



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

GMKT UN NUEVO CONCEPTO EN ENERGÍAS RENOVABLES

Autores: Lobo, María del Milagro
Parajón Chavez, Anahi

Director: Fagre, Liliana Irene

2017

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Este presente trabajo tiene como objetivo principal un análisis estratégico y la formulación de una estrategia para una nueva línea de productos relacionados con la energía renovable de la empresa Gasmarket bajo la marca GMKT.

La decisión de cambio de marca se debió a que el nombre Gasmarket estaba muy asociado a la comercialización de gas, lo cual iba en contra de la propuesta de su nuevo producto. Por esto, decidió salir al mercado con una nueva marca de energías renovables utilizando algunas letras del nombre de la empresa. Así surgió la propuesta de GMKT.

Para poder desarrollar este trabajo, se recabó información utilizando diferentes herramientas de investigación, como entrevistas a directivos de la empresa bajo estudio y de uno de sus principales clientes, focus group y encuestas a profesionales.

Se realizó un análisis tanto interno como externo del mercado de energías renovables en Tucumán ya que es un mercado en pleno desarrollo. Un análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el planteo de una estrategia de marketing son la base del presente trabajo.

La conclusión de este trabajo consiste en diferentes propuestas estratégicas y acciones a implementar con el objetivo de que se alcance el posicionamiento esperado; logrando presentar estos productos como confiables, de excelente calidad.

PRÓLOGO:

Este trabajo se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Las energías renovables son las que tienen como fuentes a distintos procesos naturales. Hay distintos tipos: solar, eólica, hidráulica, marina mareomotriz, geotérmica y bioenergía. Actualmente a nivel mundial, hay una fuerte campaña de concientización sobre el cuidado del medio ambiente. Esto también se aplica en Argentina donde se presentó el plan Renovar, un conjunto de políticas que busca incentivar el desarrollo de estas tecnologías.

Nuestro trabajo se centra en el desarrollo de la marca GMKT por parte de la empresa Gasmarket, experta en el desarrollo de productos relacionados al gas y al agua para casas e industrias que busca seguir la tendencia mundial y dedicarse a la comercialización de productos relacionados con la energía solar y biomasa como puntapié inicial.

Asimismo deseamos agradecer la colaboración de los directivos de Gasmarket y Avanco, especialmente Sebastián Calafiore, Julieta Lobo y Diego Rokjes por la predisposición a contestar todas nuestras dudas y a brindarnos la información, del mismo modo que agradecemos a los profesionales que contestaron la encuesta.

Queremos manifestar nuestro agradecimiento a nuestra directora de seminario, profesora Magister Liliana Fagre, por todo su apoyo, profesionalismo y paciencia en este último paso importante de nuestra carrera.

A modo personal agradecemos a nuestros padres Sara Mercedes Chavez, Marta Cristina Russo y Jorge Raul Lobo Chaklian, al resto de nuestras familias y a nuestros amigos que nos acompañaron durante el transcurso de toda la carrera.

INTRODUCCION

La problemática del calentamiento global, es un tema en que todos estamos involucrados, nadie queda exento, y la responsabilidad sobre el mismo es compartida.

A nivel mundial, los países se reunieron para debatir sobre la manera de llevar adelante diferentes proyectos, con el fin de proteger el medio ambiente. De esta reunión surgió el compromiso de las diferentes naciones en llevar adelante un plan de energías renovables, incentivando a fomentar el uso de las mismas.

Argentina, no se quedó atrás de esta medida mundial, y desarrollo el plan Renovar.

Estas disposiciones hicieron crecer el mercado de energías renovables, pero en Tucumán no había oferta para cubrirlo, es por esto que Gasmart decidió satisfacer dicho mercado, siendo la primera empresa comercializadora de energías renovables en el norte de país, con su nueva marca GMKT. Para ello primero necesitaban conocer cuál era la situación de la demanda en la zona, para lograr el posicionamiento adecuado del producto.

Para poder desarrollar este trabajo, hicimos hincapié en el marco teórico sobre energías renovables, sobre sus ventajas y desventajas, sobre su situación a nivel global y nacional. Realizamos diferentes metodologías de investigación para poder analizar los aspectos internos y externos de la empresa, para así desarrollar una correcta estrategia de posicionamiento.

CAPITULO I

Introducción a las energías renovables

Sumario: 1.1 Definición 1.1.2 Ventajas 1.1.3 Desventajas 1.2
Clasificación 1.2.1 Energía Solar 1.2.1.1 Ventajas 1.2.1.2
Desventajas 1.2.2 Energía Eólica 1.2.2.1 Ventajas 1.2.2.2
Desventajas 1.3 Energía Renovable en el Mundo 1.4
Energía Renovable en la Argentina 1.5 Energía Renovable
en Tucumán

1.1 DEFINICIÓN:

Para la Agencia Internacional de Energía, “energía renovable es el tipo de energía que se deriva de procesos naturales (por ejemplo: luz solar y viento) que se regenera a una tasa mayor que a la que se consume. El sol, el viento, la energía geotermal, el agua, bioenergía y el océano son fuentes de energía renovable. El rol de las energías renovables aumenta en el sector de la electricidad, del calor y de la refrigeración”¹.

Las energías renovables se producen por varios motivos. Puede deberse a que el recurso cuenta con una cantidad de energía ilimitada o a que el recurso puede regenerarse de manera natural.

En la mayoría de los casos, son fuentes de energías limpias que no generan residuos. Tienen un impacto ambiental reducido.

Su nombre se deriva del hecho de que sus fuentes de aprovisionamiento son ilimitadas.

(1) Consultas en Internet: <https://www.iea.org/topics/renewables/>, (07/08/2017)

Las energías renovables han constituido una parte importante de la energía utilizada por los humanos desde tiempos remotos, especialmente la solar, la eólica y la hidráulica. La navegación a vela, los molinos de viento o de agua y las disposiciones constructivas de los edificios para aprovechar la del sol, son buenos ejemplos de ello.

Con el invento de la máquina de vapor por James Watt, se van abandonando estas formas de aprovechamiento, por considerarse inestables en el tiempo y caprichosas y se utilizan cada vez más los motores térmicos y eléctricos, en una época en que el todavía relativamente escaso consumo, no hacía prever un agotamiento de las fuentes, ni otros problemas ambientales que más tarde se presentaron.

“Hacia la década del 1970 las energías renovables se consideraron una alternativa a las energías tradicionales, tanto por su disponibilidad presente y futura garantizada (a diferencia de los combustibles fósiles que precisan miles de años para su formación) como por su menor impacto ambiental en el caso de las energías limpias, y por esta razón fueron llamadas energías alternativas. Actualmente muchas de estas energías son una realidad, no una alternativa, por lo que el nombre de alternativas ya no debería emplearse”².

El auge de las energías renovables proviene del hecho de que nos encontramos con un progresivo deterioro del planeta en general y de la atmósfera en particular, lo que ha hecho saltar las alarmas al utilizar tanta energía contaminante, recurriendo a energías alternativas. Por otro lado, estos recursos que se han nombrado antes, como es el caso del petróleo, son de carácter agotable, es decir, las reservas se están acabando poco a poco y hay que encontrar alternativas a su uso.

(2) Consultas en Internet: <http://www.biodisol.com/que-son-las-energias-renovables-clasificacion-evolucion-historica-las-fuentes-de-energias-renovables/> (07/08/2017)

1.1.2 VENTAJAS:

✓ Su uso concede numerosos beneficios al medioambiente ya que son energías limpias y no emiten gases de efecto invernadero. Contribuyen a mejorar los niveles de contaminación atmosférica.

✓ La dependencia hacia los combustibles fósiles se fue incrementando a través de los años generando dependencia de los países importadores de petróleo y gas con respecto a los países exportadores de dichos productos. Si se pudiese instalar centrales productoras de energías limpias, se podría alcanzar una producción segura de energía sin depender de factores externos.

✓ En la fabricación, instalación, mantenimiento y comercialización de energía renovable, se crean numerosos puestos de trabajo lo que contribuye de manera positiva en la economía del país.

✓ Si se considera que la producción de energías renovables es más estable que la producción derivada de fuentes no renovables, el precio estaría dentro de un intervalo esperado y no habría tantos altibajos.

1.1.3 DESVENTAJAS:

✓ Es difícil generar energía constantemente en el caso de que las fuentes de energías renovables estén influidos por el estado meteorológico. Esto complica garantizar la cobertura de picos de demanda.

✓ Es complicado pensar en la posibilidad de 100% de abastecimiento a base de fuentes renovables. La solución estaría en instalar nuevas plantas para que se logre cubrir la creciente demanda.

✓ La inversión inicial en cualquier proyector relacionado con este tipo de energía es alto. También requieren de un proyecto de inversión sumamente estudiado y detallado para ajustar cualquier problema que se pueda presentar.

✓ Tanto las plantas solares como los campos eólicos requieren de grandes superficies donde ubicarse para hacer del negocio uno rentable.

✓ En caso específico de los aerogeneradores, éstos son peligrosos para las aves del lugar donde esté instalado. Con respecto a las centrales hidroeléctricas, se puede complicar la emigración de algunas especies de peces.

1.2 CLASIFICACIÓN:

Las energías renovables pueden provenir de distintas fuentes. Es por eso que existen distintos tipos de energías renovables. Las más conocidas son la solar, eólica, hidráulica, marina mareomotriz, geotérmica y bioenergía.

“La energía hidráulica es la producida por la caída del agua. Las centrales hidroeléctricas en represas utilizan el agua retenida en embalses o pantanos a gran altura. El agua en su caída pasa por turbinas hidráulicas, que transmiten la energía a un alternador, el cual la convierte en energía eléctrica”³.

(3) Consultas en Internet: <https://twenergy.com/a/que-son-las-energias-renovables-516> (08/08/2017)

La energía geotérmica es un tipo poco conocido. Relacionada a volcanes, aguas termales, fumarolas y géiseres. Se manifiesta en forma de calor bajo la superficie terrestre.

La energía marina mareomotriz se da cuando el movimiento de las mareas y las corrientes marinas son fuente de energía eléctrica de una forma limpia. Cuando se aprovecha la energía térmica del mar basado en la diferencia de temperaturas entre la superficie y las aguas profundas se conoce como maremotérmica.

La bioenergía es la procedente del aprovechamiento de materia orgánica animal y vegetal o de residuos agroindustriales. Incluye los residuos procedentes de las actividades agrícolas, ganaderas y forestales, así como también los subproductos de las industrias agroalimentarias y de transformación de la madera.

“Los biocombustibles utilizan materiales tan diversos como cereales o aceites desechados para hacer un combustible alternativo a los derivados del petróleo. La fermentación de diversas plantas para convertirlas en alcohol utilizable como gasolina se denomina bioetanol, mientras que los basados en el aceite son los biodiesel. Los biocombustibles han sido criticados porque no serían tan ecológicos como señalan sus defensores. Por ello, se trabaja en una segunda generación que mejora los procesos tecnológicos, se basa en residuos o en materias primas no alimenticias y cultivadas en terrenos no agrícolas o marginales”⁴.

1.2.1 ENERGÍA SOLAR:

Es el tipo de energía renovable más visible y más común. Se puede encontrar tres tipos: **solar térmica** (la convierte en calor), **solar fotovoltaica** (Sol en electricidad) y **solar termoelectrónica** (produce electricidad). “Las

(4) Consultas en Internet: http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/energia_y_ciencia/2012/08/27/212394.php (08/08/2017)

células solares fotovoltaicas convierten la luz del sol directamente en electricidad por el llamado efecto fotoeléctrico, por el cual determinados materiales son capaces de absorber fotones (partículas lumínicas) y liberar electrones, generando una corriente eléctrica. Por otro lado, los colectores solares térmicos usan paneles o espejos para absorber y concentrar el calor solar, transferirlo a un fluido y conducirlo por tuberías para su aprovechamiento en edificios e instalaciones o también para la producción de electricidad (solar termoeléctrica)”⁵.

Tal como explica la empresa Acciona en su página, *“La energía solar fotovoltaica transforma de manera directa la luz solar en electricidad empleando una tecnología basada en el efecto fotovoltaico. Al incidir la radiación del sol sobre una de las caras de una célula fotoeléctrica (que conforman los paneles) se produce una diferencia de potencial eléctrico entre ambas caras que hace que los electrones salten de un lugar a otro, generando así corriente eléctrica”*⁶.

Los paneles solares pueden ser fotovoltaicos que generan energía para los hogares, oficinas o cualquier lugar donde se los instalen; térmicos donde el Sol como fuente de energía directa los recarga y termodinámicos que funcionan pese a cualquier condición climatológica.

La ventaja es que puede usarse en zonas rurales o aisladas donde el tendido eléctrico no llega o se dificulta acceder a este servicio.

En promedio, la vida útil es superior a los 25 años y sus costos de instalación y puesta disminuyeron cada vez más en los últimos tiempos dado el avance tecnológico.

1.2.1.1 VENTAJAS:

1. Gran aporte al desarrollo sostenible;

(5) Consultas en Internet: <https://www.acciona.com/es/energias-renovables/energia-solar/> (09/08/2017)

(6) Consultas en Internet: <https://www.acciona.com/es/energias-renovables/energia-solar/fotovoltaica/> (09/08/2017)

2. Es modular y muy versátil; se adapta a distintas situaciones;
3. Permite aplicaciones para generación eléctrica a gran escala y también para pequeños núcleos aislados de la red;

1.2.1.2 DESVENTAJAS:

1. Es una fuente intermitente (depende del clima y de las horas de sol al año)
2. Las baterías que almacenan energía ayudan a satisfacer parte de la demanda de energía pero son tecnologías caras.
3. Rendimiento energético bajo
4. Es costosa pero en muchos países, hay políticas a favor de la inversión en este tipo de tecnologías;
5. En algunos procesos de fabricación, hay una probabilidad de que se emita gases como trifluoruro de nitrógeno y el hexafluoruro de azufre en el caso específico de la producción de paneles solares.

1.2.2 ENERGÍA EÓLICA:

La energía es captada por los aerogeneradores que tienen aspas que se mueven con la presencia del viento. Al girar éstas, mueven un generador que produce energía eléctrica.

Se llama parques eólicos al conjunto de aerogeneradores que se ubican en zonas con alta incidencia del viento. Se suelen ubicar en una torre de gran altura para aprovechar que la velocidad del viento es mucho mayor a medida que la altura también lo es. Otro producto como los autogeneradores

más pequeños que aportan la energía necesaria para abastecer zonas aisladas.

Según como explica el portal T-Energy⁷, los aerogeneradores alcanzan los 5 metros de altura con hélices de hasta 23 metros de longitud y así, la fuerza del viento mueve las hélices del aerogenerador que por medio de un rotor de un generador, convierte la fuerza del viento en energía eléctrica. En su parte posterior, tiene una “pequeña” veleta que le va indicando hacia dónde va el viento, para poder aprovecharse al máximo de la fuerza del viento. Partiendo de allí, se distribuye la energía eléctrica creada a las diferentes empresas que la distribuyen a todas las casas y comercios.

1.2.2.1 VENTAJAS:

- ✓ No requieren de procesos de producción complicados;
- ✓ Tal como su nombre lo indica, es un tipo de energía que es renovable. Por lo tanto, disminuye el uso de combustibles fósiles;
- ✓ No es contaminante como podría ser la utilización de carbón, petróleo o el gas natural.
- ✓ Colabora con el freno al calentamiento global.
- ✓ Ayuda al autoabastecimiento y desarrollo en zonas menos favorecidas

1.2.2.2 DESVENTAJAS:

- ✓ El lugar donde se instale este tipo de energía tiene que contar con condiciones meteorológicas óptimas la mayor parte del

(7) Consultas en Internet: <https://erenovable.com/aerogeneradores-eolicos/energia-eolica/> (09/08/2017)

tiempo para que pueda funcionar a pleno rendimiento. (En nuestro país, el Sur del país cuenta con esta ventaja);

- ✓ Todavía no se cuenta con muchas empresas que provean la tecnología adecuada;
- ✓ Se puede afectar el paisaje de la zona donde se instalen los parques eólicos. Es necesario tener en cuenta la flora y la fauna.
- ✓ La tasa de producción es baja comparada con otras tecnologías pero cada vez se generan mejores aerogeneradores;

1.3 ENERGÍA RENOVABLE EN EL MUNDO:

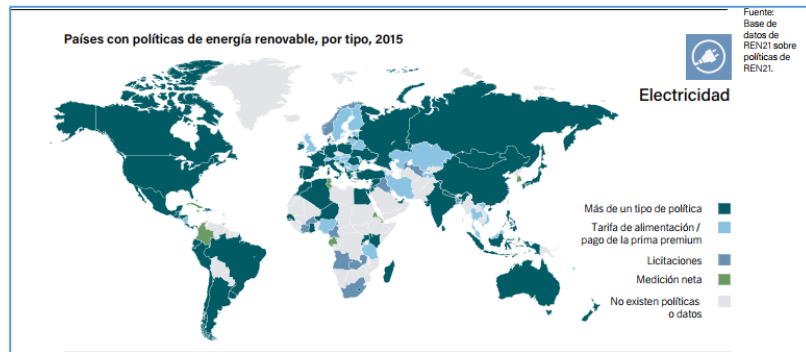
En los últimos años, el concepto del cuidado del medio ambiente viene ganando suma importancia entre los temas a discutir en los distintos organismos internacionales.

Los desastres naturales, el calentamiento global y el aumento del costo de las energías típicas como gas y energía eléctrica llevan a que las personas sientan curiosidad sobre las energías renovables.

175 países firmaron el Acuerdo de París en 2016. Este acuerdo fue negociado en la cumbre COP 21 de París en 2015 y estableció las medidas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, la principal causa del calentamiento global. Los países firmaron “*comprometiéndose a mejorar la eficiencia energética y las energías renovables, con la finalidad de limitar el aumento de la temperatura global a 2 grados centígrados por encima de niveles pre-industriales*”⁸.

