



## **PRODUCTO BONN Parte I**

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Felipe Pizarro G.  
Profesor Guía: Leslier Valenzuela F.**

**Santiago, Octubre de 2014**



## **Plan de Marketing – Producto Bonn**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Felipe Pizarro G.  
Profesor Guía: Leslie Valenzuela F.**

**Santiago, Octubre de 2014**



## ÍNDICE

Índice	Pág. 3
Resumen ejecutivo	Pág. 5
1.- Análisis medioambiente:	Pág. 6
a) Político	Pág. 6
b) Económico	Pág. 7
c) Socio-cultural	Pág. 8
d) Tecnológicos	Pág. 11
e) Legal	Pág. 12
f) Ecológico	Pág. 12
2.- Análisis de la industria	Pág. 13.
a) Necesidades del mercado	Pág. 13.
b) Barreras de entrada y salida	Pág. 13
▪ Registro de la marca	Pág. 13
▪ Patentes del producto	Pág. 14
c) 5 Fuerzas de Porter	Pág. 15
d) Matriz ADL	Pág. 17
3.- Análisis de la competencia:	Pág. 18
a) Competidor 1: Victorinox	Pág. 18
▪ Referencia e historia	Pág. 18
▪ Líneas de producto a comparar	Pág. 19
▪ Materiales y composición	Pág. 19
▪ Precios de referencia	Pág. 20
▪ Distribución	Pág. 20
▪ Promoción y publicidad	Pág. 21
b) Competidor 2: Kensington	Pág. 24
▪ Referencia e historia	Pág. 24
▪ Líneas de producto a comparar	Pág. 25
▪ Materiales y composición	Pág. 25
▪ Precio	Pág. 26
▪ Distribución	Pág. 26
▪ Promoción	Pág. 27
c) Competidor 3: Skytel	Pág. 29
▪ Referencia e historia	Pág. 29
▪ Líneas de producto a comparar	Pág. 30

▪ Precios	Pág. 30
▪ Distribución	Pág. 31
d) Posicionamiento	Pág. 33
4. Análisis del consumidor	Pág. 34
a) Macrosegmentación	Pág. 34
b) Atributos clave	Pág. 35.
c) Microsegmentación	Pág. 35
d) Perfiles de clientes	Pág. 36
5. Análisis FODA	Pág. 39
a) Sobre el producto	Pág. 39
b) Sobre la marca	Pág. 40
6. Desafío UEN	Pág. 41
I. Contexto	Pág. 41
II. Factores críticos de éxito	Pág. 42
Conclusiones	Pág. 43
Bibliografía	Pág. 44
Anexos	Pág. 45

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este informe se expone un plan de marketing para la introducción al mercado y puesta en marcha del producto Bonn, producto de características industriales.

Este producto, surge de la investigación de un análisis situacional realizado en primera instancia sobre el mercado, su uso, y preferencias por el consumidor chileno para posteriormente pasar a la idea de crear este producto de carácter innovador.

El proyecto se aborda, a través de un plan de marketing donde se plantean objetivos que se respaldan con estrategias para cada una. Así mismo, estas estrategias tienen sus cimientos en diferentes tácticas las cuales están dentro de un marco general (cuadro integral de mando) el cual será la guía y esqueleto para todo el desarrollo de la marca durante los 6 primeros meses de funcionamiento a través del marketing mix.

Este plan de marketing se plantea a desarrollarse desde enero del año 2015 hasta junio del mismo año, abordando el segmento de las industrias y minería, como también un empoderado consumidor final.

Las proyecciones como cifras expuestas en el trabajo tienen elementos obtenidos de fuentes de información secundarias como también investigación de primera fuente a nivel cuantitativo y cualitativo.

## **PARTE 1: ANÁLISIS SITUACIONAL**

A continuación se presenta un análisis detallado del entorno, del mercado, de la industria, de la competencia y del consumidor. Con el fin de poder darle solidez a nuestra propuesta de producto en el mercado y además, servir como justificación, respaldo y argumento de numerosas decisiones a nivel de desarrollo de producto, fijación de precios, distribución, logística, publicidad, promoción y estrategias de marketing.

### **1.- Análisis medioambiente:**

#### **Análisis PESTLE: político, económico, social-cultural, tecnológico, legal, ecológico**

##### a) Político:

- Sobre la Fiscalía Nacional Económica

Posibilita que los beneficios del intercambio en una economía de mercado, basada en la libre y sana competencia, produzcan el mayor bienestar general de los ciudadanos, y evitar que agentes con poder de mercado, individual o conjunto, perjudiquen dicho interés público atentando contra la libertad económica de terceros.

Esta Fiscalía intenta preservar el libre mercado existente en Chile y reducir al mínimo aquellos agentes que concentren poder y puedan producir grandes desequilibrios económicos, generando monopolios.

En lo que nos concierne, es importante considerar este punto ya que nos va a proteger de la fuerte competencia, de ser pasados a llevar como marca por alguna empresa que concentre gran poder económico y mercado.\*

- Regulación comercio exterior

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales es la organización que se encarga de velar y mediar por las buenas relaciones de Chile con otros países, en materias económicas y de importación-exportación.

Aplicado a nuestra propuesta es necesario conocer todo lo indispensable acerca de importaciones de producto, dado que vamos a fabricar el producto en el extranjero.

b) Económico:

- Promedio de remuneraciones por rubro.

**TABLA 1: REMUNERACIONES MEDIAS MENSUALES REALES SEGÚN CATEGORÍA, 2009 (Valores en pesos de Enero de 2006<sup>(a-b)</sup>)**

CATEGORÍA	Promedio Anual	Variación % 2009/2008
C: Minería	901.087	5,7%
D: Industria manufacturera	321.971	4,4%
E: Electricidad, Gas y Agua	648.924	4,1%
F: Construcción	301.295	4,3%
G: Comercio	282.144	2,5%
H: Hoteles y Restaurantes	185.641	2,7%
I: Transporte y Comunicaciones	338.882	8,6%
J: Intermediación Financiera	572.149	2,3%
K: Inmobiliaria, Empresarial y de Alquiler	246.719	2,4%
L: Administración Pública	524.174	8,1%
M: Enseñanza	414.278	8,9%
N: Servicios Sociales y Salud	352.595	8,9%
O: Otros Serv. Comunitarios, Soc. y Pers.	318.871	1,6%
Remuneración Media Real	318.556	4,6%

a Las Remuneraciones Reales están deflactadas según IPC.

b Las Remuneraciones Reales promedio anual resultan del promedio simple de los meses de cada año que aparecen en el Cuadro 5 de este Anuario.

\*

Con esto podemos definir nuestros grupos de futuros clientes con poder de compra.

**TABLA 2: REMUNERACIONES MEDIAS MENSUALES REALES SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL, 2009 (Valores en pesos de Enero de 2006<sup>a-b</sup>)**

GRUPO OCUPACIONAL	Promedio Anual	Variación % 2009/2008
Directivos administración pública y empresa	1.691.003	4,1%
Profesionales	895.814	7,1%
Técnicos	489.953	5,7%
Empleados de oficina	375.802	5,4%
Trab. de serv. personales y de protección	255.502	4,0%
Modelos, vendedores y demostradores	256.365	0,5%
Oficiales, operarios y artesanos	290.197	1,8%
Operadores de instal., máq. y montadores	288.482	4,7%
Trabajadores no calificados	190.880	4,5%
Remuneración Media Real	318.556	4,6%

a Las Remuneraciones Reales están deflactadas según IPC .

b Las Remuneraciones Reales promedio anual resultan del promedio simple de los meses de cada año que aparecen en el Cuadro 7 de este Anuario.

\*

\* Estudio Remuneraciones y Costos Medios Informe Anual, Año 2019, INE Chile | www.ine.cl

- Evolución de precios

La inflación en Chile, al mes de mayo de 2014 llega a un 5,4%, el más alto desde mayo del 2008. Lo cual se combina con una desaceleración de la economía lo cual resulta en una población con mayor nivel de endeudamiento y donde los segmentos económicos de la población tienen que darle prioridad a productos de menor costo.

Este aspecto es importante considerarlo a la hora de definir nuestra estrategia de fijación de precios.\*

c) Socio-cultural:

- Demografía en Chile\*\*:

Población (al 30 de junio de 2011)	17.248.450 hab.
Varones	8.536.904 hab.
Mujeres	8.711.546 hab.
Tasa bruta de natalidad (2009)	15,0‰
Tasa bruta de mortalidad (2009)	5,4‰
Crecimiento natural (2009)	9,6‰

Tasa de mortalidad infantil (2009)	7,9‰
Mortalidad materna (2009)	1,7 por cada 10.000 nacidos vivos
Tasa global de fecundidad (2009)	1,9 hijos por mujer

Esta información es clave a la hora de considerar la cobertura y canales de distribución para el plan de marketing propuesto.

---

\* Estudio UTM - UTA - IPC 2014, Servicio impuestos internos Chile | SII.cl.

\*\* Estudio demografía en Chile – Wikipedia.org | www.wikipedia.org.

Regiones de Chile por población				
Puesto	Región	Población	Densidad	Orden N a S
1	Metropolitana de Santiago	6 685 685	429,99	055
2	Biobío	1 971 998		080
3	Valparaíso	1 734 917		050
4	Maule	968 336		070
5	La Araucanía	913 065		090
6	O'Higgins	877 784		060
7	Los Lagos	798 141	16,4	105
8	Coquimbo	707 654		040
9	Antofagasta	600.977 <sup>2</sup>		020
10	Los Ríos	364 592		101
11	Tarapacá	300 021		015
12	Atacama	292 054		030
13	Arica y Parinacota	213 816		011
14	Magallanes y Antártica Chilena	159 468	1,2	120
15	Aysén	99 609		110

- Movilidad social: Según estudios, tres factores que inciden directamente en el grado de nivel de movilidad social que puede tener un individuo en la sociedad chilena\*\*:
  - Colegio de egreso de educación básica y media (puntajes de SIMCE y PSU).
  - Niveles de educación superior (técnico, profesional, universitario, postgrado).
  - Comuna de residencia y correlación directa con el vecindario (estación de metro).

Estos tres factores, van a determinar en distintos grados el nivel de ingresos del individuo y su proyección en el tiempo.

Es importante tenerlo en consideración a la hora de escoger a los segmentos de mercado y al crear estrategias con una comunicación efectiva.

---

\* Informe Censo 2012, INE Chile.

\*\* Estudio Movilidad Social en Chile, Sergio Urzua, Universidad de Chile, 2014.

#### - Tendencias en estilos de vida:

La población de Chile se caracteriza por ser bastante conservadora y cada vez abierta a más actitudes liberales como estar a favor del aborto y respetar la homosexualidad en la población. Por otro lado, índices altos de estrés (hasta un 65% dentro de la población según el Estudio Chile 3D de Adimark, 2014) siguen siendo preocupantes para el bienestar general.

