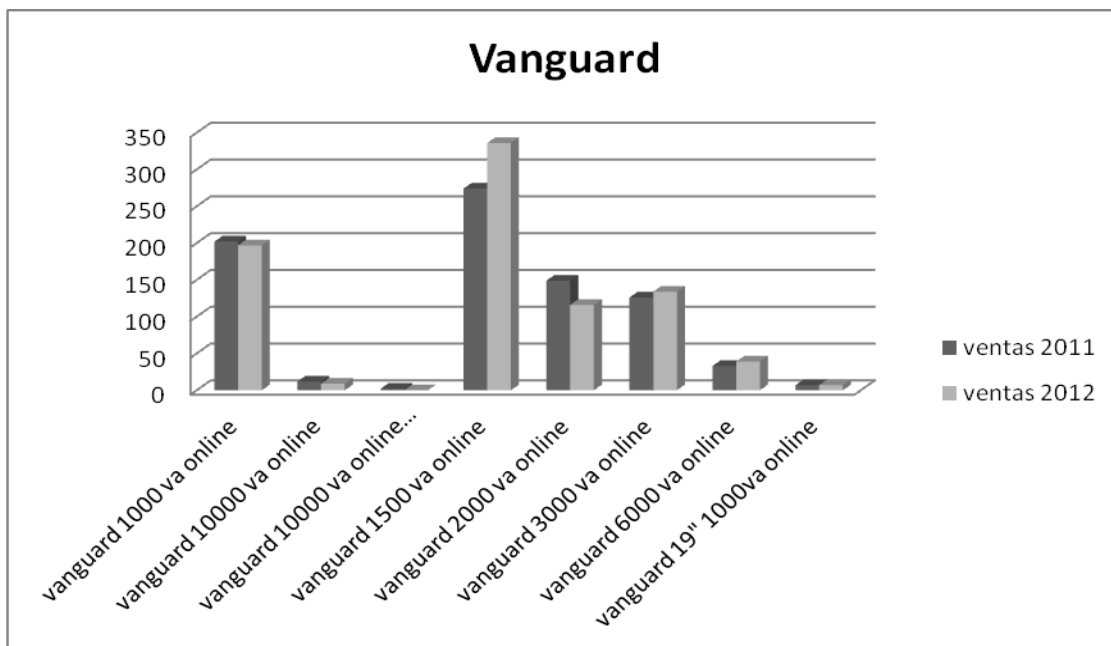
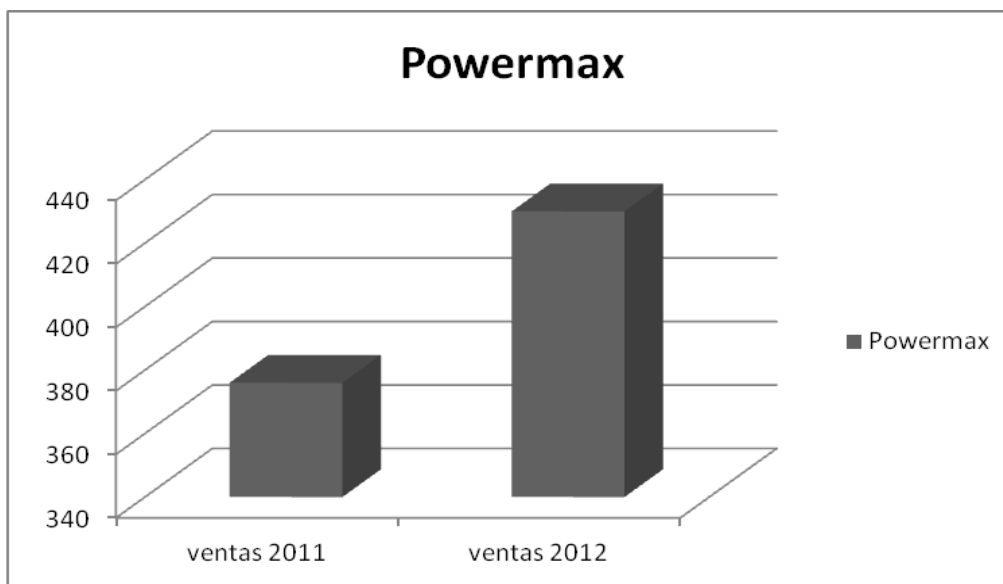


Gráfico 10. Comparacion ventas anuales Vanguard (2011, 2012)





**Gráfico 11. Comparación ventas anuales Powermax (2011, 2012).**

Pese a los problemas enfrentados durante 2012, ciertas líneas y marcas presentan un aumento en las unidades vendidas este año. Dichas marcas son:

- Estabilizador Powermax
- Ups Vanguard 1500 online
- Ups Vanguard 3000 online
- Ups Excel 2000 LT
- Ups Excel 500 plus
- Ups Neo 500
- Ups Neo 800
- baterías

Algunas de estas marcas presentaron cifras sumamente bajas en algunos meses del año pero se pudo contrarrestar en otros periodos en los que la empresa se encontraba abastecida y se alcanzaron valores normales de ventas. Es así, que el monto total anual da como resultado para algunas marcas, una evolución positiva de un año a otro.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Además, en la línea baterías, la gerencia comercial llevó a cabo acciones de promoción e incentivo al canal, dado que debían compensar las pérdidas generadas por Concept y Neo.

Por el contrario, las mayores disminuciones pueden observarse en:

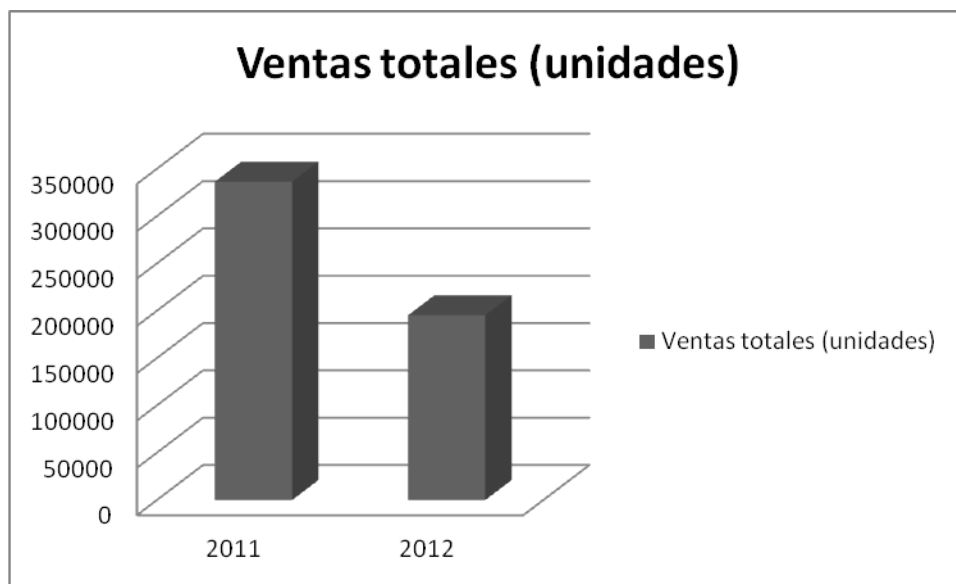
- Protectores Pocket
- TGP
- Decodificadores
- Concept 1000

En el caso de inversores TGP, la disminución se viene presentando de manera sostenida, ya que, si bien la rentabilidad por producto es elevada, la cantidad de unidades vendidas es muy baja. Esto hace que la línea en general, a pesar de ser rentable, ya no sea atractiva.

Los protectores han sido desde su inicio un producto poco exitoso en el mercado. Como se mencionó anteriormente, no ha tenido la aceptación esperada, y se estima que las ventas seguirán disminuyendo durante 2013. Para los decodificadores la situación ha sido diferente, ya que las acciones comerciales tendientes a obtener una mayor cantidad de ventas en esta línea, han sido escasas.

Finalmente, la línea concept 1000 ha sido la más afectada por el freno a las importaciones. Por esta misma razón es que se ha tratado de aumentar considerablemente las ventas en el resto de las líneas de productos.

Sumando el total de unidades vendidas en todas las líneas de productos, puede observarse que el total anual disminuyó de 2011 a 2012 un 41%:



**Gráfico 12. Comparación ventas totales anuales (2011, 2012).**

### **Conclusiones análisis interno**

Al recolectar y analizar información sobre el funcionamiento interno de TRV, se observa en primer lugar que su equipo gerencial tiene un enfoque más orientado a la producción que al mercado. Esto puede deberse a la formación de sus socios fundadores, ya que todos son ingenieros, y a la falta de actualización y capacitación en comercialización y administración de empresas. Para contrarrestar esta situación, TRV cuenta con una asesora externa licenciada en administración, y un nuevo gerente comercial que se incorporó en Junio de 2012 con la misma formación. Sus gerentes, parecen estar adoptando de a poco una mirada más abierta al cliente y al entendimiento de su necesidad, junto con una comprensión de la importancia de planificar y fijar objetivos anticipadamente.

Por otro lado, se observa que una de las principales fortalezas que pudo obtener en estos años, es la ocupación de canales, ya que constantemente han buscado introducirse en las casas más conocidas de informática y electrodomésticos, además de la captación de importantes mayoristas del rubro. El espíritu perseverante y el cariño hacia su empresa ha sido también decisivo para que continúen teniendo intenciones de crecer y buscar alternativas de solución a sus problemas, lo que los gerentes consideran como una de sus atributos más destacables.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Entre sus principales debilidades y puntos a mejorar, puede mencionarse una planificación inadecuada, en donde no abundan el planteo de escenarios, el análisis y seguimiento de competidores, ni la utilización de planes de contingencia. Además, el mismo personal afirma que por momentos, el control de indicadores ha sido olvidado y que los objetivos se fijan sin un criterio totalmente objetivo, sino a parecer de sus gerentes. Por otro lado, algunos productos que han sido estrella, como los estabilizadores, están atravesando la última fase madurez del ciclo de vida del producto. En un proceso muy lento, el estabilizador comienza a demostrar que necesita ser reemplazado o acompañado por un nuevo producto estrella. Las posibilidades de innovación en el, son mínimas, y la única posibilidad de crecimiento que tienen las ventas, es a través de la captación de clientes de la competencia. Otro producto que se ha visto estancado en su crecimiento es el inversor de energía. Desde su incorporación sólo se han presentado ciertos picos de ventas ocasionales, pero no se ha captado a mas consumidores dentro de su nicho. Esto se ha comenzado a ver como un problema ya que dependerán de esta línea y de otras para su subsistencia en los próximos meses, mientras los estabilizadores y ups no estén disponibles. Respecto a esto último, puede afirmarse que su problema más urgente a resolver es la falta de stock de estas líneas, lo que está llevando a su vez a una pérdida (al menos temporal) de clientes cuya demanda no pueden satisfacer.

# DIAGNÓSTICO

La siguiente etapa estará enfocada en realizar un diagnóstico en base al previo análisis interno y externo realizado. A partir de dicho diagnóstico se podrán plantear los objetivos, estrategias y planes de acción pertinentes.

Las herramientas utilizadas en este diagnóstico son:

- Matriz foda
- Matriz de posición competitiva

### **Análisis FODA**

Para una mejor presentación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de TRV, las mismas se muestran en un cuadro de cruz. Para seleccionar las más importantes, se enlistaron en primer lugar todas las detectadas y luego se le asignó un puntaje del 1 al 5 de acuerdo a su importancia y a su probabilidad de ocurrencia<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ver proceso de análisis de f.o.d.a, selección de variables de matriz competitiva y puntos fuertes y débiles de la competencia en anexo 2 pag. 130

**Cuadro 12. Cuadro de cruz.**

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia cobertura geográfica a nivel nacional.</li> <li>2. Ocupación de retailers más importantes del país.</li> <li>3. Trayectoria.</li> </ol>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda insatisfecha debido a la falta de stock.</li> <li>2. Poco uso de planes de contingencia.</li> <li>3. Poca visión de mercado de parte de los socios.</li> </ol>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso masivo de equipos informáticos y otros equipos electrónicos.</li> <li>2. Sistema argentino de energía eléctrica desactualizado, lo que genera recurrentes cortes y desabastecimiento de energía.</li> <li>3. Pocas marcas competidoras en los retailers.</li> </ol>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación político-económica de incertidumbre en Argentina</li> <li>2. Freno a las importaciones</li> <li>3. Competidores stockeados</li> </ol>

Nota: Elaboración propia. Basado en análisis interno y externo del presente trabajo.

### **Matriz de posición competitiva**

Analizando dos variables (atractivo del mercado y posición competitiva), se define una matriz de posición competitiva para la línea ups y estabilizadores, y otra para línea inversores.

Para cada una de estas variables se escogieron 3 factores que se consideraron pertinentes. Los mismos fueron puntuados de acuerdo a su importancia y de acuerdo a la situación que presenta TRV en dicho factor.