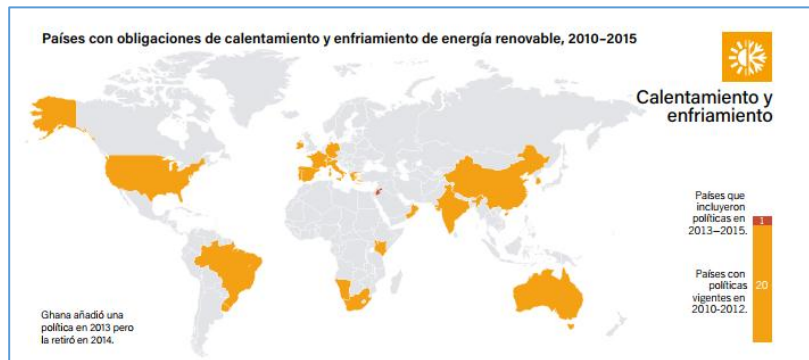
(8) Consultas en Internet: http://www.ren21.net/wp-content/uploads/2016/06/GSR_2016_KeyFindings_SPANISH.pdf
(10/09/2017)

Cuadro con países con políticas de energía renovable



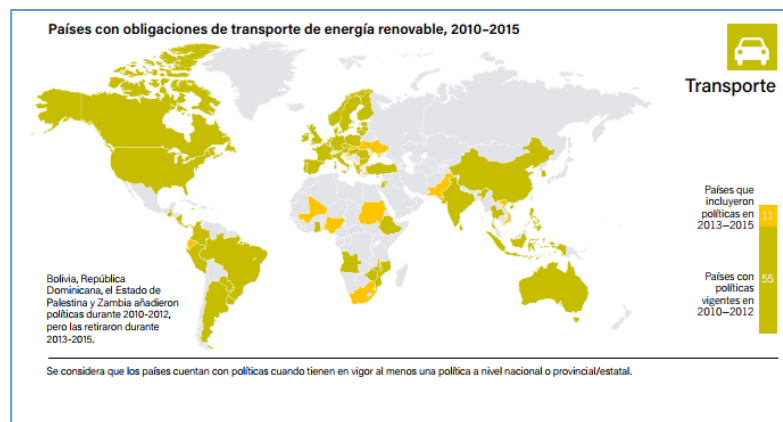
Fuente: Ren21

Cuadro con países con políticas antes y después de 2012



Fuente: Ren21

Cuadro con países que tienen obligaciones de transporte de energía renovable



Fuente: Ren21

Los países europeos que más invierten en energías renovables son⁹:

- ✓ Suecia: Energía hidroeléctrica, biomasa y eólica.
- ✓ Letonia: Energía Eólica
- ✓ Finlandia: Energía Eólica. Fuerte inversión en energía solar
- ✓ Austria: Energía hidroeléctrica, biomasa, energía solar y eólica.
- ✓ Dinamarca: Energía Eólica
- ✓ Croacia: Desarrollo enfocado en el control de la energía de los edificios
- ✓ Portugal: Programa Plan Nacional de Acción para las Energías Renovables
- ✓ Estonia: Energía biomasa
- ✓ Rumania: Energía Eólica

Ahora analizando el caso de América del Sur¹⁰, hasta fines de 2015, los países que más invirtieron en energías renovables fueron: Brasil, México, Chile y Uruguay. Se puede afirmar que las políticas llevadas a cabo por el Estado tienen fuerte influencia en el aumento de la inversión en Energías Renovables que en su mayoría es llevada a cabo por empresas privadas.

Ahora, los países que más invirtieron en energías renovables fueron:

- ✓ México: U\$S 3900 millones
- ✓ Chile U\$S 3400 millones
- ✓ Uruguay: U\$S 1100 millones

(9) Consultas en Internet: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160329_ciencia_energia_renovable_inversion_america_gtg (10/09/2017)

(10) Consultas en Internet: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160329_ciencia_energia_renovable_inversion_america_gtg (11/09/2017)

- ✓ Honduras: U\$S 567 millones
- ✓ Perú: U\$S 155 millones

Para algunos expertos, el potencial que tiene la región es muy grande y alentador. Cuenta con buenos recursos naturales y un atractivo para muchas empresas. Otro factor muy relacionado e importante es el grado de estabilidad de las instituciones de cada país lo cual alienta a las empresas del sector a invertir en estos países, tratar con Bancos y con organismos del Estado.

1.4 ENERGÍA RENOVABLE EN ARGENTINA:

En los últimos años, Argentina aprobó leyes que incentivan a la inversión en este tipo de energías y que establecen objetivos a largo plazo (20% de la demanda debe ser cubierta por este tipo de energías). El país cuenta con una gran cantidad de recursos para poder desarrollar las energías eólicas y solar en distintas regiones del país.

De acuerdo a lo que afirma Marcelo Iezzi¹¹, *“Para cumplir la meta del 20% al 2025 se deberán incorporar 10.000 MW en renovables, un objetivo que será acompañado de una reducción sustancial de emisiones de GEIs, e inversiones anuales del orden de US\$ 1.500 millones”*.

El Gobierno decidió llevar adelante este proyecto estratégico enfocado en tres objetivos:

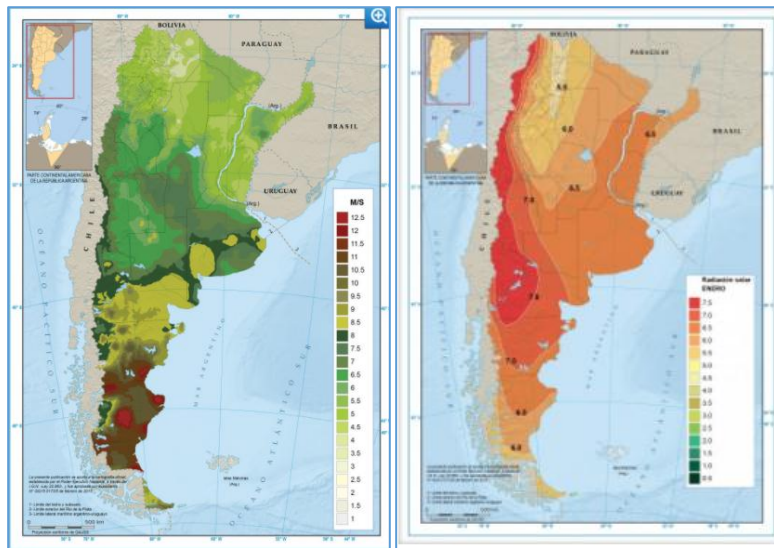
- ✓ Lanzamiento del plan Renovar que incluye licitaciones públicas periódicas en las que las distintas empresas presentan sus proyectos de inversión y el precio al cual están dispuestos a vender su capacidad;
- ✓ Firma de contratos a largo plazo (“PPA”) y en dólares estadounidenses que les permiten a las empresas asegurar su venta y no exponerse a eventuales devaluaciones del peso;

(11) Consultas en Internet: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/energias-renovables-en-Argentina.pdf> (11/09/2017)

✓ CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico) será la administradora de estos contratos.¹²

A continuación se observa dos mapas de la Argentina. El de la izquierda ilustra donde se ubica la mayor incidencia de los vientos por medio de colores oscuros. El de la derecha muestra donde se ubica los lugares donde el Sol puede aprovecharse mejor.

Cuadro con incidencia de los vientos y con incidencia de rayos del sol



Fuente: <http://energiasdemipais.educ.ar/fuentes-de-energia-potencial/energia-eolica/>

No sólo la Patagonia posee lugares óptimos para instalar parques eólicos. La costa atlántica y las sierras de Buenos Aires y provincias como La Rioja también se destacan como zonas de alto potencial eólico.

(12) Ibidem

En cuanto a energía solar, las regiones andinas y subandinas desde Jujuy hasta Neuquén tienen un gran potencial para el desarrollo de este tipo de energías.

En San Juan se encuentra la planta solar fotovoltaica de Ullúm, la cual genera cerca de 38 mil MWh al año.

Por otro lado, la Puna y la Quebrada de Humahuaca también presentan niveles significativos de radiación. Actualmente se están realizando estudios para desarrollar un parque solar en la zona de Hornaditas, con un potencial aproximado de 24 mil MWh al año.

María Eugenia Testa de la consultora Línea Verde comenta cómo ve el panorama actual: *“en lo que tenemos que pensar es en cómo se están posicionando las provincias en materia de renovables. Desde la mitad del país hacia el Sur se destaca la eólica, y hacia el Norte, por el enorme potencial de la radiación, la solar. Las provincias patagónicas lideran hoy el mercado porque la primera tecnología que se desarrolló en el país fue la de aprovechamiento del viento. Pero en los próximos años la vedette será la solar”*¹³.

(13) Consultas en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/2031188-ranking-verde-chubut-es-la-mayor-productora-de-energia-renovable-en-la-argentina> (11/09/2017)



Fuente: La Nación

Según estiman, de las 24 provincias hay 17 que contarán con proyectos que harán que el país sume generación limpia y alcance el 6% de la producción de electricidad, casi lo mismo que representa, por ejemplo, la generación de fuente nuclear, 5,6% a diciembre de 2016. En los proyectos, Buenos Aires y Jujuy aparecen como grandes generadores.

El Plan RenovAr ¹⁴ es un plan que busca transformar la matriz energética Argentina para cuidar el ambiente. En la primera etapa, se busca duplicar la potencia instalada de energías renovables en Argentina.

También persigue el objetivo de reducir dos millones de toneladas de dióxido de carbono por año y, a su vez un, ahorro de 300 millones de dólares por los combustibles que dejaremos de importar al generar esta energía limpia.

La Ley 27191 ¹⁵ declara de interés nacional la generación de energía eléctrica a partir del uso de fuentes de energía renovables con

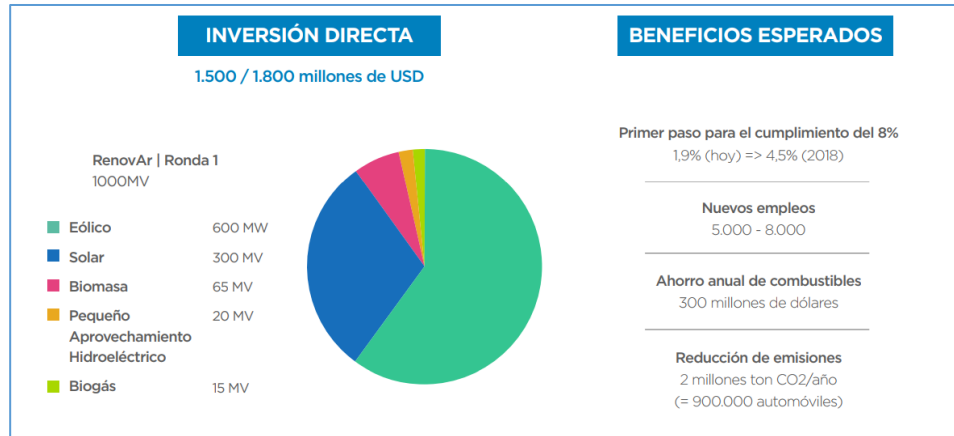
(14) Consultas en Internet: <http://www.lanueva.com/sociedad-impresa/865650/que-es-y-cuales-son-los-objetivos-del-plan-renovar.html> (12/09/2017)

destino a la prestación de servicio público como así también la investigación para el desarrollo tecnológico y fabricación de equipos con esa finalidad. En la actualidad, la República Argentina cuenta con una capacidad instalada cercana a los 800 megavatios para la generación de energía renovable. La Ley 27.191 tiene por objetivo la contribución de fuentes de energía renovables hasta alcanzar el ocho por ciento (8%) del consumo de energía eléctrica nacional, para el 2018 y el 20 por ciento para el 2025. De esta manera, el país se propone alcanzar los 10 mil megavatios renovables en 10 años.

- El nuevo marco legal permite planificar el desarrollo del mercado a largo plazo proporcionando previsibilidad para las inversiones.
- Adapta y mejora el marco regulatorio para aumentar la participación de las Energías Renovables y diversificar la matriz energética nacional y reducir la dependencia de los combustibles fósiles. Establece metas nacionales obligatorias para el 100% de la demanda.
- Instruye a Ministerio de Energía y Minería a establecer los mecanismos de contratación para cumplir las metas y a promover la diversificación tecnológica y geográfica en el desarrollo del sector.
- Habilita a los Grandes Usuarios (>300 kW) a contratar en forma directa con los generadores.

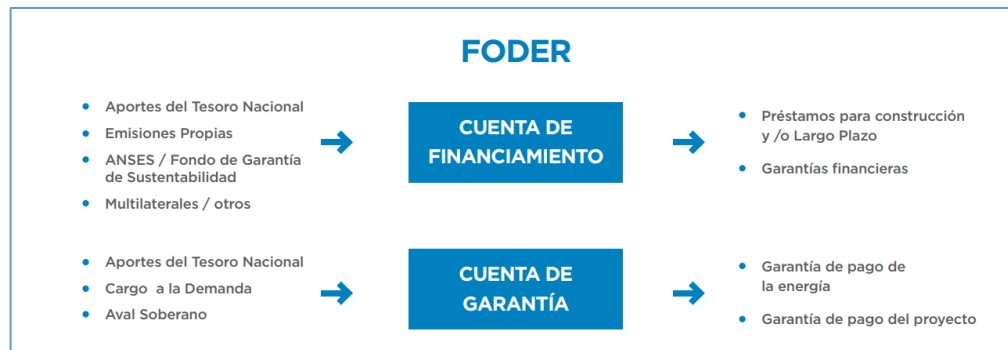
Para incentivar a la inversión en este tipo de energía, la ley prevé exención impositiva a las importaciones, devolución anticipada de IVA, deducción de la carga financiera en el Impuesto a las Ganancias.

El cuadro a continuación muestra los objetivos de la primera ronda. Consiste en las áreas donde se busca incentivar la inversión:



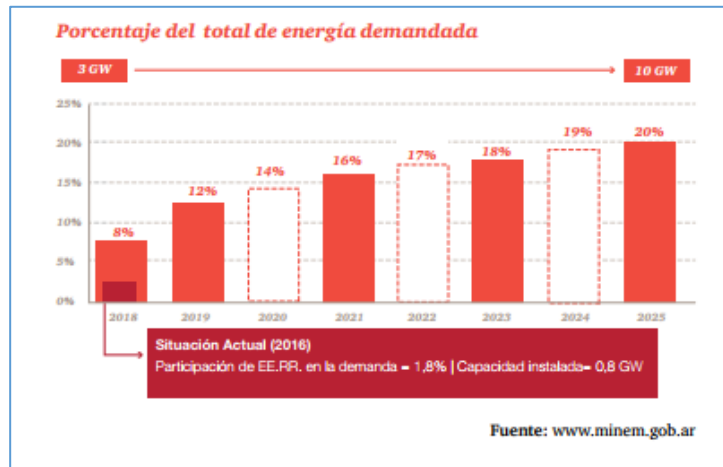
Fuente: Ministerio de Energía y Minería

A continuación, se muestra en qué consiste el Fondo para el Desarrollo de Energías Renovables (FODER) creado para facilitar el financiamiento de proyectos en el marco del Programa Renovar¹⁶

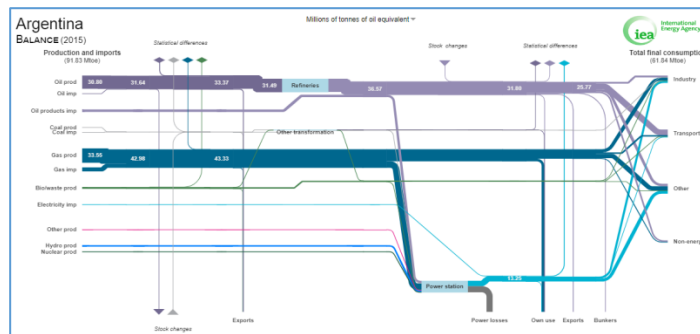


Fuente: Ministerio de Energía y Minería

(16) Consulta en Internet: <https://www.minem.gob.ar/prensa/26151/el-banco-mundial-aprobo-la-garantia-para-los-proyectos-del-programa-renovar.html> (12/09/2017)



Fuente: Ministerio de Energía y Minería



Fuente: Ministerio de Energía y Minería

Los parques eólicos instalados son los siguientes:

- ✓ Río Mayo (Chubut), puesta en servicio 02/90, 120 kW, (4 Aeroman de 30 kW), velocidad media anual 8,2, operador DGSP. Pcia. Chubut - Fuera de servicio.
- ✓ Comodoro Rivadavia (Chubut), puesta en servicio 01/94, 500 kW, MICON M530, velocidad media anual 9,4, operador PECORSA.

✓ Cutral Co (Neuquén), puesta en servicio 10/94, 400 kW, MICON M750-400/100, velocidad media anual 7,2, operador COPELCO Coop. Ltda.

✓ Pehuen Co (Buenos Aires), puesta en servicio 02/95, 400 kW, MICON M750-400/100, velocidad media anual 7,3, operador Coop. Eléctrica de Punta Alta.

✓ Pico Truncado (Santa Cruz), puesta en servicio 05/95, 1.000 kW, VENTIS 20-100, velocidad media anual 9,6, operador Municipalidad de Pico Truncado - Desmantelado

✓ Tandil (Buenos Aires), puesta en servicio 05/95, 800 kW, MICON M750-400/100, velocidad media anual 7,2, operador CRETAL Coop. Ltda.

✓ Rada Tilly (Chubut), puesta en servicio 03/96, 400 kW, MICON M750-400/100, velocidad media anual 10,2, operador COAGUA Coop. Ltda.

✓ Comodoro Rivadavia (Chubut), puesta en servicio 09/97, 6.000 kW, NEG-MICON NM750/44, velocidad media anual 9,4, operador SCPL Com. Riv.

✓ Mayor Buratovich (Buenos Aires), puesta en servicio 10/97, 1.200 kW, AN BONUS 600 Kw/44, velocidad media anual 7,4, operador Coop. Eléctrica de M. Buratovich

✓ Darregueira (Buenos Aires), puesta en servicio 09/97, 750 kW, NEG-MICON NM750/44, velocidad media anual 7,3, operador CELDA Coop. Ltda.

✓ Punta Alta (Buenos Aires), puesta en servicio 12/98, AN BONUS 600 Kw/44, velocidad media anual 7,8, operador Coop. Eléctrica de Punta Alta.

✓ Claromeco (Buenos Aires), puesta en servicio 12/98, 750 kW, NEG-MICON NM750/48, velocidad media anual 7,3, operador Coop. Eléctrica de Claromeco.

✓ Pico Truncado (Santa Cruz), puesta en servicio 03/01, 2.400 kW, ENERCON (Wobben) E- 40, velocidad media anual 10,3, operador Municipalidad de Pico Truncado.

✓ Comodoro Rivadavia (Chubut), puesta en servicio 10/01, 10.560 kW, GAMESA G-47, velocidad media anual 9,4, operador SCPL Com. Riv.

✓ Gral Acha (La Pampa), puesta en servicio 11/02, 1.800 kW, NEG-MICON NM900/52, velocidad media anual 7,2, operador COSEGA Ltda.¹⁷

✓ Parque Eólico El Jume: puesta en servicio 10/15. Ubicado en el Jume, departamento Ojo de Agua, Santiago del Estero.

Los parques fotovoltaicos instalados en Argentina son:

| Parque Fotovoltaico | Potencia (MW) | Fecha de Ingreso al MEM |
|---------------------|---------------|-------------------------|
| Chimberas | 2 | Marzo de 2013 |
| Cañada Honda I | 2 | Abril de 2012 |
| Cañada Honda II | 3 | Abril de 2012 |
| San Juan I | 1,2 | Febrero de 2011 |

Fuente: CAMMESA

1.5 ENERGÍAS RENOVABLES EN TUCUMÁN:

En octubre de 2016, el Gobierno de la provincia aprobó una ley llamada “Generación distribuida de energía eléctrica basada en energías renovables en el sector residencial, comercial e industrial” que estimula a los usuarios particulares y empresas localizadas en Tucumán a agregar tecnología de energía renovable a su red a cambio de un beneficio tarifario.

(17) Consultas en Internet: <http://www.argentinaeolica.org.ar/portal/images/stories/Eolica%20en%20Argentina.pdf> (12/09/2017)

Por esto, muchas empresas del medio comenzaron a evaluar esta reglamentación relacionada con la oferta de productos y las formas de financiamiento para encarar esta nueva inversión.

Capítulo II

GASMARKET SA

Sumario: 2.1 La Empresa 2.2 Valores, Misión y Valores de Gasmarket 2.2.1 Valores 2.2.2 Misión 2.2.3 Visión 2.3 Historia 2.4 Estructura 2.5 Productos 2.6 GMKT: Un nuevo concepto de mercado

2.1 LA EMPRESA

Gasmarket S.A. es una de las primeras cuatro Comercializadoras de Gas Natural habilitadas por el Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS) en la República Argentina (www.enargas.gov.ar). Sus accionistas son Cartellone Energía y Concesiones S.A (JCCC S.A.) y Gasco Argentina S.A., filial argentina de Gasco de Chile.