Chile está en deuda con mejorar sus índices de felicidad en la población y con incorporar nuevas formas de entretenimiento y esparcimiento para su población, como también el fomento del turismo no explotado y el deporte.

Alguna de las tendencias más claras en el estilo de vida de los chilenos:

- Valoran los espacios en amistad y en familia.
- La vida saludable cada vez es un atributo más valorado.
- El consumo de alcohol va en alza a comparación al de consumir tabaco.
- El trabajar, hacer deporte, el dormir y el “carretear” sigue siendo en lo que más gastan tiempo los chilenos.

- La obesidad y el consumo de comida rápida es una tendencia marcada, pero va a la baja.\*

Esto nos ayudará a crear los planes de acción y a saber cómo debemos llegar a nuestros segmentos definidos. Nos ayudará a crear el branding y todo lo relacionado con la marca.

---

\* Estudio Chile 3D, Adimark, 2014 | <http://www.chile3d.cl/estilos.html>.

#### d) Tecnológicos

##### - Gasto público en I+D\*:

En septiembre del 2012 entró en vigencia la nueva Ley de Incentivo Tributario a la I+D, normativa que a diciembre de 2013 ya permitió la certificación de 97 proyectos de empresas privadas. Esta cifra contrasta con lo conseguido entre los años 2008 y 2012, periodo en que rigió la Ley anterior, cuando se realizaron proyectos por \$7.275 millones. Es decir, en un año de vigencia de la nueva modalidad que facilita el desarrollo de I+D al interior de las empresas, la inversión en Investigación y desarrollo en el país se triplicó en comparación a los cuatro años anteriores.

La flexibilización de los requisitos exigidos a las empresas, que promueve la nueva normativa, admite que toda inversión o gasto en I+D realizado por las empresas cuente con un crédito tributario del 35%. Esto permite que las empresas postulen a este beneficio tributario no sólo a través de gastos asociados a la contratación de un centro de investigación inscrito en Corfo, sino que también a los gastos que incurren si realizan internamente proyectos de I+D, lo que se conoce como investigación, desarrollo e innovación intramuros.

Este beneficio tributario irá directamente relacionado a nuestra propuesta de producto con *Discovery Team* e investigación.

- Obsolescencia productos\*\*:

El ciclo de vida de los productos en Chile va a la par con los ciclos de vida que uno puede encontrar en los mercados internacionales, encontrando similitudes con el mercado de EEUU, Canadá o China.

Sólo existen grandes diferencias en lo referente a la industria militar y de información gubernamental. En la tecnología de consumo civil, se tiene el mismo acceso que cualquier país del mundo con un sistema de libre mercado, lo que nos favorece en la creación de un producto de consumo.

---

\*Incentivo tributario a la Inversión privada en investigación y desarrollo, CORFO,

\*\*"Fundación Chile: Empresas avanzan en estudio del ciclo de vida de sus productos", Aqua.cl | Abril 2014.

e) Legal: Sobre el Tribunal Nacional de la Libre Competencia:

Su misión es promover y resguardar la libre competencia en los mercados, previniendo, corrigiendo o prohibiendo cualquier hecho, acto o convención que la impida, restrinja, entorpezca o que tienda a producir esos efectos y sancionando a quienes, individual o colectivamente, atenten contra ella. Todo lo anterior en la esfera de las atribuciones que posee de acuerdo con la ley. Este tribunal nos va a proteger al ser un actor pequeño en el mercado nos entregará seguridad a la hora de entrar con un nuevo producto.\*

f) Ecológico

- Ley de protección al medio ambiente y salud

Chile cuenta desde el año 2010 con el Ministerio del Medio Ambiente. Institución que se encarga de velar por el funcionamiento de las normas y leyes reguladoras de los proyectos públicos-privados que tengan algún impacto dentro del medio ambiente.

Su principal función fue plasmada a través de la ley de bases generales del medio ambiente (Ley 19300).

Nuestro producto irá en la tendencia ecológica y del cuidado del medio ambiente, utilizando materiales y procesos limpios. Utilizando componentes como huella de carbono y cumpliendo con los estándares ambientales. \*\*

- Responsabilidad Social RSE:

La responsabilidad social es tan importante en el éxito de los negocios a largo plazo y actuales que la responsabilidad social empresarial. RSE, se ha convertido en un proceso ampliamente reconocido para los negocios en del siglo XXI. Los empresarios señalan que la responsabilidad social empresarial es una evolución de la ética empresarial ya que involucra balancear las expectativas sociales de todas las partes interesadas (stakeholders), incluyendo los accionistas, ciudadanos, proveedores y clientes junto con la responsabilidad ambiental. Considerar este aspecto es estratégico para la sustentabilidad de nuestro proyecto.

---

\*Tribunal de la libre competencia, año 2014 | [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl).

\*\*Ley N° 19.300; Ley de bases del medio ambiente, año 1994.

\*\*\*¿Qué es la RSE?, Acción RSE, año 2014. [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl).

## **2. Análisis de la industria**

### **a) Necesidades del mercado:**

Existe la necesidad de satisfacer las necesidades de los profesionales que trabajan en terreno, que necesitan transportar sus herramientas e instrumentos de trabajo con el máximo de cuidado posible. Que sientan la seguridad que sus cosas van a estar seguras mientras realizan sus actividades. Además es importante que el producto tenga la resistencia y pueda proteger los objetos que se encuentran adentro en caso de caída y golpes.

Es importante que la seguridad se encuentre acompañada de la comodidad, que el transporte de este artículo no sea una molestia y estorbo.

También es importante contar con un diseño y estilo de buen gusto, para que el usuario final pueda sentirse conforme con este producto y que de gusto tenerlo y que el resto de las personas lo puedan ver.

### **b) Barreras de entrada y salida**

Es muy importante fijar barreras de entrada para lograr proteger el producto y marca que se está creando. para esto, se ha definido que debe contar con las siguientes barreras de entrada:

Registro de la marca:

Es importante contar con un registro de marca al iniciar este proyecto, ya que de esa forma nos aseguramos de que todo el trabajo de marca realizado no sea perdido en caso de que otra persona la quiera registrar o copiar. También con esto podemos evitar tener conflictos legales con empresas que poseen una marca similar.

Con esto es posible la protección jurídica al titular, garantizando el derecho exclusivo a utilizarla para identificar bienes o servicios por un periodo de 10 años renovables indefinidamente.

El poseedor de un registro de marca podrá autorizar a un tercero su uso mediante contratos de licencia. Al registrar su marca, obstaculizará los intentos de los competidores desleales por utilizar signos distintivos similares, ejerciendo:

- Acciones penales en contra de ellos por uso malicioso y obtener el comiso de las mercaderías falsificadas
- Acciones civiles de indemnización de perjuicios por el uso no autorizado de su marca
- Acciones o demandas de oposición a una solicitud de registro o de nulidad a un registro ya otorgado, de manera que el titular de un registro marcario tiene la posibilidad de impedir que un tercero logre registrar una marca similar o idéntica a la suya para la misma cobertura o relacionada. En caso de no haberse opuesto a tiempo, también puede intentar anular una marca otorgada por INAPI\*

- Patentes del producto

Consiste en presentar una solicitud de acuerdo a la formalidad y que cumpla con el contenido mínimo que establece el instituto Nacional de Propiedad Industrial. Una solicitud de patente contiene el título de la invención, el estado de la técnica más cercano a la invención y una descripción completa y clara de la invención, con los detalles suficientes para que una persona con un conocimiento medio del ámbito técnico en

cuestión pueda reproducir la invención. La descripción de la invención se acompaña generalmente con dibujos, esquemas o diagramas que contribuyen a describirla más adecuadamente. La solicitud debe contener "reivindicaciones", es decir características técnicas que determinan el alcance de protección de la patente.

La ventaja que tiene patentar una invención, sea un nuevo procedimiento o nuevo instrumento, mecanismo, aparato etc. es, entre otras, que el Estado le reconoce y asegura la explotación comercial exclusiva de la invención a su titular evitando así que otros se apropien de los beneficios que supone su explotación.

---

\* Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), año 2014 | [www.inapi.cl](http://www.inapi.cl).

### **c) 5 Fuerzas de Porter**

#### **- Competidores potenciales: baja**

Existe una competencia pero no es directa, ya que no se encuentra un producto con características similares en el mercado Chileno. Lo más parecido en la competencia son los maletines con clave de seguridad, los bolsos con protección de golpes y los maletines de herramientas de trabajo de base de metal.

En este caso, podría verse amenazado nuestro producto en el caso que la competencia lo trate de copiar. Para esto, es importante crear barreras de entradas como por ejemplo patentando el producto acorde a sus características particulares.

Otra barrera de entrada sería el conocimiento técnico de este producto para su fabricación.

#### **- Compradores: alta**

Existe un mercado que necesita este tipo de productos para realizar sus actividades diarias, que busca la seguridad tanto en sus implementos de trabajo como en sus artículos

personales de valor. Los futuros compradores deberían estar dispuestos a comprar estos productos, independientemente del alto precio de su producto, ya que el costo de pérdida de su información de trabajo y de sus artículos personales es mucho mayor y no es cuantificable.

- Sustitutos: media

Si bien este producto no se encuentra en similares características posicionado en el mercado, existen productos sustitutos que cumplirían con funciones similares para abordar la seguridad. Las ventajas de tener un producto con particularidades que cubren varias necesidades a la vez, es que aleja la posibilidad de sustituir el producto con otros ya existentes.

- Proveedores: alta

En el caso de este producto, existe la dependencia de los proveedores en distintos aspectos:

Fabricante: problemas con el proveedor de los materiales, falla en su maquinaria, aumento del costo de la energía, problema con los trabajadores de la planta, aumento del precio de los materiales, alza del precio del fabricante, aumento de los impuestos.

Logística en la importación: este se puede ver afectado por factores como los servicios de aduana y servicio de transporte aéreo o marítimo.

Del punto de vista de la empresa, está la alternativa de cambiar de proveedor para la fabricación del producto, ya sea por un producto y servicio mejorado o para bajar los costos de producción. Debido a la alta competencia que hay entre la industria de fabricantes, para la empresa puede ser una ventaja la de poder negociar.