Gráficamente, podemos describir la posición competitiva de ups y estabilizadores de la siguiente manera:

Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

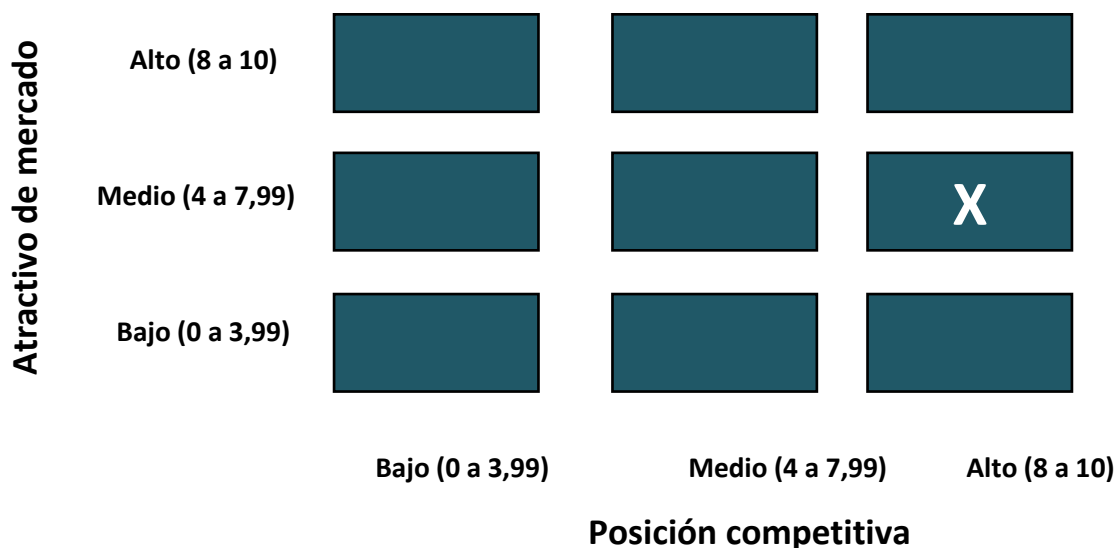


Figura 6. Matriz de posición competitiva para la línea ups y estabilizadores

De acuerdo a la ubicación dentro de la matriz, TRV debería tratar de mantener su posición competitiva a largo plazo, invirtiendo selectivamente en aquellas líneas de productos más rentables y sobre las cuales aún puede seguir abarcando mercado. Si bien el mismo está en etapa de madurez y sus ventas ya se han establecido en su máximo nivel, aún puede aumentar su participación de mercado captando más clientes dentro del segmento e intentando aumentar el porcentaje de ventas de aquellos productos que tienen menor salida. Esto último debería hacerse por dos medios: a través de cross-selling y captación de nichos con requerimientos específicos tales como productos de mayor potencia, los cuales tienen una menor salida dado que el consumidor particular no los necesita normalmente.

Una situación distinta se presenta para la línea inversores, cuya matriz puede verse de la siguiente manera:



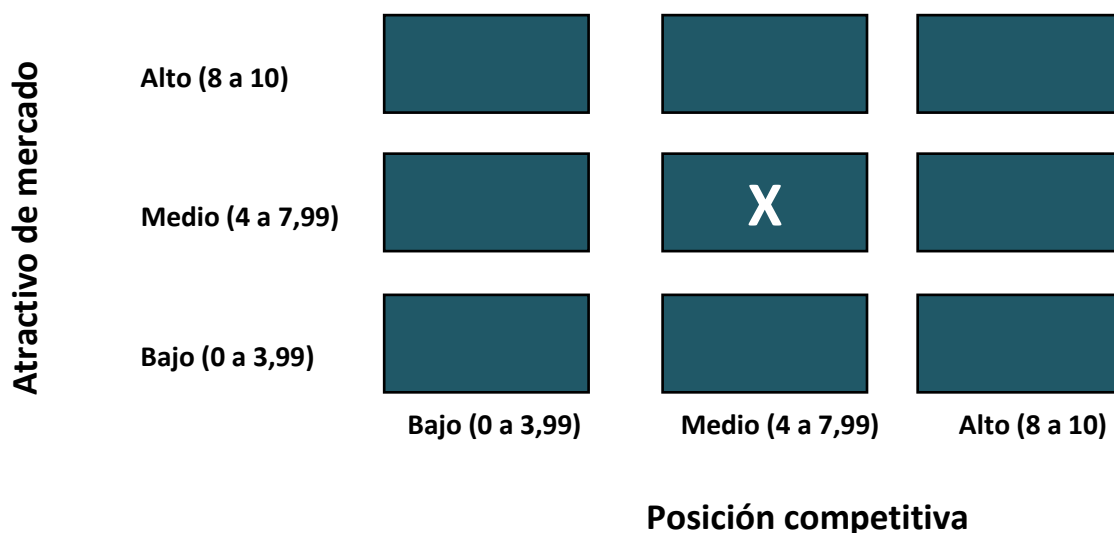


Figura 7. Matriz de posición competitiva para la línea inversores

Tal como muestra la figura 7, el atractivo del mercado de inversores es medio. Sainz de Vicuña Ancin, basado en Menguzzato y Renau (1991, p. 171), en este cuadrante la empresa debería asignar recursos prudentemente y buscar posicionarse en el cuadrante de su derecha, en donde el atractivo de mercado es medio y la posición competitiva alta. TRV debería entonces, hacer crecer este nicho de mercado, aumentando sus ventas progresivamente, lo que también le servirá para subsanar la disminución en los ingresos generada por la falta de stock de ups y estabilizadores.

### Conclusiones diagnósticas

A partir de las herramientas utilizadas y del análisis interno y externo realizado, puede concluirse este diagnóstico afirmando que TRV ha logrado ser fuerte en el mercado B to C, especialmente en la línea estabilizadores y ups, aunque aún puede captar más revendedores de manera tal que, mantenga un nivel elevado de ventas a lo largo del tiempo. Así mismo, la falta de capacidad analítica y previsor de la empresa se considera una de las principales raíces de sus debilidades. Esto la ha llevado por ejemplo, a una situación crítica como la que están viviendo a fines de 2012 por la falta de stock, la cual fue aprovechada por muchos competidores para satisfacer la demanda que TRV no pudo. La gerencia, no se ha planteado que hacer con su cartera de productos en el largo plazo,

sino que aún intentan subsistir en los próximos años con las marcas Concept y Neo principalmente. Aunque es importante mantener ambas marcas, es sumamente necesario que se planteen alternativas de desarrollo de mercado y/o de productos para cuando el Concept y Neo dejen de ser tan rentables.

La perseverancia y el sentido de pertenencia es una gran fortaleza del personal, aunque sus socios necesitan de una persona o un staff especializado en administración de empresas o disciplinas similares. La reorganización, reubicación y capacitación del personal está siendo una medida muy positiva, que debería continuar emprendiéndose y observando los resultados generados.

Su tercer línea, la de inversores, ha estado muy desatendida en los últimos años, generando una venta más bien reactiva, es decir, que no hubo muchos esfuerzos de parte de los vendedores para impulsar su salida. La confianza total en las líneas ups y estabilizadores ha sido también una de las causas por la cuales los inversores no han despertado interés en sus directivos. Lo mismo ocurre con su línea de accesorios tales como baterías y cargadores, o su última incorporación: los decodificadores.

Para esto, TRV debería diagramar una estrategia central, basada en la penetración de mercado de las marcas Concept, Micromack, Neo y Excel; y una secundaria a modo de contingencia en caso de que la falta de stock persista, la cual es su principal amenaza. Además, esta empresa necesita comenzar a mirar hacia el futuro no inmediato, buscando nuevos productos estrellas y administrando su cartera de productos como distintas unidades de negocios. Un síntoma visible que deberá solucionarse, es la falta de control de indicadores y de objetivos. Esto permitirá acompañar la adopción de una visión estratégica tal como se plantea en este trabajo. Así, el presupuesto se podrá utilizar de manera eficiente y se podrá tener un claro conocimiento de las medidas más eficaces y las correcciones que deban realizarse.

# OBJETIVOS

## Objetivos corporativos

Bajo condiciones normales de mercado y dada la situación competitiva de TRV, el objetivo corporativo principal estaría en el crecimiento; pero ante la particular situación que se ha presentado este año, causada por la falta de stock y la incertidumbre político- económica, se plantea como objetivo corporativo para el 2013 la rentabilidad, mientras que para el 2014 se espera poder cumplir con el objetivo de crecimiento.

Para esto, se buscará mantener los niveles de ventas durante 2012 como los años anteriores, dado que un aumento de la facturación resulta muy difícil si los productos que representan el 95% de sus ingresos casi no están disponibles. Aunque lo ideal sería compensar este 95% a través de otros productos, es prácticamente imposible de llevar a cabo una reforma tan drástica en la oferta de TRV en tan poco tiempo. Por esta razón, se propone mantener el nivel de ingresos, lo cual se llevará a cabo a través de los siguientes objetivos generales:

- Desarrollar el mercado B to B a través de una diferenciación que le permita obtener ventajas competitivas.
- Aumentar las ventas del resto de las líneas de producto (accesorios, inversores, protectores y decodificadores), con acciones “push” al canal, mientras el desabastecimiento persista.
- Lograr el crecimiento del mercado B to C, a través de la introducción de nuevos productos en los retailers, acciones de fidelización a los revendedores, captación de nuevos comercios minoristas y mayoristas; y penetración de mercados internacionales.

## Objetivos de marketing

Las dos principales líneas de producto (estabilizadores y ups), se encuentran en masa crítica. Se buscará entonces hacer crecer la facturación de estas, a la misma tasa de crecimiento del mercado. En caso de que no se pueda reponer stock en los meses que quedan hasta fin de año, se realizará un plan de contingencia, a través de algunas acciones mencionadas anteriormente dentro de los objetivos corporativos.

Por otra parte, el resto de los productos de la cartera, no se encuentra en masa crítica y serán la forma de suplir en parte, la disminución de ingresos causada por el faltante de stock de estabilizadores y ups. Para esto, se hará crecer la facturación de estas líneas restantes en una tasa mayor a la tasa de crecimiento del mercado.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Se plantean a continuación dos series de objetivos: una de ellas con expectativas de poder abastecerse comenzado el 2013, en las líneas ups y estabilizadores, y así seguir creciendo en el mercado. La segunda serie de objetivos, son contingentes, es decir que se trabajará para cumplirlos en caso de que el abastecimiento continúe interrumpido.

### Serie 1

- Incrementar un 40% los niveles de fidelización de clientes actuales para Enero 2014<sup>17</sup>.
- Aumentar un 20% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Julio de 2013<sup>18</sup>.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2350 unidades para Neo y de 15.500 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2550 unidades para Neo y 16.500 para Concept de Agosto a Diciembre 2014.
- Incrementar un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

### Serie 2

- Aumentar un 40% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Mayo de 2013.
- Incrementar un 40% la venta trimestral total de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

---

<sup>17</sup> El nivel de fidelización se medirá a través de los puntos otorgados según la técnica RFM (anexo 4, pag. 145)

<sup>18</sup> No se considera el 25% de aumento en cada línea sino en la sumatoria de las 4 mencionadas.

### Justificación de objetivos seleccionados

- Incrementar un 40% los niveles de fidelización de clientes actuales para Enero 2014.

Actualmente, la base de datos de la empresa no se encuentra segmentada con el criterio R-F-M. A través de una observación de los montos y frecuencias de compras de los clientes, se estima que la empresa puede tener alrededor de 100 clientes categorizados como “fidelizados”. Es así, que se intenta fijar un objetivo alcanzable, del 40% en el aumento de la fidelización de la cartera, por lo que deberían obtenerse con los planes de acción entre 40 y 80 conversiones de clientes para Enero 2014.

- Aumentar un 20% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Julio de 2013.

Respecto de las ventas 2012 de TRV, se dispone de los datos del total anual por línea de productos y marca, cuyas cifras fueron:

Baterías= \$360.444 total anual

\$30.037 promedio mensual

Inversores= \$165.244 total anual

\$13.770 promedio mensual

Protectores= \$323.274 total anual

\$26.939,5 promedio mensual

Decodificadores= \$393.229 total anual

\$32.769 promedio mensual

Esto nos da como resultado, que el promedio mensual entre las 4 líneas fue de \$103.515,91. Mediante los planes de acción que se plantean en la próxima sección de este trabajo, se busca generar un aumento mensual del 20% (\$20.703,18), por lo que el total mensual con la implementación de este plan aumentaría a **\$124.219,09**

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Lograr un mínimo de venta mensual de 2350 unidades para Neo y de 15.500 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.

Lograr un mínimo de venta mensual de 2550 unidades para Neo y 16.500 para Concept de Agosto a Diciembre 2014.

En el 2012, las ventas anuales de la marca Concept (en todos sus modelos), fueron de 155.278 unidades, mientras que de la marca Neo se vendió un total de 25.583 unidades anuales. Esto da un promedio de 12.939 y 2.131 unidades mensuales respectivamente.

Bajo el supuesto de que habrá disponibilidad de materias primas para la elaboración de estos productos, se busca vender 219 unidades más por mes de Neo; y 1061 unidades más de Concept. Al tratarse de un plan que considera el periodo de 2 años, el aumento se divide en dos partes, esperando para Agosto de 2014 comenzar a obtener un mínimo de 2.550 para Neo y 15.000 para Concept (nuevo aumento de 200 y 1000 unidades respectivamente).

- Incrementar un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

Cerrado el periodo 2012, la venta total anual de estas marcas fue:

Micromack= \$142.349,10

Powermax= \$487.955,16

Excel= \$651.262,96

Vanguard= \$2.750.902

Total= \$4.032.469,20

Cumpliendo con el aumento del 20%, para Julio 2014 el total de ventas en estas marcas debería sumar **\$4.838.963**. Se eligió este porcentaje de crecimiento dado que estos productos son los menos vendidos. Habiendo cumplido esta primera meta, puede aumentarse el objetivo para el siguiente año.