Esta empresa define como su objetivo principal: “*edificar la relación con nuestros clientes al brindarles más y mejores servicios y soluciones relacionados con su consumo de energía, sea en su establecimiento, en sus vehículos o en sus domicilios*”¹⁸.

(18) Consulta en Internet: <http://institucional.gasmarket.com.ar/la-empresa/quienes-somos/> (10/09/2017)

2.2 VALORES, MISION Y VISION DE GASMARKET.

2.2.1 VALORES

Los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

En el caso particular de Gasmarket, ellos determinan que:

“Los valores que cultivamos en nuestra empresa, necesarios para el logro de los objetivos, son la iniciativa personal educada con el profesionalismo en nuestra tarea, cualquiera sea la que desempeñemos, la disposición para integrar un equipo de alta performance y el afán de progreso deben distinguirnos. La satisfacción del cliente como nuestro principal esmero, que se manifiesta antes, durante y después del encuentro personal con el cliente y abarca: El conocimiento y comprensión de las necesidades del cliente; el mejor asesoramiento que le podamos dar, antes, durante y después de la venta; la atención personalizada en la venta; un esmerado servicio de posventa; y la atención de garantías”¹⁹.

Otros valores destacables son: la Garantía y la Confianza de los Productos y Servicios que comercializamos; la seguridad y el cumplimiento de la normativa, como camino para diferenciarnos y para tener el futuro; la innovación y la actualización, poniendo al alcance del cliente las mejores soluciones energéticas de las que el mercado disponga.

La cabal comprensión que todas las tareas: de ventas; administrativas y de conducción son fundamentales, igualmente importantes de cara al cliente y tienen su razón de ser en el cliente. La difusión y persecución de los objetivos con el equipo, y la solicitud de ayuda cuando no se alcance el objetivo

(19) *Ibíd*em

2.2.2 MISIÓN

La Misión se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La misión organizacional enuncia que: *“Quienes integramos Gasmarket ® buscamos que sea la Comercializadora Líder de Energía, Productos y Servicios Energéticos de la Región”*²⁰.

2.2.3 VISIÓN

La visión determina una meta final de hacia dónde quiere llegar la organización a largo plazo.

Para Gasmarket, su visión consiste en: *“Conocemos al cliente y comprendemos sus necesidades, nuestros clientes son las industrias, los instaladores y talleres de conversión, las empresas constructoras y los particulares; buscamos edificar la relación con nuestros clientes al brindarles más y mejores servicios y soluciones relacionados con su consumo de energía, sea en su establecimiento industrial, en sus vehículos o en sus Domicilios; brindamos el mejor asesoramiento en combustibles y tecnologías del que seamos capaces, lo que nos obliga a la actualización constante y la búsqueda del liderazgo tecnológico; debemos estar convencidos que la única forma de lograr la misión y mejorar los Resultados es edificando estas relaciones y agregándoles valor”*²¹.

(20) *Ibidem*

(21) *Ibidem*

2.2 HISTORIA:

Desde 1995, GASMARKET S.A. actúa como comercializador de gas natural, proveyendo de este combustible a diferentes empresas del Noroeste Argentino en condiciones competitivas y fuera del sector regulado (integrado por transportadoras y distribuidoras).

El 100 % de este gas es comercializado a Clientes Industriales con consumos superiores al millón de m³. Entre sus clientes se encuentran importantes establecimientos industriales en las provincias del Noroeste Argentino: ingenios, agroalimenticias, textiles, papeleras, aceras y procesadoras de minerales, a quienes además se brinda asesoramiento para el mejor aprovechamiento de sus balances energéticos.

A partir del año 2001, despliega además su actividad con la apertura de cuatro sucursales en las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero, comercializando kits de conversión a GNC, materiales para obra de gas (redes y gasoductos) y agua; equipos especiales que usan combustibles gaseosos, tales como generadores, equipos de aire acondicionado, climatizadores de piscina, etc.

A partir del año 2002, también se brindan servicios especializados de gestión comercial a empresas de servicios públicos, tales como gestión de cortes y reaperturas, guardia de atención de urgencias y lectura de consumos.

En el mes de junio del 2003 se abrió una nueva sucursal en Santiago del Estero y se puso a disposición del público un CALL CENTER para la atención de consultas técnicas y ventas telefónicas que cuenta con certificado ISO 9001:2000; con el objetivo de mejorar la calidad de atención a nuestros clientes.

En lo referido a GNC, fuimos los primeros en incorporar los kits de 3° generación, mejorando así la calidad de las conversiones en la región, y en lanzar en septiembre del 2003 el equipo de GNC marca Gasmarket

fabricado con los más elevados estándares internacionales, con respaldo y servicio regional. Según una reciente encuesta realizada entre los talleres del NOA, la marca Gasmarket se posiciona segunda por asistencia técnica, régimen de garantías, disponibilidad de producto, relación precio-calidad e imagen en el mercado.

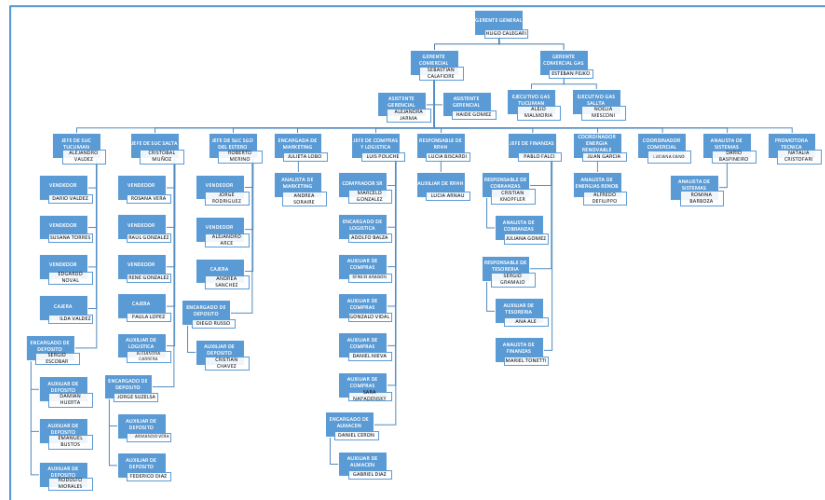
En el período invernal del 2003 se coordinó una asistencia para los clientes del NOA con gas de Cuenca Neuquina. En el período invernal del 2004 fuimos unos de los comercializadores del gas boliviano en el Noroeste Argentino.

En el mes de junio del 2004 se inauguró el GNCentro Gasmarket, diversificándose hacia las conversiones vehiculares, servicios de flota y hacia servicios relacionados con la Inyección y Diagnóstico electrónico en automotores, con elevado contenido tecnológico.

En el año 2005 se obtuvo una de las diez primeras Licencias como Agente Libre del Mercado Electrónico del Gas, recientemente constituido, en el ámbito de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. (www.megsa.com.ar)

El GNCentro Gasmarket fue el primer centro de conversión de equipos de GNC del NOA y uno de los cuatro primeros en el país en certificar a través de IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) el cumplimiento de la normativa del ENARGAS habilitante para realizar instalaciones de equipos de GNC (NAG E-408 y Res. Enargas 3196/2005).

2.4 ESTRUCTURA:



Fuente: GENTILEZA DE GASMARKET

2.5 PRODUCTOS:

Gasmart en sus inicios comenzó con la comercialización de gas industrial. Este producto lo llevo a tener un alto grado de contacto con los instaladores de gas, por lo que notaron la necesidad del cliente de poder tener en un solo lugar todos los elementos acordes para su instalación, es por eso que a partir de allí comenzaron con la comercialización de todas las tuberías acordes a su producto inicial. A medida que paso el tiempo la demanda sobre productos similares comenzó a crecer, y comenzaron a ofrecer productos no tan solo para la instalación de gas, sino también para las instalaciones de agua.

Con el paso de los años, comenzaron a ofrecer todos aquellos electrodomésticos de gas, como por ejemplo calefactores, calefones, cocinas, etc.

Su cartera de productos cada vez empezó a ocupar diferentes mercados, y por tal motivo hoy están lanzando al mercado sus nuevos productos de energías renovables.

A continuación, se detallan los productos con los que cuenta la empresa:

MATERIALES DE GAS

- Interna Gas.

- Caños y accesorios de acero con recubrimiento expoxi: Proveen los diferentes tipos de piezas para dar respuesta a todos los requerimientos y necesidades de los profesionales, instaladores, etc.
- Caños y accesorios de polietileno con unión por Termofusión: Comercializa todas las medidas y figuras de este novedoso sistema para la conducción y distribución interna de gas. Con un alma de acero revestido en polietileno y sistema de unión mediante termo fusión.

- Externa Gas:

- Polietileno: Los accesorios y tuberías de polietileno se utilizan para redes externas de gas y usos industriales; cuentan con la aprobación de los distintos organismos de regulación. Este sistema es apto para la distribución de diferentes gases.
- Caños y accesorios de acero para gasoductos de media y alta presión.

MATERIALES DE AGUA

Con respecto a los materiales de agua poseen completa línea y gran variedad de marcas de caños y accesorios para la conducción de agua sanitaria por uniones de termo fusión, desagües pluviales y cloacales, y sistemas completos contra incendio para edificios y comercios.

- Sistema Termofusión:

- Mayor caudal, mayor presión: Gasmarket ofrece este sistema inalterable, especialmente desarrollado para conducir agua y otros fluidos a temperaturas y presiones elevadas, sin corrosión, sin incrustaciones y en condiciones de máxima seguridad, higiene, economía y prolongada vida útil. Mediante la termo fusión, los tubos y conexiones se fusionan entre sí molecularmente, dando lugar a una tubería continua que garantiza el más alto grado de seguridad en las instalaciones de provisión de agua fría y caliente para el consumo y calefacción.
- Polipropileno Sanitario:
 - VENTAJAS:
 - ✓ Garantía de durabilidad ilimitada.
 - ✓ La vida útil de este material es ilimitada ya que es polipropileno, por lo tanto no se corroe y puede transportar indefinidamente todo tipo de fluidos, no se ablanda ni se tapa.
 - ✓ No se rompen.

- Incendio

□ Acero Galvanizado: Gasmarket ofrece toda gama de productos para la instalación de sistemas de conducción de agua para incendio por medio de cañerías y accesorios de acero galvanizado, esto complementado con el equipamiento completo de mangueras, gabinetes, válvulas, etc.

GASODOMÉSTICOS:

Disponen de una completa gama de artefactos a gas para el hogar, comercio o industria, y las marcas más reconocidas del mercado que nos permiten ofrecer un equipamiento integral para calefacción y agua sanitaria.

- Cocinas.
- Calefones: Tiro natural y tiro balanceado.

- Calefactores.
- Termotanques residenciales.
- Termotanques alta recuperación y alta potencia.
- Termotanques comerciales.
- Equipamiento comercial: Cocinas y hornos.

GAS INDUSTRIAL:

Gasmarket como comercializador, compra, vende y negocia gas natural interactuando con los distintos actores del mercado, teniendo como base el conocimiento adquirido en más de 15 años de experiencia en la industria del gas natural. Así generan la previsibilidad buscada por los productos de gas natural y la confiabilidad, flexibilidad de precios, de volúmenes, financiamiento y calidad de servicio que necesitan los consumidores industriales.

- Equipos especiales:

Ofrecen una amplia gama de alternativas en sistema de calefacción central y para exteriores, que permiten mayor economía y confort.

- Línea de Calefacción central:
 - ✓ Calderas y radiadores: Permite templar todos los ambientes mediante el calentamiento y recirculación de agua a través de radiadores de aluminio centralizando el área de combustión de gases fuera del lugar.
 - ✓ Piso radiante: Sistema de calefacción por radiación que crea condiciones ambientales que más se ajustan a la curva de confort humano. Mediante la conducción de agua a través de la cañería bajo piso calefaccionada mediante una caldera central.
- Climatizadores de Piletas:

- ✓ Climatizador de pileta: La gran variedad de modelos permite tanto usos domiciliarios como comerciales. Permite ampliar el uso de la pileta fuera de la temporada estival llevando a una temperatura de confort el agua de la misma.
- ✓ Tubos Radiantes: Sistema de calefacción que permite aprovechar sus espacios abiertos todo el año.

ENERGÍA RENOVABLE:

- Paneles Solares.
- Productos de energía térmica.
- Productos con energía eólica

2.6 GMKT: UN NUEVO CONCEPTO DEL MERCADO.

Gasnor y Gasmarket, en sus comienzos eran una sola empresa, luego por una decisión externa, ambas empresas tuvieron que separarse, siendo Gasnor la proveedora de gas para viviendas, y Gasmarket la encargada de distribuir el gas a empresas e industrias. Al ser una sola empresa, pero dirigidas a mercados diferentes, decidieron unificar el personal, quedando la parte administrativa, de servicios y legales en Gasnor y la parte comercial en Gasmarket.

Por esto, Gasmarket buscó diferentes estrategias comerciales para brindarles mejores opciones al cliente, y ofrecerles tanto productos como servicios que se necesitan en la instalación.

Cuando empieza a surgir el tema de energías renovables en cartera, surge la posibilidad de ir hacia ese negocio y Gasmarket fue el encargado de empezar su comercialización, ya que eran conscientes que las energías renovables son las energías del futuro.

Al ser un producto totalmente nuevo, y que la gente estaba poco interiorizada en el mismo, decidieron salir despacio, ver como es aceptado el producto en el mercado y allí avanzar.

Empezó realizando pequeños eventos, participando en ferias y con publicaciones en los diarios, para introducir en el mercado sus productos, y de esa manera observar cual era la reacción de los clientes ante los mismos.

Una de sus principales sorpresas, fue sentir la necesidad de una nueva marca para comercializar estos nuevos productos, el nombre Gasmarket los vinculaba mucho a la comercialización de gas, por lo tanto necesitaban abrirse al mercado.

Desde ese momento se empezó a trabajar en la nueva marca para lanzar el producto, en pensar en una estrategia comercial. Para el cambiar el “nombre” se hicieron diferentes estudios de mercado, y de este modo surgió GMKT, que es un acrónimo de Gasmarket.

El negocio tuvo más respuesta de la esperada sobre todo por el movimiento de concientización nacional sobre estas energías, con escenarios muy favorables. Por ejemplo, la riqueza de la radiación en el norte es un factor ventajoso para este tipo de energías; por otro lado, los factores políticos también influyeron positivamente en el desarrollo de energías renovables, con proyecciones para que estas lleguen a un 20%.

Si bien Gasmarket es el único con este producto en el norte, y no tienen Competidores directos, el mayor enemigo con el que compiten son con las fábricas, para contrarrestar la empresa está trabajando para conseguir un contrato donde ellos sean los únicos distribuidores en el norte, y así poder tomar el dominio del mercado.

Pero la propuesta de valor de GMKT es fundamentalmente el post venta. Las personas son desconfiadas, para lo cual la empresa es conscientes que hay que generar confianza al ser un producto nuevo para lograr relaciones comerciales con sus clientes.

CAPITULO III

Metodología de Investigación

Sumario: 3.1 Metodología de Investigación 3.1.1 Descripción de Metodología Aplicada 3.2 Focus Group 3.2.1 Aplicación 3.3 Entrevista 3.3.1 Entrevista Avanco 3.3.2 Entrevista Gerente Gasmarket 3.4 Encuesta

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La Metodología de investigación, es una disciplina que se utiliza para elaborar, definir y sistematizar los conjuntos de técnicas, métodos y procedimientos que se deben realizar durante un proceso de investigación.

Su función es otorgarle validez y rigor científico a los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis.

Nos orienta en la manera que debemos enfocar la investigación, y la forma en que tenemos que recolectar los datos, con el objetivo que nuestros resultados tengan validez y puedan cumplir con los objetivos deseados.

Este tipo de metodología puede ser de dos maneras: cuantitativa y cualitativa.

✓ Metodología cuantitativa: Es aquella que nos da como resultado datos cuantificables, a los cuales se accede por observación o medición.

Para su análisis se procede mediante la elaboración de estadísticas, identificación de variables y patrones constantes. Su método de razonamiento es deductivo, por lo tanto trabaja con una muestra.

✓ Metodología Cualitativa: Es aquella que se utiliza dentro del campo de las Ciencias Sociales y Humanísticas. Se enfoca en todos los aspectos que no pueden ser cuantificados, de modo que se trata de un procedimiento más bien interpretativo y subjetivo.

Su método de razonamiento es inductivo, es decir que va desde lo particular a lo universal. Por lo tanto para acceder a los datos de este tipo de investigación se lo hace a través de la observación directa, las entrevistas o los documentos.

3.1.1 DESCRIPCIÓN DE METODOLOGÍA APLICADA

Se aplicó la metodología cualitativa. Se realizaron entrevistas y se tomó información de focus group, para observar la reacción de los expertos ante el cambio de marca a GMKT y al nuevo producto que ofrece la empresa.

Se confeccionaron cuestionarios para ser realizados a diferentes entrevistados con la finalidad de interiorizarse sobre los conocimientos que poseen los clientes acerca de energías renovables, el posicionamiento de la empresa Gasmaket y de la nueva marca GMKT.

A su vez se entrevistó a personal de Gasmaket para recabar información de la empresa, del nuevo producto, y de la nueva marca que lanzaron al mercado; de sus objetivos, y de los planes para el cumplimiento de los mismos.

Por último se hicieron encuestas a profesionales para obtener información desde quiénes son posibles impulsores del consumo de los productos de energías renovables.

3.2 FOCUS GROUP:

El Focus Group es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizadas en Ciencias Sociales o en estudios comerciales. Se trata de un grupo artificial, por lo general entre 3 y 12 persona, para que el grupo de personas sea efectivo, en el cual que hay un moderador, investigador o analista encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio, es el encargado de crear un ambiente relajado e informal, en donde las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren alrededor de dos horas para cumplir su tarea.

En comportamiento del consumidor, los grupos focales son utilizados para enfocarse o explorar un producto o una categoría de productos en particular (o cualquier otro tema de interés para la investigación). Durante una sesión de un grupo de discusión se alienta a los participantes a discutir acerca de sus reacciones ante conceptos de productos y servicios, o ante nuevas campañas de comunicación de marketing o publicidad. Los participantes de estos grupos se reclutan de acuerdo con un perfil del consumidor, cuidadosamente elaborado en forma de cuestionario y que se conoce como cuestionario de selección. En el mundo del marketing, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas concernientes a la mezcla de mercadotecnia. En particular se utiliza para detectar deseos y necesidades en cuanto a envasado, nombres de marcas o test de conceptos.

Esta herramienta puede dar información valiosa acerca del potencial de un concepto, un eslogan o un producto en el mercado.

Sin embargo, el grupo focal tiene desventajas. El entrevistador tiene poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia. Por otra parte el análisis es complejo ya que depende de los estilos de comunicación junto a las reacciones no verbales de los participantes.

Tipos de Secciones de Grupo

En las sesiones de grupo tradicionales se elabora un guión de desarrollo el cual servirá para iniciar y cerrar la discusión. Se dividen los grupos de acuerdo a características del mercado objetivo.