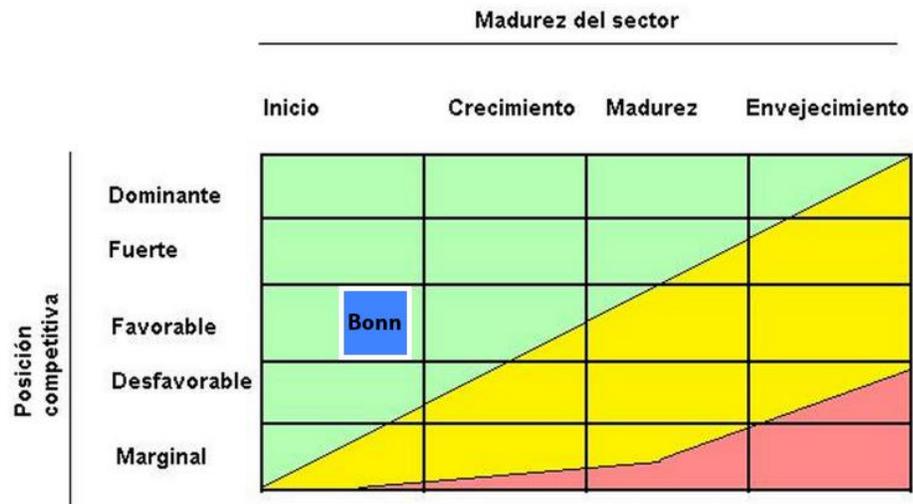
- Rivalidad entre competidores:

La industria actualmente tiene un alto volumen de productos para guardar artículos personales y de trabajo, llegan al amplio mercado del consumidor final, con productos. En este caso, el producto diseñado no tendría inconvenientes para ingresar al mercado, ya que se pretende abarcar los nichos del mercado con un producto diferenciador al resto.\*

---

\* Análisis Porter de las 5 Fuerzas, Wikipedia.org, última edición 2 sep 2014 | www.wikipedia.org

**d) Matriz ADL**



Nuestro producto, Bonn, lo proyectamos en un sector donde se busca posición de lucha selectiva por la cuota de mercado y un intento selectivo por mejorar la posición. El sector verde se denomina como el “Desarrollo Natural” la cual supone el compromiso de todos los

recursos necesarios para mantener el desarrollo y el objetivo será potenciar el desarrollo de esos negocios situados en esta zona.

Pilar fundamental de este crecimiento natural van a ser nuestros ejes de valor: tecnología, diseño y seguridad.\*

---

\* Adl matrix- Arthur D. Little, mbaskool.com | <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/4113-adl-matrix-arthur-d-little.html>

### 3. Análisis de la competencia:

A continuación se presentarán 3 empresas que consideramos como referentes competidores en la industria y el mercado el cual pretendemos abarcar con nuestro producto.

a) Competidor 1: Victorinox



# VICTORINOX

- **Referencia e historia:** El nombre Victorinox está ligado al legendario "Original Swiss Army Knife", cuyo origen se remonta a la "navaja suiza de oficiales". En Suiza, el año

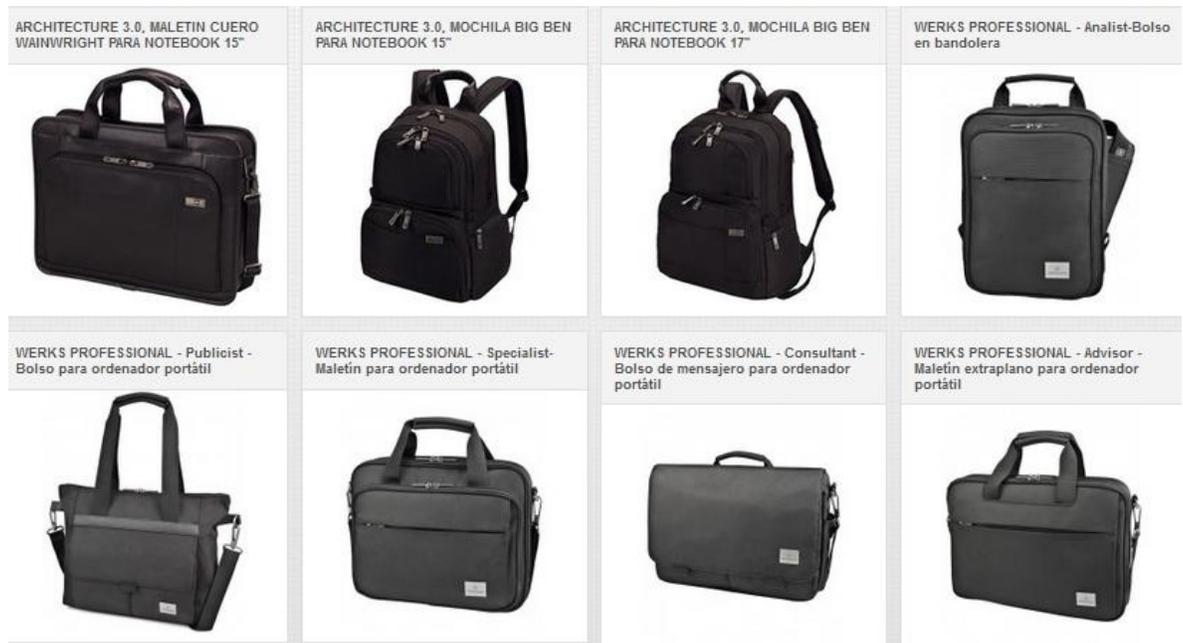
1884, Karl Elsener abrió las puertas de su taller, dando inicio a una incomparable historia de éxitos.

Millones de personas en todo el mundo asocian a Victorinox con valores típicamente suizos como el espíritu inventivo, la fiabilidad, la funcionalidad y la calidad. Aspectos que grupo, creemos son sus valores diferenciadores y ejes de valor.

En Chile, Victorinox Andes es una filial directa de Victorinox de Suiza. Chile es parte de un grupo de sólo once países en donde está presente esta marca.

Victorinox en Chile ofrece seis líneas de los afamados productos Victorinox: Navajas, Cuchillos, Relojes, Equipaje, Accesorios y Perfumes. La línea de producto a revisar en el presente análisis es el de Equipaje Business.

- Líneas de producto a comparar:
  - Business





- Materiales y composición:

En general las especificaciones de producto en esta línea de productos de Victorinox es bastante pobre. Destacan sólo atributos a grandes rasgos y no profundizan en tecnologías utilizadas en sus productos.

- Características:

- ✓ Composición de neopreno y nailon
- ✓ Sólo disponibles en colores grises o negro
- ✓ No presentan tecnologías adicionales (como alguna funcionalidad tecnológica mayor).

Todos los productos business van orientados a perfiles profesionales del sector de TI y no hacia sectores mineros o de manufactura. Acá hay una gran oportunidad a explotar y que no ha sido aprovechado por ninguna marca.

- Precios de referencia\*:

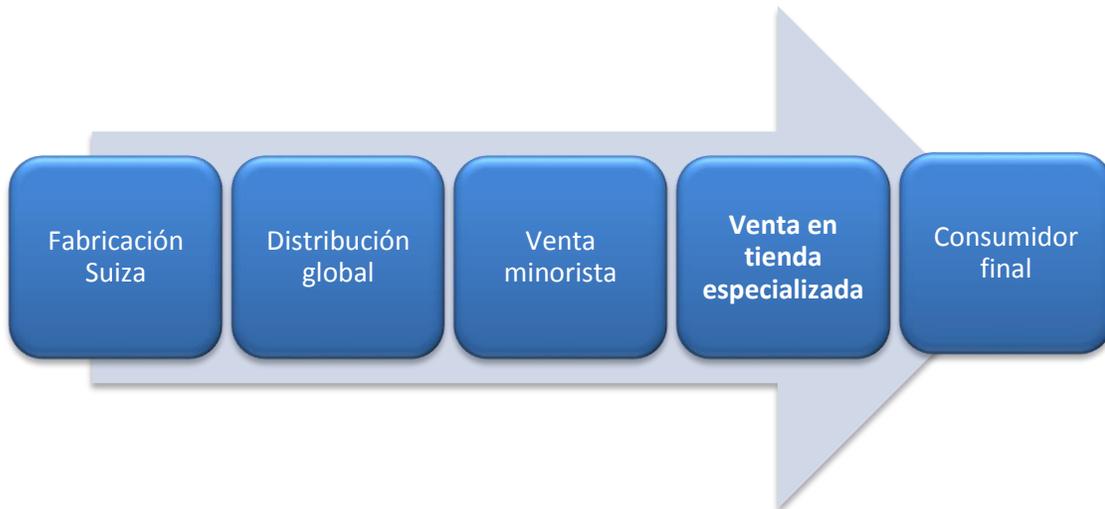
Victorinox cuenta con diferentes estrategias de fijación de precio dependiendo de la línea de productos en cuestión. A la hora de seleccionar y filtrar productos, llegamos a un producto/precio el cual consideramos un fuerte competidor:

Victorinox Swiss Army Werks Profesional Ejecutivo 17 Laptop Maletín el cual se vende a un precio de \$134.104.

Este producto no tiene una fijación de precios muy distinta a la de margen + valor percibido de la marca. No encontramos en nuestro análisis, ni tampoco en terreno determinar la estrategia global de fijación de precios.

- Distribución

La distribución de Victorinox es amplia y contempla primero un input de importación. En el presente análisis sólo abordaremos la cadena de suministro, desde que el producto está en el país en las bodegas.



\* Ebags pricing, año 2014 | <http://www.ebags.com/brand/victorinox>.

- Zonas de cobertura regional en Chile:

TIENDAS	COMUNA	DIRECCIÓN	TIENDAS	COMUNA	DIRECCIÓN
Casa Royal	Cerrillos	Mall Plaza Oeste	Jumbo	Maipú	Avda. Américo Vespucio 1001
Phanter	Concepción	Caupolicán 554, Local 17	The Knife Store	Peñalolén	Mall Plaza Quilín
Rometsch	Concepción	Barros Arana 677	Ripley	Providencia	Mall Costanera Center
Mutihogar	Curicó	Peña 800	Casa Barros	Providencia	Andrés Bello 2447
Casa Royal	Huechuraba	Mall Plaza Norte	Helmlinger Joyas	Providencia	Andrés Bello 2447
The Knife Store	Las Condes	Av. Kennedy 5413	Dimarsa	Pto. Montt	Chillán 117
The Knife Store	Las Condes	Av. Kennedy 9001	Dimarsa	Pto. Varas	Av. Del Salvador 199
The Knife Store	Las Condes	Mall Sport	Dimarsa	Quellón	Ladrilleros 247
Jumbo	Las Condes	Avda. Francisco Bilbao 4144	Rodríguez e Hijos	Rancagua	Santa María 22
Jumbo	Las Condes	Avda. Francisco Bilbao 8750	Cuchillería Elfert	Santiago	Pasaje Matte 904
Jumbo	Las Condes	Avda. Camino el Alba 11.969	Armería Morande	Santiago	San Diego 949
Jumbo	Las Condes	Avda. Kennedy 9001	Casa Royal	Santiago	Alameda 845
Ripley	Las Condes	Alto Las Condes	Casa Royal	San Bernardo	Mall Plaza Sur
Ripley	Las Condes	Parque Arauco	Kitchen Center	Talcahuano	Mall Plaza Trébol
Rometsch	La Florida	Mall Florida Center	Rometsch	Talcahuano	Mall Plaza Trébol
Joyart	Linares	Independencia 548	Ferretería la O.	Temuco	Matta 314
Jumbo	Lo Barnechea	Avda. La Dehesa 1445	Ferretería Sur	Valdivia	Picarte 529
Abad García	Los Ángeles	Colón 500	Jumbo	Viña del Mar	Avda. 1 Norte 2901

- Promoción y publicidad

Aspectos generales:



En su comunicación destaca su logo, colores rojos fuertes, la cruz suiza y también su slogan: *Companion for life*, es decir, lo que busca esta empresa es que a través de sus productos, los consumidores tengan productos que sean verdaderos compañeros de por vida.