# ESTRATEGIAS



## ESTRATEGIAS DE CARTERA

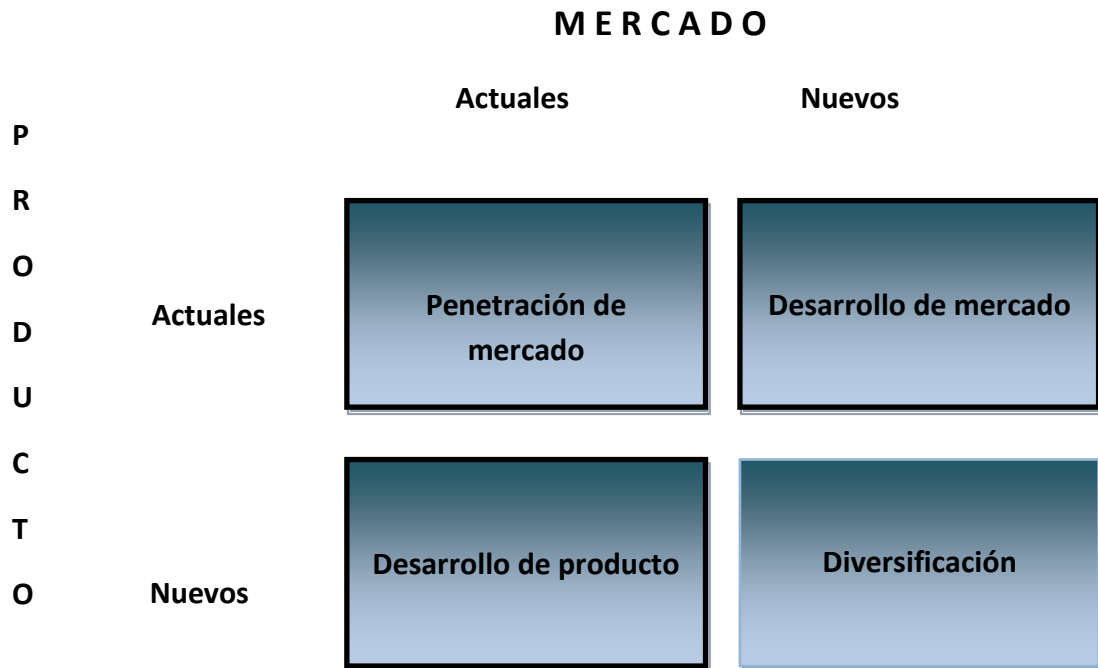


Figura 8. Estrategias de cartera

Se desarrollarán como estrategias de cartera las siguientes:

- Penetración de mercado: se buscará crecer dentro del mismo mercado y a través de la cartera actual de productos. La penetración de mercado estará dirigida a captar nuevos clientes revendedores y a retener y fidelizar los clientes actuales.
- Desarrollo de mercado: implica aumentar las ventas a través de la exportación de los productos actuales y del desarrollo en menor escala del mercado B to B.
- Desarrollo de producto: esta estrategia buscará ampliar la cartera actual de productos a través de la incorporación de otros nuevos y/o a través de la introducción de nuevas funciones a los productos ya existentes.

## ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Para cada una de las estrategias de cartera, se describirán dos segmentos a los cuales irán dirigidas las acciones de marketing: un segmento prioritario y un segmento estratégico. Además, en algunos casos se incluyen “otros segmentos”, a los cuales tendrán la menor atención pero formarán parte de la estrategia comercial en menor medida. Cada uno de ellos se describe a continuación:

### 1) Penetración de mercado

Segmento prioritario

- Consumidor final.
- Mayores de 18 años.
- Ambos sexos.
- Usuario intensivo o intermedio de artefactos electrónicos varios y electrodomésticos.

Segmento estratégico

- Distribuidores mayoristas y retailers nacionales del rubro informática y electrodomésticos que no sean clientes actuales de TRV.

Otros segmentos

- Distribuidores actuales de TRV.
- Que hayan comprado al menos 5 veces en el último año

### 1) Desarrollo de mercado

Segmento prioritario

- Revendedores minoristas y mayoristas del rubro salud, ferretería e insumos para supermercados y tiendas comerciales.

Segmento estratégico

- Consumidor final internacional
- Mayores de 18 años.
- Ambos sexos.
- Usuario intensivo o intermedio de artefactos electrónicos varios y electrodomésticos.

Otros segmentos

- Empresas pequeñas y medianas.
- Que tenga una planta de producción, servidores de red o de internet.
- Ubicadas dentro de Argentina.
- Que adquieren los productos de TRV para uso propio y no para reventa

**2) Desarrollo de producto**

Segmento prioritario

- Consumidor final.
- Mayores de 18 años.
- Usuario intensivo o intermedio de artefactos electrónicos varios y electrodomésticos.
- Que preserven la energía eléctrica, sea por su conciencia del cuidado ambiental o por el ahorro económico.
- Personas prácticas e innovadoras.

## ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Hasta el momento TRV no ha seguido una estrategia de posicionamiento específica aunque, como se mencionó en el análisis interno, los socios creen ser vistos como una empresa de trayectoria y confianza. Ya que el resultado de las encuestas a revendedores acompaña dicha creencia, se posicionará a TRV en el mercado B to B (tanto empresas usuarias como revendedoras), como una empresa caracterizada por su **seriedad y confiabilidad**.

Por otra parte, el slogan que utilizó en algunas publicidades gráficas y en folletería institucional fue “Líder en protección eléctrica”, aunque no figura en su isologotipo, sus packagings o alguna de las herramientas de comunicación utilizadas recientemente. Se propone para este plan, reutilizar dicho slogan y posicionarse como **“líderes en protección y cuidado de energía”** para el mercado B to C.

## ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Para saber que tácticas se aplicarán para el cumplimiento de los objetivos planteados, se dividirán las acciones relacionadas con cada una de las variables del marketing mix de acuerdo a la estrategia de cartera a la que pertenecen.

### Penetración de mercado

Producto: los productos seguirán siendo los mismos. En el caso de la serie 1 de objetivos se pondrá mayor énfasis en la venta de productos más fuertes, mientras que en la serie 2 se hará foco en los accesorios, inversores, decodificadores y protectores.

Precio: se mantendrán los precios, siempre con ajustes de acuerdo a la inflación, aunque se ofrecerán tarifas promocionales por cantidad a los distribuidores.

Plaza: se mantendrán los canales actuales de distribución y se captarán nuevos minoristas, mayoristas y retailers del rubro de la informática, electrodomésticos y la electrónica.

Comunicación: Las acciones a realizar en esta última variable son:

- Actualización de su página web (con la inserción de su mensaje “Líder en protección y cuidado de la energía”).
- Creación de cuentas en redes sociales.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Publicidad de principales revendedores dentro de la página web de TRV.
- Mailing.
- Observación, registro y seguimiento de inconvenientes y comentarios de los clientes.

### Desarrollo de mercado

Producto: se ofrecerán los mismos productos actuales a las empresas que los adquieran para uso propio, pero brindando la posibilidad de adquirir paquetes especiales que combinen productos de oficina con accesorios y productos útiles para la producción.

Precio: se realizará

- Descuentos por la compra de productos de distintas líneas de manera simultánea (cross-sell).
- Precio promocional y por tiempo limitado para la compra de baterías de ups.

Para el mercado internacional los precios serán en dólares al igual que en Argentina, aunque sumando los costos de flete e impuestos.

Plaza: esta variable tiene 3 acciones principales:

- Captación de retailers y mayoristas en el extranjero.
- Utilización de venta directa para el desarrollo del mercado B to B.
- Captación de revendedores de insumos para hospitales, supermercados y tiendas comerciales, y ferreterías.

Comunicación: para el segmento prioritario y para otros segmentos se utilizará mailing, mientras que para el segmento estratégico la comunicación será a través de publicidad en el punto de venta e internet.

### Desarrollo de producto

Producto: se desarrollará un nuevo producto que tiene como objetivo permitir el ahorro de energía cuando los artefactos están conectados a la red eléctrica pero en stand by. Para esto se propone una investigación de mercado en donde se evalúe la conveniencia

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

de fabricar el producto por separado, o bien, incluirlo como una nueva función del estabilizador Concept.

Precio: el beneficio extra de este tipo de estabilizador permitirá poner el producto a un precio apenas superior al de sus competidores. En caso de que se realice separado del Concept, el precio se fijará teniendo en cuenta los costos de producción y marketing; y el excedente del consumidor.

Plaza: se ofrecerá a través de los mismos canales actuales y a través de los revendedores actuales de TRV, principalmente de retailers.

Comunicación: las acciones de comunicación serán

- Publicidad en el punto de venta.
- Participación en ferias de electrónica e informática.
- Publicidad de lanzamiento en medios gráficos.
- Publicidad de lanzamiento en televisión.

## PROGRAMAS

Las estrategias funcionales mencionadas anteriormente se llevarán a cabo a través de planes concretos de acción, que se presentan con su presupuesto, plazo, encargado y método de implementación. Dichos planes son:

### Plan de acción 1

Título: Fidelización de revendedores

Coayuda al objetivo: Incrementar un 40% los niveles de fidelización de clientes actuales para Enero 2014. (serie 1 y 2).

Introducción: este plan de acción consiste en ofrecer servicios extra como publicitar a los revendedores, hacer un seguimiento de inconvenientes, enviar saluciones para fechas especiales, y ofrecer promociones esporádicas por compras en cantidad o de algunas líneas de productos.

Para el seguimiento de inconvenientes se realizarán encuestas de satisfacción 2 veces al año. La primera se mantendrá con el mismo mecanismo que la empresa utiliza

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

actualmente. La segunda encuesta, será de manera más informal a través de 6 preguntas<sup>19</sup> que realizarán los vendedores antes o después de realizar una transacción con cada cliente en el mes de Junio y Julio, por lo que no tendrá costo extra alguno.

Objetivo del programa: busca gestionar la relación con los revendedores a través del desarrollo y fidelización de los mismos, haciendo que colaboren con la estrategia comercial. A su vez, este programa persigue los siguientes objetivos:

- Generar un 50% de facing en los retailers más importantes, dentro de la sección informática para Enero 2014.
- Generar 100% de ocupación de 1 fila por góndola en los retailers más importantes, dentro de la sección electrodomésticos, para Enero 2014.

### Metodología:

#### Etapa de preparación

- Aplicar técnica R-F-M a la base de datos actual de la empresa.
- Categorización de “clientes fidelizados” y “no fidelizados” según su puntaje.
- Encargo de merchandising para otorgamiento de premios y regalos empresariales.

#### Etapa de ejecución

- Envío de tarjetas de salutación y/o regalos para año nuevo, aniversarios y fechas especiales.
- Realización de encuestas de satisfacción de manera semestral.
- Envío periódico de newsletters.
- Acciones correctivas o asignación de descuentos especiales por problemas en el canal.

Responsables: serán responsables de la realización de encuesta de fin de año, la asesora externa de TRV, Carolina Díaz a través de su propia consultora; y la categorización de clientes, el encargo de regalos y envíos a los mismos, estará a cargo de un pasante de administración de empresas o marketing, quien también colaborará con otros planes de

---

<sup>19</sup> Modelo de cuestionario en el anexo 3, pág. 140

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

acción. Dicho pasante será contratado para cumplir un horario de 4 horas diarias, 3 veces por semana. La segunda encuesta anual será realizada por los propios vendedores.

Control: se analizará la eficiencia de esta acción controlando los aumentos en los niveles de fidelización trimestralmente y la cantidad de defectos registrados semestre a semestre (tratando de hacer llegar el nivel de defectos e inconvenientes a cero).

Se controlará además, la relación entre el aumento de fidelización, el nivel de satisfacción y el aumento del nivel de ventas general de TRV.

### Costo:

- Saluciones fin de año
  - Impresión calendarios 2014: 500 unidades x \$5= \$2500
  - Envío de calendarios: 500 envíos x \$3,25<sup>20</sup>= \$1625
  - Impresión tarjetas navideñas 2014: 250 unidades x \$9= \$2250
  - Envío tarjetas navideñas: 250 envíos x \$3,25= 812,50

El resto de acciones (como envío de newsletter y publicidad en la web propia se presupuesta en el siguiente programa).

Costo 2013= \$ 4125

Costo 2014= \$ 3062,50

**Costo total del programa.....\$7187,50**

---

<sup>20</sup> Costo de promomailing (envíos masivos mínimo 100 unidades). Correo Argentino



## Plan de acción 2

Título: TRV en la web

Coayuda al objetivo de:

- Incrementar un 40% los niveles de fidelización de clientes actuales para Enero 2014 (serie 1 y 2).

Introducción: el presente plan de acción consiste en la actualización de la página web de TRV y la creación de redes sociales. Dentro de la página se incluirá una sección llamada “Donde encontrar los productos TRV”, en donde el consumidor puede seleccionar su provincia y localidad, y el sitio le devolverá información de los minoristas o retailers más cercanos. Esto servirá también como forma de fidelizar los clientes a través del ofrecimiento de un servicio adicional.

Objetivos del programa:

- Tener presencia en Facebook
- Rediseñar la página web
- Aumentar la participación de los revendedores, ofreciendo un espacio exclusivo para ellos dentro del sitio web
- Crear una cuenta en LinkedIn
- Enviar newsletter con una frecuencia quincenal o mensual

Metodología:

Etapas de preparación

- Contratación de diseñador o programador.
- Creación de redes.
- Armado de base de datos para mailing.

Etapas de ejecución

- Comunicación de la acción a los revendedores.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Recolección y selección de información para subir a las redes.
- Publicidad en la web.
- Envío de boletines mensuales a la base de datos de clientes de TRV

Responsable: el responsable de la modificación de la página web será un diseñador o programador externo a TRV, y la comunicación de la nueva sección a los distribuidores estará a cargo de los vendedores.

El manejo de redes sociales y envío de newsletter se delegará al pasante contratado. Este pasante además, será el generador de una base de datos de prospect de distintos rubros.