Es habitual que los participantes se dejen llevar por la presión del grupo cambiando de opinión y por ende “contaminando” los resultados. Este problema se puede mitigar mediante manejos especiales de grupo en los cuales los moderadores deben mantenerse expectantes.

Las sesiones de Grupo pueden ser:

- ✓ Sesiones de dos vías – En esta variante, un grupo de personas ve la dinámica de otro grupo y discute acerca de las reacciones e interacciones, para llegar a una conclusión.
- ✓ Sesiones con moderador dual – Estas sesiones cuentan con dos moderadores; uno se encarga de desarrollar la sesión de manera suave y confortable, mientras que el otro se asegura de que se toquen todos los puntos predefinidos.
- ✓ Sesiones con moderadores enfrentados – Los dos moderadores toman, deliberadamente, conceptos opuestos para generar discusión.

✓ Sesiones con participantes moderadores – En estas sesiones se le pide a uno o más de los participantes que actúe como moderador temporalmente durante la sesión.

✓ Sesión con integración de cliente – uno o más representante del cliente integra el grupo de manera abierta o encubierta.

✓ Mini sesiones – Sesiones conformados con máximo 5 miembros.

✓ Sesiones por tele conferencia – sesiones en el que se utiliza la red telefónica.

✓ Sesiones online – También conocidos como focus group online, son sesiones en las que los participantes realizan toda la comunicación, que puede ser tanto visual, oral o textual, de forma telemática a través de Internet.

Las sesiones de grupo pueden entregar información confiable con costos mucho menores que el de herramientas de investigación de mercados tradicionales. Es por ello que el uso de las sesiones se ha ido incrementando con el tiempo.

3.2.1 APLICACIÓN: (GENTILEZA DE GASMARKET).

METODOLOGÍA:

Participaron 38 personas en total:

- ✓ En focus, 16 arquitectos (11 de Tucumán y 5 de Salta), 2 ingenieros (1 de Tucumán y 1 de Salta) y 17 instaladores (6 de Tucumán y 11 de Salta).
- ✓ En entrevistas personales en profundidad en Tucumán, 2 ingenieros y 1 arquitecto (Industrial integrante de la cátedra de Generación de Energía Eléctrica de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la UNT; Asesor de Energía

Renovable de la Legislatura. Ingeniero industrial, Autoridad de la Facultad de Ingeniería de UNSTA).

NOTA: El nivel de conocimiento y uso de Energías Renovables de los participantes de los focus group fue diferente al de los entrevistados de las instituciones, quienes hace tiempo conducen proyectos de estas energías.

En el focus Group se trataron 5 temas:

- ✓ Tema 1: Nivel de conocimiento de energías Renovables.
- ✓ Tema 2: Información sobre necesidades del mercado/usuarios.
- ✓ Tema 3: Evaluación de este sistema alternativo de energías. Ventajas y Desventajas respecto a los sistemas actuales.
- ✓ Tema 4: Expectativas con respecto a las energías renovables.
- ✓ Tema 5: Reconocimiento de empresas del rubro.

- CONCLUSIONES DEL FOCUS GROUP:

| | |
|---------------------------|--|
| EXPECTATIVAS GENERALES | Todos coinciden en que las expectativas respecto a las energías renovables son muy Grandes. |
| CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS | Todos los consultados se enfocaron principalmente en los termotanques solares. También se mencionaron los paneles fotovoltaicos, pero la falta de conocimiento al respecto es mayor y, por el elevado costo de los productos y de las instalaciones, hay una coincidencia generalizada de que sin un marco regulatorio de apoyo estatal su despegue comercial será casi imposible. |

| | |
|---|--|
| <p>INCERTIDUMBRE TÉCNICA Y DE SOPORTE</p> | <p>Espontánea y recurrentemente se manifiesta la urgente necesidad de obtener más información integral: funcionamiento de los equipos, rendimiento estimado, recupero de inversión, instalación, garantía, posventa, inversión total requerida (equipo, instalación, obras complementarias). La falta de certezas es la barrera más alta, ya que no pueden empujar los productos al mercado por temor a generar expectativas demasiado altas y defraudar a sus clientes.</p> |
| <p>ASPECTOS ECONÓMICOS</p> | <p>Tras los incrementos de tarifas (aunque no estén del todo resueltos), hoy ya no hay dudas de la conveniencia de la inversión en el mediano plazo. No obstante, sí inciden como limitantes del mercado potencial: el elevado precio relativo frente a los equipos tradicionales y la falta de financiación. Es decir, aunque sea conveniente la inversión, no todos tienen los recursos para efectuarla.</p> |
| <p>ECOLOGÍA</p> | <p>La reducción de emisiones y el ahorro de recursos naturales son percibidos como estímulos menores, mencionados muy pocas veces de manera espontánea.</p> |
| <p>ESTÉTICA</p> | <p>Es una barrera poco mencionada de manera espontánea. En los casos de obras nuevas se percibe como fácilmente solucionable, en contra de lo que ocurre en construcciones existentes donde las intervenciones son más complicadas.</p> |
| <p>MERCADOS</p> | <p>No se mencionaron nuevos posibles clientes o usos, que no hayan sido previamente considerados por Gasmart.</p> |
| <p>AMENAZA LATENTE</p> | <p>De modo apenas insinuado (mediante bromas), pero totalmente espontáneo, algunos manifestaron preocupación de que estas nuevas tecnologías desplacen a los instaladores gasistas. Se debe trabajar con ellos para vencer sus posibles resistencias y evitar que se conviertan en detractores.</p> |
| <p>COMPETENCIA</p> | <p>Hoy no hay ninguna empresa posicionada en la mente de los consultados, ni como fabricante ni como revendedora ni como proyectista / instaladora.</p> |

| | |
|---------------------|---|
| EL ROL DE GASMARKET | La expectativa referida a Gasmarket es positiva, resulta creíble que la empresa encare un proyecto de este tipo asumiendo un rol de referente, mediante la generación de información (asesoramiento y proyectos), formación (para arquitectos e “instaladores certificados”) y publicidad, ante la lógica de que sin oferta no puede haber demanda. |
|---------------------|---|

3.2 ENTREVISTA

La entrevista es una situación de interacción entre dos o más personas que se relacionan asimétricamente. Uno de ellos –el entrevistador- se posiciona de manera tal que a través de la interrogación busca respuestas de su interlocutor sobre cuestiones determinadas en un marco regido por reglas propias de este tipo de interacción y establecidas de antemano.

Las reglas son tácitas y su aplicación depende del ámbito en el que la entrevista se realiza, de quienes participan en ella y la relación que los une. Puede haber variaciones según se trate de entrevistas entre médico y paciente, periodista y personaje, jefe y aspirante, investigador e informante. En líneas generales se puede decir que para la entrevista rigen las reglas básicas de una situación comunicativa cuyo funcionamiento es conversacional:

- ✓ Ambas partes de la relación –entrevistador y entrevistado- participan en ella voluntariamente.
- ✓ Los roles de entrevistador y entrevistado no son intercambiables.
- ✓ Debe tener un objetivo prefijado, a diferencia de la conversación.

✓ Está regida por un funcionamiento de turnos como principio ordenador de las intervenciones que regulan los cambios de locutor y los tiempos de emisión.

✓ Existe un pacto de cooperación implícito entre entrevistador y entrevistado que implica que la entrevista contenga tanta información como sea necesario, que esa información sea verídica, que los dichos del entrevistado sean relevantes y que exista la mayor claridad posible.

Se puede afirmar que este tipo de interacción surge de la necesidad de los sujetos de obtener información sobre algún tema específico. Es decir, que la curiosidad es el factor motivador para emprender una entrevista. Por lo tanto la situación de entrevista parte de una falta de conocimiento, generalmente parcial, sobre un tema o un aspecto del tema, una curiosidad en el mismo sentido por parte del sujeto entrevistador, una o varias personas que sí tienen ese conocimiento y están dispuestas a darlo y una acción que tiende a revertir la situación de “carencia de información”. Es a esa acción a la que se llama “entrevista”: un sujeto que pregunta y otro que responde en un marco determinado y con objetivos particulares de cada situación.

Así como la curiosidad que motiva la entrevista puede surgir por diferentes razones, su satisfacción tendrá muchos y variados fines como por ejemplo: una investigación científica, la redacción de una noticia o nota de opinión, una entrevista laboral o un examen. De este modo, se clasifica en: entrevista periodística, entrevista antropológica, entrevista laboral, entrevista médica, entrevista judicial, entrevista psicológica. Pero más allá de estas especificidades, el aspecto que interesa resaltar es el instrumental. Es decir, la entrevista como una herramienta de recolección de datos que puede resultar de gran utilidad en diferentes ámbitos de la vida individual de las

personas y en la dinámica social, siempre dirigida a lograr un objetivo que es de conocimiento.

Aplicación de Herramienta Entrevista:

Se utilizó esta herramienta para saber cuál es la percepción y la información que tiene el cliente sobre las energías renovables.

Se efectuaron entrevistas a directivos de Gasmarket con el propósito de indagar sobre la comercialización de las energías renovables, y por otro lado se entrevistó a responsable de una constructora de Tucumán, como es Avanco SA.

3.3.1 ENTREVISTA AVANCO:

Se realizó la entrevista a uno de los directivos de la empresa constructora Avanco ya que es una de las empresas más importantes de dicho rubro y se encuentra dentro de la cartera de clientes de Gasmarket.

El cuestionario se encuentra en el Apéndice. A continuación, se presenta un resumen de los distintos aspectos relevados a partir de la entrevista:

✓ **CONTACTO CON LA EMPRESA:** Gasmarket utilizó contacto directo al acercarse al cliente para ofrecerle sus nuevos productos.

✓ **PERCEPCION SOBRE EL PRODUCTO:** la empresa considera como que un Producto de primera calidad, sustituye perfectamente las energías corrientes.

✓ **VENTAJAS:** respecto a los beneficios que perciben es que permite la disminución de los costos mensuales, colaboran con el cuidado del medio ambiente y disminuye el contacto con las empresas prestadoras de servicios.

✓ **DESVENTAJAS:** en cuanto a las dificultades están la falta de capacitación, el desconocimiento sobre el producto por parte del personal, comunidad, etc. También marcan la falta de servicio Post-Venta y la falta de variedad en estos productos.

✓ **VISION SOBRE LA EMPRESA:** para este punto, creen que Gasmarket es la empresa adecuada para la comercialización de este tipo de productos, debido a la cantidad de años que se encuentran en el mercado, a la infraestructura que posee, y a la seriedad que la caracteriza.

✓ **PERCEPCION SOBRE EL NOMBRE DE LA MARCA:** Creen que el cambio de marca es lo correcto para insertar el nuevo producto en el mercado, pero no relacionan el nombre GMKT con energías renovables.

✓ **PROYECTOS DE ENERGIAS RENOVABLES:** en relación a si tienen proyectos que incorporen estas energías, responden que tienen la idea de desarrollar un edificio con un sistema de ascensores con paneles solares, pero lo que limita al proyecto es no tener un proveedor en Tucumán que les brinde la confianza que necesitan para realizar una inversión de esa magnitud.

✓ **IMPLEMENTACION:** plantean que lo fundamental para la implementación de estas energías es el conocimiento sobre el producto, un buen servicio post venta y la confianza que brinde el proveedor.

3.3.2 ENTREVISTA GASMARKE

Se realizó una entrevista a Sebastián Calafiore, gerente de Gasmarket. El objetivo de llevar a cabo la misma fue conocer la propuesta de

la empresa en materia de energías renovables y también su visión acerca del mercado local.

Al igual que en el caso anterior, el cuestionario se encuentra en el Apéndice y a continuación, se presentan las conclusiones de dicha entrevista.

✓ **PRODUCTOS:** A partir del año 2001, se focalizan en una variedad de productos: principalmente en materiales de gas. Agregan productos de agua ya que plomeros eran sus principales clientes. Productos Gasodomésticos. Llegaron a ser líderes en equipos Especiales (GNC), tuvieron taller propio de colocación de GNC. La variedad de productos acompañan las variaciones del mercado.

✓ **SOLAR TERMICA:** La empresa ofrece distintos productos relacionados con esta tecnología: termotanques solares y colector solar. Los mismos sirven para calentamiento de agua domiciliaria (piletas y agua para el domicilio propiamente dicho). Ésta tecnología está destinada al consumidor final, hotel, edificios e industrias.

✓ **SOLAR FOTOVOLTAICA:** Incluye paneles solares, banco de baterías y bomba solar, las cuales sirven como sistema de backup para cortes de luz. Tienen como función primordial la generación de electricidad. Productos adecuados para usarse en domicilios, empresas agroindustriales (zonas rurales) y administración pública.

✓ **BIOMASA:** generada a partir de desechos, que son susceptibles de ser transformados en energías. Sus destinos: ingenios y empresas agroindustriales.

✓ **EÓLICA:** Todavía no desarrollada. Plan a largo plazo.

✓ **ESTRUCTURA:** Inicialmente, contaban con 4 sucursales: Tucumán, Salta, Santiago y Jujuy. Cada una tenía un jefe más 3 empleados y un encargado de negocio. Actualmente, se divide por productos. Se examina que pasará.

✓ **CULTURA:** Jóvenes profesionales ayudaron a llevar cabo las reformas en la empresa hace 16 años. Se estimula el trabajo en equipo. No existen divisiones entre gerente y empleados.

✓ **ENERGÍAS RENOVABLES:** Es el negocio del futuro. Relacionado con el estilo de vida de los posibles clientes. Se consideran pioneros en este mercado en el NOA. Se realizaron numerosos estudios de mercado. Hubo comunicación con usuarios y con posibles proveedores que dejó ver la limitación de la marca Gasmarket. Es así que surge GMKT MATERIALES que a largo plazo, también incluirá todos los productos de la empresa no solo los relacionados con energías renovables.

✓ **NOMBRE GMKT:** Gasmarket es una marca limitada. GMKT servirá para despegarse del producto gas. Se busca presentar una nueva unidad de negocios con la nueva marca, la cual servirá como Marca Paragua.

✓ **CLIENTES:** son productos destinados tanto para consumidores finales, industrias, empresas agroindustriales y para constructoras. Es decir, para el mercado de consumo, mercado industrial y otro posible mercado es el Gubernamental, es decir, de cliente el Estado, a partir de obras públicas.

✓ **PROMOCIÓN:** Se usan muchos medios: redes sociales, una página web; publicidad en la vía pública; ferias. Cuentan con puntos de ventas propios para llegar al usuario final. Cuentan con un plantel de vendedores para llegar al mercado industrial.

✓ **RELACIÓN CON EL ESTADO:** El Estado lleva a cabo una tarea más exhaustiva a favor de las energías renovables. Optimismo con respecto al Plan RENOVAR (Ley 27191).

✓ **AMENAZAS:** La empresa considera las siguientes amenazas: la falta de financiamiento de quienes quieran invertir en estos productos, el valor muy alto de la instalación fijado por los instaladores, por lo cual se evalúa el ingreso de estos profesionales como personal de la empresa para bajar esa tarifa. También como aspecto en contra, la inversión inicial muy alta. (La inversión es a largo plazo: frente al gas natural 7 años; frente a garrafas 3 años; frente a la luz 2,5 años para recuperar la inversión. Para contrarrestar dicha amenaza, se ofrecen planes de financiamiento a largo plazo con tasa baja.

✓ **PROVEEDORES:** La empresa está trabajando con respecto a los proveedores. Actualmente los proveedores se acercan a Gasmarket a enseñar sus productos.

✓ **COMPETIDORES:** Dentro de los competidores de Gasmarket, se encuentran principalmente empresas de Buenos Aires con mayor experiencia en la comercialización de estos productos.

- Ecosola
- Sursolar

- Masolvento
- ECR Solar

3.4 ENCUESTA:

Es una herramienta que se utiliza al momento de desarrollar una investigación descriptiva en el que se recopilan datos a partir de un cuestionario previamente diseñado. Estos datos luego se representan por medio de tablas o gráficos.

Existen numerosos tipos de encuestas:

- ✓ Entrevistas de puerta en puerta: Se realiza a los consumidores en sus casas.
- ✓ Entrevistas a ejecutivos: Se realizan en las oficinas de los ejecutivos a quienes se les realiza la encuesta.
- ✓ Entrevistas interceptando a los consumidores en lugares públicos como shoppings o en la vía pública.
- ✓ Entrevistas telefónicas: Se llaman a los consumidores a sus domicilios o a sus celulares particulares.
- ✓ Cuestionarios autoadministrados: Cuestionarios que son respondidos por los consumidores sin la intervención de alguien de la empresa. Es el caso de las encuestas de satisfacción que acercan los bares junto con el ticket.
- ✓ Encuestas por correo: Se envían al domicilio del consumidor. Éstos son seleccionados aleatoriamente en la mayoría de los casos.

Los objetivos de la encuesta que llevamos a cabo en el caso particular de Gasmarket son:

1. Obtener el grado de conocimiento de los encuestados sobre energías renovables.
2. Conocer el interés de distintos profesionales hacia las inversiones en energías renovables.
3. Conocer hasta qué punto la garantía de calidad de Gasmarket sobre los productos GMKT sirve para atraer clientes

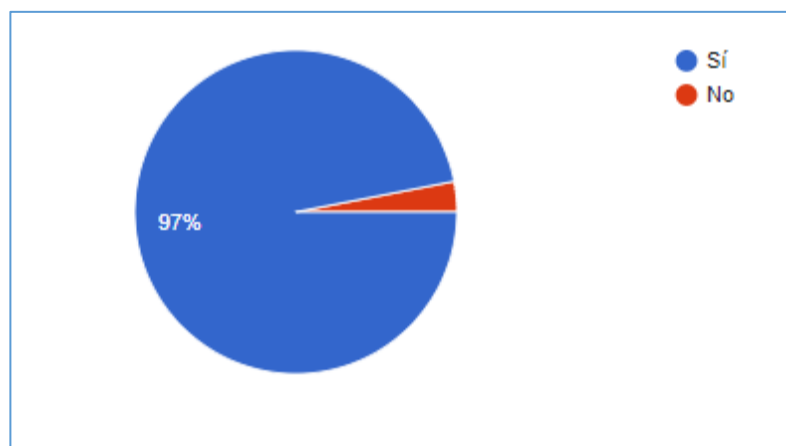
Esta encuesta se realizó entre distintos profesionales que trabajan en empresas que constituyen clientes potenciales de Gasmarket. En su mayoría, ingenieros y arquitectos.

A continuación, se presentan los resultados de la misma.

✓ Ante la pregunta, “¿Conoce las energías renovables?”, el 97% de los encuestados respondió que sabía que eran las energías renovables.

✓

Pregunta Conocimiento sobre energías renovables

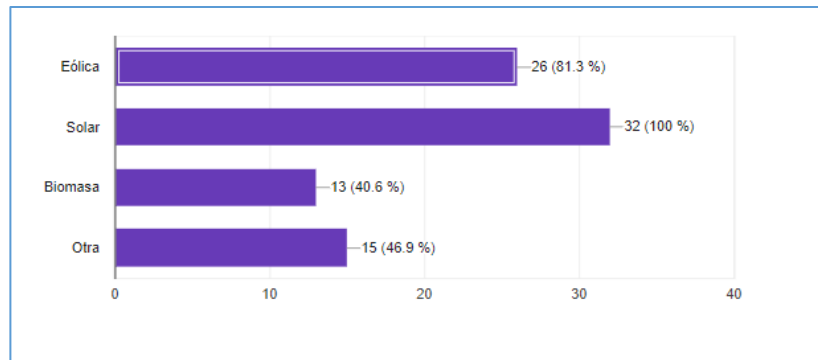


Fuente: Elaboración Propia

✓ La siguiente pregunta busca conocer cuál de todos los tipos de energía renovable que integran la clasificación presentada en el capítulo I es la más conocida. Se eligió agregar como opción las tres tipos de energías que abarcan los productos comercializados por Gasmart y como opción adicional la palabra otras.