Por otro lado, la comunicación hace un fuerte hincapié en las diferentes etapas del ciclo de vida de las personas. Primero en la juventud junto a las aventuras y viajes, como la indumentaria necesaria para poder realizarlo. Luego adultos y adultos jóvenes en el mundo de empresas, negocios o emprendimientos cuenten con productos que puedan satisfacer sus necesidades y posteriormente en la adultez contar con productos de alta fidelidad, estatus y calidad.

- Sobre productos



Generan campañas de marketing orientadas a destacar los atributos de los productos a través de historias que generen cercanía en los consumidores actuales y potenciales, buscando despertar insights que produzcan en los usuarios, considerarlos dentro de las primeras marcas que estén presentes a la hora de elegir la categoría (en este caso accesorios y artículos de seguridad/viajes), es decir con su publicidad orientada en productos buscan intervenir y aumentar nuestra preferencia por su marca en los momentos de verdad en los puntos de venta.

Marketing digital y redes sociales:



Poseen una página de Facebook con más de 23.000 fans. Utilizan la misma línea gráfica publicitaria que su sitio web y sus catálogos de publicidad masiva. Podemos decir que comunicacionalmente son coherentes y consistentes.

Se destaca a nivel gráfico su paleta de colores grises y rojos, enfocándose en generar diferenciación a través de sus productos y la calidad de los mismos, es decir aumentar *brand awareness*.

La mochila profesional, ideal para viajes frecuentes de negocios.  
Con la Big Ben Security Fast Pass harás tu paso por las aduanas y  
aeropuertos más fácil, teniendo siempre tu laptop a la vista.

Conócela aquí: <http://moov.cl/9Ds>



La comunicación a través de sus mensajes, sigue siendo en la línea de comunicar los atributos de los productos. En la ilustración anterior se puede apreciar cómo se destacan los atributos de una mochila de viaje, con alto componente de seguridad y comodidad.

b) Competidor 2: Kensington



- Referencia e historia:

Kensington es el inventor y considerado líder mundial en candados de seguridad para computadores portátiles, reconocido en innovación y con una amplia gama de soluciones de productividad para iPad, tabletas, iPhone y teléfonos inteligentes.

Kensington posee una amplia e integral de patentes y propiedades intelectuales de forma de proteger tanto a los clientes de Kensington como a sus inversores.

Con más de 30 años de experiencia Kensington ha creado productos ingeniosos que crean una conexión con los dispositivos móviles más agradable, productiva y segura.



- Producto
- Líneas de producto a comparar: Maletines para portátiles



Funda Simply Portable Neoprene



Funda clásica Simply Portable



Mochila Contour para portátiles  
(16"/43,2 cm)



Trolley Contour™ Overnight para  
portátiles (17"/43,3 cm)



Maletín para portátiles SP40 Lite  
(15,6"/39,6 cm)



Maletín para portátil SP30  
Clamshell (15,6"/39,6 cm)

- Materiales y composición:
  - Colores: Sólo disponibles en negro
  - Casi todos tienen compartimiento para notebooks
  - El peso es variable según las dimensiones y materiales, van desde los 0,3kg a 4 kg.
  - Todos sus productos, salvo las fundas para netbook y Tablet, tienen compartimentos organizadores de documentos y lápices.
  - Composición y variedades:
    - Nailon 1680 Denier Ballistic
    - Forro amortiguador DropShield™
    - Nailon normal
    - Neopreno
    - Neopreno táctil
    - Protector SnugFit™

- Precio:

Su estrategia de fijación de precios está directamente ligada al margen + costo.

Dado que no tienen una marca muy reconocida no apelan a la estrategia de valor percibido por los consumidores.

Dentro del mercado existe una amplia gama de precios de esta empresa. Sin embargo, escogimos aquellos productos/precio que sí catalogamos como competencia directa:

- Referencias de precio, PVP:

Kensington® Mochila Notebook 17" Contour Backpack	\$ 31.590
Kensington® Mochila Traveler Negra/Gris	\$ 31.590

- Distribución:



- Promoción:

- Aspectos generales:

Tienen una débil plataforma publicitaria y de promoción. No fue posible encontrar ninguna campaña publicitaria que uno pudiera ver como amenaza.

Lo único que destacan al igual que Victorinox son atributos de sus productos, pero esta vez sin ningún concepto o *claim* asociado a una campaña. Tampoco se ve que destaquen otros ejes de valor aparte de Seguridad.



- Marketing Digital:

Poseen sólo un canal en Twitter el cual no tiene gráficas retocadas y el cual, es actualizado de forma poco uniforme y con mensajes poco definidos:



- Sitio Web:

El sitio web es un punto fuerte en el canal de Internet, donde uno puede encontrar información relativa a la empresa, la forma en la que uno se puede hacer distribuidor y también una extensa información sobre el detalle de sus productos el cual llega a ser tan específico que menciona temas como: características, compatibilidades, especificaciones, recursos y fichas técnicas.

**Kensington** PRODUCTOS MI DISPOSITIVO MI EMPRESA

**FUNDAS PARA TABLETAS Y SMARTPHONES**  
 Fundas con teclado  
 Fundas tipo libro  
 Cubiertas

**SEGURIDAD**  
 Seguridad para tabletas  
 Candados  
 Accesorios y puntos de anclaje para candados

**ACOPLADORES Y ACCESORIOS USB PARA PORTÁTILES**

**ALIMENTACIÓN**  
 Cargadores para portátiles  
 Cargadores para tabletas y smartphones  
 Soportes para el coche y accesorios de carga

**CONTROL**  
 Mandos para presentadores inalámbricos  
 Trackballs  
 Ratones  
 Teclados  
 Lápices ópticos

**PROTECCIÓN DEL ESTILO DE VIDA**

**MALETINES PARA PORTÁTILES**

**ERGONOMÍA**  
 Reposapiés, respaldos y cojines  
 Elevadores para portátiles y soportes para monitores  
 Alfombrillas para ratón y reposamuñecas  
 Atriles

**GAMAS**  
 Fundas tipo libro Comercio™ para tabletas  
 KeyFolio Thin™ Tablet Fundas con Teclado  
 Serie SecureBack™ M  
 Fundas Contour™ con sistema de distribución de peso para portátiles  
 Candados MicroSaver® T-Bar™  
 Teclados y ratones Pro Fit™  
 Encuentre su teléfono y sus objetos fácilmente con Proximo™  
 Ratones y trackballs SlimBlade™  
 Ergonomía SmartFit™ en el trabajo  
 Lápices ópticos, bolígrafos y punteros Virtuoso™  
 MÁS

f  
 t  
 g+  
 ✉  
 +

**Kensington** PRODUCTOS MI DISPOSITIVO MI EMPRESA Cuenta Search

**Eche la bola a rodar**  
 VER GAMA

f  
 t  
 g+  
 ✉  
 +

Fundas con teclado para tabletas  
 Ver la gama

Trackballs  
 Ver la gama

Cargadores para tabletas  
 Ver la gama

c) Competidor 3: Skytel



- Referencia e historia:

Skytel es una empresa chilena comercializadora de productos y servicios asociados a sistemas de comunicaciones. Dentro de su gama de línea de productos ofrecen soluciones en tecnología para ambientes exigentes como el militar, profesional e industrial, en las siguientes líneas de producto:

- Sistemas de comunicaciones
- Sistemas computacionales
- Integración de comunicaciones
- Sistemas de comando y control
- Sistemas de apoyo a grupos tácticos
- Maletas de herramientas

A su vez, complementan su oferta de productos con servicios complementarios con:

- Desarrollo de proyectos
- Integradores de soluciones
- Servicio técnico especializado
- Proyectos de ingeniería para sitios de telefonía celular

Además, son representantes de compañías de países como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Eslovenia y Canadá.

- Producto

- -Líneas de producto a comparar: Maletas de herramientas

	<p><b>Set de Herramientas Profesional para Ingenieros de Terreno</b></p> <p>Maleta de herramientas desarrollada para trabajo en terreno de Ingenieros.</p>		<p><b>Maleta de Herramientas para Servicio Técnico Proskit</b></p> <p>Maleta de herramientas para servicio técnico. Marca: Proskit Modelo: 1PK_2009B</p>
---	--	--	--

Sus productos están enfocados en el mercado de profesionales en terreno. Hay productos que contienen fichas técnicas que son poco detalladas a nivel de componentes que brinden seguridad y funcionalidad a lo que quiera portar el usuario.

No venden productos que son de fabricación propia, si no que se dedican a importar productos extranjeros y venderlos en Chile bajo licencia. Por otro lado, los productos especifican que no se hacen responsables frente a posibles cambios en lo que es el producto o defectos que provengan desde la fábrica de origen.

- Precio:

Según la naturaleza de la empresa podemos decir que la empresa utiliza una estrategia de precio de selección del mercado.