### Costo:

- Salario pasante =  $(\$1.270 \times 6 \text{ meses}) + (\$1588 \times 6 \text{ meses}) = \$17148$  (incluye cargas sociales)
- Honorarios programador= \$800
- Honorarios diseñador web= \$1000

**Costo total del programa..... \$18.948**

### Plan de acción 3

Título: Desarrollando el mercado de negocios

#### Coayuda al objetivo de:

- Aumentar un 20% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Julio de 2013.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2350 unidades para Neo y de 15.500 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2550 unidades para Neo y 16.500 para Concept de Agosto a Diciembre 2014.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Incrementar un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

### Serie 2

- Aumentar un 40% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Mayo de 2013.
- Incrementar un 40% la venta trimestral total de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

Introducción: Se introducirá a TRV en el mercado B to B a través de ventas corporativas, utilizando una estrategia de cross-sell, y sin perjudicar la labor de los colaboradores de la cadena. Las ventas serán por paquetes, es decir, que el beneficio que recibirá una empresa que compra directamente a TRV será la obtención de un precio promocional por compras de uno o varios productos pero de las distintas líneas. Además se brindará un servicio de asistencia permanente a este tipo de clientes, a través de instalación y capacitación sobre el uso de los productos, y un sistema de reclamos y sugerencias. La comunicación con este tipo de clientes buscará fundamentalmente resaltar el servicio que TRV tiene para ofrecerles.



Se sugieren a continuación paquetes con 10% de descuento que incluyen:

- Paquete TRV 1

Ups Neo 2000, Ups Excel cualquier modelo ó Ups Vanguard cualquier modelo= 10% de descuento en la compra de baterías durante 1 año, con opción de llevar la promoción en el mismo momento de la compra.

- Paquete TRV 2

Inversor Tgp cualquier modelo= voucher con 10% de descuento para usar durante un año en la compra de Powermax, Micromack, Tgp o Excel (cualquiera sea su cantidad).



**Objetivos del programa:** este programa busca aumentar la venta de productos de mayor tamaño tales como el Powermax, Tgp, Excel y Vanguard; e impulsar la salida de accesorios. A su vez, intenta desarrollar el mercado de empresas como usuarias y no sólo como revendedoras.

**Metodología:**

Etapa de preparación

- Comunicación de las promociones existentes a los vendedores.
- Armado de base de datos de prospects.

Etapa de ejecución

- Mailing a usuarios corporativos.
- Captación de prospects.
- Venta y aplicación del descuento.

**Responsable:** el responsable del armado de la base de datos y envío de mailing será el pasante de la empresa, mientras que la venta y registro de descuentos estará a cargo de los vendedores.

**Costo:** este programa no implica erogación de dinero sino una disminución en los ingresos por ventas. Esta disminución por descuentos se calcula de la siguiente manera:

- Batería Excel

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Precio<sup>21</sup>= USD 467,45 x \$5,04= \$2355,94

Descuento= \$235,59

- Batería Vanguard

Precio= USD 1759,34 x \$5,04= \$8867

Descuento= \$886,70

- Estabilizador Powermax

Precio= USD 420,92 x \$5,04= \$2121,43

Descuento= \$212,14

- Estabilizador Micromack

Precio= USD 73,44 x \$5,04= 370,10

Descuento= \$37,01

- Inversor TGP

Precio promedio= USD 851,84 x \$5,04= 4293,20

Descuento= \$429,32

- Ups Excel 500

Precio= USD 208,96 x \$5,04= \$1053,15

Descuento= \$105,31

- Ups Excel 2000

Precio= USD 661,50 x \$5,04= \$3333,90

Descuento= \$333,39

Se estima que se realizará un descuento en baterías, micromack y excel 500 cada mes, mientras que del resto de los productos se estima un descuento mes por medio.

---

<sup>21</sup> Todos los precios son en dólares e incluyen IVA

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Descuento por mes= \$1264,61

Descuento mes por medio= \$974,75

**Costo total de la acción..... \$ 21.023,82**

### Plan de acción 4

Título: introducción en nuevos segmentos.

Coayuda al objetivo de:

- Aumentar un 20% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Julio de 2013.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2350 unidades para Neo y de 15.500 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2550 unidades para Neo y 16.500 para Concept de Agosto a Diciembre 2014.
- Incrementar un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

#### Serie 2

- Aumentar un 40% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Mayo de 2013.
- Incrementar un 40% la venta trimestral total de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

Introducción: se ampliará la cartera de clientes revendedores abarcando nuevos rubros. La captación se realizará vía teléfono y mail, tal como se realizan actualmente las ventas en la empresa. A través del primer medio se dará aviso del envío de un catalogo completo de productos junto con todos los beneficios asociados a la compra. Se ofrecerá además un encuentro personal en el domicilio del potencial cliente, si este así lo deseara.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

### Objetivos del programa:

- Captar 5 nuevos distribuidores de insumos para hospitales.
- Captar 5 nuevos distribuidores de equipos para supermercados y comercios.
- Captar 10 distribuidores del rubro ferretería.

### Metodología:

#### Etapa de preparación

- Confección de base de datos de potenciales clientes.

#### Etapa de ejecución

- Ofrecimiento y transacción.

Responsable: los responsables de contactarse con los proveedores serán los vendedores de la empresa. La confección de la base de datos y el catálogo estará a cargo del pasante de administración o marketing, quien también asistirá en el contacto a prospect en caso de ser necesario.

Costo: este programa no ofrece costo alguno ya que el salario del pasante se contempla dentro del programa 2.

## **Plan de acción 5**

Título: Ampliación de la cartera de clientes.

### Coayuda al objetivo de:

- Aumentar un 20% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Julio de 2013.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2350 unidades para Neo y de 15.500 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2550 unidades para Neo y 16.500 para Concept de Agosto a Diciembre 2014.

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Incrementar un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

### Serie 2

- Aumentar un 40% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Mayo de 2013.
- Incrementar un 40% la venta trimestral total de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

Introducción: Este plan de acción consiste en captar una mayor cantidad de revendedores de los rubros ya atendidos, con el objetivo de poder aumentar la participación de mercado y lograr las metas de ventas fijadas por línea de producto.

### Objetivos del programa:

- Captar 10 nuevos mayoristas para Marzo 2014.
- Captar 5 nuevos retailers para Marzo 2014.

### Metodología:

#### Etapa de preparación

- Confección de base de datos de potenciales clientes.

#### Etapa de ejecución

- Ofrecimiento y transacción.

Responsable: los responsables de contactarse con los proveedores serán los vendedores de la empresa. La confección de la base de datos estará a cargo del pasante de administración o marketing.

Costo: este programa no ofrece costo alguno ya que el salario del pasante se contempla dentro del programa 2.



## Plan de acción 6

Título: Incentivo al canal

Coayuda al objetivo de:

- Incrementar un 40% los niveles de fidelización de clientes actuales para Enero 2014.
- Aumentar un 20% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Julio de 2013.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2350 unidades para Neo y de 15.500 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2550 unidades para Neo y 16.500 para Concept de Agosto a Diciembre 2014.
- Incrementar un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

### Serie 2

- Aumentar un 40% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Mayo de 2013.
- Incrementar un 40% la venta trimestral total de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

Introducción: este programa tiene un doble objetivo: por un lado publicitar los productos TRV en el punto de venta y por el otro, ofrecer incentivos a los revendedores para una mejor ubicación en los locales comerciales.

Para septiembre de 2013, adelantándose a la temporada de mayores ventas, se seleccionarán 30 negocios de revendedores de Córdoba capital y 50 de Capital Federal. A los mismos se les solicitará permiso para colocar un poster de TRV en la vidriera y se les pedirá que tengan en exhibición un mínimo de 10 unidades de Concept o Neo en la vidriera o en la zona del mostrador. A cambio, se le entregará un voucher con un 5% de descuento en la compra de cualquier producto TRV (por un monto mayor a \$4.000 y válido sólo por los 3 meses siguientes a la promoción).

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Para el control del cumplimiento de requisitos se contratarán 2 personas, una para Buenos Aires y otra para Córdoba. Las mismas chequearán la permanencia del poster por el tiempo pautado y la cantidad mínima de productos en exhibición. Finalmente, darán los premios.

Objetivos del programa: este programa coayuda a:

- Generar un 50% de facing en los retailers más importantes, dentro de la sección informática para Enero 2014.
- Generar 100% de ocupación de 1 fila por góndola en los retailers mas importantes, dentro de la sección electrodomésticos, para Enero 2014.

Metodología:

Etapa de preparación

- Impresión de posters y vouchers.
- Selección de locales en Córdoba y Capital federal.
- Contratación de personas que harán el control.

Etapa de ejecución

- Invitación a participar.
- Control y entrega de premios.

Responsable:

Los responsables de la impresión, selección de locales y contratación de controladores serán la asesora Carolina Díaz y el pasante contratado (tomando sugerencias de quienes distribuyen mercadería normalmente).

La invitación será realizada por vendedores y distribuidores de mercadería. El control y entrega de premios estará a cargo de las 2 personas contratadas.

Costo:

- Impresión

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Impresión posters= 100 unidades x 8,75<sup>22</sup>= \$875

- Impresión vouchers= 200 unidades= \$50

Total impresión: \$1804

- Personal

- Controlador Capital federal= \$1500

- Controlador Córdoba= \$900

- Viáticos= \$50 x 2= \$100

Total personal= \$2500

- Descuentos

Se supone que la totalidad de los comerciantes que participaron utilizarán los descuentos.  
Se estima que la compra será del monto mínimo permitido (\$4.000)

- 80 descuentos x \$200= \$16.000

Total descuentos= \$16.000

**Costo total de la acción.....\$20.304**

### **COSTO TOTAL DE LOS PROGRAMAS: \$67.463**

- COSTO ANUAL 2013: \$52934,75

- COSTO ANUAL 2014: \$14527,41

---

<sup>22</sup> Gramaje 115 grs, impresión sólo frente, papel ilustración. Medidas 42 cm x 29,7 cm.

### **Estrategias sugeridas**

A continuación se describirán una serie de acciones estratégicas a seguir, que no se contemplan como planes de acción ya que cada una de estas estrategias, involucra varios planes de acción de forma simultánea. Además, al tratarse de acciones más generales, es necesario que se confeccione un plan anual de marketing para cada una de ellas.

Dichas acciones son:

#### **1) Internacionalización de TRV**

Para expandir los productos a otros países del mercosur, se propone exportar en un principio las marcas Concept y Neo, ya que apuntan a un mercado de mayor tamaño que el resto de las marcas de ups y estabilizadores. Esto ayudará a cumplir con los objetivos de:

- Aumentar un 30% la venta mensual en las líneas baterías, inversores, protectores y decodificadores a partir de Mayo de 2013.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 2650 unidades para Neo y de 16.000 para Concept de Julio 2013 a Julio 2014.
- Lograr un mínimo de venta mensual de 3300 unidades para Neo y 18.000 para Concept de Julio a Diciembre 2014.
- Incrementar un 25% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard.

La exportación de ups, puede ser también una excelente oportunidad para aumentar las ventas de baterías y cargadores. De acuerdo a la oferta y condiciones de los revendedores extranjeros captados, es que puede ampliarse la cartera de productos ofrecidos.

### Metodología

Etapas de preparación

- Investigación secundaria de países miembros del Mercosur.
- Análisis y selección de país/países a exportar.
- Elaboración de un plan de exportación.

Etapa de ejecución

- Captación de revendedores extranjeros.
- Transacción.

### Responsables

La investigación estará a cargo de los socios, la asesora externa y el pasante de la empresa, mientras que se tercerizará la confección del plan de exportación a una agencia de comercio exterior. El seguimiento de las transacciones internacionales estará a cargo del gerente comercial.

## **2) Lanzamiento de producto**

Una estrategia que conlleva un plan de marketing anual por separado es el lanzamiento de un nuevo producto. Para esto se propone realizar una investigación de mercado, de manera tal de evaluar la respuesta de los consumidores frente a un producto que permita la desconexión automática de la red eléctrica. Este producto, con un diseño similar al de una zapatilla, permitiría conectar cualquier electrodoméstico y programarlo para que deje de consumir energía en un determinado tiempo<sup>23</sup>.

Si los precio a los que el consumidor está dispuesto a adquirirlo, no resultan rentables para la empresa, se propone como segunda opción, incorporarlo como una nueva función del estabilizador Concept, siempre y cuando el precio de este último no lo convierta en un producto no competitivo en el mercado.

### Metodología

Etapa de preparación

- Realización de investigación de mercado<sup>24</sup>.
- Análisis de rentabilidad de la introducción del producto.
- Confección del plan anual de marketing.

---

<sup>23</sup> Se presenta un producto similar de la marca Belkin en el anexo 7, pág. 150

<sup>24</sup> Se presenta un modelo de investigación en el anexo 5, Pág. 146

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Etapa de ejecución

- Producción.
- Ofrecimiento y transacción con revendedores.

### Responsables

Serán responsables de realizar la investigación de mercados, una consultora de marketing, mientras que el análisis de rentabilidad y la confección del plan anual de marketing estarán cargo del gerente comercial.

Diagrama de Gantt- 2013.

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fidelización a revendedores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TRV en la web			■	■								
Desarrollando el mercado de negocios			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Introducción en nuevos segmentos				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ampliación de la cartera de clientes				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incentivo al canal								■	■	■	■	■
Internacionalización de TRV			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento de producto											■	■

■ = etapa de preparación  
 ■ = etapa de ejecución

Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Diagrama de Gantt- 2014

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fidelización a revendedores												
TRV en la web												
Desarrollando el mercado de negocios												
Introducción en nuevos segmentos												
Ampliación de la cartera de clientes												
Incentivo al canal												
Internacionalización de TRV												
Lanzamiento de producto												



# R.O.M.I

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Para el análisis de rentabilidad del presente plan estratégico, se plantean 4 escenarios:

Optimista: Se superan los objetivos planteados.