De las respuestas obtenidas, se puede ver que todos los encuestados conocen lo que es la energía solar. Sólo el 40.6% sabe de energía biomasa y el 81.3% conoce sobre energía eólica. El 46.9% de los encuestados conoce otro tipo de energías renovables.

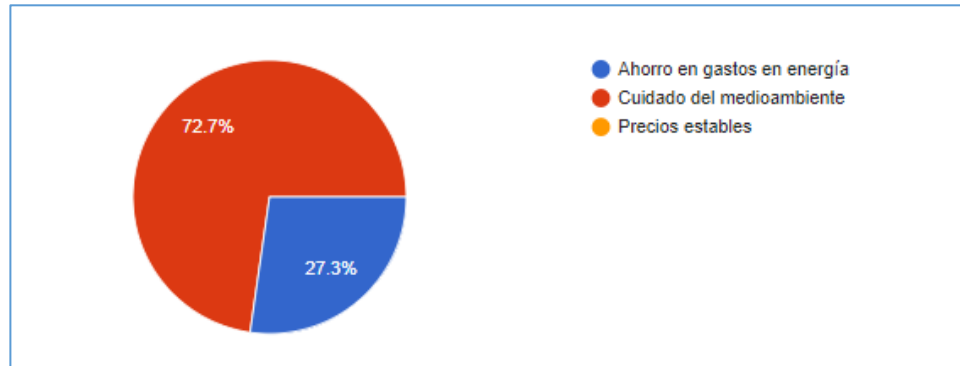
Pregunta Conocimiento sobre diferentes tipos de energías



Fuente: Elaboración Propia

✓ Cuando se les preguntaba acerca de la ventaja más importante que tendría la implementación de energías renovables, un 72,7% contestó que es el cuidado del medio ambiente mientras que el resto eligió el ahorro en gastos de energía.

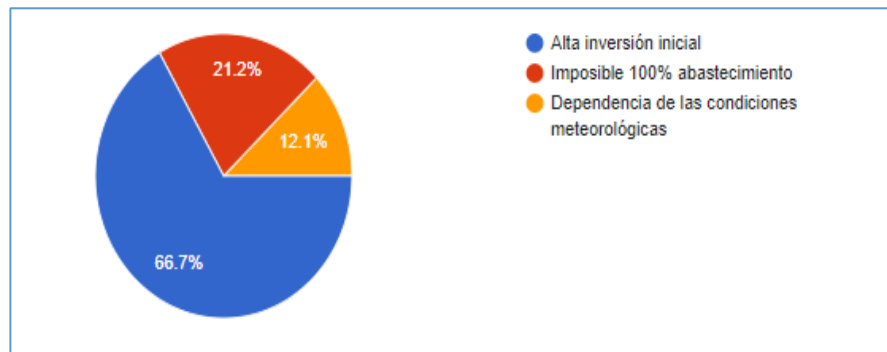
Pregunta sobre ventajas de implementar energías renovables



Fuente: Elaboración Propia

✓ A continuación, se les preguntó acerca de la principal desventaja que acarrea la instalación de este tipo de tecnologías; 66,7% de los encuestados contestaron que la alta inversión inicial juega en contra del fomento de estas tecnologías. Por su parte, 21.2% considera que es imposible el 100% del abastecimiento y un 12,1% considera que la dependencia de las condiciones meteorológicas representaba una amenaza.

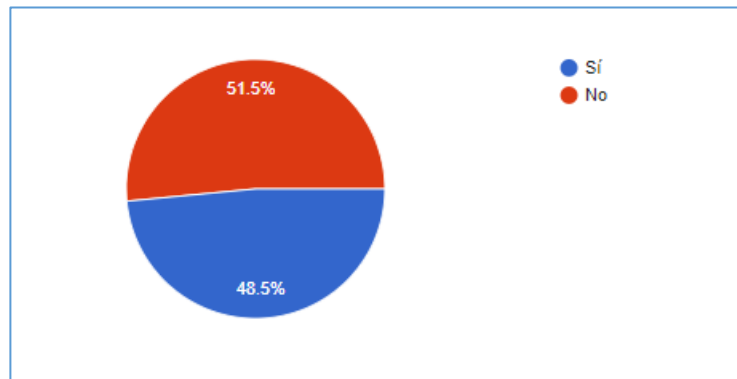
Pregunta sobre desventajas de las energías renovables



Fuente: Elaboración Propia

✓ La pregunta siguiente busca saber si el nombre de la marca nueva GMKT tiene relación con una empresa de energía renovable. En este caso, 48,5% opina que sí relaciona ambos conceptos mientras que un 51,5% no lo hace.

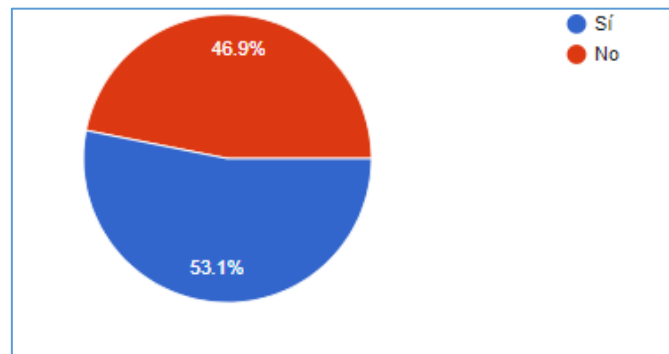
Pregunta en cuanto a la relación de la Marca GMKT y energías renovables



Fuente: Elaboración Propia

✓ De los encuestados, un 53,1%, es decir, un poco más de la mitad conoce a Gasmaket. Mientras que el resto no lo hace.

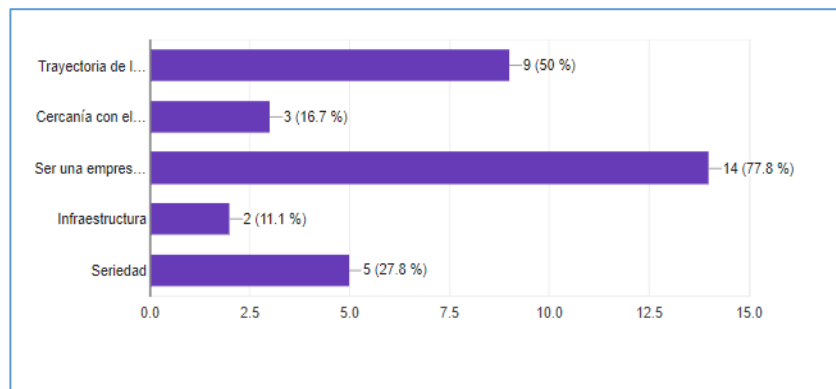
Pregunta relativa al conocimiento de la empresa Gasmaket



Fuente: Elaboración Propia

✓ A los que respondieron que si conocen Gasmarket, se les pidió que detallen los factores que representan a Gasmarket. Un 77,8% reconoce que Gasmarket es una empresa local. Un 50% afirma que tiene trayectoria lo cual la hace representativa. Un 27,8% considera que la seriedad es una virtud de la empresa.

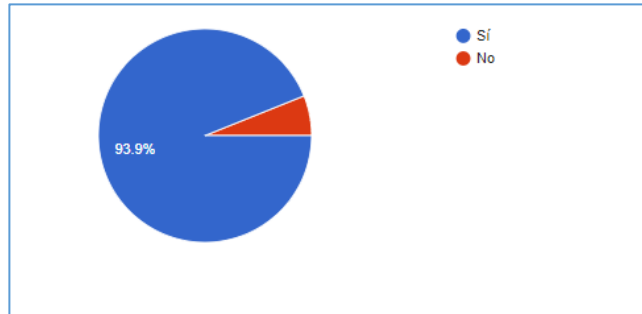
Pregunta acerca de los factores que representan a Gasmarket



Fuente: Elaboración Propia

✓ El 93,9% de los encuestados respondió que si compraría productos de energías renovables a Gasmarket. Esto respalda la propuesta de la empresa de presentar la nueva marca GMKT bajo la garantía de Gasmarket para asegurarle a los clientes la calidad de los productos.

Pregunta de la intención de compra de productos renovables a GMKT

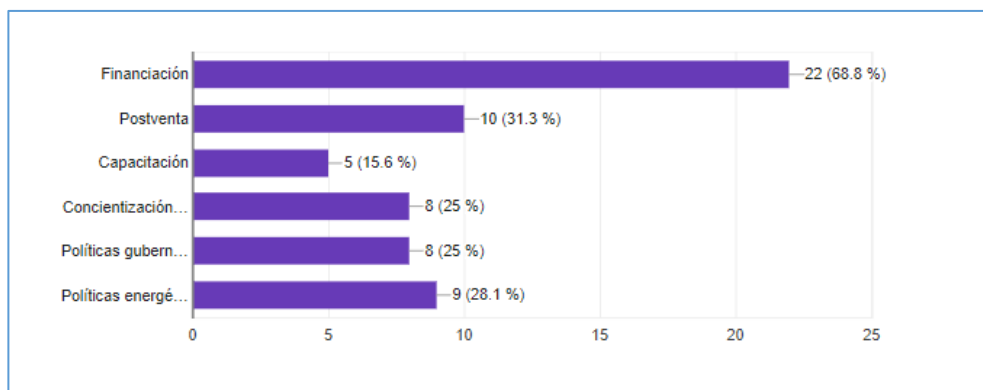


Fuente: Elaboración Propia

✓ Otro aspecto a resaltar es que un 68,8% de los encuestados opina que la financiación es un factor importante a considerar a la hora de encarar una inversión de estas características. Solo un 15,6% de los encuestados consideran que la capacitación es factor decisivo. Igual relevancia (25%) son los factores concientización, políticas gubernamentales y políticas energéticas.

✓

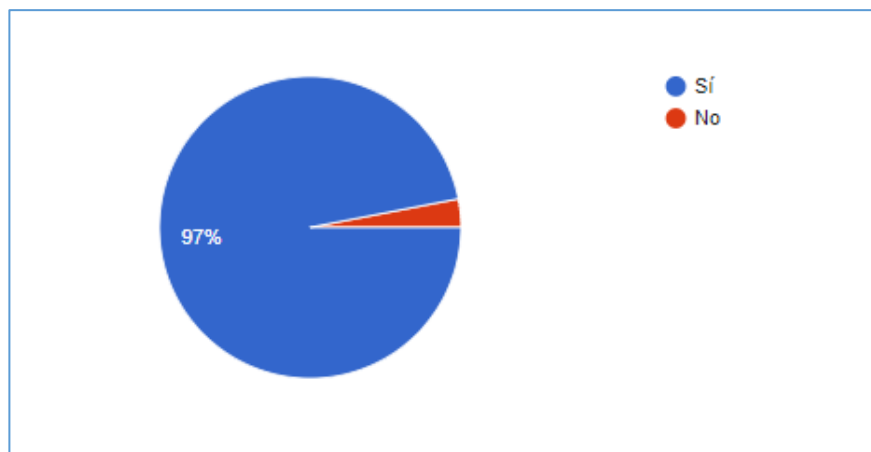
Pregunta referida a los factores/variables importantes en la decisión de compra



Fuente: Elaboración Propia

✓ La última pregunta hacía referencia al interés de los encuestados en contar con capacitación gratuita sobre energías renovables. Un 97% afirmó estar interesado.

Pregunta en relación a recibir capacitación gratuita sobre Energías renovables



Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV:

Análisis Estratégico

Sumario: 4.1 Análisis FODA, 4.1.1 Análisis Externo, 4.1.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, 4.1.2 Análisis Interno, 4.1.3 Matriz FODA, 4.2 Estrategia de Marketing, 4.2.1 Segmentación, 4.2.2 Marketing Meta, 4.2.3 Posicionamiento, 4.2.4 Marketing Mix, 4.2.4.1 Producto, 4.2.4.2 Precio, 4.2.4.3 Plaza, 4.2.4.4 Promoción.

- ANÁLISIS ESTRÁTEGICO:

“El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de la organización”²²

Para llevar a cabo el análisis estratégico, se recurre a numerosas herramientas para realizar más detalladamente la descripción sobre la estrategia y el entorno de la empresa. Este paso en el proceso de formación de la Estrategia es fundamental ya que no se puede tomar decisiones de calidad sin información de calidad.

(22) BUENO CAMPOS Eduardo; MORCILLO ORTEGA Patricio; SALMADOR SANCHEZ María Paz, Dirección Estratégica: Nuevas Perspectivas Teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2005), pág. 85

4.1 ANÁLISIS FODA:

Lo que se busca por medio del análisis FODA es determinar qué ventajas competitivas puede encarar la empresa bajo análisis y cuál es la estrategia genérica a emplear que más convenga según el mercado en el que está inmersa y según sus características.

Es la herramienta estratégica más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización, empresa o proyecto y planificar una estrategia a futuro. Sin embargo, se puede considerar que *“este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él”*²³.

El análisis consta de cuatro pasos:

- ✓ Análisis Externo
- ✓ Análisis Interno
- ✓ Confección de la Matriz FODA
- ✓ Determinación de las Estrategias a emplear

4.1.1 ANÁLISIS EXTERNO:

El ambiente externo de una organización incluye todas aquellas fuerzas que afectan su desempeño, sus procesos y el logro de sus objetivos.

Según Robbins²⁴, incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general.

En esta oportunidad se presentará el entorno general. Este abarca todos aquellos factores que la empresa no puede controlar y que por lo tanto, pueden afectar su correcto funcionamiento.

Entre ellos, se encuentran:

- ✓ Condiciones económicas

(23) Ibidem

(24) ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary, Administración, trad. por Laura Fernandez Enríquez y Verónica del Carmen Alba Ramírez; Editorial Pearson. 10ª Edición (México, 2010), pág. 57

- ✓ Condiciones políticas
- ✓ Condiciones legales
- ✓ Condiciones socioculturales
- ✓ Condiciones demográficas
- ✓ Condiciones tecnológicas
- ✓ Condiciones globales

A continuación, se enuncia variables relacionadas con cada concepto:

- Condiciones Económicas:
 - ✓ Variaciones de la tasa de interés
 - ✓ Inflación
 - ✓ Variaciones en los ingresos de las familias.

- Condiciones Políticas:
 - ✓ Estabilidad política del país.
 - ✓ Sistema de gobierno.
 - ✓ Relaciones internacionales.

- Condiciones Legales
 - ✓ Implementación leyes y normas sobre determinados aspectos de la industria
 - ✓ Leyes laborales
 - ✓ Leyes sobre importación y exportación
 - ✓ Forma de pagos de impuestos

- Condiciones Socioculturales:

✓ Concientización de la sociedad sobre determinados temas como el cuidado del medio ambiente o el consumo de alimentos saludables

- Condiciones Demográficas:

✓ Distribución demográfica

✓ Empleo y Desempleo

✓ Pobreza

- Condiciones Tecnológicas:

✓ Desarrollos Tecnológicos más accesibles

✓ Mayor inversión en investigación y desarrollo

- Condiciones Globales: Avance de la globalización

- Condiciones Geográficas: Condiciones Meteorológicas

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

-

Dentro de las condiciones económicas, se considera que es importante analizar las modificaciones de aquellas variables relacionadas con las diferentes fuentes de financiamiento debido a que la inversión inicial es muy alta. La variación de la tasa de interés puede perjudicar o beneficiar a los inversionistas. Una mayor tasa de interés representa una barrera de entrada al financiamiento.

Si se analiza las condiciones políticas actuales, GMKT tiene una gran oportunidad de crecimiento ya que Argentina participó del Acuerdo de

París de 2015 donde los países firmantes se comprometieron a desarrollar fuertes políticas internas para fomentar el uso de productos sustentable, amigables al medio ambiente. En rigor de eso, el Estado argentino desarrolló un plan que fomenta el uso de energías renovables al que llamó Plan Renovar.

Existen leyes que se sancionan para fomentar el consumo de energías renovables. En Tucumán, está la ley “Generación distribuida de energía eléctrica basada en energías renovables en el sector residencial, comercial e industrial”. A nivel nacional, el año pasado el Banco Nación comenzó con un plan de créditos para financiar *“proyectos vinculados a energías renovables, empresas TIC, nuevos proyectos industriales y agroindustriales y da créditos para microemprendimientos hasta \$1,8 millones*²⁵.

Cada año aumenta la cantidad de campañas de concientización sobre el calentamiento global ya que es un tema altamente preocupante a nivel mundial. Todavía falta mayor compromiso por parte de la sociedad para contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Argentina es un país rico a nivel industrial y agropecuario. Hay mucha producción nacional. Hay muchas empresas industriales: la cantidad de energía que se consume es muy elevada. Para este tipo de empresas, una inversión de este tipo puede significar un gran ahorro a largo plazo.

Además, si se observan los distintos tipos de energías renovables, se puede mencionar algunos que permiten reutilizar los desechos industriales para el desarrollo de combustible o algún otro tipo de energía.

(25) Consultas en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/2045192-el-banco-nacion-ofrece-35000-millones-en-creditos-hasta-fin-de-ano> (01/11/2017)

4.1.1.1. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

Es una herramienta que busca resaltar las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios. Constituye la base para el análisis estratégico. Se analiza la industria en la que está inmersa la empresa, hace hincapié en cada actor del mercado que afecta su proceso.

Diseña un esquema que permite el análisis de la estructura de la industria o sector al que pertenece la empresa²⁶.

Porter analiza 5 fuerzas o factores estructurales:

- ✓ Competidores potenciales
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes
- ✓ Productos sustitutivos
- ✓ Competidores actuales en el sector industrial

✓ COMPETIDORES POTENCIALES:

Se refiere a todo aquello relacionado con las barreras de entrada de una industria (qué tan fácil es entrar a una industria y competir con las empresas del sector) y la manera de reaccionar de las otras empresas ante ese nuevo ingreso.

Cuanto mayor cantidad de empresas existan, mayor competencia habrá y por lo tanto, el consumidor tendrá más opciones para elegir. Pero las empresas deberán aumentar sus costos para poder diferenciarse de los demás y ofrecer un producto más atractivo para el consumidor.

(26) BUENO CAMPOS Eduardo; MORCILLO ORTEGA Patricio; SALMADOR SANCHEZ María Paz, Dirección Estratégica: Nuevas Perspectivas Teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2005), pág. 85

“Las principales barreras de entrada se encuentran en:

1. *Economías de escala*
2. *Diferenciación del producto*
3. *Necesidades de capital*
4. *Costo de cambio de proveedor*
5. *Acceso a los canales de distribución*
6. *Ventajas de localización*
7. *Tecnología de producto patentada*
8. *Acceso a materias primas”²⁷*

✓ PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Son bienes que complican los rendimientos actuales y potenciales de una industria al ofrecer las mismas funciones y el mismo uso que el producto que ofrece la industria en cuestión.