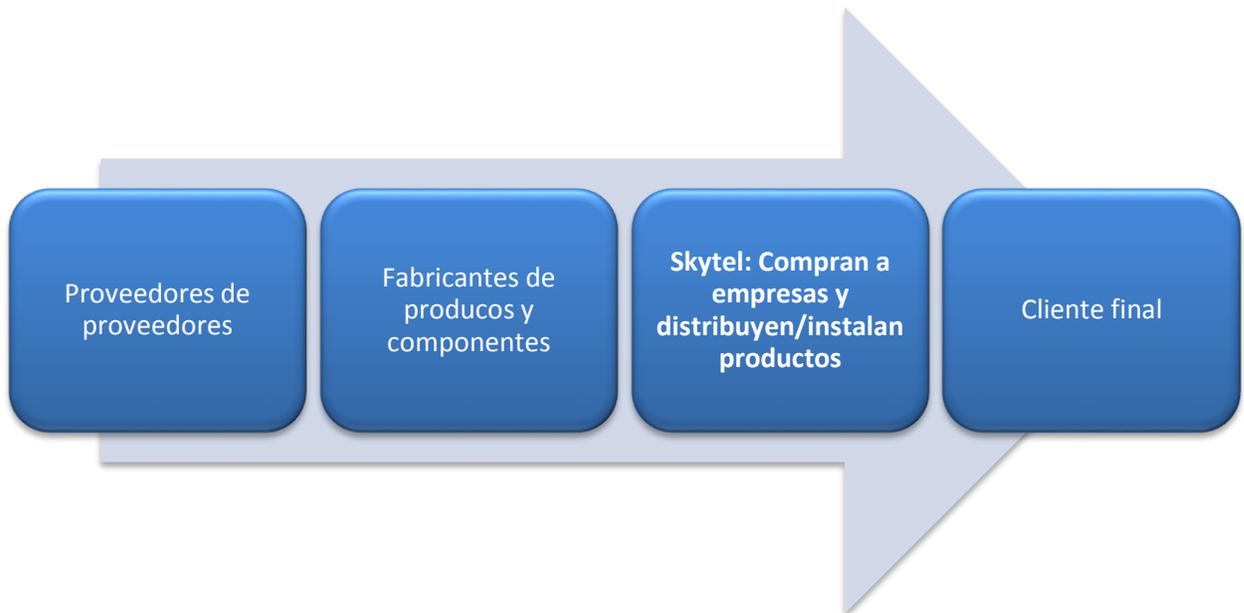
Esto aplica para los productos que son auténticas innovaciones y que, por tanto, gozan de ventajas competitivas en el mercado. Tiene las siguientes características. Por otro lado, la demanda es inelástica, ya que los clientes tienen poca información sobre el producto y, además, hay pocos consumidores.

Esta estrategia es empleada cuando el producto está protegido por patentes o existen otras barreras de entrada (tecnología, capacidad financiera, etc).

La empresa tiene precios definidos por tipo de producto (no fue posible conseguirse una lista), pero sin embargo son flexibles frente a negociaciones relacionadas con volumen de ventas prestando sus servicios como proveedores.

- Distribución:

Dentro del sistema de distribución que podemos llegar a investigar se encuentra un flujo de distribución minorista, es decir:



- Promoción:

Aspectos generales: Es una empresa que realiza poca publicidad convencional y se concentra en dirigir toda su fuerza promocional a través de su fuerza de ventas y su sitio web, el cual prácticamente es un catálogo virtual de las líneas de producto y los productos que derivan de estas líneas.

Dentro de su sitio web también cuentan con una sección de casos de éxito, para que los clientes prospectos puedan tangibilizar la buena calidad de los productos que la empresa vende. Lamentablemente, sólo cuenta con un título y una breve descripción, lo cual deja al usuario deseando conocer más.

Sitio web

- Catálogo de productos:

**Línea de Productos**

Buscar productos

**ANTENAS**

- ANTENAS HF
- ANTENAS VHF

**COMUNICACIONES MILITARES**

- ANTENAS HF - VHF - UHF
- EQUIPOS DE RADIO HF
- INTEGRACION DE COMUNICACIONES

**COMUNICACIONES PARA CIVILES**

- ANTENAS Y ACCESORIOS
- EQUIPOS DE RADIO HF
- EQUIPOS DE RADIO VHF

**HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS**

- INSTRUMENTOS
- MALETAS DE HERRAMIENTAS

**PRODUCTOS COMPUTACIONALES ROBUSTOS**

- COMPUTADORES INDUSTRIALES Y MÓVILES
- COMPUTADORES ROBUSTOS
- MONITORES INDUSTRIALES ROBUSTOS
- REDES DE DATOS ROBUSTAS
- ROUTER 3G/4G/LTE

Reciba novedades de productos

*Deseo recibir noticias e información de nuevos productos de SKYTEL. Importante, sus datos no son compartidos, respetamos su privacidad.*

---

**Catalogo de Productos**

Paginas: 1 2 3 4 5 6 7



**ANTENA HF BASE/NVIS TRIVAL KUA-35**

[Ver más...](#)



**Antena Barrett HF modelo 2017**

Antena horizontal, dipolo, con sintonizador automático.

Diseñada para ser usada en estaciones base, en lugares donde

[Ver más...](#)



**ANTENA HF MULTIBANDA RADIO AFICIONADOS**

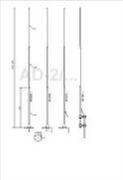
[Ver más...](#)



**ANTENA HF**

Antena HF marca Trival, modelo AD-4, de características militares, para uso móvil con opción para instalar como ant

[Ver más...](#)



**Antena Trival, HF, modelo AD-2 para estación fija o uso marino**

Antenas AD-2 representan la familia de monopolos HF autoportantes.

Las antenas se componen de dos o tres secciones, conectadas en

[Ver más...](#)



**ANTENA HF PARA RÁDIOS PORTÁTILES**

Antena Trival modelo A-7142, diseñada para uso en radios portátiles y tipo mochila.

[Ver más...](#)



**TRIVAL HF TACTICA**



**TRIVAL HF**

- Casos de éxito:

**SKYTEL** Telecomunicaciones

[Inicio](#) [Empresa](#) [Productos](#) [Servicios](#) [Casos De Exito](#) [Noticias](#) [Ofertas](#) [Contactenos](#)



Podemos comunicarlo donde usted necesite

**Casos de éxito**

Algunos proyectos destacados son los siguientes:

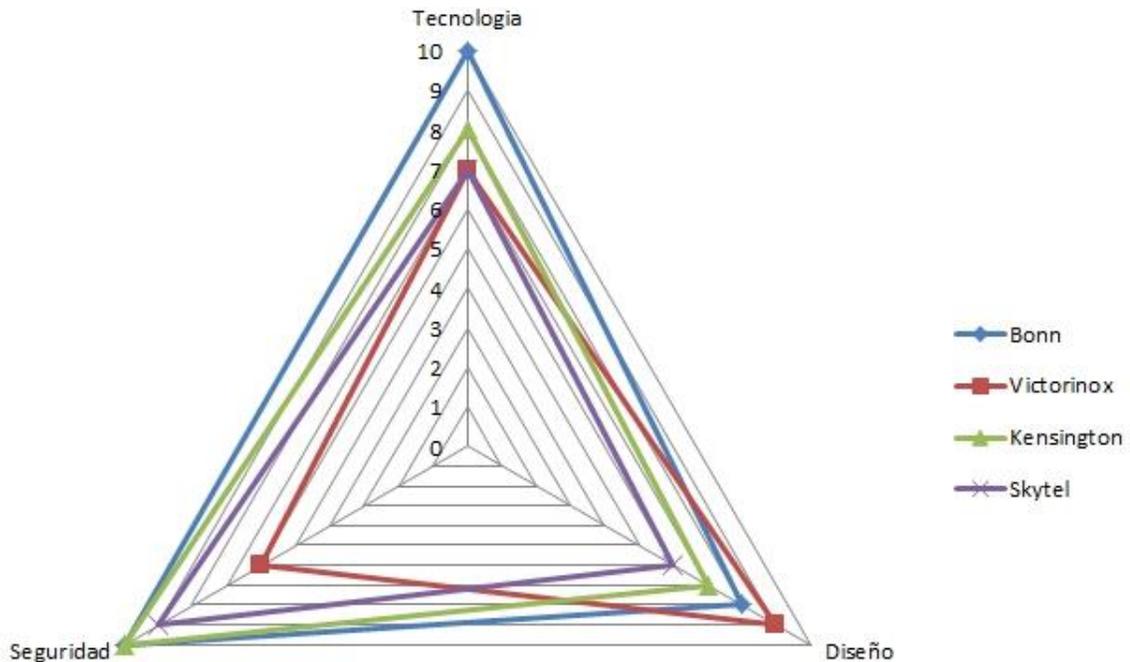
- Dirección General de Aeronáutica Civil:**  
Seleccionó a Barrett para implementar su Red Nacional HF de Emergencia que comunicará 38 aeródromos y aeropuertos del país.
- Ejército de Chile:**  
Dirigidos aviones de ensamblado Barrett en territorio Antártico.

La empresa cuenta con una sección dentro de su sitio web llamada Casos de éxito, donde revelan las aplicaciones que han tenido sus productos en distintos mercados o clientes.

d) Posicionamiento:

Realizamos nuestro mapa de posicionamiento guiándonos en la percepción de los ejes de valor de mercado y también en la encuesta que realizamos a profesionales del área de la ingeniería y construcción (Ver Anexo).

A continuación se presenta un gráfico de 3 ejes donde se puede encontrar a las marcas de la competencia y la marca Bonn:



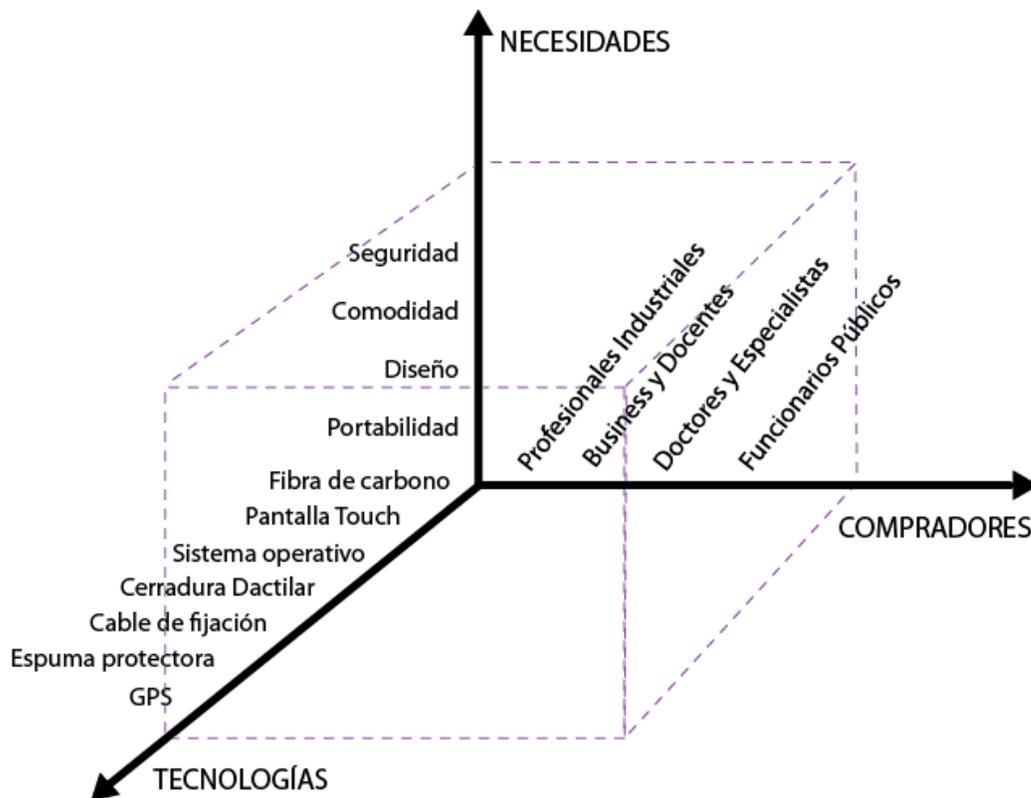
Al ser un producto que queremos ser percibido con alto nivel de tecnología y seguridad nos diferenciamos de toda la competencia. Siendo coherentes con nuestros ejes de valor, con el análisis VRIO de esta propuesta, como también a la misión y visión de la compañía:

- **Misión:**  
Proporcionar seguridad y comodidad a los profesionales bajo un estilo vanguardista.
- **Visión:**  
Dar seguridad y confort a todo el mundo

#### 4. Análisis del consumidor

Segmentación del mercado:

**a) Macrosegmentación:**



En esta matriz se puede apreciar que la macro segmentación cuenta con 3 ejes principales, el primero son las necesidades que debe cumplir el producto, luego la definición de los compradores que van a ingresar en este mercado y finalmente la tecnología que va a tener este producto. Es decir, con esto es posible identificar a grandes rasgos las características del consumidor al cual queremos apuntar con este producto.