Esperado: Se cumplen los objetivos planteados.

Neutro: No se alcanzan los objetivos planteados.

Pesimista: Se mantienen sin variación los niveles de ventas de algunas líneas y se presentan aumentos muy leves en otras. No se alcanza ninguno de los objetivos planteados.

Cada uno de ellos se presenta con su correspondiente flujo incremental y los tres indicadores que se han tomado como relevantes para el análisis: VAN, TIR y PB. Dichos flujos se extienden hasta el mismo periodo de aplicación de este plan (Diciembre de 2014), y sus ingresos se han dividido por líneas o marcas de productos, de manera tal de hacerlas coincidir con los objetivos de marketing y reflejar el ingreso mensual de cada programa.

Por otra parte, el costo total del programa no se presenta como una inversión inicial sino que se refleja como un gasto en cada uno de los meses en que se llevan a cabo los planes de acción.

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

OPTIMISTA	2013										
	0	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso accesorios*		0	0	0	0	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97
Ingreso Concept		0	0	0	0	328591	328591	328591	328591	328591	328591
ingreso Neo		0	0	0	0	111563,42	111563,42	111563,42	111563,42	111563,42	111563,42
Ingreso powermax, micro, excel, vanguard		0	0	0	0	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75
Egresos programa		0	-3197	-1397	-1397	-3636,06	-2661,61	-5440,06	-2915,61	-9223,39	-12373,94
Costos variables		0	0	0	0	-220017,25	-220017,25	-220017,25	-220017,25	-220017,25	-220017,25
Honorarios	-10.000										
Utilidad bruta	-10000	0	-3197	-1397	-1397	326389,82	327364,27	324585,82	327110,27	320802,49	317651,94
Impuestos		0	0	0	0	-114236,43	-114577,49	-113605,03	-114488,59	-112280,87	-111178,17
Saldo	-10000	0	-3197	-1397	-1397	212153,38	212786,77	210980,78	212621,67	208521,61	206473,76
Saldo actualizado	-10000	0	-3122,30	-1348,32	-1332,48	199977,87	198217,96	194226,13	193436,62	187477,28	183454,69
Saldo acumulado	-10000	-10000	-13122,30	-14470,63	-15803,11	184174,75	382392,722	576618,86	770055,48	957532,77	1140987,46

- Se incrementa un 50% los niveles de fidelización
  - Aumenta un 25% la venta mensual de inversores, baterías, decodificadores y protectores
  - Se logra un mínimo 2450 unidades vendidas de Neo y 16.000 de Concept de Julio 2013 a Julio 2014
- Se logra un mínimo de 2650 unidades vendidas de Neo y 17.000 de Concept de Agosto a Diciembre de 2014
  - Incrementa un 25% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>2014</b>											
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97	25878,97
328591	328591	328591	328591	328591	328591	435961	650701	650701	650701	650701	650701
111563,42	111563,42	111563,42	111563,42	111563,42	111563,42	111563,42	181721,5	181721,5	181721,5	181721,5	181721,5
84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75	84009,75
-9223,3933	-8248,943	-6276,96	-3651,51	-4625,96	-3651,51	-4625,96	0	0	0	0	-3062,5
-220017,26	-220017,26	-220017,26	-220017,3	-220017,26	-220017,25	-262965,26	-376924,49	-376924,49	-376924,49	-376924,49	-376924,49
320802,49	321776,9	323748,92	326374,37	325399,92	326374,374	389821,92	565386,73	565386,73	565386,73	565386,73	562324,23
-112280,9	-112621,9	-113312,12	-114231	-113889,97	-114231,031	-136437,67	-197885,36	-197885,36	-197885,36	-197885,36	-196813,48
208521,6	209155,0	210436,80	212143,34	211509,95	212143,343	253384,25	367501,38	367501,38	367501,38	367501,38	365510,75
183097,09	181495,15	180461,61	179787,28	177144,12	175586,752	207256,59	297066,786	293575,962	290126,16	286716,9	281812,9
1324084,6	1505579,7	1686041,3	1865828,6	2042972,7	2218559,47	2425816,1	2722882,85	3016458,81	3306585	3593301,9	3875114,8

**Van:** \$3.749.591,4

**TIR:** 106%

**PB:** 4 meses, 21 días.

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

ESPERADO	2013										
	0	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso accesorios*		0	0	0	0	20703,18	20703,18	20703,18	20703,18	20703,18	20703,18
Ingreso Concept		0	0	0	0	274906	274906	274906	274906	274906	274906
ingreso Neo		0	0	0	0	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42
Ingreso powermax, micro, excel, vanguard		0	0	0	0	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82
Egresos programa		0	-3197	-1397	-1397	-3636,06	-2661,61	-5440,06	-2915,61	-9223,39	-12373,94
Costos variables		0	0	0	0	-175720,56	-175720,56	-175720,56	-175720,56	-175720,56	-175720,56
Honorarios	-10000										
Utilidad bruta	-10000	0	-3197	-1397	-1397	259944,79	260919,242	258140,79	260665,24	254357,45	251206,9
Impuestos		0	0	0	0	-90980,67	-91321,73	-90349,27	-91232,83	-89025,11	-87922,41
Saldo	-10000	0	-3197	-1397	-1397	168964,1	169597,5	167791,51	169432,4	165332,34	163284,49
Saldo actualizado	-10000	0	-3122,31	-1348,33	-1332,48	159267,79	157986,37	154467,41	154145,21	148647,66	145081,45
Saldo acumulado	-10000	-10000	-13122,31	-14470,64	-15803,12	143464,6	301451,04	455918,45	610063,6	758711,3	903792,78

- Se incrementa un 40% los niveles de fidelización
  - Aumenta un 20% la venta mensual de inversores, baterías, decodificadores, y protectores
  - Se logra un mínimo 2350 unidades vendidas de Neo y 15.500 de Concept de Julio 2013 a Julio 2014
  - Se logra un mínimo de 2550 unidades vendidas de Neo y 16.500 de Concept de Agosto a Diciembre de 2014
    - Incrementa un 20% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>2014</b>											
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
20703,18	20703,18	20703,18	20703,18	20703,18	20703,18	382276	382276	382276	382276	382276	382276
274906	274906	274906	274906	274906	382276	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42
76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	76484,42	41405	41405	41405	41405	41405	41405
67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82	67207,82
-9223,39	-8248,94	-6276,96	-3651,51	-4625,96	-3651,51	-4625,96	0	0	0	0	-3062,5
-175720,56	-175720,56	-175720,56	-175720,56	-175720,56	-218668,56	-226949,29	-226949,29	-226949,29	-226949,29	-226949,29	-226949,29
254357,45	255331,9	257303,89	259929,34	258954,89	324351,34	335797,98	340423,94	340423,94	340423,94	340423,94	337361,44
-89025,11	-89366,16	-90056,36	-90975,26	-90634,21	-113522,97	-117529,29	-119148,38	-119148,38	-119148,38	-119148,38	-118076,50
165332,34	165965,74	167247,53	168954,07	168320,68	210828,37	218268,69	221275,56	221275,56	221275,56	221275,56	219284,93
145174,88	144018,67	143425,62	143186,61	140973,64	174500,30	178535,78	178868,54	176766,79	174689,73	172637,07	169073,72
1048967,67	1192986,34	1336411,97	1479598,58	1620572,22	1795072,53	1973608,31	2152476,86	2329243,65	2503933,38	2676570,46	2845644,18

**Van:** \$2.732.220,04

**TIR:** 98%

**PB:** 4 meses 15 días

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

MODERADO	2013										
	0	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso accesorios*		0	0	0	0	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59
Ingreso Concept		0	0	0	0	167536	167536	167536	167536	167536	167536
ingreso Neo		0	0	0	0	41405,42	41405,42	41405,42	41405,42	41405,42	41405,42
Ingreso powermax, micro, excel, vanguard		0	0	0	0	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91
Egresos programa		0	-3197	-1397	-1397	-3636,06	-2661,61	-5440,06	-2916,61	-9224,39	-12374,94
Costos variables		0	0	0	0	-101158,76	-101158,76	-101158,7	-101158,76	-101158,76	-101158,76
Honorarios	-10000										
Utilidad bruta	-10000	0	-3197	-1397	-1397	148102,09	149076,54	146298,09	148821,542	142513,75	139363,2
Impuestos		0	0	0	0	-51835,73	-52176,78	-51204,33	-52087,53	-49879,81	-48777,12
Saldo	-10000	0	-3197	-1397	-1397	96266,35	96899,75	95093,75	96734	92633,94	90586,08
Saldo actualizado	-10000	0	-3122,31	-1348,33	-1332,48	90741,93	90265,71	87542,48	88006,08	83285,69	80487,5
Saldo acumulado	-10000	-10000	-13122,31	-14470,64	-15803,12	74938,80	165204,52	252747,01	340753,1	424038,79	504526,3

- Se incrementa un 30% los niveles de fidelización
  - Aumenta un 10% la venta mensual de inversores, baterías, decodificadores, y protectores
  - Se logra un mínimo 2.250 unidades vendidas de Neo y 14.500 de Concept de Julio 2013 a Julio 2014
- Se logra un mínimo de 2.400 unidades vendidas de Neo y 15.500 de Concept de Agosto a Diciembre de 2014
  - Incrementa un 10% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>2014</b>											
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59	10351,59
167536	167536	167536	167536	167536	167536	274906	274906	274906	274906	274906	274906
41405,42	41405,42	41405,42	41405,42	41405,42	41405,42	94024	94024	94024	94024	94024	94024
33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91	33603,91
-9224,39	-8249,94	-3891,06	-1264,61	-2239,06	-1264,61	-2239,06	0	0	0	0	-3062,5
-101158,76	-101158,76	-101158,76	-101158,76	-101158,76	-101158,76	-165154,2	-165154,2	-165154,2	-165154,2	-165154,2	-165154,2
142513,75	143488,20	147847,09	150473,54	149499,09	150473,54	245492,24	247731,3	247731,3	247731,3	247731,3	244668,8
-49879,81	-50220,87	-51746,48	-52665,73	-52324,68	-52665,73	-85922,28	-86705,95	-86705,95	-86705,95	-86705,95	-85634,08
92633,94	93267,33	96100,60	97807,8	97174,4	97807,80	159569,95	161025,34	161025,34	161025,34	161025,34	159034,72
81339,93	80933,79	82412,51	82890,97	81386,49	80954,43	130522,37	130165,16	128635,68	143074,15	125630,43	122619,42
585866,23	666800,03	749212,55	832103,52	913490,02	994444,45	1124966,83	1255131,99	1383767,67	1526841,83	1652472,26	1775091,68

**Van:** \$1.658.484,28

**TIR:** 78%

**PB:** 5 meses 25 días



**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>PESIMISTA</b>	<b>2013</b>										
	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Ingreso accesorios*</b>				0	0	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79
<b>Ingreso Concept</b>						6481	6481	6481	6481	6481	6481
<b>ingreso Neo</b>						23865,92	23865,92	23865,92	23865,92	23865,92	23865,92
<b>Ingreso powermax, micro, excel, vanguard</b>		0	0,00	0,00	0,00	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96
<b>Egresos programa</b>		0	-3197	-1397	-1397	-3636,06	-2661,61	-5440,06	-2916,61	-9224,39	-12374,94
<b>Costos variables</b>		0	0	0	0,00	-20929,87	-20929,87	-20929,87	-20929,87	-20929,87	-20929,87
<b>Honorarios</b>	<b>-10000</b>										
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-10000</b>	0	-3197,00	-1397,00	-1397,00	27758,74	28733,19	25954,74	28478,19	22170,41	19019,86
<b>Impuestos</b>		0	0	0	0	-9715,56	-10056,62	-9084,16	-9967,37	-7759,64	-6656,95
<b>Saldo</b>	<b>-10000</b>	0	-3197,00	-1397,00	-1397,00	18043,18	18676,57	16870,58	18510,82	14410,76	12362,91
<b>Saldo actualizado</b>	<b>-10000</b>	0	-3122,31	-1348,33	-1332,49	17007,74	17397,92	15530,91	16840,67	12956,49	10984,68
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-10000</b>	-10000	-13122,31	-14470,64	-15803,13	1204,61	18602,53	34133,44	50974,11	63930,59	74915,28

- Se incrementa un 10% los niveles de fidelización
  - Aumenta un 5% la venta mensual de inversores, baterías, decodificadores, y protectores
  - Se logra un mínimo 2200 unidades vendidas de Neo y 13.000 de Concept de Julio 2013 a Julio 2014
- Se logra un mínimo de 2250 unidades vendidas de Neo y 13.500 de Concept de Agosto a Diciembre de 2014
  - Incrementa un 5% la venta total anual de Micromack, Powermax, Excel y Vanguard

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>2014</b>											
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79	5175,79
6481	6481	6481	6481	6481	6481	60166	60166	60166	60166	60166	60166
23865,92	23865,92	23865,92	23865,92	23865,92	23865,92	41405	41405	41405	41405	41405	41405
16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96	16801,96
-9224,39	-8249,94	-3891,06	-1264,61	-2239,06	-1264,61	-2239,06	0	0	0	0	-3062,5
-20929,87	-20929,87	-20929,87	-20929,87	-20929,87	-20929,87	-49419,50	-49419,50	-49419,50	-49419,50	-49419,50	-49419,50
22170,41	23144,86	27503,74	30130,19	29155,74	30130,19	71890,19	74129,25	74129,25	74129,25	74129,25	71066,75
-7759,64	-8100,70	-9626,31	-10545,57	-10204,51	-10545,57	-25161,57	-25945,24	-25945,24	-25945,24	-25945,24	-24873,36
14410,76	15044,16	17877,43	19584,62	18951,23	19584,62	46728,62	48184,01	48184,01	48184,01	48184,01	46193,39
12653,79	13054,74	15331,06	16597,74	15872,23	16209,98	38222,30	38949,64	38491,97	38039,68	37592,70	35616,16
87569,07	100623,81	115954,87	132552,61	148424,83	164634,81	202857,11	241806,75	280298,72	318338,40	355931,11	391547,27

**Van:** \$305.959

**TIR:** 37%

**PB:** 9 meses

# CONTROL

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Se controlará la eficiencia de este plan a través del seguimiento de los planes de acción.