“Los productos que merecen la máxima atención son los que están sujetos a tendencias que mejoran su rendimiento y precio en relación con el producto actual y los producidos por industrias que obtienen elevados beneficios”²⁸

✓ COMPETIDORES ACTUALES EN EL SECTOR INDUSTRIAL:

Se refiere a las empresas que actualmente se disputan el mercado en el que se encuentran.

Porter²⁹ señala una serie de factores estructurales que influyen en su intensidad. Éstas son:

- ✓ Número de competidores

(27) *Ibidem*, pág 86

(28) *Ibidem* pág. 87

(29) *Ibidem* pág 85

- ✓ Ritmo de crecimiento de la industria
- ✓ Existencia o no de barreras de movilidad
- ✓ Existencia de barreras de salida:
- ✓ Activos especializados
- ✓ Costos fijos de salida
- ✓ Interrelaciones estratégicas
- ✓ Barreras emocionales
- ✓ Restricciones sociales
- ✓ Restricciones gubernamentales
- ✓ Costos fijos
- ✓ Costos de almacenamiento
- ✓ Existencia de diferenciación
- ✓ Costos de Cambio
- ✓ Excedentes de capacidad
- ✓ Diversidad de competidores
- ✓ Intereses estratégicos

✓ PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES/CLIENTES:

Bueno³⁰ plantea que existen factores claves que afectan el poder de negociación de los proveedores y clientes:

- ✓ Grado de concentración en relación con la industria
- ✓ Volumen de transacciones realizadas con la empresa
- ✓ Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costos del cliente

(30) Ibidem pág. 87

- ✓ Grado de diferenciación de los productos y servicios objeto de la transacción
- ✓ Costos de cambio de proveedor
- ✓ Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor
- ✓ Amenaza real de integración vertical hacia adelante o hacia atrás
- ✓ Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador
- ✓ Producto almacenable
- ✓ Nivel de información que tiene una de las partes en relación a la otra

✓ APLICACIÓN PRÁCTICA SOBRE GMKT:

- PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES:

GMKT cuenta con numerosos proveedores. Esto hace que el poder negociador sea mínimo ya que esta empresa pisa fuerte en el mercado y constituye un cliente importante para esas empresas. Es necesario que GMKT tenga en cuenta que es fundamental cuidar sus proveedores y cambiarlos de ser necesario para poder brindar un servicio óptimo ya que al estar construyendo una nueva imagen corporativa por medio de su nueva línea de productos tiene que cuidar todos los detalles desde la compra del producto hasta el servicio postventa.

Proveedores actuales de Gasmart:

- ✓ Orbis
- ✓ Escorial
- ✓ Volcán

- ✓ Eskabe
- ✓ Collseg
- ✓ Hissuma

A partir del próximo año comenzaran a importar paneles y termotanques solares, los cuales los mismos llevaran la marca GMKT; por lo cual, la empresa no pudo precisar proveedores para el mercado de las energías renovables.

- PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES:

Si se refiere al mercado industrial/negocios, la situación planteada anteriormente con respecto a los proveedores se invierte ya que la mayoría de los clientes que tiene Gasmart son fuertes en el mercado de la construcción que también cuentan con proveedores de Buenos Aires, lo cual obliga a ajustarse a las decisiones de estas empresas, buscando ofrecer un producto de excelente calidad. Esto se pudo observar en la entrevista con un representante de la empresa AVANCO, donde se observa que en ese caso en particular el cliente tenía el poder de negociación frente a GMKT.

En lo referido al mercado de consumo, el poder de negociación está en manos de GMKT por su trayectoria en el mercado y por el bajo volumen de compra de los consumidores.

Cientes mercado industrial o de negocios:

- ✓ Scania
- ✓ Avanco
- ✓ Estaciones de servicios
- ✓ Empresas agropecuarios

- PRODUCTOS SUSTITUTOS:

En este caso, los productos por excelencia que sustituyen a las energías renovables son la energía eléctrica y el gas tal como se la conoce, la que se utiliza en muchos lugares. En este sentido, empresas como GMKT tienen grandes oportunidades debido a la concientización sobre el medio ambiente y la importancia de las energías limpias.

Una de las oportunidades del mercado está dada por el constante aumento en las tarifas de energía eléctrica o de las garrapas. Esto permite que los clientes pueden averiguar de otras opciones. La única desventaja de los productos de energía renovable que juega en contra es la inversión inicial que es muy alta y constituye una barrera a la hora de tomar la decisión por parte de los clientes.

- COMPETIDORES POTENCIALES:

GMKT tiene una gran ventaja con respecto a sus competidores potenciales: tiene un posicionamiento en el mercado como una empresa experta en todo lo relacionado con gas y agua. Entonces, cualquier empresa del mercado que quiera ingresar al mercado va a tener que ofrecer productos con alguna estrategia de diferenciación o liderazgo de costos para poder combatir la trayectoria de Gasmart.

- COMPETIDORES ACTUALES:

Numerosas empresas locales del rubro de la construcción trabajan con muchas empresas de Buenos Aires que tienen una ventaja en cuanto a los productos relacionados con las energías renovables: los precios con los que se manejan son más bajos y también tienen experiencia en el sector.

El problema es la falta de confianza en las empresas locales en varios rubros, entre ellos en el de energía.

A partir de las herramientas de las cinco fuerzas de Porter y de las condiciones del ambiente se determinan las oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES: Se refiere a todas aquellas situaciones generadas en el entorno que benefician a la empresa proporcionándole una chance de mejorar su posición dentro del mercado.

AMENAZAS: Se refiere a todas aquellas situaciones generadas en el entorno que perjudican a la empresa proporcionándole dificultades para lograr los objetivos organizacionales o el cumplimiento de una estrategia.

4.1.2 ANÁLISIS INTERNO:

Dentro del análisis interno, se hace hincapié en la importancia de reconocer fortalezas y debilidades de una organización.

FORTALEZAS: Son aquellas ventajas competitivas que posee la empresa y que le permite aprovechar mejor sus recursos.

DEBILIDADES: Son aquellas características que dificultan el logro de objetivos. Son barreras para alcanzar los resultados deseados. Son aspectos negativos que deben identificarse para poder corregirse y así poder mejorar.

En este caso, se obtuvo información a partir de la entrevista con ejecutivos de la empresa, gerente de Gasmaket, Sebastián Calafiore.

4.1. 3. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA:

FORTALEZAS:

- ✓ Experiencia en el mercado
- ✓ Clientes fidelizados
- ✓ Alianzas con Proveedores
- ✓ Buena localización a nivel región
- ✓ Potencialidad del Mercado
- ✓ Cercanía geográfica con los clientes
- ✓ Segmentación de mercado: mercado industrial o de negocios (B2B) y mercado de consumo (B2C)

DEBILIDADES:

- ✓ Pionero en la venta de estos productos en región NOA
- Etapa de introducción de nuevo producto (mucha inversión). En la etapa siguiente de crecimiento, el producto puede ser rentable
- ✓ Poca experiencia en productos de Energía renovable
- ✓ Falta de capacitación a su fuerza de venta
- ✓ Poco conocimiento del mercado de estos productos
- ✓ Poca promoción de los productos
- ✓ Poco personal capacitado en energías renovables
- ✓ Venta de productos sin servicio de pos venta. Sin instalación

AMENAZAS:

- ✓ Alto costo de instalación por parte de profesionales instaladores
- ✓ Ingreso de empresas con experiencia en productos de Energías renovables y a menor precio
- ✓ Falta de confianza en empresas locales
- ✓ Fluctuaciones de la economía que hagan peligrar las fuentes de financiamiento

OPORTUNIDADES:

- ✓ Plan RENOVAR: impulsado por el Gobierno Nacional; crecimiento de la demanda por redes de energías renovables
- ✓ Aumento de concientización sobre medio ambiente por parte de la sociedad
- ✓ Aumentos en los costos de la energía eléctrica
- ✓ Ser la primera empresa en comercializar este tipo de productos
- ✓ Potencialidad del Mercado Local

4.1.3. MATRIZ FODA

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades de la organización”³¹. Esta herramienta ayuda a analizar el entorno externo de la empresa enfocándose en amenazas y

(31) KOONTZ Harrod; WEHRICH, Heinz; CANNICE Mark, Administración: Una perspectiva global y empresarial, trad. por Laura Fernández Enríquez y Verónica del Carmen Alba Ramírez, Ediciones McGrawHill, 8ª Edición (México, 2008), pág. 138

oportunidades que se le presentan a la misma. Por su parte, estudia el entorno interno mediante las debilidades y fortalezas de la empresa. A partir de ahí, se plantea las cuatro estrategias: DA – DO – FA – FO.

✓ Estrategia DA (ESTRATEGIAS MIN- MIN):

Estrategias para minimizar debilidades evitando las amenazas.

✓ Estrategia DO (ESTRATEGIAS MIN – MAX):

Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.

✓ Estrategia FO (ESTRATEGIAS MAX – MAX):

Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.

✓ Estrategia FA (ESTRATEGIAS MAX – MIN):

Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.

✓

Estas estrategias serán tomadas en cuenta para la presentación de las principales propuestas en el último capítulo.

4.2 ESTRATEGIA DE MARKETING:

Con el propósito de completar el diagnóstico de GMKT se analiza la estrategia de marketing ya que permitirá hacer un mejor diagnóstico de la situación de la empresa y discutir las posibles propuestas de mejora.

Para determinar la estrategia de marketing óptima, es necesario seguir los siguientes pasos:

- ✓ Segmentación del mercado
- ✓ Marketing meta
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Mezcla comercial, 4 P's

Cabe aclarar que existen distintos tipos de mercados: mercado de consumo, mercados industriales y mercado gubernamental.

Este trabajo se enfoca en mercados industriales o de negocios (B2B). Por lo tanto, el análisis se centrará en empresas constructoras, agroindustriales y profesionales vinculados a negocios que puedan demandar energías renovables.

4.2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:

Como explica Kotler, la segmentación de mercado permite dividir el mercado en grupos más heterogéneos para intentar ofrecerles los productos que ellos desean de manera más eficiente y óptima.

En el caso de la segmentación en los mercados de negocios, estos tienen dos enfoques: uno Macro y uno Micro.

En la macro segmentación, se trata de diferencias entre industrias y organizaciones de negocios.

En la micro segmentación, abarca diferencias en el criterio con el cual se relaciona el proceso de toma de decisiones de compra y el

comportamiento de esos individuos involucrado con esas decisiones de compra.

Dentro de la macro segmentación, se encuentran variables no sólo relacionadas a las características de la industria sino también características demográficas, tamaño y ubicación, factores económicos, fuerzas de la competencia, factores de decisión de compra, relacionadas con mercados de consumidores (B2C) y aplicación del producto.

Dentro de la microsegmentación, se encuentran distintas variables subdivididas a su vez en tres grupos. La primera subdivisión hace referencia a las características organizacionales (situación de compra; características del cliente, las necesidades de interacción con el cliente; la innovación del cliente; capacidades organizacionales). La segunda subdivisión incluye las variables relacionadas a la situación de compra como importancia de la compra, y políticas de compra. Por último, están las variables individuales que incluye los atributos personales y el poder de la estructura.

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

En el caso particular de Gasmart, en cuanto a la macro segmentación, la empresa plantea una segmentación demográfica ya que todas sus actividades se centran en sus clientes. La manera de relacionarse con clientes minoristas es distinta que con clientes comerciales.

En cuanto a la micro segmentación, es importante considerar la variable de requerimientos de inventario (el volumen de compra es un factor determinante). A su vez, hay distintos tipos de clientes comerciales: empresas relacionadas con el agro, constructoras entre otros a quienes se les ofrecen distintos productos dependiendo de su rama de la industria. Esto está relacionado con las políticas de compra.

4.2.2 MARKETING META:

Consiste en evaluar los distintos grupos de segmentación del mercado y elegir uno o varios donde la empresa considere que es mejor ofrecer sus productos.

Se debe tener en cuenta:

- ✓ “El tamaño y el crecimiento del segmento
- ✓ Atractivo estructural del segmento
- ✓ Objetivos y recursos de la empresa”³²

Una vez que se evaluó los distintos segmentos del mercado, se debe elegir qué sector atender.

“Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender”³³

Como plantea Kotler, la empresa puede cubrir los mercados de tres formas:

✓ **MARKETING NO DIFERENCIADO:** Ofrece a todos los segmentos del mercado el mismo producto enfocándose en las similitudes y no en las diferencias entre dichos grupos.

✓ **MARKETING DIFERENCIADO:** Cada sector al que apunta la empresa cuenta con un producto distinto acorde a las necesidades y gustos propios de ellos.

✓ **MARKETING CONCENTRADO:** La empresa busca una participación grande en un segmento del mercado. Muchas veces lo hace por falta de recursos o por ser adverso al riesgo.

✓ **MARKETING DE NICHOS:** Consiste en un proceso de adaptación de los productos y los programas de marketing para los clientes según deseos específicos y preferencias.

(32) KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, Marketing, trad. por Leticia Esther Pineda Ayala y Marcela Benassini Félix. Editorial Pearson. 11ª Edición (México, 2007), pág 213

(33) Ibidem

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

En el caso de GMKT, al focalizarse en el mercado industrial (B2B), se puede observar que implementa marketing diferenciado ya que si bien los productos son los mismos para todos los clientes, la manera de llegar a los clientes, para concretar la venta es distinta.

4.2.3 POSICIONAMIENTO:

La posición de un producto es según la que le concede los consumidores. Es la forma en que ubican dicho producto en el mercado frente a los de la competencia.

El posicionamiento empieza con un producto. Una mercancía, un servicio, una compañía, una institución e inclusive una persona. Pero posicionamiento no es lo que se hace para un producto. Es lo que se hace durante el proceso. Es como se posiciona el producto según la perspectiva de los consumidores.³⁴

Según Brierty, para determinar el posicionamiento de la marca, es necesario contestar una serie de preguntas:

1. ¿Qué posición se tiene actualmente?
2. ¿Cuál es la posición que se quiere obtener?
3. ¿Con quién comparte el mercado? Es necesario considerar en este caso que una estrategia óptima de posicionamiento ubica a la empresa en un lugar donde nadie más domina el mercado.
4. Una vez establecida, ¿puede mantenerse la empresa en el mercado? ¿Puede la empresa lograr su estrategia de posicionamiento?

(34) BRIERTY Edward; ECKLES, Robert; REEDER, Robert, Business Marketing, Editorial Prentice Hall , 3° Edición. (New Jersey, 1998), pág. 209

Según Kotler, la determinación del posicionamiento tiene tres pasos:

1. Identificar un conjunto de ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas.
2. Elegir las ventajas competitivas correctas.
3. Seleccionar una estrategia general de posicionamiento.

4.2.3.1 DETERMINACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS:

Una ventaja competitiva es una ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer un producto con características únicas que le agregan valor al mismo.

Esta diferenciación puede estar dada por productos, servicios, canales, personal o imagen.

Kotler considera que la diferenciación por productos puede estar dada por características como consistencia, durabilidad, confiabilidad y posibilidad de reparación.

La diferenciación por servicios está dada por el servicio postventa o de asesoramiento durante la compra del producto.

La diferenciación por canales se presenta por la forma en que la empresa acerca el producto a los clientes; depende si tiene muchos intermediarios o no y también de cómo estos intermediarios interactúan con el cliente brindándole un buen servicio.

La diferenciación por personal consiste en tener recursos humanos capacitados para poder ayudar a los clientes a llevar a cabo la elección del producto y después a efectivizar la compra.

La diferenciación por imagen se genera por los logos, la marca, el diseño de todo lo relacionado con el producto. Consiste en mostrar de la

mejor manera posible el posicionamiento del producto en el mercado por medio de la imagen.

- SELECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

CORRECTAS:

-

Hay que decidir qué cantidad y qué diferencias son importante de determinar para la empresa.

Una diferencia tiene que incluir las siguientes características para ser elegida:

- Importante
- Distintiva
- Superior
- Comunicable
- Exclusiva
- Costeable
- Redituable

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

Ventajas competitivas GMKT:

- Gasmarket tiene una ventaja competitiva de diferenciación por canales ya que es fundamental lograr un lazo con el cliente. Con respecto al mercado industrial (B2B) tienen un acercamiento personal con cada uno de sus clientes ofreciéndoles sus productos de una manera personalizada.

- Gasmarket también tiene una ventaja competitiva de diferenciación de imagen. Su marca ya logró un importante posicionamiento. También tiene un alto grado de participación en sus redes sociales, páginas web y presencia en exposiciones agroindustriales, sino que tienen un alto stock de merchandising ya que buscan mimar a los clientes con pequeños presentes.

- GMKT es la primera empresa de energías renovables en el norte, por lo tanto tienen una ventaja competitiva, ya que pueden captar toda la demanda.
- Posee una ventaja competitiva en la diferenciación de personal, ya que posee un equipo de trabajo de profesionales.

Estrategia de Posicionamiento:

Para reforzar la confianza de los clientes sobre los nuevos productos de energías renovables, la empresa debe capacitar a los vendedores acerca de sus productos, la preventa y la postventa, para garantizarle una adecuada inversión.

4.2.4 MARKETING MIX:

“La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para tener la respuesta que desea en el mercado meta (...) consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto”³⁵

“Un programa coordinado de marketing combina todos los elementos de la mezcla, para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores”.³⁶

Hay cuatro variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

(35) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., pág. 53

(36) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., pág. 54

4.2.4.1 PRODUCTO:

Se refiere a los bienes y servicios que constituyen la razón de la empresa. Es el elemento principal de la oferta de mercado. La oferta de mercado de una empresa incluye bienes tangibles como servicios.

“Los productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza: productos de consumo y productos industriales”.³⁷

- APLICACIÓN PRÁCTICA EN GMKT:

GMKT ofrece 3 líneas:

✓ Solar Térmica: Sus principales productos en esta línea son el termotanque solar y el colector solar. Está destinado para el calentamiento de agua domiciliaria, para calefacción. Con esta línea, apuntan al consumidor final y a empresas como hoteles, edificios e industrias.

✓ Solar fotovoltaica: Se utilizan para generar electricidad. Sus productos son los paneles solares, banco de baterías; regulador de carga y bomba solar. Los principales clientes son las familias quienes incorporan estos productos a sus domicilios porque les permite disminuir consumo, servir de backup para cuando se corta la luz. También las empresas agroindustriales y el Estado que pueden incorporar estos productos en sus oficinas o bien en las obras públicas que ejecutan.

✓ Biomasa: Desechos que son susceptibles de ser transformados en energía. Desde Gasmart, creen que tiene

(37) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., pág. 239

mucho potencial dada la cantidad de desechos que eliminan las industrias locales.

✓ Energía Eólica: Se tiene la idea de desarrollarla en un futuro en la zona de Jujuy ya que se considera que es la única zona en el NOA con la posibilidad de explotar esos recursos.

Con respecto a la marca GMKT, ésta se inició con el fin de separar a la empresa Gasmaket de esta nueva línea que venía a renovar la imagen de la empresa. A través de un estudio de mercado, se pudo ver que el nombre Gasmaket estaba muy relacionado con los conceptos de gas y de artículos del hogar de esa rama. Es por eso que se pensó en un nombre nuevo y original que ayude a desprenderse de esa relación. GMKT surgió uniendo las principales letras de la palabra “Gasmaket”.

El objetivo de la empresa es cambiar la marca Gasmaket hacia GMKT para todas sus líneas de producto en el mediano y largo plazo.