**b) Atributos clave:**

	Minería	Industria	Business	Medicina	Docencia	Func. Públ
Diseño			x	x	x	x
GPS			x	x	x	x
Seguridad	x	x	x	x	x	x
Pantalla			x		x	x
Durabilidad	x	x		x		
Precio			x		x	x

**c) Microsegmentación:** Nuestros prospectos clientes se encuentran separados en 2 grandes segmentos.

- **Empresas:** Business to Business, B2B

En este grupo se consideran a las Grandes y medianas empresas e industrias que realicen sus actividades en faenas y terreno. Usuarios de distintas profesiones como ingenieros industriales, geomensores, geólogos, técnicos especialistas, arqueólogos, fuerzas armadas y profesionales relacionados con estas industrias. Organismos públicos en especial de gobierno, embajadores, diplomáticos.

- **Consumidor final:** Business to Consumer, B2C

En este grupo se consideran a los profesionales que se desempeñan en labores de terreno y viajes de negocios. Entre estos están los doctores y especialistas médicos, docentes, hombres de negocios, gerentes y altos ejecutivos, profesionales independientes, de la ciencia y la investigación, pilotos comerciales.

- **Datos Geográficos:**

Se encuentran en los siguientes sectores y ciudades.

- Zona Norte: Iquique, Antofagasta, Copiapó; Empresas de la minería, comercio exterior.
- Zona Central: Santiago, Valparaíso, Viña del Mar, Rancagua; Grandes empresas, mineras, profesionales, comercio exterior.
- Zona Sur: Concepción, Temuco, Osorno, Valdivia, Puerto Montt; Industrias, agroindustrias, mineras.
- Zona Austral: Coyhaique, Punta Arenas; Comercio exterior, industrias.

• **Datos Sociodemográficos:**

- Sexo: En su mayoría hombres.
- Edad: 30 a 70 años
- Estado civil: indiferente
- Nivel de educación: técnicos y profesionales.
- GSE: ABC1 C2
- Religión: por lo general católicos y algunos grupos cristianos.
- Cultura: están diferenciados en un bajo grado de acuerdo a cada sector geográfico de Chile.

• **Rubros de desempeño de los clientes**

- Minería > cobre, carbón, oro, litio, lapislázuli, plata
- Industria > metalúrgica, maquinaria, cemento, cal, madera, celulosa, pesquera, hidroeléctricas, termoeléctricas, agropecuaria, aérea.
- Fuerzas Armadas > militares, fuerza aérea, carabineros.
- Docentes > profesores de grandes universidades del país, de pregrado y postgrado.
- Medicina > Doctores y profesionales de la medicina general, cirugía, odontología.

**d) Perfiles de clientes (variables conductuales y drivers de consumo):**

Definición de los perfiles de clientes a los cuales se quiere llegar. Para esto se han definido los ejes de valor de cada uno y sus características.

- Profesionales grandes industrias

- Portabilidad
- Durabilidad
- Seguridad
- Funcionalidad

Este personaje suele ser más funcional y técnico, ya que requiere que el producto le sea útil para guardar sus instrumentos de medición. Para él es muy importante la durabilidad sea de verdad y que sea resistente a las condiciones climáticas y terrenos complicados, especialmente cuando este se encuentra en faena.

- Business y Docentes
  - Diseño
  - Elegancia
  - Portabilidad
  - Seguridad

Si bien busca la seguridad, la portabilidad es un punto importante, ya que en sus actividades de trabajo suele andar con artículos de valor, computadores, tablet y documentos importantes. Le importa mucho la elegancia del producto y el buen diseño que este tenga.

- Doctores y especialistas:
  - Funcionalidad
  - Portabilidad
  - Seguridad

Busca en gran medida la funcionalidad, ya que suele moverse en el día a día de una clínica para otra, donde tiene que transportar sus herramientas de trabajo y sus objetos personales. A menudo suele ir de una clínica a otra y desea no estar preocupado de que se le pierdan las cosas o se las puedan sustraer.

- Funcionarios públicos:
  - Seguridad

- Diseño
- Funcionalidad

Estas personas en gran medida, buscan poder proteger sus artículos personales y de trabajo en el día a día. Si bien la seguridad es un atributo importante, también lo es el diseño, especialmente en el caso de funcionarios públicos de más alta jerarquía.

## 5. Análisis FODA

### a) Sobre el producto

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto innovador y tecnológico, frente al de la competencia que carecen de inteligencia propia.</li> <li>- Sistema inteligente de carga a través de energía solar para ambientes externos o energía convencional, si el uso es en zonas cerradas.</li> <li>- Producto altamente personalizable a través de las características incluidas en el sistema operativo del <i>security case</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca nueva en el mercado. Hay un presente desconocimiento de la marca y también del producto.</li> <li>-Producto orientado a <i>heavy-users</i> de tecnología. Puede que perdamos cuota de mercado con los usuarios menos familiarizados con los sistemas de información o tecnología reciente.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dadas las características del producto, abarcar un mercado que está descuidado y donde las soluciones a problemáticas de seguridad siguen estando al debe.</li> <li>- Lanzamiento de actualizaciones al software del <i>Security case</i>.</li> <li>- Apalancar el crecimiento en el ciclo de vida del producto, con accesorios que puedan facilitar la adaptabilidad a diferentes tipos de ambientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos entrantes con características del producto similares (no podrían ser iguales por temas de patentes).</li> <li>-Que los fabricantes del producto tengan problemas de abastecimiento de materias primas primarias, para la confección del producto. Es decir, algún alza de precio o bajo stock.</li> </ul>

b) Sobre la marca:

### **Oportunidades**

- No existe una empresa que fabrique los productos de seguridad y que se encuentre posicionada en esto.
- Es posible crear una nueva categoría del producto, por lo cual la marca se podría adueñar de esta categoría al ser el primero en llegar.
- La marca podría posicionarse en los segmentos al cual se quiere llegar sin una fuerte competencia.
- Posicionar la marca en los nichos de mercado no cubiertos en este momento, que son los profesionales de las grandes empresas y que se trasladan constantemente para realizar sus labores.

### **Amenazas**

- Existen empresas grandes que podrían entrar a competir con este producto.
- Podría existir una acción con mala intención de las empresas del mercado para evitar el posicionamiento de la nueva marca.

### **Fortalezas**

- “Bonn” se asocia a una marca de alta calidad y estándar de fabricación industrial, ya que su nombre corresponde a una ciudad alemana.
- Nombre de la marca simple de recordar.
- Al ser una empresa nueva, tiene la ventaja de poder elegir su estructura organizacional sin tener que adaptarse a una cultura, lo que muchas veces puede dificultar las cosas.

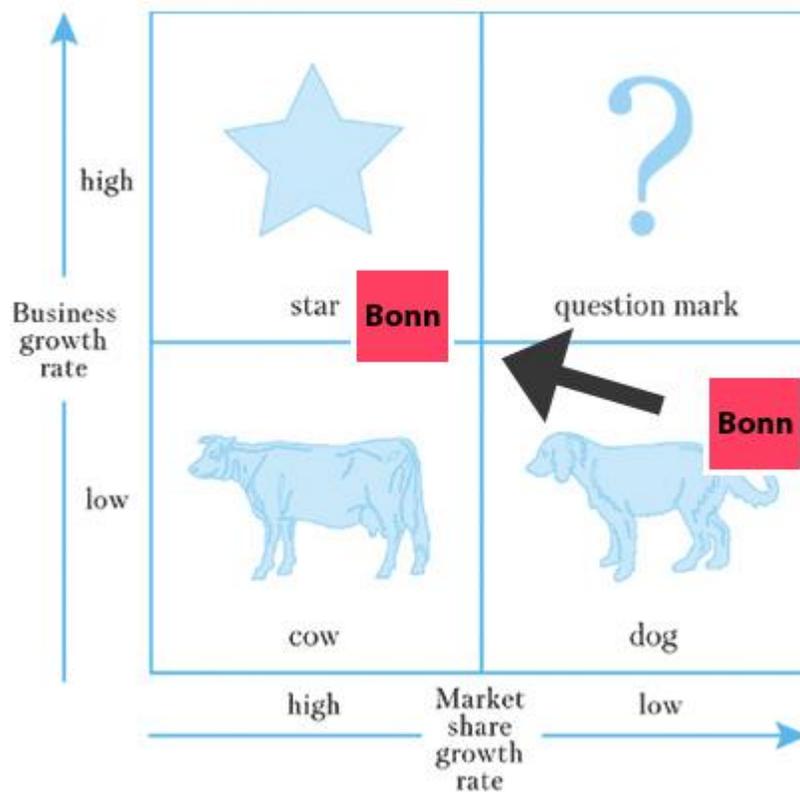
### **Debilidades**

- Marca no posicionada en el mercado actual.
- Al ser una marca nueva, requiere de mayor inversión publicitaria.
- Empresa sin experiencia.
- No cuenta con una red de distribución propia

## 6. Desafío UEN

I. Contexto: El desafío que tenemos como empresa y nuestra unidad estratégica de negocio de lanzamiento es ambicioso y a la vez desafiante. A esta UEN la llamaremos Cases.