Para ello se proponen las siguientes actividades:

→ Plan de acción 1

Control trimestral de los niveles de fidelización.

Evaluación encuestas de satisfacción semestre a semestre.

→ Plan de acción 2

Control trimestral de los niveles de fidelización.

Medición trimestral de respuestas al envío de mailing, teniendo en cuenta contenido y frecuencia.

Repercusiones en Facebook.

Evaluación de encuestas de satisfacción semestre a semestre.

→ Plan de acción 3

Control de cantidad de descuentos mensuales.

Seguimiento de productos más pedidos. Comparación de descuentos esperados y obtenidos.

Modificación de promociones acorde al comportamiento del comprador.

Evaluación de encuestas de satisfacción semestre a semestre.

→ Plan de acción 4

Control de cantidad de revendedores captados por trimestre.

Evaluación de comportamiento de los rubros nuevos (conductas de compra, cantidades, beneficios buscados, formas de pago, frecuencia de pedidos).

→ Plan de acción 5

Control de cantidad de revendedores captados por trimestre.

Eficiencia de las acciones aplicadas.

Evolución y comportamiento de ventas en los revendedores captados.

→ Plan de acción 6

Control al final de la campaña de la tasa de descuentos utilizados sobre descuentos otorgados.

Recuento de cantidad de revendedores que aceptaron participar y cumplieron con las condiciones.

Visibilidad lograda en el punto de venta.

Registro de fallas y puntos a mejorar para volver a implementarlo en otras zonas de Córdoba y Buenos Aires, y en otras ciudades.

Todas estas acciones permitirán modificar los planes de acción en la medida que así se requiera, por ejemplo, cambiando temporalmente los paquetes ofrecidos a empresas, el contenido de los mails o la forma de captar nuevos distribuidores. La aplicación de estas acciones en los tiempos establecidos permite implementar acciones correctivas en caso de que los objetivos no se estén cumpliendo como se esperaba.

Es importante también, que no se interrumpa la aplicación de encuestas de manera semestral a todos los clientes de la empresa. De esta manera, pueden analizarse las necesidades específicas de cada uno: minoristas, mayoristas, empresas usuarias, revendedores de nuevos rubros y nuevos revendedores del rubro informática; lo que constituiría la base para el armado de nuevas tácticas adaptadas a cada categoría de cliente.

### **Recomendaciones finales**

Para concluir este trabajo, se enumeran una serie de recomendaciones finales que el autor considera importante tener en cuenta además de la implementación de los programas y estrategias sugeridas.

Estas recomendaciones están relacionadas con prácticas de gestión y administración que deberían comenzar a aplicarse desde la gerencia general, a saber:

- Plantear objetivos corporativos y a largo plazo, de los cuales puedan desprenderse objetivos a corto plazo y por área.

## **Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

- Plantear para cada objetivo, indicadores que permitan realizar controles parciales, de manera tal de poder determinar periódicamente que tan lejos se encuentra la empresa alcanzar sus metas y así aplicar acciones correctivas.
- Revisión permanente de la perspectiva del cliente, tanto a través de métodos formales como las encuestas, como así también de información recabada informalmente (comentarios de vendedores y observaciones).
- Permanente revisión de las tendencias del mercado con el objetivo de modificar, eliminar o incorporar nuevos productos.
- Evaluación semestral de la competencia y del ambiente externo en general, así sea a través de planes anuales de marketing o de la recolección y evaluación informal de datos.
- Seleccionar las personas encargadas de cada una de estas tareas y establecer reuniones periódicas para mostrar avances y devoluciones.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Atomlux

Ubicación: Buenos Aires

Productos: Estabilizador- ups- luminaria portátil- luz de emergencia

Canales: Mayoristas- minoristas- venta directa- retailer

### Belkin

Ubicación: Estados Unidos

Productos: I-phone- I-pad- Notebook- Tablets- Accesorios- Estabilizadores- Baterías- Home theatre- Modems- Controladores de energía.

Canales: Retailers

### C-mos

Ubicación: Rosario

Productos: Estabilizadores- ups- software para ups

Canales: mayoristas y minoristas (Argentina, Paraguay, Chile)

### Datal

Ubicación: Buenos Aires

Productos: Ups- sistemas de control para tarifas telefónicas

Canales: venta directa (sólo provincia de Buenos Aires)

### Deasa

Ubicación: Buenos Aires

Productos: ups- estabilizadores- filtros armónicos- rectificadores- cargadores de baterías- servicios

Canales: venta directa

### Deep

Ubicación: Rosario

Productos: ups- inversores- desarrollos de ingeniería- llaves de mantenimiento- módulos de control- convertidores de tensión- convertidores de frecuencia.

Canales: venta directa (Argentina, Uruguay, Venezuela)

### Diginex

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizadores- ups

Canales: venta directa

### Digitek

Ubicación: Córdoba

Productos: equipos de telefonía- alarmas- cargadores- estabilizadores- ups

Canales: mayoristas y venta directa

### Digitron

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizador- ups- estabilizador ferrosnante- rectificador- acondicionador

Canales: mayoristas y venta directa



**Electroar**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizador- ups- inversor- transformadores- protección catódica- monitores de aislación- fuentes de alimentación

Canales: venta directa- mayoristas

**Energía alcalina**

Ubicación:

Productos: inversores- baterías- rectificadores- cargadores- ups industriales

Canales: venta directa

**Energit**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizador- ups- inversores- baterías- cargadores

Canales: venta directa y mayoristas

**Gamasonic**

Ubicación:

Productos: estabilizador- ups- luz de emergencia- luminaria solar y recargable- luminaria de baja tensión.

Canales: venta directa y mayoristas

**H.t s.a**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: inversores- rectificadores- convertidores de corriente- sistemas modulares- servicios.

Canales: venta directa

**Ingeo coradir- odobo-zinwell- eaton- kanji- kozumi**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: ups- estabilizador- inversores- tableros de transformadores- baterías- supresores de picos- almacenamiento de datos- by pass para ups- servicios

Canales: venta directa- mayoristas

**Kaizen**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizador- transformadores- fuentes switching y lineales

Canales: Minoristas y mayoristas

**Megared**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizador- ups- inversores- transformadores- fuentes de alimentación- batería- equipos especiales

Canales: venta directa y mayoristas

**Skyhorse**

Ubicación: -

Productos: estabilizador- ups- cartuchos

Canales: Minoristas, mayoristas y venta directa.

**Solutek**

Ubicación: Buenos Aires

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

Productos: Ups- inversores- luces de emergencia- rectificadores- servicios

Canales: venta directa

### **Solyteck**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizadores- ups- ups management

Canales: Minoristas, mayoristas y venta directa

### **Sur electric**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: Estabilizador- protector de voltaje- baterías- servicios.

Canales: mayoristas y minoristas

### **Work**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: Estabilizador- ups- protectores- cargadores- transformadores- fuentes.

Canales: mayoristas y minoristas

### **Yali**

Ubicación: Buenos Aires

Productos: estabilizador

Canales: mayoristas y minoristas

## **ANEXO 2**

Entrevistados: Raúl Troncoso (Gerente Comercial)- Héctor Valerio (Gerente general)- Carolina Díaz Bialet (Asesora externa)

**Agustina:** Bueno, para empezar me gustaría que me cuenten como trabajan actualmente con los objetivos. ¿Establecen objetivos por área? ¿o sólo objetivos corporativos?

**Gerente general:** No, actualmente sólo estamos trabajando con objetivos generales, no por área. O sea, estamos trabajando más con objetivos del área comercial.

**Agustina:** y esos objetivos comerciales ¿se fijan en conjunto o sólo con el gerente comercial?

**Gerente general:** No, en conjunto.

**Asesora:** objetivos y estrategias fue el tema de la última reunión, y continúa como tema de conversación hoy. Estamos justo en este tema, de los objetivos estratégicos y la planificación necesaria para cumplirlos.

**Agustina:** Bien. ¿Se presenta algún inconveniente a la hora de fijar los objetivos en conjunto?

**Gerente general:** No, lo que pasa es que hoy estamos medio.. En una incertidumbre muy grande con el tema de las importaciones. Entonces no podemos dar un paso y decir cuál es el objetivo de ventas del producto, porque ese producto hoy no sabemos si lo vamos a poder entrar o no. Entonces estamos bloqueados, en no hacer nada e ir viendo que es lo que pasa en el día a día. Desgraciadamente es así. El año pasado nos habíamos propuesto ventas de UPS on line, en tratar de hacer un plan de negocios e ir a las industrias, pero hoy no sabemos si los vamos a poder entrar o no, entonces salir a vender algo que no tenemos... El año pasado teníamos la claridad que se vendía, hoy tenemos la incertidumbre. Por eso hoy sólo planteamos los objetivos de las cosas que sabemos que podemos fabricar nosotros.

**Agustina:** ¿y en el área específica de producción que inconvenientes tienen? Además de las importaciones

**Gerente general:** no, en el área de producción los problemas son los del producto terminado. Tenemos algunos problemas para importar los insumos. Pasa que no hay un criterio fijado. Por ahí te dicen: vos, si haces esto si podes entrar tal insumo. Solamente vos tenes que hacer una estrategia, pero ¿Qué estrategia podes hacer? Si vos decís “voy a fabricar todo nacional”, después haces la planta y te dicen “vos llevaste 10, no lo podes meter”. Entonces tenes que pelear y pelear, capaz pasan 3 meses y vos tenés la planta esperando. El panorama es negro, hay más que nubarrones. O sea, es una incertidumbre, nosotros hasta ahora hicimos 4 importaciones.. o intentamos hacer 4 importaciones, de las cuales la primera salió bien, la segunda salió bien, la tercera también y la cuarta no salió. Y en la quinta duplicamos lo que hicimos en la primera y salió bien. En una pedimos 20 de una cosa y no salió, y después pedimos 40 de lo mismo y si salió. No hay un criterio, entonces es esa la incertidumbre que no te deja hacer nada. Tenes que ir a pelear allá y preguntar “porque lo reservaste?”, y te contestan que nosotros no exportamos, que si hacemos un plan de exportación nos dejan importar. Pero tampoco hay un criterio, ante la duda nadie va. A los que fueron los dijeron eso, entonces para que vas a ir a poner la mano en la guillotina? Y como no hay un criterio tampoco podemos poner objetivos de ventas.

**Agustina:** ¿y cómo sigue funcionando la coordinación con la administración y el depósito de Buenos Aires? Se siguen manejando de la misma manera que antes?

**Gerente general:** si, de la misma manera. Lo único que estamos tratando de hacer es una reestructuración de ventas y vendedores.

**Agustina:** Bien, pensando en el 2011, ¿Cuáles creen ustedes que fueron los factores que los afectaron de manera más positiva y de manera más negativa?

**Gerente comercial:** ¿Qué es lo que mejor nos paso el año pasado? Mmm...

**Gerente general:** no, positivamente el año pasado en junio y julio hubo una venta bastante importante en el mercado, se veía fuerte. Pero negativamente, después arranco en octubre, noviembre y diciembre y todo lo que va, el mercado está... (Expresión negativa). Por un montón de cosas que se dicen. Primero era el tema de los discos rígidos, que se habían inundado todas las fábricas de discos rígidos, entonces no había aprovisionamiento de discos rígidos. Y si no hay discos rígidos, no se venden computadoras, y si no se venden computadoras nosotros no vendemos estabilizadores. Y ahora es todo el tema de las importaciones, la gente no puede ingresar computadoras, partes de computadoras. Cuentan que ingresan discos por ejemplo pero no pueden ingresar el resto de la computadora.

**Agustina:** viendo el panorama actual y según como está la situación el día de hoy ¿cómo ven ustedes que se vienen los próximos meses?

**Gerente comercial:** se vienen meses de mucha incertidumbre. Ahora es muy difícil hacer un plan concreto. Dependemos de que haya mercadería. ¿Para qué vamos a planificar por ejemplo, vender teléfonos, si no tenemos teléfonos? Ese es el problema. Esa es la gran incertidumbre. Aparentemente en cuotas o cuotas se consigue la mercadería, pero por ejemplo, hay una cotización muy importante de 200 unidades de un producto que estamos vendiendo, pero yo les decía que mas allá del precio, el problema va a ser conseguirlo. Así se los vedamos a un dólar, va a ser un excelente negocio para ellos y van a querer comprar, pero el problema es de donde lo vamos a sacar. Entonces por cómo está la situación hoy, comprometerse no es negocio, no me puedo comprometer a entregarte las 200 unidades porque no las tengo y ni se si las voy a tener. Entonces esto que quiere decir? Que te impacta negativamente porque facturas menos. Lo único que te deja tranquilo es que uno le dijo la verdad al cliente.

**Agustina:** ¿ y algo que ustedes crean que pueda llegar a mejorar o a mantenerse estable en los próximos meses?

**Gerente comercial:** nosotros pensamos que con los estabilizadores podemos seguir trabajando. El problema es que el mercado no está. Nosotros vemos que el mercado de ese producto no está. Tenemos mercadería para seguir trabajando, no hay problema de provisión, de cantidades. Si viene hoy una orden gigante nosotros la podemos entregar. El problema es que los que compraban ese producto hoy no están más, quedaron muy poquitos.