Para dar a conocer la marca y garantizar la calidad de sus servicios, los productos de la marca GMKT están acompañados de una leyenda: “Garantía de Gasmaket” ya que consideran que esto es necesario para lograr el posicionamiento óptimo de la nueva marca en el mercado, por lo cual se considera una estrategia de nueva marca.

4.2.4.2 PRECIO:

Cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para disfrutar del producto o servicio.

Existen dos clases de factores que influyen en la determinación del precio: factores internos (Objetivos de marketing, estrategia de mezcla de marketing, costos y aspectos de la organización) y factores externos (Naturaleza del mercado y de la demanda, competencia y otros factores del entorno).

- FACTORES INTERNOS:

Objetivos de marketing:

Hay que analizar qué estrategia quiere llevar a cabo la empresa con el producto que está lanzando. Si ya definió el posicionamiento y el mercado meta; entonces la determinación de precios se define de manera más rápida.

Algunas empresas buscan maximizar utilidades mientras que otras buscan extender su participación en el mercado.

Estrategia de mezcla de marketing:

Se busca coordinación con las decisiones de promoción, diseño y distribución del producto.

Costos:

Establece el límite inferior del precio para poder conseguir utilidades. Se busca cubrir los costos mínimos de producción.

Hay dos tipos de costos: costos fijos y variables. Los costos fijos son los que están dados independientemente del nivel de producción. Por ejemplo, alquileres y sueldo del personal. Los costos variables, por su parte, aumentan o disminuyen proporcionalmente al nivel de producción.

Los costos totales constituyen la suma de costos fijos y variables.

Consideraciones de la organización:

Hay que determinar qué área dentro de la organización establecerá los precios.

- FACTORES EXTERNOS:

Naturaleza del mercado y de la demanda:

Es necesario determinar qué tipo de mercado es el que se está analizando. Cada uno tiene una estrategia determinada del precio.

Los tipos de mercado pueden ser:

✓ Competencia pura:

Muchos compradores y vendedores que comercializan un producto básico. Ninguno tiene el poder de influir fuertemente en el precio a determinar.

✓ Competencia monopolista:

Muchos compradores y vendedores que compiten dentro de un rango de precios. El producto de cada empresa tiene una característica que lo hace único dentro de una misma categoría de producto.

✓ Competencia oligopólica:

“Pocos vendedores que son sensibles a las estrategias de precio y de marketing de sus competidores”³⁸.

✓ Monopolio puro:

Un solo proveedor: puede ser el Estado o una empresa privada que cree un producto nuevo.

(38) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., pág. 318

Costos, precios y ofertas de los competidores:

Es necesario considerar tanto las ofertas de los competidores y sus reacciones ante cambios en el precio de la empresa que se está estudiando.

Otros factores externos:

Abarca las condiciones macroeconómicas y las decisiones del Estado en materia de impuestos, importaciones, exportaciones y políticas cambiaria, entre otros.

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

En materia de precio, Gasmarket considera que sus precios son acordes a la calidad de los productos y a la necesidad de ubicarse en el mercado.

Desde la empresa, están conscientes de que la adquisición de este tipo de producto implica una inversión inicial muy elevada comparada con la inversión inicial requerida para otros productos relacionados a la energía como garrafas o termotanques a gas.

Pero desde la empresa afirman que si se plantease un flujo de fondos, la inversión inicial de adquirir productos relacionados con las energías renovables se recupera fácilmente debido a que los costos fijos disminuyen notablemente puesto que el mantenimiento es mínimo en muchos de estos productos.

La principal amenaza relacionada con esto es la imposibilidad de acceso al financiamiento lo cual reduce la posibilidad de concretar el negocio.

4.2.4.3 PLAZA (distribución):

Dentro de esta variable se analiza la plaza: lugar geográfico donde se comercializan los productos y los canales de distribución. También se toman en cuenta todas aquellas actividades que la empresa realiza para lograr que el producto esté al alcance del mercado meta.

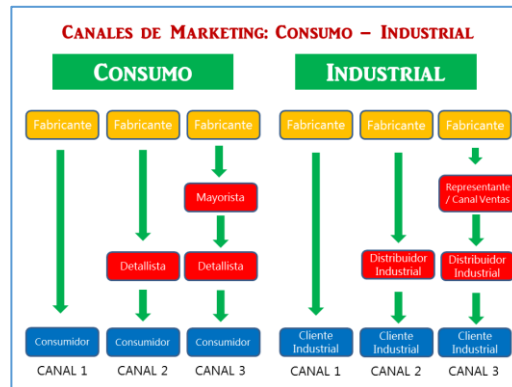
Un canal de marketing consiste en “un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios”³⁹

Se considera socios estratégicos a los integrantes del canal que hacen eficiente al mismo al colocar los productos en las manos de los clientes. Se aprecia su experiencia y especialización justamente en la distribución de los productos.

Los miembros del canal de marketing desempeñan varias funciones fundamentales:

- ✓ Información
- ✓ Promoción
- ✓ Contacto
- ✓ Adecuación
- ✓ Negociación
- ✓ Distribución física
- ✓ Financiamiento
- ✓ Correr riesgos

(39) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., pág. 366



Fuente: https://www.google.com.ar/search?q=grafico+canales+de+consumo+e+industrial&safe=off&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi5x5OEx6DXAhWRmLQKHcJIBi4Q_AUICigB&biw=1536&bih=759#imgrc=xDC4PM_IGTar8M

Hay diferentes tipos de canales de marketing. El directo es aquel en donde el productor tiene contacto directo con el consumidor (no cuenta con intermediarios).

Para poder diseñar el canal correcto, es necesario analizar distintas variables. Algunas pueden ser: las necesidades de los consumidores y/o compradores, los objetivos del canal, identificación de las principales alternativas de canal y su evaluación.

- Necesidades de los compradores:

El diseño del canal permite descubrir lo que los consumidores/compradores a los cuales se busca apuntar esperan del canal de distribución.

Es muy difícil lograr la combinación de ofrecer la entrega más rápida, el surtido más amplio y la mayor cantidad de servicios. Es necesario equilibrar estas variables combinando costos, los precios que esperan los clientes y la eficiencia del canal.

- Objetivos del canal:

Está afectado por el entorno en el que está la empresa: competidores, productos, socios estratégicos en el canal, las condiciones políticas y económicas.

- Evaluación de las principales alternativas:

Se evalúa las alternativas de canal según tres tipos de criterios:

- ✓ Criterios económicos: Se comparan ventas, costos y rentabilidad de cada opción;
- ✓ Aspectos de control: En algunos casos, los intermediarios pueden tener mucho control sobre el marketing del producto. Es decisión de la empresa si quiere delegar o prefiere mantener el control.
- ✓ Criterios adaptativos: Generalmente se busca un canal flexible para que se pueda responder a las variaciones del mercado

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

En materia de distribución, GMKT plantea un canal directo ya que posee una sucursal en la cual se exponen los productos y cuenta también con vendedores que asesoran a los clientes sobre los productos. La empresa cuenta con un servicio de flete para la distribución de los productos a los destinos determinados por los clientes.

GMKT no realiza la instalación; solamente sugiere a distintos profesionales para que los clientes los contraten. Esta es una debilidad ya que la empresa no ofrece servicio de postventa.

Es importante analizar el área de ventas de la empresa. GMKT tiene como casa central su local de San Miguel de Tucumán. Cuenta con

representaciones en las demás provincias de la región NOA, la cual es la Plaza en donde la empresa está presente.

4.2.4.4 PROMOCIÓN:

Actividades que intentan persuadir a los potenciales clientes de disfrutar el producto, enfocándose en sus ventajas.

Existen cinco principales herramientas de promoción⁴⁰:

✓ Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado;

✓ Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio;

✓ Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables;

✓ Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente;

✓ Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente, es decir, el uso del teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse de forma directa con consumidores específicos.

(40) KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., pág. 431

- APLICACIÓN PRÁCTICA DE GMKT:

GMKT participó en numerosas ferias y muestras para acercarse a los clientes de mercado industrial (B2B). A su vez, acercó el producto a sus clientes fidelizados considerando que la experiencia de éstos con los productos que ofrecía anteriormente fue muy bueno, entonces podrían interesarse por esta nueva línea. La empresa utiliza diferentes herramientas de promoción, a saber:

- Publicidad:

- ✓ Publicidades en la vía pública, con contenidos de concientización acerca de la importancia de cuidar el medio ambiente.
- ✓ Publicidades en revistas afines al rubro, como por ejemplo de arquitectura y construcción, de agroindustria, entre otras.
- ✓ Participación en distintas ferias: EXPOSICIÓN RURAL.

- Promociones:

- ✓ Promociones a través de tarjetas de créditos.
- ✓ Ofertas semanales de diferentes productos.

- Ventas personales: La empresa cuenta con un equipo de vendedores que se ocupan de ofrecerle al cliente el producto acorde a su empresa.

El equipo está compuesto por:

- Jefes de ventas. (Uno en cada provincia: Tucumán, Salta y Santiago).
- 8 vendedores de salón. (3 en Tucumán, 3 en Salta y 2 en Santiago).

- Cuentan con un equipo técnico.
- Poseen asesores comerciales.
- Promotoras Técnicas.
 - Relaciones Publicas:
 - ✓ Participación en conferencias del rubro.
 - ✓ Alianzas con empresas del sector. (Ej: Maderplak).
 - Marketing directo:
 - ✓ Redes sociales.
 - ✓ Ofertas por correo electrónico.
 - ✓ E-commerce

A continuación, mostramos algunas imágenes del sitio web de la empresa y de la red social Facebook:



Fuente: <https://www.facebook.com/gasmarketsa/S>



Fuente: <http://gmkt.com.ar/>



Fuente: <https://www.facebook.com/GMKTEnergiasRenovables/>



Fuente:

<https://www.facebook.com/gasmarketsa/photos/rpp.1100646450080910/1301486636663556/?type=3&theater>

CAPITULO V:
PROPUESTAS DE ACCIONES COMERCIALES
PARA GASMARKET (GMKT)

Sumario: 5.1 Introducción; 5.2 Principales
Propuestas; 5.3 Propuestas Adicionales

5.1 INTRODUCCIÓN

Gasmarket es una empresa importante a nivel local con experiencia en el mercado de productos de gas y de agua. Actualmente, busca ampliar su línea de productos hacia los productos de energías renovables bajo una nueva marca, GMKT. Los productos ya se encuentran disponibles para el mercado de consumidores. Se considera que es necesario una serie de reformas en cuanto a las políticas comerciales que viene desarrollando la empresa ya que tiene mucho potencial para ser líder en este segmento del mercado y que quizás no está aprovechando correctamente sus fortalezas y las oportunidades del mercado. A continuación, se detallan las propuestas que podría implementar la empresa.

5.2 PRINCIPALES PROPUESTAS:

- ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LAS FORTALEZAS:

- ✓ Brindar un correcto asesoramiento previo a la adquisición de los productos hacia los clientes importantes en cuanto a volumen de compra.

- ✓ Crear alianzas con empresas constructoras para generar confianza en la implementación de los productos de energías renovables, y en transferir esa confianza en potenciales clientes. También lograr acuerdos para colocar publicidad en las obras de construcción para lograr mayor impacto ya que serían clientes referentes en la utilización de estos nuevos productos.

- ✓ Brindar capacitación abierta al público en general y también a profesionales que trabajan en empresas. Estas capacitaciones pueden ser acerca de las energías renovables como así también acerca de los productos que ofrece la empresa.

- ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LAS DEBILIDADES

- ✓ Hacer acuerdos con profesionales para la instalación de estos productos.

- ✓ Realizar una política de promoción mucho más exhaustiva: enfocándose no sólo en el B2B sino también en el B2C; ofreciendo los productos en puntos de venta masivos (corralones, locales afines al negocio, etc.).

- ✓ Capacitar a todo el personal de la empresa: no sólo a la fuerza de venta que visitan a los clientes sino también a los vendedores de salón, y a los que trabajan en los puntos de ventas.

- ✓ Establecer una política sobre servicio postventa (aún no resuelto). Garantizar la instalación por parte de personal de la empresa.

- ESTRATEGIAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

- ✓ Participar en licitaciones del Gobierno provincial para obras locales y comenzar a hacer contratos de este tipo; es decir, trabajar en el mercado gubernamental.

- ✓ Adquirir conocimiento sobre las diferentes líneas de financiamiento a las que pueden acceder los clientes, fundamentalmente en el mercado industrial (B2B).

- ✓ Potenciar a través de una fuerte estrategia de comunicación, sobre las ventajas del Plan Renovar a sus clientes B2B.

- ✓ Participar de ferias y congresos dirigidos hacia el mercado industrial para lograr nuevos clientes y generar el posicionamiento de GMKT.

- ✓ Brindar charlas informativas hacia los profesionales que trabajan en la construcción de edificios, comercios, casas, countries, etc.

- ESTRATEGIAS PARA NEUTRALIZAR AMENAZAS

- ✓ Como se afirmó anteriormente, es importante negociar con los instaladores que de manera independiente cobran una tarifa exorbitante (cerca del 50% del importe total de alguno de los productos de energías renovables) para no encarecer la utilización de los productos nuevos.

- ✓ Desarrollar negocios con clientes importantes de distintas industrias para lograr credibilidad y desarrollar confianza para atraer otros clientes.

5.3 PROPUESTAS ADICIONALES:

✓ Desarrollar el mercado B2C: una buena opción puede ser crear relaciones con empresas de venta minorista que sirvan como intermediarios. En el caso de Tucumán, se podría firmar convenios con empresas como Easy, Bercovich, Rosso, Emi, etc.

✓ Incursionar en el mercado gubernamental: participar en licitaciones públicas. Además, se podría presentar proyectos para la incorporación de estas tecnologías en obras públicas como iluminación de espacios públicos, organismos públicos, oficinas, hospitales, comisarias, escuelas, entre otros.

✓ Tener más presencia en el NOA: aumentando el número de sucursales. (Actualmente tiene una en Salta y otra en Santiago).

✓ Mejorar la ubicación: cambiar de localización, por ejemplo, en lugares donde estén los potenciales clientes (Cambiar sus oficinas de donde está actualmente a una zona como la que presenta la Av. Perón).

✓ Renovar la página web: informar sobre la variedad de productos y el cambio de marca propuesto.

✓ Determinar cómo política de la empresa: “la prueba de sus productos” para importantes empresas constructoras dentro de su cartera de clientes. Esta prueba sería gratuita por un período de tiempo determinado. Por ejemplo, ofrecer a constructoras la prueba de ciertos productos en sus obras durante un período de 2 semanas.

✓ Llevar a cabo campañas de concientización: podrían ser acerca del cuidado del medio ambiente y sobre la responsabilidad social de las empresas.

✓ Fomentar el canal de ventas E-commerce a través de descuentos exclusivos por ese punto de ventas, facilitándole al cliente la compra desde su hogar.

✓ Implementar la venta telefónica a través de algún call center, facilitándole al cliente el contacto inmediato con asesores y vendedores del producto.

✓ Es necesario el planteo de indicadores que muestren si las estrategias propuestas ayudan al logro de los objetivos.

- Cantidad de acuerdos/alianzas cerrados con diferentes empresas.

- Cantidad de ventas realizadas por medio de la página web. También se podría analizar quienes son los que realizan compras por este medio y de acuerdo a eso, determinar promociones, formas de pago, etc.

- Cantidad de visitas y consultas en la página web.

- Cantidad de empresas, consumidores visitan el stand de la empresa en Ferias.

- o En cada feria o exposición a la que vaya la empresa, armar una base de datos de los representantes de distintas empresas que se acerquen al stand a buscar información sobre los productos, enviarle la información con presupuestos y listado de productos que integran la línea de producto de GMKT.

- Volumen de ventas y/o generación de nuevos clientes como consecuencia de la concurrencia a las Ferias.
 - Cantidad de clientes satisfechos/ total de clientes (encuestados).
- Realizar encuestas de satisfacción a las empresas/clientes que adquieran productos para determinar qué puntos débiles tiene el producto/servicio.
 - Ventas mensuales por segmento de mercado (industrial, gubernamental o de consumo).
- Determinar objetivos de venta mensuales para cada segmento de mercado para poder compararlo luego con las ventas logradas en cada segmento.
 - Volumen de compra de clientes que prueban los productos/volumen de compra del total de clientes.
- Recabar información del porcentaje que representa en el total de ventas, los que probaron los productos. También se podría llevar un seguimiento de los clientes que accedan a la prueba gratuita de los productos. Evaluar si eso es un factor clave para concretar la compra.
- Cantidad de charlas/capacitaciones realizadas sobre distintos temas relacionados con las energías renovables.
 - Obtener base de los asistentes; información de los diferentes segmentos de mercado (industrial, de consumo y gubernamental)
 - Saber la potencialidad del mercado
 - Conocer qué temas les es de interés

- Cruzar información sobre los concurrentes a las capacitaciones y demanda de los mismos.
- Cantidad de capacitaciones realizadas al personal (ventas de la empresa y/o de los intermediarios)
- Cantidad de licitaciones adjudicadas/total de licitaciones presentadas.
 - Saber la efectividad dentro del mercado gubernamental

CONCLUSIÓN:

Para llevar a cabo el presente trabajo, se recurrieron a distintas herramientas estudiadas durante el cursado de las distintas materias en la facultad. Éstas permitieron analizar a la empresa bajo estudio, Gasmarket.

Se realizó un análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, la estrategia comercial conformada por la segmentación, mercado meta y posicionamiento junto con el análisis de las variables del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción).

Para la recolección de los datos, se utilizaron distintas herramientas como ser entrevistas, Focus group y encuestas. Las entrevistas se realizaron tanto al gerente de Gasmarket, Sebastián Calafiore, como a uno de los directivos de la constructora Avanco, Diego Rojkes. En cuanto a los Focus Group, la información de los mismos fue provista por la empresa en análisis. Las encuestas tuvieron como principal objetivo conocer la opinión de distintos profesionales (ingenieros y arquitectos en su gran mayoría) acerca de las energías renovables.

Después de realizar un análisis sobre la política comercial de la empresa, se llegó a la conclusión que la empresa tiene mucho potencial con los productos de energías renovables. Además por su imagen, trayectoria y posicionamiento a Gasmarket le será factible introducir primero ésta tecnología, pero será necesario que incremente la promoción de esta nueva línea de productos bajo la marca GMKT. Asimismo, tendrá que realizar una fuerte capacitación a su fuerza de venta sobre sus productos y las ventajas de las energías renovables. Con esto se buscará lograr el convencimiento de

sus propios vendedores acerca de los beneficios de estas tecnologías para que puedan transmitir muy bien a todos los potenciales clientes.

Esta empresa tiene una gran oportunidad, principalmente por las políticas llevadas a cabo por el Gobierno Nacional como el Plan Renovar o la ley “Generación distribuida de energía eléctrica basada en energías renovables en el sector residencial, comercial e industrial” aprobada en Tucumán que otorga beneficios a quienes instalen en sus hogares este tipo de tecnologías; es ahora el momento de darle impulso.

En este trabajo principalmente se orientó hacia el mercado industrial, pero se considera conveniente que la empresa no descuide el mercado de consumo y mercado gubernamental.

ANEXO

LEY: *“Generación distribuida de energía eléctrica basada en energías renovables en el sector residencial, comercial e industrial”*

CAPITULO I: Objeto y ámbito de aplicación

Artículo 1°.- La presente Ley tiene por objeto establecer las condiciones administrativas, técnicas y económicas para permitir la conexión de sistemas de generación distribuida de energía eléctrica, de pequeña escala, basadas en el uso de fuentes renovables de energía a la red de distribución de energía eléctrica.