En el siguiente gráfico, basado en la matriz BCG, visualizamos el cómo nuestra UEN debe desplazarse en 2 años plazo, desde el lanzamiento del producto Bonn Case.



Nuestro producto en un inicio, será un producto perro, con bajísima participación de mercado. Posteriormente apuntamos a ser un producto estrella dentro del mercado y también a aumentar la demanda dentro de la industria desplazando el eje Y hacia arriba.

Por lo tanto nuestros objetivos con la UEN son:

- Ganar cuota de mercado
- Aumentar la rentabilidad del negocio

## II. Factores críticos de éxito:

Un factor de éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Para cumplir con el desafío propuesto en la unidad estratégica de negocio es necesario contar algunos elementos claves que van a permitir que cumplamos con los objetivos que hemos propuesto:

- Ganar cuota de mercado
- Aumentar la rentabilidad del negocio

Los factores críticos de éxito en nuestra UEN son los siguientes:

### O1: Aumentar participación de mercado

- Implica un fuerte trabajo promocional y de ventas
- Desarrollo de ventas consultivas a través de nuestros vendedores
- Key account managers
- Mejoras logísticas
- Contar con proveedores que cumplan fechas y plazos

### O2: Aumentar la rentabilidad del negocio

- Respaldo financiero para el primer año de crecimiento
- Contar con un alto volumen y margen de ventas
- Tener una infraestructura austera para no generar gastos adicionales

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que la investigación de este proyecto, tanto en su análisis situacional como en el industrial, se detectaron necesidades que hicieron posible abrir una infinidad de posibilidades para desarrollar como plan de marketing con una buena propuesta de producto. Se entendió que en la industria escogida, que en este caso fue la seguridad portátil, tenía muchas aristas de oportunidades para el desarrollo de un nuevo mercado, donde existen segmentos y nichos no atendidos aun, tanto en el ámbito industrial “business to Business” como en el consumidor final “Business to Consumer”. Interesante descubrir las necesidades que habían en el ámbito profesional donde las personas necesitan cubrir necesidades de seguridad constantemente, situación política que se encuentra en nuestra sociedad. Se hizo un comparativo de atributos relevantes por segmento, lo que nos confirmó las distintas utilizadas que podría tener nuestro producto a presentar, en cuanto a lo que más valoraban cada uno. Fue fundamental el mapa de posicionamiento apoyado por encuestas, el cual nos ayudó a entender que fortalezas y debilidades tenía cada uno de los competidores en nuestros ejes principales de productos. También se estudió el mercado de los artículos de seguridad portátil en la que se detectaron 3 marcas fundamentales como competencia relevante de artículos sustitutos, que fueron Victorinox, Kensington y Skytel. Luego, el FODA nos ayudó a analizar que cosas debíamos tener en cuenta tanto en lo externo como interno y que elementos considerar para nuestra estrategia. Muy importante fueron las factibilidades de este proyecto, tanto las barreras de entradas, factores críticos del éxito y análisis UEN, donde se definió el camino próximo a seguir y disminuir el riesgo que podría llevar este proyecto. Finalmente, se definieron los objetivos y estrategias los cuales nos iban a servir como pilares fundamentales en nuestra propuesta final. La posibilidad de fabricar nuestro producto en Alemania, le dio al proyecto una propuesta de valor fundamental, con un producto de marca país muy potente y vanguardista y diferenciado, potenciando este innovador producto con un buen diseño, material resistente y seguro. También se consideró la combinación de este producto de alta calidad con la tecnología donde se implementaron elementos como pantalla táctil, sistema operativo, cargador solar, batería, GPS y detector de movimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

Clases de Electivo Marketing Industrial, Magíster en Marketing (2012), Universidad de Chile.  
profesor Claudio Saavedra, PhD.

Barney, Jay B. y William S. Hesterly (2012), Strategic Management and Competitive Advantage, 4th Edition, New Jersey: PEARSON.

Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, No. 1, pp. 99-120.

David, Fred (2008), Conceptos de Administración Estratégica, Estado de México: PEARSON.

David Mayorga / 2008 / El análisis VRIO y la Ventaja Competitiva -  
<http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>

Artículo Wikipedia - Última edición: agosto 2014 / La Matriz BCG /  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

L.P.S.I. Universidad Politécnica de Madrid / <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>

Estudio Adimark / 2014 / Estilos de Vida / <http://www.chile3d.cl/estilos.html>

Estudio INE / 2014 / Encuesta Nacional de Empleo /  
<http://www.biobiochile.cl/2014/04/30/desempleo-en-chile-experimenta-inesperado-aumento-en-el-ultimo-trimestre-movil.shtml>

ICE Benchmark Administration (IBA) / 2014 / Inflación Chile - Índice de precios al consumo (IPC) / <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>

Banco Central de Chile / 2013 / Cuentas Nacionales de Chile 2008-2013 /  
[http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-digitales/anuario\\_ccnn/index\\_anuario\\_CCNN\\_2013.htm](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-digitales/anuario_ccnn/index_anuario_CCNN_2013.htm)

Nouriel Roubini (artículo CNN Chile) / 2013 / "Chile será el primer país desarrollado de la región" / <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/10/21/nouriel-roubini-chile-sera-el-primer-pais-desarrollado-de-la-region>

Programas Corfo / 2014 / Incentivo Tributario a la Inversión privada en Investigación y Desarrollo / <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/incentivo-tributario-a-la-inversion-privada-en-investigacion-y-desarrollo>

## ANEXOS

### 1.- Lecciones de la Mittelstand alemana

**La columna vertebral de la economía alemana son las pequeñas y medianas empresas de manufactura, las Mittelstand.** La calidad de sus productos es admirada y envidiada por el resto del mundo. Esas empresas no tienen que alcanzar el mega tamaño de sus contrapartes americanas o japonesas para colocar su producción exitosamente en los mercados internacionales.

Esa columna vertebral se fundamenta en un excelente sistema educativo que crea una oferta laboral altamente productiva y competitiva. El dominio de las matemáticas y de las ciencias en Alemania es el resultado de extraordinarios maestros, bien entrenados y mejor remunerados.

Esa educación se complementa con un dinámico sistema de entrenamiento para jóvenes aprendices dentro de las pequeñas y medianas empresas. Esa formación facilita que los jóvenes puedan insertarse en el mercado laboral. La tasa de desempleo entre las personas menores a 25 años es de un 7.8% en Alemania, lo cual contrasta favorablemente con el 54% de España.

La integración de las empresas alemanas a los mercados internacionales a través de las exportaciones es otro elemento que promueve su desarrollo. Existe evidencia que revela que las empresas que exportan aumentan más su eficiencia y productividad que aquellas que no exportan. Y Alemania lo sabe, por eso ha creado una amplia red de promotores de sus productos a través de sus Embajadas y oficinas comerciales.

Esa política ha permitido a Alemania ser la mejor exportadora del mundo, demostrando que no siempre el tamaño importa.

### 2.- El 'milagro económico' alemán es la empresa familiar:

El fenómeno de 'mittelstand', un tipo de empresa industrial existente en los países de habla alemana, se basa en el negocio familiar y en las tradiciones patriarcales y parece ser un vivo reto a la época postindustrial.

Los economistas de todo el mundo conocen muy bien esta palabra y en la ciudad alemana de Bonn existe un centro de investigación que se encarga exclusivamente de los problemas de las 'mittelstand'.

'Mittelstand' se compone de dos palabras Mittel (medio, centro) y Stand (estado, nivel) y engloba a pequeñas y medianas empresas del país. Una empresa que tiene hasta 30 empleados, se ubica en una minúscula oficina y, sin embargo, es una marca reconocida a nivel mundial, es precisamente 'mittelstand'.

Se evita el uso de las nanotecnologías y de las avanzadas tecnologías informativas; a excepción de Internet, a la que se recurre para mantener el contacto con los clientes. Las empresas de 'mittelstand' reúnen en un 99% los requisitos de la época industrial clásica, pero facilitan lugares de trabajo a más del 60% de la población activa de Alemania.

Los expertos europeos y estadounidenses creen que, además de asegurar el liderazgo de la economía alemana, cada 'mittelstand' preserva del colapso a todo el sistema financiero comunitario.

De modo que no es casual la intensa atención hacia la 'mittelstand', oasis de la seguridad en el océano de la crisis mundial, mostrada por parte de Estados Unidos.

El fenómeno de 'mittelstand' se basa en el negocio familiar y en las tradiciones patriarcales, y parece ser un vivo reto a la época postindustrial. Para empezar, la pequeña y mediana empresa alemana, aun manteniendo sueldos altos, no abre centros productivos en el extranjero a pesar de disponer de los fondos necesarios.

En nuestra época del "préstamo fácil", los representantes del 'mittelstand', incluso las empresas más importantes, se empeñan en no caer en las redes de los organismos crediticios. "No tengo ningún préstamo bancario. Ése es el rasgo característico del mittelstand", asegura una de las empresarias.

"Lo que buscan es fomentar su independencia de los bancos y los organismos internacionales", explica uno de los expertos del centro de investigación de Bonn.

El concepto 'mittelstand' engloba empresas que cuentan con hasta 500 empleados y cuyas ventas anuales no superan los 50 millones de euros. Actualmente, los fabricantes del sector están ampliando sus mercados en China y los países de Asia y América Latina.

En su trato a los clientes, tanto los antiguos como los recién adquiridos, siempre se observan unas estrictas reglas. En primer lugar, la sensatez que está por encima de otros factores, incluso los ingresos. Se prioriza la estabilidad, no el crecimiento: es más importante poder dejar a los herederos una empresa bien establecida.

Muchos alemanes ven las raíces de la actual crisis financiera en la tan extendida incapacidad de renunciar a los beneficios junto con los riesgos que conllevan a favor de la estabilidad y de un mercado equilibrado.

Un representante típico de 'mittelstand' nunca aceptará que un cliente aspire a más de un 10% de todo el volumen de ventas. Si uno pide más, recibirá una negativa cortés. Y esta actitud parece ser muy justificada: durante la crisis numerosos mayoristas han quebrado, pero la reducción de las ventas en un 10% no afectó mucho a los fabricantes.

Sin embargo, los representantes de 'mittelstand' se muestran preocupados por el debilitamiento del euro, que se está volviendo ya peligroso, dado que la introducción de la moneda única ha sido y sigue siendo un bien indudable para Alemania. El sector aprecia enormemente la velocidad de las entregas, para lo cual se necesita un mercado común libre de las fluctuaciones de las monedas nacionales.

Según las encuestas de la Federación de la Industria Alemana, más de la mitad de los fabricantes del sector califica la situación de su negocio a lo largo de este año como buena o muy buena. Tan sólo un 8% la evaluó de manera negativa. No obstante, los pronósticos para el año que viene no son tan prometedores: el 14% de los encuestados ofrece una visión pesimista y el 38% sigue siendo optimista.