**Asesora:** es como que se ha retraído el mercado, eso quieres decir vos, no?

**Gerente comercial:** o cambio hacia otros hábitos. Por ejemplo, hoy la mayoría de las computadoras son notebooks o netbooks, o las all-in-one. Ya el armatoste no la quiere casi nadie, salvo alguna empresa o puesto de ventas fijo, algo así muy específico. Pero la mayoría de la gente que nos compraba el producto, era para ese tipo de nicho. Y esa gente hoy no está. Ese cliente se corrió hacia otro tipo de computadoras.

**Agustina:** y el tema del pocket que va más para esas computadoras, como siguió? Se sigue vendiendo? Se vendió bien?

**Gerente comercial:** se sigue vendiendo pero no como nosotros habíamos pensado

**Agustina:** y la campaña que se hizo en 2011 con pocket?

**Gerente comercial:** sí, se hizo toda la parte gráfica, de comunicación a los clientes, todo.

**Agustina:** y hubo algún control de la campaña? Por ejemplo de decir, “gastamos tanto” y los resultados mejoraron, no mejoraron...

**Gerente comercial:** no, eso no se hizo.

**Asesora:** porque es difícil decir cómo ha afectado esa publicidad a lo vendido. Hay mucho factor demanda, retracción de la demanda y no sabés... ¿Cómo haces para medir? Lo hablamos a esto pero no encontramos la forma de medirlo.

**Gerente comercial:** sí, seguramente habrá que hacer alguna encuesta como las que se hacen de satisfacción que se hacen cliente a cliente, para medir. Llamar y decir “¿usted conoce el protector pocket?” para saber si resultó o no resultó. Pero más allá de la medición en sí, yo no soy muy optimista... yo la verdad que me equivoqué con este producto. No salió como me lo imagine, como debía ser.

**Agustina:** bien. Por otro lado, se siguen distribuyendo en los mismos canales que se distribuían antes? O incorporaron algunos nuevos?

**Gerente comercial:** no, los canales son los mismos.

**Agustina:** y con el tema control de objetivos...como se hace hoy en día? Para ver si se cumplieron o no se cumplieron

**Gerente general:** si, los estamos controlando. Nos habíamos propuesto objetivos de ventas, no? Y los venimos controlando en enero y febrero con total fracaso

**Asesora:** y ajustándolos...

**Gerente comercial:** venimos fracasando con todo éxito

**Gerente general:** si, porque en julio y agosto como vimos que las ventas eran muy altas dijimos "bueno, hagamos objetivos para el 2012 similares". No sabiendo cómo se venía en enero, febrero, marzo. Marzo es normalmente el mes que te marca la tendencia del año. Porque vos en marzo sabes por la vuelta al cole y por un montón de cuestiones.. enero y febrero se mantiene ahí, pero en marzo no levantó absolutamente nada.

**Gerente comercial:** por eso te digo, si lo comparas con lo que nosotros calculamos, vendimos menos. Y si lo comparas con el año anterior, vendimos menos todavía. O sea que desastroso.

**Agustina:** y se plantearon o se están planteando actualmente el tema de expandirse a otros mercados? O es el tema de seguir en los mismos y tratar de abarcar mas ahí?

**Gerente comercial:** hay otros segmentos de mercado con los que estuvimos en el amague, pero no hicimos nada todavía.

**Agustina:** en cuanto a lo que es el área específicamente comercial, cuales son los objetivos que se plantean entonces a partir de esta disminución de ventas que me están contando? Que se proponen?

**Gerente comercial:** es lo que se va a tratar en la reunión de hoy, no sabemos todavía que vamos a hacer.

**Agustina:** bien, y hubo abandono de clientes en los últimos meses?

**Gerente comercial:** abandono como perdida preguntas?

**Agustina:** si, porque algún cliente haya dejado de comprarles, ya sea porque cambió a otro proveedor, o porque no se vende el producto, no se..

**Gerente comercial:** no, pasa que en el rubro nuestro no pasa eso, nadie se pelea con nadie, no es que alguien te cambia, porque vos no sos único. Es una relación de infidelidad total. Son honestos los clientes, ellos te dicen "yo te compro a vos y a vos".

**Agustina:** si, por ahí no por el hecho de empezar a comprarle a otro sino por ejemplo con los que ustedes me cuentan de los estabilizadores, que ya no se venden bien, entonces como no se venden, dejan de comprarlos.

**Gerente comercial:** nono, eso no pasa. El cliente nuestro vende de todo. Capaz desde juguetes hasta carpas. Son muy buscavidas.

**Agustina:** bien, pero a lo mejor a ustedes les compran solo un producto, entonces ese único producto que les compran, como quizás ya no se vende, dejan de comprarlo.

**Gerente comercial:** nono, no tenemos de esos clientes. O sea, que nos compren un solo producto no tenemos.

**Agustina:** como se trabaja con la fuerza de ventas de la empresa?

**Gerente comercial:** igual que siempre. Tenemos los vendedores de salón, digamos.. los vendedores que visitan a los clientes nuestros en distintas ciudades. Y se sigue haciendo todo el tema del flete gratuito.

**Agustina:** en cuanto a campañas de comunicación, la ultima que se hizo fue la del pocket, no?

**Gerente comercial:** no, el año pasado todos los meses hicimos algo. Ahora este año el primer objetivo era modificar la web y la semana pasada empezamos a trabajar en una nueva comunicación para los estabilizadores, para tratar de levantarlo un poco.

**Agustina:** ¿cuales fueron los productos que presentaron la disminución mas fuerte o más marcada?

**Gerente comercial:** los estabilizadores. Porque para nosotros representan mucho desde el punto de vista del volumen de la facturación, fue nuestro caballito de batalla. Y se puede decir que desde la mitad del año para acá, gracias a las UPS que soportaron la caída de los estabilizadores. Hoy en día dependemos mucho de las UPS, porque las UPS se siguen vendiendo.

**Agustina:** el resto de los productos se mantiene, o se abandonó alguna línea?

**Gerente comercial:** no, se mantiene todo igual.

**Agustina:** con el tema de los conflictos que había con los canales de distribución y la competencia que se generaba con algunos de sus distribuidores, se pudo solucionar?

**Gerente comercial:** están intactos.

**Agustina:** bien. Cual es hoy en día para ustedes, la mayor fortaleza y la mayor debilidad de la empresa?

**Gerente general:** mm... que buena pregunta.

**Gerente comercial:** nosotros creíamos que por ejemplo la fortaleza era eso de que nos conozcan los clientes, pero no es una cosa que aparentemente sea valorada. Nosotros pensamos que la marca y toda la cosa era algo muy fuerte que teníamos, pero no resultó ser tan fuerte. Considerábamos la presencia, los años y todas esas cosas como una fortaleza, pero no sé si es tan así.

**Gerente general:** si, como fortaleza... como empresa tenemos. Pero como empresa, no sé si contra el cliente. Nosotros como empresa estamos tratando de buscarle la solución a todo. Tal vez seamos lentos, lerdos y no sé cuánto, pero la empresa tiene que reconvertirse si o si. O cambiamos la estructura, o cambiamos los productos, o fabricamos más productos... lo estamos tratando. El año pasado estuvimos haciendo unos productos para la televisión digital, este año lo vamos a volver a hacer pero con fabricación todo local, entonces con eso nos vamos a mantener un par de meses ocupados... a la empresa y al personal. Entonces ahora estamos hablando de ver cómo achicamos la estructura, de cómo readequamos la estructura, porque tenemos mucha gente en producción y pocos en ventas, y hoy tendríamos que tener todos los de producción vendiendo, saliendo a vender pero lamentablemente no tienen capacidad para eso. Yo ahí tengo 35 personas, de los cuales me sobran 10, es decir... "che, agarro esos 10 y los pongo a vender", pero no es así. Yo no vendo ballenitas para que vayan al centro y justifiquen el sueldo vendiendo ballenitas. Lamentablemente si me tengo que achicar porque el mercado se achicó.. y bueno... no queda otra. No estamos muertos.

**Gerente comercial:** por eso, yo creo que, volviendo a la pregunta inicial, ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades? Es difícil generar una respuesta, yo no sé.

**Gerente general:** o sea, yo sigo insistiendo, y a mí me parece en lo parece, que es tener una marca.

**Asesora:** si, yo tambien coincido con la marca. El posicionamiento de la marca.

**Gerente general:** algunos te dirán "a mí no me importa la marca", pero no sé si es tan así.

**Asesora:** nono, pero si, el posicionamiento de la marca es para mí la fortaleza.



**Gerente comercial:** si, pero a ver... el problema es lo que la gente piense, no lo que yo diga. Porque yo puedo decir que soy de tal forma, pero lo que importa en realidad es como me ve la gente.

**Asesora:** no, pero a veces las encuestas lo han mostrado.

**Gerente comercial:** no, pero por ejemplo yo miro ese televisor y digo "porque compraste JVC?" y yo estoy casi seguro porque compré JVC Héctor (gerente general), porque era el más barato, no porque sabía que la marca es buena. ¿por qué no compro Sony o porque no compro Philips?

**Asesora:** yo lo digo por las encuestas, porque a lo largo de las encuestas de los últimos años los clientes certifican la relación precio-calidad.

**Gerente comercial:** si, pero esas encuestas se las hacemos a clientes que están calificados, que saben algo.

**Asesora:** bueno, por eso, los clientes calificados reconocen la calidad y la confiabilidad de la marca para responder ante cualquier tipo de problema.

**Gerente comercial:** si, pero son 10 o 30. El que va al supermercado mira otra cosa.

**Asesora:** si, ese es un segmento distinto. No sé qué porcentaje de facturación tiene el segmento que responde la encuesta.

**Gerente comercial:** el supermercado es hoy, la gente común. Porque el otro segmento es lo que venden en casa de computación. Esa es tu percepción. Yo por ahí te cuento casos como el de cliente nuestro en Mendoza que nos dice "mirá, yo de tu marca vendo aproximadamente 20 estabilizadores, y de la marca de la competencia vendo 100, ¿ y sabes por qué? Por el precio. Porque yo muestro los 2 estabilizadores y todavía les digo... mirá que el de TRV tiene garantía y todo. Y el cliente te responde... sisi, yo se que es bueno pero dame el barato". O sea que la gente lo sabe a eso pero se termina llevando el otro. Entonces vos decís ¿Cuál es mi virtud?

**Asesora:** la virtud seria tener un buen producto para un determinado segmento.

**Gerente comercial:** Si, pero se llevan la otra marca.

**Asesora:** pero el tema es que somos vistos como una buena marca por un determinado segmento, no por otro. Yo estoy hablando por los que respondieron la encuesta.

**Agustina:** ustedes hacen la encuesta solo a sus compradores, es decir, a los distribuidores, ¿no?

**Gerente comercial:** exacto. A mí la semana pasada me daban el ejemplo de un señor que decía “yo tengo 2 router para vender, uno que es de una muy buena marca y otro que es de una muy mala marca pero que es mucho más barato. ¿y cuál se llevan? El barato”

**Gerente general:** el otro problema nuestro es que el consumidor final, si vos le preguntas, tiene un concepto bárbaro de vos. Porque seguramente te dicen “los estabilizadores TRV andan bárbaro, hace 15 años que tengo uno”. Y no nos sirve eso a nosotros. Evidentemente el tipo esta chocho pero no vuelve a comprar, ¿y porque no vuelve a comprar? Porque le anda bien el producto que tiene. El problema del producto nuestro es que no enriquece. Vos no tenes necesidad de cambiarlo. Cambias la pc, la impresora, cambias todo pero el estabilizador no necesitas cambiarlo. No hay un recambio. Es bárbaro para ellos porque no tienen que cambiarlo, entonces al usuario lo tenes de tu lado pero no lo vuelve a comprar porque esto no es un celular, que vos decís “voy a comprar tal celular para mi hijo marca TRV, y le voy a regalar otro a la novia de mi hijo y voy a cambiar el mío tambien por uno TRV”. No, de esto hay un solo.