A los efectos de esta Ley, se entiende por Generación Distribuida a la energía eléctrica producida e inyectada en la red de distribución en un punto cercano al consumo, ubicada en el punto de suministro eléctrico y en la instalación eléctrica del titular del servicio, destinada principalmente a abastecer o cubrir el consumo propio.

Art. 2°.- Los usuarios de energía eléctrica, que instalen en su instalación eléctrica interior un Sistema de Generación Distribuida de Energía Eléctrica basado en el uso de fuentes renovables de energía, que se conecten a las redes de distribución de la Provincia, quedan alcanzados por la presente Ley y la reglamentación que al efecto se dicte.

Art. 3°.- Los usuarios de energía eléctrica que dispongan de un sistema de Generaciones distribuidas de energía eléctrica, basadas en el uso de fuentes renovables de energía podrán inyectar la energía que de esta

forma generen a la red de distribución a través de las respectivas interconexiones, las que deberán sujetarse a las condiciones técnicas que establezca la reglamentación.

Los usuarios que accedan a esta modalidad serán llamados Productores, o Sea, usuarios que producen y consumen energía eléctrica y están conectados a la red de distribución.

Art. 4°.- La Autoridad de Aplicación de la presente Ley será el Ministerio de Desarrollo Productivo o el organismo que en el futuro lo sustituya.

CAPITULO II: Requisitos técnicos de la instalación de los sistemas de generación distribuida de energía eléctrica, basados en el uso de fuentes renovables de energía

Art. 5°.- Será de aplicación al punto de suministro eléctrico y a la instalación del sistema de generación distribuida de energía eléctrica de prosumidor lo previsto en la normativa y la reglamentación correspondiente.

Art. 6°.- El prosumidor dispondrá de los equipos de medida o contadores de energía eléctrica, necesarios para la facturación que le resulte de aplicación, los que deberán ser provistos por la Empresa Distribuidora de Energía. El prosumidor podrá disponer en el punto de frontera, un equipo de medida bidireccional o dos equipos de medida, que registre la generación y el consumo de energía eléctrica con la red de distribución. Estos registrarán el saldo neto entre lo generado por el sistema y consumido de la red. Los equipos de medida deberán estar debidamente constatados.

CAPITULO III: Condiciones de Contratación

Art. 7°.- Los usuarios de energía eléctrica que deseen establecer una conexión nueva donde apliquen el tipo de generación distribuida de

energía eléctrica o bien modificar su condición de suministro de energía eléctrica existente, a esta modalidad, deberán solicitarlo a la empresa que presta el servicio público de distribución de la energía eléctrica en la Provincia.

Art. 8°.- El titular de un suministro de energía eléctrica existente o nuevo, que desee acogerse a la Ley de generación distribuida de energía eléctrica, deberá suscribir un contrato de acceso con la empresa distribuidora de energía eléctrica de la Provincia, cumplir con lo dispuesto en la presente Ley, con las normas reglamentarias aplicables y los procedimientos específicos que fije la Autoridad de Aplicación, como así también, con las condiciones y reglamentaciones técnicas específicas aplicables a su exclusivo costo.

La empresa distribuidora de energía eléctrica de la Provincia, deberá firmar un

Contrato de compra de energía con el titular del servicio previo análisis de factibilidad y aprobación conjunta del proyecto con la Autoridad de Aplicación.

La Empresa Distribuidora de energía eléctrica de la Provincia deberá permitir y facilitar la conexión del sistema de generación distribuida de energía eléctrica basados en el uso de fuentes renovables de energía, a sus redes de distribución, siempre y cuando esta conexión garantice y no afecte el cumplimiento de las exigencias de seguridad y calidad que imponen las Normas de Calidad del Servicio Público y Sanciones del Contrato de Concesión.

Art. 9°.- La instalación del sistema de generación distribuida de energía eléctrica basado en el uso de fuentes renovables de energía por parte de un prosumidor, no afecta su condición de usuario del servicio público de distribución de energía eléctrica y por tanto le son aplicables todos los derechos y obligaciones que conforman el reglamento general de

prestación del servicio eléctrico de la Provincia establecido en el contrato de concesión.

El prosumidor será responsable de mantener el sistema de generación de energía distribuida, la instalación eléctrica interna, así como los dispositivos de generación, protección y conexión en perfectas condiciones de funcionamiento, siendo estas instalaciones de su exclusivo costo y responsabilidad.

Art. 10.- La Empresa Distribuidora no podrá imponer a los usuarios prosumidores condiciones técnicas de conexión u operación diferentes a las dispuestas en la presente Ley, debiendo los Equipamientos de Generación cumplir con el Sistema Nacional de Normas de Calidad y Certificación, las dictadas por el IRAM, Normas IEC y/u otras normas vigentes.

CAPITULO IV: Generación de la energía

Art. 11.- El prosumidor que no consuma la totalidad de energía eléctrica generada por el sistema de generación distribuida podrá volcar el excedente a la red de distribución de energía eléctrica de la prestadora de este servicio. La inyección de esta energía generará acreencias al prosumidor, sin que desaparezcan sus obligaciones como usuario del servicio público prestado por la empresa distribuidora de energía eléctrica. Las compensaciones o pagos que correspondieren se efectuarán de conformidad al reglamento que a tal efecto se dicte.

La Autoridad de Aplicación establecerá el precio que se deberá abonar por la

energía obtenida del sistema de generación distribuida, el que deberá ser acorde al precio que se abone en el MERCADO ELECTRICO MAYORISTA para generaciones de igual tipo y origen al momento que se inyecte a la red de distribución. Los volúmenes y el costo generado por los usuarios acogidos a esta Ley serán tenidos en cuenta como costos de

abastecimiento de la distribuidora de energía eléctrica a los fines de los cálculos de los CUADROS TARIFARIOS que correspondan según el contrato de concesión que rigen a la misma.

En la reglamentación se establecerán los requerimientos técnicos, límites de generación y cupos de potencia, que no podrá ser menor al 100% del consumo propio, que deberán cumplirse para conectar un sistema de generación distribuida, a los fines de acceder a la condición de prosumidor. Asimismo el reglamento contemplará las medidas que deberán adoptarse para proteger la seguridad de las personas y de los bienes y la seguridad y continuidad del servicio prestado por la distribuidora de energía eléctrica; las especificaciones técnicas y seguridad que deberán cumplir la totalidad de los equipos que conformen el sistema de generación distribuida de energía eléctrica; el mecanismo para determinar los costos de las adecuaciones que deban realizarse a la red de distribución.

Art. 12.- La Empresa distribuidora de energía eléctrica deberá velar para que las instalaciones de los sistemas de generación distribuida de energía eléctrica, basados en el uso de fuentes renovables de energía, cumplan con las exigencias establecidas por el reglamento y el Contrato de Concesión para la Distribución de Energía Eléctrica en la Provincia, siendo obligación del prosumidor informar y solicitar debida autorización previa a la empresa distribuidora a los fines de realizar cualquier modificación en las instalaciones referenciadas.

Corresponderá a la Autoridad de Aplicación resolver fundadamente los reclamos y las controversias suscitadas entre la Empresa distribuidora de energía eléctrica y los prosumidores.

CAPITULO V: Fomento Generación Distribuida

Art. 13.- Facúltase a la Caja Popular de Ahorros de la Provincia a instrumentar una línea especial de créditos para los usuarios domiciliarios de

energía eléctrica, destinada a la adquisición de equipamientos de generación de energía eléctrica de origen renovable.

Los préstamos otorgados por la entidad financiera en el marco de las previsiones de la presente Ley, serán reintegrados en hasta sesenta (60) cuotas, iguales, mensuales y consecutivas.

Art. 14.- Invitase a los Municipios a adoptar en sus jurisdicciones, medidas de fomento para la adquisición de equipamientos de generación de energía eléctrica de origen renovable.

CAPITULO VI: Reglamentación

Art. 15.- La presente Ley deberá ser reglamentada en un plazo de ciento ochenta (180) días contados a partir de su publicación.

A los fines de la reglamentación el Poder Ejecutivo podrá constituir una Comisión Asesora, integrada por: Un representante del Poder Ejecutivo, Un representante de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, Un representante de la Universidad Nacional de Tucumán y Un representante de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Tucumán.

Art. 16.- Comuníquese.

APÉNDICE:

Entrevista Gerente Gasmarket S.A

1. ¿Cómo es la historia de la empresa Gasmarket?
2. ¿Cómo surge la idea de GMKT?
3. ¿Cómo se está llevando a cabo la transición?
3. ¿Cómo está definida la estructura: por productos o por clientes?
4. ¿Cómo es la relación de la empresa con sus proveedores?
5. ¿Qué oportunidades ofrece el mercado hoy en día?
6. ¿Cuál sería el mercado al que apuntan con la nueva unidad de negocio?
7. ¿Cuál es la opinión de la empresa respecto al Plan Renovar y la función del Estado?
8. ¿Cuáles son los productos que se ofrecen con la marca GMKT?
9. ¿Cómo se encara la definición del precio de los productos?
10. ¿Qué problemas encuentran a la hora de convencer a la gente de adquirir el producto?
11. ¿Cómo se encararon las actividades para promover el producto?
12. ¿Existen competidores en el mercado del NOA?
13. ¿Qué tienen Uds. que los diferencia de los demás?
14. ¿Cómo es el servicio postventa?
15. ¿Cómo está compuesto el personal de GMKT?

16. ¿Cómo fue la respuesta de los clientes de Gasmarket ante el cambio de marca?

Entrevista a Avanco

- 1) ¿Cómo fue el contacto que tuvieron con GMKT?
- 2) ¿Cuál fue la propuesta que ellos le llevaron?
- 3) ¿Qué le pareció el producto?
- 4) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ve de estas nuevas energías?
- 5) ¿Cree que son una buena opción para empezar a reemplazar las energías utilizadas actualmente?
- 6) ¿Qué piensa de GMKT? Uds. ya trabajaron anteriormente con ellos?
- 7) ¿Qué le parece el cambio de marca que están implementando? ¿Que le parece el nuevo nombre?
- 8) Antes de tener la visita de GMKT, ¿Tenían algún plan de energías renovables en sus construcciones?
- 9) El interés de Uds. por esta tecnología, ¿es por los clientes? ¿O Por algo ambiental?
- 10) ¿Cree que va a ser fácil la implantación de energías renovables en Tucumán? ¿Cual cree que pueden ser las dificultades que se produzcan?
- 11) ¿Y la implementación en Avanco?
- 12) ¿Qué piensa que le falta a GMKT para ser uno de los principales proveedores de energías renovables del norte?
- 13) Par finalizar, ¿Podría GMKT convertirse en un proveedor de Avanco?

Encuesta

Energías Renovables

Se realiza esta encuesta con la finalidad de recolectar información para el trabajo final de la materia Seminario de la Licenciatura en Administración de Empresas. Desde ya muchas gracias por su tiempo.

Edad *

Profesión / Carrera *

Localidad *

Lugar de trabajo *

Sector público

Sector privado

De manera independiente.

1. Conoce sobre energías renovables?

Sí

No

2. En el caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea sí, ¿qué tipos de energías renovables conoce?

Eólica

Solar

Biomasa

Otra

3. ¿Conoce alguna empresa que comercialice productos relacionados con estas energías?

Sí

No

4. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea sí, mencione el nombre

5. ¿Cuál de estas ventajas cree que es la más relevante para la implementación de energías renovables? Elija una sola opción.

Ahorro en gastos en energía

Cuidado del medioambiente

Precios estables

6. ¿Cuál cree que es la principal desventaja en la implementación de energías renovables? Elija una sola opción

Alta inversión inicial

Imposible 100% abastecimiento

Dependencia de las condiciones meteorológicas

7. Relaciona el nombre de marca "GMKT" con una empresa de energía renovable?

Sí

No

8. ¿Conoce Gasmarket?

Sí

No

9. Si la respuesta anterior es sí, indique DOS factores que identifiquen a Gasmarket

Trayectoria de la empresa

Cercanía con el punto de venta

Ser una empresa local

Infraestructura

Seriedad

10. ¿Compraría productos de energía renovable a Gasmarket?

Sí

No

11. ¿Cuál considera Ud que son los DOS factores más importantes a la hora de llevar a cabo una inversión en este tipo de tecnologías?

Financiación

Postventa

Capacitación

Concientización sobre el cuidado del medioambiente

Políticas gubernamentales

Políticas energéticas

12. ¿Le interesaría a Ud. tener capacitaciones gratuitas sobre este tipo de energías?

Sí

No

INDICE BIBLIOGRÁFICO:

a) General:

BUENO CAMPOS Eduardo; MORCILLO ORTEGA Patricio; SALMADOR SANCHEZ María Paz, Dirección Estratégica: Nuevas Perspectivas Teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2005)

BRIERTY Edward; ECKLES, Robert; REEDER, Robert, Business Marketing, Editorial Prentice Hall, 3° Edición. (New Jersey, 1998)

KOONTZ Harrod; WEIHRICH, Heinz; CANNICE Mark, Administración: Una perspectiva global y empresarial, trad. por Laura Fernández Enríquez y Verónica del Carmen Alba Ramírez, Ediciones McGrawHill, 8° Edición (México, 2008)

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, Marketing, trad. por Leticia Esther Pineda Ayala y Marcela Benassini Félix. Editorial Pearson. 11° Edición (México, 2007)

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary, Administración, trad. por Laura Fernandez Enríquez y Veronica del Carmen Alba Ramirez; Editorial Pearson. 10° Edición (México, 2010)

b) Especial:

Consulta en base de información de internet:

https://www.minem.gob.ar/servicios/archivos/6548/AS_1469567644
1.pdf

Consulta en base de información de internet:

<http://www.lanacion.com.ar/2045192-el-banco-nacion-ofrece-35000-millones-en-creditos-hasta-fin-de-ano>

Consulta en base de información de internet:

<https://www.iea.org/topics/renewables/>

Consulta en base de información de internet:

<http://www.biodisol.com/que-son-las-energias-renovables-clasificacion-evolucion-historica-las-fuentes-de-energias-renovables/>

Consulta en base de información de internet:

<https://twenergy.com/a/que-son-las-energias-renovables-516>

Consulta en base de información de internet:

http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/energia_y_ciencia/2012/08/27/212394.php

Consulta en base de información de internet:

<https://www.acciona.com/es/energias-renovables/energia-solar/fotovoltaica/>

Consulta en base de información de internet:

<https://www.acciona.com/es/energias-renovables/energia-solar/>

Consulta en base de información de internet:

<https://erenovable.com/aerogeneradores-eolicos/energia-eolica/>

Consulta en base de información de internet:

http://www.ren21.net/wp-content/uploads/2016/06/GSR_2016_KeyFindings_SPANISH.pdf

Consulta en base de información de internet:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160329_ciencia_energia_renovable_inversion_america_gtg

Consulta en base de información de internet:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160329_ciencia_energia_renovable_inversion_america_gtg

Consulta en base de información de internet:

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/energias-renovables-en-Argentina.pdf>

Consulta en base de información de internet:

<http://www.lanacion.com.ar/2031188-ranking-verde-chubut-es-la-mayor-productora-de-energia-renovable-en-la-argentina>

Consulta en base de información de internet:

<http://www.lanueva.com/sociedad-impresa/865650/que-es-y-cuales-son-los-objetivos-del-plan-renovar.html>

Consulta en base de información de internet:

https://www.minem.gob.ar/servicios/archivos/6548/AS_14695676441.pdf

Consulta en base de información de internet:

<http://www.argentinaeolica.org.ar/portal/images/stories/Eolica%20en%20Argentina.pdf>

Consulta en base de información de internet:

<http://institucional.gasmarket.com.ar/la-empresa/quienes-somos/>

c) Otras Publicaciones:

Ley sobre “Generación distribuida de energía eléctrica basada en energías renovables en el sector residencial, comercial e industrial”

<https://www.energiaestrategica.com/wp-content/uploads/2016/11/Ley-GD-Tucum%C3%A1n-Aprobada.pdf>

ÍNDICE

| | Pág. |
|-------------------|------|
| Resumen..... | 1 |
| Prólogo..... | 2 |
| Introducción..... | 3 |

CAPITULO I

Introducción a las energías renovables

| | |
|--|----|
| 1.1 Definición..... | 5 |
| 1.1.2 Ventajas..... | 7 |
| 1.1.3 Desventajas..... | 7 |
| 1.2 Clasificación..... | 8 |
| 1.2.1 Energía Solar..... | 9 |
| 1.2.1.1 Ventajas..... | 10 |
| 1.2.1.2 Desventajas..... | 10 |
| 1.2.2 Energía Eólica..... | 11 |
| 1.2.2.1 Ventajas..... | 12 |
| 1.2.2.2 Desventajas..... | 12 |
| 1.3 Energía Renovable en el Mundo..... | 13 |
| 1.4 Energía Renovable en la Argentina..... | 16 |
| 1.5 Energía Renovable en Tucumán..... | 24 |

Capítulo II
Gasmarket SA

| | |
|---|----|
| 2.1 La Empresa..... | 26 |
| 2.2 Valores, Misión y Valores de Gasmarket..... | 27 |
| 2.2.1 Valores..... | 28 |
| 2.2.2 Misión..... | 28 |
| 2.2.3 Visión..... | 28 |
| 2.3 Historia..... | 29 |
| 2.4 Estructura..... | 31 |
| 2.5 Productos..... | 32 |
| 2.6 GMKT: Un nuevo concepto de mercado..... | 35 |

CAPITULO III
Metodología de Investigación

| | |
|--|----|
| 3.1 Metodología de Investigación..... | 37 |
| 3.1.1 Descripción de Metodología Aplicada..... | 38 |
| 3.2 Focus Group | 39 |
| 3.2.1 Aplicación..... | 41 |
| 3.3 Entrevista..... | 44 |
| 3.3.1 Entrevista Avanco..... | 46 |
| 3.3.2 Entrevista Gerente Gasmarket..... | 47 |
| 3.4 Encuesta..... | 51 |

CAPITULO IV
Análisis Estratégico

| | |
|--|----|
| 4. Análisis Estratégico..... | 59 |
| 4.1 Análisis FODA..... | 60 |
| 4.1.1 Análisis Externo..... | 60 |
| 4.1.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter..... | 64 |
| 4.1.2 Análisis Interno..... | 69 |
| 4.1.3 Matriz FODA..... | 72 |
| 4.2 Estrategia de Marketing..... | 75 |
| 4.2.1 Segmentación..... | 77 |
| 4.2.2 Marketing Meta..... | 77 |
| 4.2.3 Posicionamiento..... | 78 |
| 4.2.4 Marketing Mix..... | 81 |
| 4.2.4.1 Producto..... | 82 |
| 4.2.4.2 Precio..... | 83 |
| 4.2.4.3 Plaza..... | 87 |
| 4.2.4.4 Promoción..... | 90 |

CAPITULO V

Propuestas de acciones comerciales para Gasmart (GMKT)

| | |
|---------------------------------|----|
| 5.1 Introducción..... | 94 |
| 5.2 Principales Propuestas..... | 95 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 5.3 Propuestas Adicionales..... | 97 |
| Conclusión..... | 101 |
| Anexo..... | 103 |
| Apéndice..... | 109 |
| Índice Bibliográfico..... | 114 |