### ANEXO 3

Fortalezas	Importancia
Amplia cobertura geográfica a nivel nacional	4
Distribución intensiva- gran ocupación de canales	5
Servicio de flete gratuito a los resellers	3
Implementación estrategias push	3
Trayectoria	4
Alto nivel de satisfacción en intermediarios	3
Base de datos de resellers completa que permite realizar marketing 1to1.	2

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>Debilidades</b>	<b>Importancia</b>
Escasa planificación estratégica	3
Página desactualizada y poco interactiva	2
Demanda insatisfecha debido a la falta de stock	5
Muy bajo nivel de ventas en inversores, protectores y accesorios	2
Poca visión de mercado de parte de los socios	3
Personal de producción ocioso durante gran parte de 2012	2
Falta de capacitación y actualización de fuerza de ventas	3
Poco uso de planes de contingencia	4
Bajo control de indicadores económico-financieros y de desempeño general	3

<b>Amenazas</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Probabilidad x Importancia</b>
Inflación permanentemente en alza	3	5	15
Marcas competidoras mundiales (economías de escala, mayor conocimiento del mercado, marca más instalada)	2	5	10
Posibilidad de ingreso de un nuevo competidor en las líneas ofrecidas por TRV.	2	2	4
Freno a las importaciones	5	4	20
Situación político-económica de incertidumbre en Argentina	5	4	20

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

Periodo de recesión económica	3	3	9
Competidores stockeados	5	3	15
Clientes cada vez más sensibles al precio	2	3	6

<b>Oportunidades</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Probabilidad x Importancia</b>
Desarrollo del programa "Argentina Conectada" y plan "Mi tv digital"	3	4	12
Uso masivo de equipos informáticos y otros equipos electrónicos	4	5	20
Tendencias sociales ambientalistas que fomentan el ahorro de energía eléctrica	1	3	3
Pocos competidores con la misma amplitud de cobertura nacional	4	3	12
Pocos competidores en los retailers	4	4	16
Sistema argentino de energía eléctrica desactualizado, lo que genera recurrentes cortes y desabastecimiento de energía	3	5	15

Matriz de posición competitiva- Línea estabilizadores

<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Total</b>
Economías de escala	0.25	7	1.75
Tamaño del mercado	0.35	8	2.8
Tasa de crecimiento del mercado	0.40	4	1.6
<b>Total atractivo del mercado</b>	<b>1.0</b>		<b>6.15</b>

<b>Factores posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Total</b>
Diferenciación de competidores	0.45	8	3.6
Experiencia en el rubro	0.25	8	2
Sistema de distribución	0.30	9	2.7
<b>Total posición competitiva</b>	<b>1.0</b>		<b>8.3</b>

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

Matriz de posición competitiva- línea UPS

<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Total</b>
Estructura competencia	0.50	7	3.5
Margen contribución	0.30	7	2.1
Tasa de compra y recompra	0.20	4	0.8
<b>Total atractivo del mercado</b>	<b>1.0</b>		<b>6.4</b>

<b>Factores posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Total</b>
Experiencia	0.35	8	2.8
Posición tecnológica	0.30	7	2.1
Relación con resellers	0.35	9	3.15
<b>Total posición competitiva</b>	<b>1.0</b>		<b>8.05</b>

Matriz de posición competitiva- Inversores

<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Total</b>
Dimensión del mercado	0.5	5	2.5
Tasa de crecimiento del mercado	0.25	4	1
Rentabilidad media	0.25	9	2.25
<b>Total atractivo del mercado</b>	<b>1.0</b>		<b>5.75</b>

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

<b>Factores posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Total</b>
Grado de diferenciación en la línea	0.3	4	1.2
Cuota de mercado	0.5	5	2.5
Variedad de productos dentro de la línea	0.2	6	1.2
<b>Total posición competitiva</b>	<b>1.0</b>		<b>4.9</b>

**Puntos fuertes y débiles de los principales competidores por línea de productos**

**(estabilizador y ups)**

	<b>Belkin</b>	<b>Atomlux</b>	<b>Sur electric</b>
<b>Puntos fuertes</b>	Amplia gama de productos Innovación tecnológica Marca mundial Economías de escala Canales más importantes Precios competitivos	Trayectoria Precios bajos Canales más importantes Amplia cobertura nacional	Precios más bajos del mercado Gran ocupación en minoristas
<b>Puntos débiles</b>	Diseño poco atractivo Muchos retailers sin ocupar  No cuenta con e-commerce en Argentina	Pobre comunicación al consumidor Página diseño básico	Diseño poco moderno Calidad deficiente Pobre comunicación al consumidor Página poco interactiva y moderna

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

	<b>Polaris</b>	<b>Apc</b>	<b>Solyteck (Lyonn)</b>
<b>Puntos fuertes</b>	<p>Precios más bajos que la competencia</p> <p>Marca mundial</p> <p>Especialista en ups</p> <p>Soporte permanente al cliente</p> <p>Amplia cobertura segmentos</p> <p>Productos de calidad</p>	<p>Marca mundial</p> <p>Página actualizada y moderna</p> <p>Especialista en ups</p> <p>Soporte permanente al cliente</p> <p>Amplia gama de servicios</p> <p>Cobertura múltiples países</p> <p>Amplia gama de productos</p>	<p>Servicio ofrecido a los clientes.</p> <p>Centros de servicio técnico en todo el país.</p> <p>Amplia variedad de ups.</p>
<b>Puntos débiles</b>	<p>Sólo se enfoca en una línea de productos</p> <p>No ocupa retailers</p> <p>Poca comunicación al consumidor final</p>	<p>Poca presencia en minoristas</p> <p>No ocupa retailers</p> <p>Diseños ups básicos</p>	<p>Página web muy desactualizada y diseño poco atractivo.</p> <p>No ocupa retailers</p> <p>Poca comunicación al consumidor final.</p>



## ANEXO 4

### Modelo de cuestionario al canal

- 1) ¿Sufrió usted en los últimos 6 meses algún tipo de inconveniente en el servicio recibido por TRV?

Si\_\_ ¿cuál? No\_\_

- 2) Si tuviese que calificar el servicio general de la empresa, ¿Qué puntaje del 1 al 10 le colocaría? Considerando 1 como “Muy malo” y 10 como “Excelente”

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

- 3) ¿Ha comprobado la calidad de los productos TRV a través del uso de los mismos?

Si\_\_ No\_\_ (pasar a la pregunta 5)

- 4) En una escala del 1 al 10, ¿Recomendaría usted los productos TRV? Considerando 1 como “definitivamente no los recomendaría” y 10 como “definitivamente los recomendaría”

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

- 5) ¿Ha recibido alguna queja o comentario negativo de parte de los consumidores sobre alguno de nuestros productos?

Si\_\_ ¿cuál? No\_\_

- 6) Por último, ¿cuál ha sido el producto que TRV que más y el que menos vendió en los últimos 6 meses?

## ANEXO 5

### Técnica Recencia- Frecuencia- Monto

Recencia: última vez que compró

Frecuencia: cuantas veces compró en la empresa

Monto: cuanto lleva gastado en la empresa

Los puntajes variarán de acuerdo al tipo de cliente:

#### Minorista

Calificación	Recencia	Frecuencia	Monto
1	Más de 12 meses	Menos de 10 veces	Menos de \$1000
2	Entre 8 y 12 meses	Entre 10 y 25 veces	Entre \$1.001 y \$2.500
3	Entre 3 y 8 meses	Entre 26 y 40 veces	Entre \$2.501 y \$4.000
4	Entre 1 y 3 meses	Entre 41 y 50 veces	Entre \$4.001 y \$6.000
5	Menos de 30 días	Más de 50 veces	Mas de \$6.000

**Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014**

Mayorista

<b>Calificación</b>	<b>Recencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto</b>
<b>1</b>	Más de 4 meses	Menos de 25 veces	Menos de \$10.000
<b>2</b>	Entre 3 y 4 meses	Entre 25 y 40 veces	Entre \$10.001 y \$20.000
<b>3</b>	Entre 1 y 3 meses	Entre 41 y 60 veces	Entre \$20.001 y \$30.000
<b>4</b>	Entre 15 días y 1 mes	Entre 61 y 80 veces	Entre \$30.001 y \$50.000
<b>5</b>	Últimos 15 días	Más de 80 veces	Más de \$50.000

Retailer

<b>Calificación</b>	<b>Recencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto</b>
<b>1</b>	Más de 6 meses	Menos de 25 veces	Menos de \$5.000
<b>2</b>	Entre 3 y 6 meses	Entre 25 y 40 veces	Entre \$5.001 y \$10.000
<b>3</b>	Entre 1 y 3 meses	Entre 41 y 60 veces	Entre \$10.001 y \$25.000
<b>4</b>	Entre 15 días y 1 mes	Entre 61 y 80 veces	Entre \$25.001 y \$40.000
<b>5</b>	Menos de 15 días	Más de 80 veces	Más de \$40.000

Se considerará un cliente fidelizado cuando obtenga como calificación mínima 4-4-4 en cualquiera de las 3 categorías de cliente.

## ANEXO 6

**Investigación de mercado:** Introducción de producto

### Problema de decisión

¿Es conveniente para TRV introducir un producto que permita la desconexión automática de la red eléctrica?

### Objetivos

General

- Determinar si existe una real necesidad en el mercado de adquirir productos para el ahorro de energía.

Específicos

- Averiguar cuáles son los atributos considerados a la hora de comprar ups y estabilizadores.
- Determinar cuál es el grado de conocimiento que tiene el consumidor sobre las funciones que cumplen ambos productos, y las marcas existentes en el mercado.
- Indagar sobre el proceso de compra de ups y estabilizadores.
- Definir importancia dada al cuidado de energía en el hogar.

### Enfoque

Exploratorio

### Tipo de investigación

Cualitativa y cuantitativa

### Población

Personas mayores de 18 años, nivel socio-económico medio y medio-alto, que dispongan de artefactos eléctricos en el hogar y hayan tenido alguna vez un ups o estabilizador.

Técnica

Cualitativa: Entrevistas en profundidad (ocho)

Cuantitativa: encuesta autoasistida

Muestreo

Para la etapa cuantitativa el muestreo será por conglomerado en las ciudades de Córdoba, Rosario y Capital Federal.

Para la etapa cualitativa será un muestreo por cuotas, considerando las siguientes variables de corte:

	Hombre	Mujer
Que conviva con más de 2 personas en el hogar.	2	2
Que conviva con una o ninguna persona en su hogar.	2	2

Modelo de guía de pautas

La guía se divide por temas y subtemas de la siguiente manera:

- Cuidado del medio ambiente
  - Perspectiva sobre las tendencias ambientalistas.
  - Ámbitos en los que aplica alguna de estas prácticas.
- Cuidado de la energía
  - Principales cuidados respecto a este recurso.
  - Quien los aplica en el hogar.
- Problemas electricidad
  - Problemas más comunes sufridos en el hogar.

- Pérdida de artefactos por tormentas eléctricas y cortes de energía.
- Modo de enfrentar y resolver dicho problemas.
- Uso de estabilizadores y ups
  - Posesión de estos productos.
  - Proceso de compra de los mismos.
  - Conocimiento de marcas, precios y características técnicas.
  - Artefactos protegidos.
- Uso de la desconexión automática.
  - Evaluación del producto.
  - Precio esperado y uso atribuible.

## ANEXO 7

### Conserve power switch- Belkin

Los productos electrónicos utilizan energía aún cuando no están en uso, desperdiciando este recurso y aumentando los costos de electricidad.

Este dispositivo interrumpe automáticamente la alimentación de energía hacia el electrodoméstico, cuando este no se está utilizando. Así, el consumo de energía es eliminado (incluso el consumo cuando los artefactos están en stand by).



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ansoff (1976). La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra.
- Autor sin dato (2010). Línea de productos: UPSs. Revista En Retail.
- Best (2007). Marketing estratégico. Madrid, editorial Prentice-hall.
- Cerruti (2012). La economía se frena más de lo previsto y advierten que podría entrar en recesión. Diario El Cronista. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://www.cronista.com/economiapolitica/La-economia-se-frena-mas-de-lo-previsto-y-advierten-que-podria-entrar-en-recesion-20120510-0075.html>
- Dergarabedian (2011). Cae el imperio de PC en manos de tabletas y smartphones. IProfesional.com. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/110613-Cae-el-imperio-de-las-PC-a-manos-de-las-tabletas-y-los-smartphones>
- El cerrojo de Guillermo Moreno no afloja y vuelve a provocar una caída de las importaciones (2012). Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://comex.iprofesional.com/notas/135287-El-cerrojo-de-Guillermo-Moreno-no-afloja-y-vuelve-a-provocar-una-cada-de-las-importaciones>
- Fundelec (2008). Uso responsable de la energía eléctrica. Recuperado 15/06/2012. Disponible: <http://www.fundelec.org.ar/informes/info0021.pdf>
- Greaves (2012). Principales proyecciones 2012/2016. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://www.greaves.com.ar/noticias/val/52252/el-rumbo-de-la-macro.html>
- Hermida, Serra y Kastika (1999). Administración y estrategia. Buenos Aires, editorial Ediciones Macchi.
- Indicador sociedad de la información (2010). Situación de las tecnologías de la información en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Recuperado 29/10/2012. Disponible: [http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20100505/asocfile/20100505195206/isi\\_2010.pdf](http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20100505/asocfile/20100505195206/isi_2010.pdf)
- Informática hoy (2012). La tecnología ecológica. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://www.informatica-hoy.com.ar/electronica-consumo-masivo/La-tecnologia-ecologica.php>

## Plan de marketing estratégico TRV 2013-2014

- Kotler (2001). Dirección de marketing. México, editorial Prentice Hall.
- Kotler (2008). Las preguntas más frecuentes sobre el marketing. Bogotá, editorial Norma S.A
- La Nación (2007). El mapa de internet en los hogares argentino. Recuperado 29/10/2012. Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1456845-el-mapa-de-internet-en-hogares-argentinos>.
- Lewkowicz (2012). Puertas cerradas hasta que aclare. Página 12. Recuperado 28/10/2012. Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-193677-2012-05-10.html>
- Ludmer y Lieutier (2012). ¿Crisis internacional o errores internos? Diario Página 12. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-197669-2012-07-02.html>
- Paz (2012). Hábito de consumo y tendencias del marketing. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/marketing/habitos-de-consumo-y-tendencias-del-marketing.htm>
- Pindyck, Rubinfeld, Beker (2000). Microeconomía. Pearson education, sin dato.
- Sainz de Vicuña Ancin (2000). El plan de marketing en la práctica. Madrid, editorial Esic.
- Telam (2012). Los argentinos, optimistas sobre la situación del país par 2012. Recuperado 30/08/2012. Disponible: <http://www.telam.com.ar/nota/24552/>
- Thompson y Stickland (2007). Administración estratégica. México, editorial Mc Graw Hill.



**Identificación del Trabajo Final de Graduación**

Título del TFG en español	<b>Plan de marketing estratégico 2013-2014 para la empresa TRV</b>
Título del TFG en inglés	<b>Strategic Marketing plan 2013-2014 for TRV</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>Daleoso, Susana</b> <b>Guezuraga, Martin</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>18 de Febrero de 2013</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>Pdf</b> <b>Plan de marketing TRV</b>

**Autorización de publicación en formato electrónico**

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

**Autorización de Publicación electrónica:**

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
**Firma del alumno**