Rusia y Alemania están interesadas en igual medida en desarrollar la cooperación directa y a largo plazo entre las empresas del 'mittelstand' y los consumidores rusos, así como entre pequeñas y medianas empresas de ambos países. El foro 'Diálogo en San Petersburgo'

celebrado recientemente podría convertirse en un terreno importante –pero no el único- para la promoción de los contactos comerciales y la formación de una alianza bilateral.

### 3.- Modelo Mittelstand

Mittelstand se refiere a las pequeñas y medianas empresas en los países de habla alemana, especialmente en Alemania, Austria y Suiza. Los historiadores económicos y comerciales han sido cada vez más dando a las empresas Mittelstand más y más crédito para el crecimiento económico de Alemania a principios del siglo 20.

#### Definición

El término no se define oficialmente o auto-explicativo. La palabra alemana "soporte" se refiere a una finca, desde el modelo medieval de la sociedad en la que la posición de un individuo se define por nacimiento o profesión. Básicamente hay tres niveles, la superior es la aristocracia, la del medio es la libre burguesía de las ciudades y la inferior a los campesinos. Hoy en día, el término se utiliza con dos significados. El primer significado se refiere a las pequeñas y medianas empresas, las PYME, que se define por el número de empleados y volumen de negocios. El segundo significado se refiere a cualquier familiar o de negocios propiedad. El término correcto para describir a los hogares con mayor ingreso medio o sería "Mittelschicht" con la clase media traducción Inglés.

#### Modelo Mittelstand

Muchas empresas Mittelstand son para la exportación. Se centran en los productos innovadores y de alto valor fabricados y ocupan nichos de posicionamiento global de liderazgo en numerosos segmentos B2B. Por lo general son de propiedad privada y, a menudo basadas en comunidades rurales pequeñas.

Mittelstand exitosas combinan un enfoque orientado prudente y largo plazo a las empresas con la adopción de prácticas modernas de gestión, como el empleo de la gestión profesional externo y la implementación de las prácticas de producción y de gestión de la calidad total. El énfasis Mittelstand en la rentabilidad a largo plazo está en contraste con las corporaciones públicas de muchos países que se enfrentan a la presión trimestral o anual para cumplir con las expectativas.

Normalmente, las empresas Mittelstand trabajan en estrecha colaboración con las universidades y los investigadores, y se agrupan en torno a los grandes fabricantes. Empresas Mittelstand se benefician de sistema de aprendizaje de Alemania, que ofrece a los trabajadores calificados.

Empresas Mittelstand de Alemania son una parte muy importante de la economía del país. En 2003, estas empresas emplean el 70,2% de todos los empleados de empresas privadas, de acuerdo con el Institut für Mittelstandsforschung. Algunos predijeron su desaparición ese año debido al estrechamiento de la disponibilidad de crédito y un número récord de empresas colapsan. Hasta ahora, estas predicciones no se han materializado, las empresas Mittelstand continúan empleando el 70% de la fuerza laboral Alemanias. Sin embargo, sólo aportan el 50% de su producto interno bruto. Muchas empresas Mittelstand son orientadas a la exportación y contribuyen a Alemania es el segundo mayor exportador del mundo.

Se centran en los productos innovadores y de alto valor fabricados y ocupan nichos de posicionamiento global de liderazgo en numerosos segmentos B2B. Por lo general son de propiedad privada y con sede en comunidades rurales pequeñas.

La Asociación Alemana de Cajas de Ahorros publica un análisis anual, Diagnosticar Mittelstand, con base en las encuestas y en los balances de más de 100.000 empresas Mittelstand entre los clientes de su banco miembro.

### **Principales sectores**

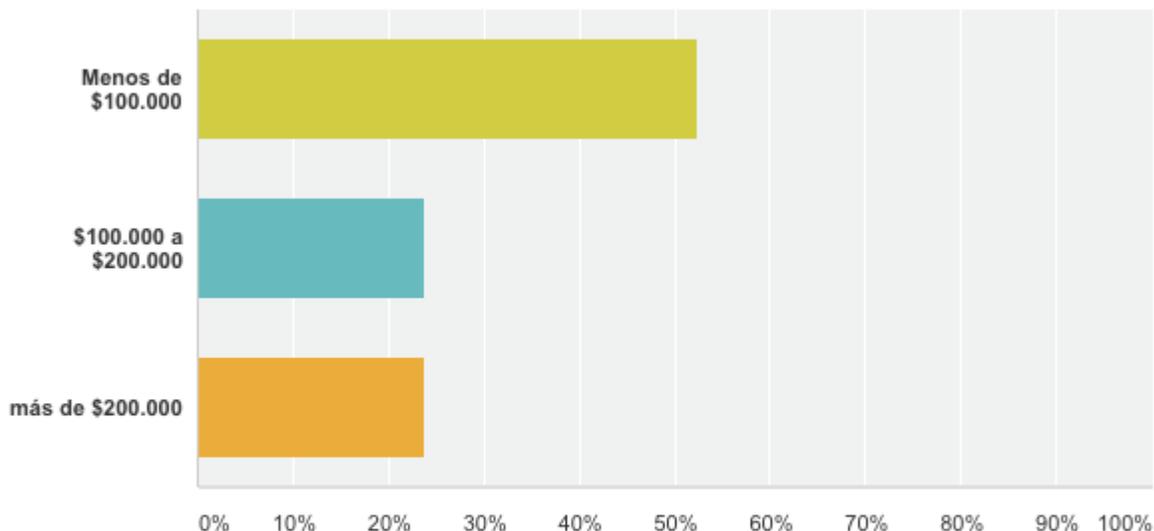
Mittelstand de Alemania se concentra en cuatro sectores principales:

- máquinas-herramienta
- piezas de automóviles
- productos químicos
- equipos eléctricos

#### 4.- Encuesta de percepción y atributos del producto

## Si tuvieses que comprar un artículo de seguridad, para tu trabajo o labor, cuanto estarías dispuesto a gastar? (en CLP)

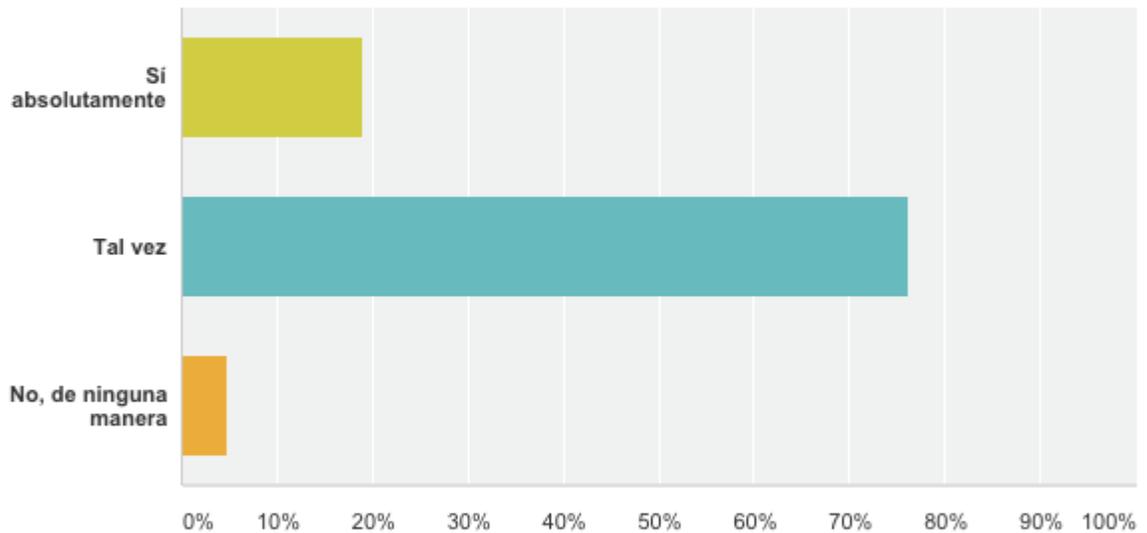
Respondido: 21 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$100.000	52,38% 11
\$100.000 a \$200.000	23,81% 5
más de \$200.000	23,81% 5
Total	21

**Si supieras que existe un "locker de seguridad portable", que protege tus objetos de valor cuando estás en terreno o en viajes de negocio (notebooks, pasaportes, documentos importantes, joyas, etc) lo comprarías?**

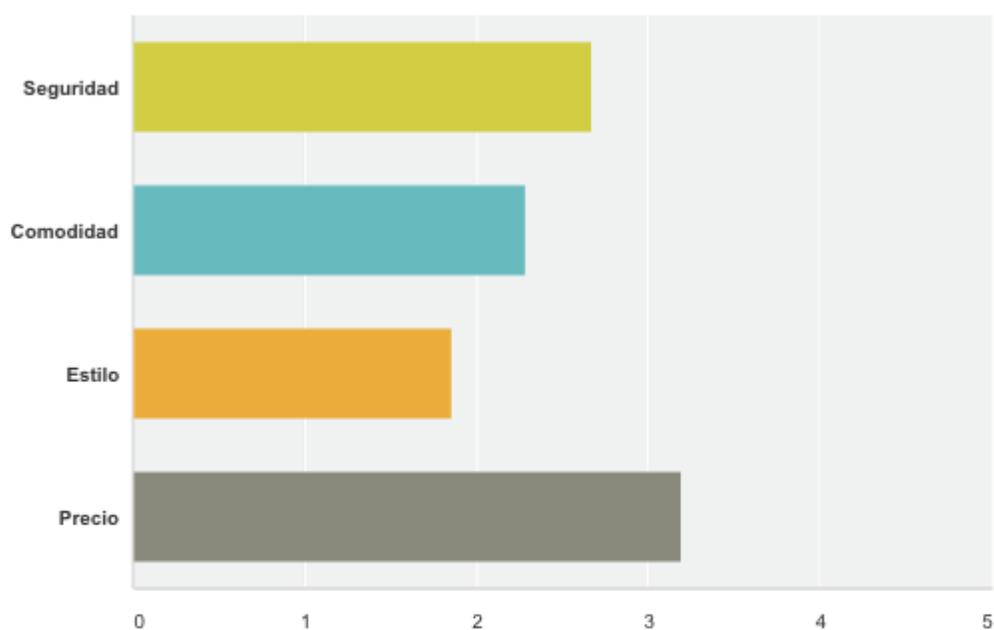
Respondido: 21 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si absolutamente	19,05% 4
Tal vez	76,19% 16
No, de ninguna manera	4,76% 1
Total	21

**En el caso que consideraras el producto  
¿Qué factor es determinante a la hora de  
decidir la compra? Por favor ordenar de  
mayor a menor importancia**

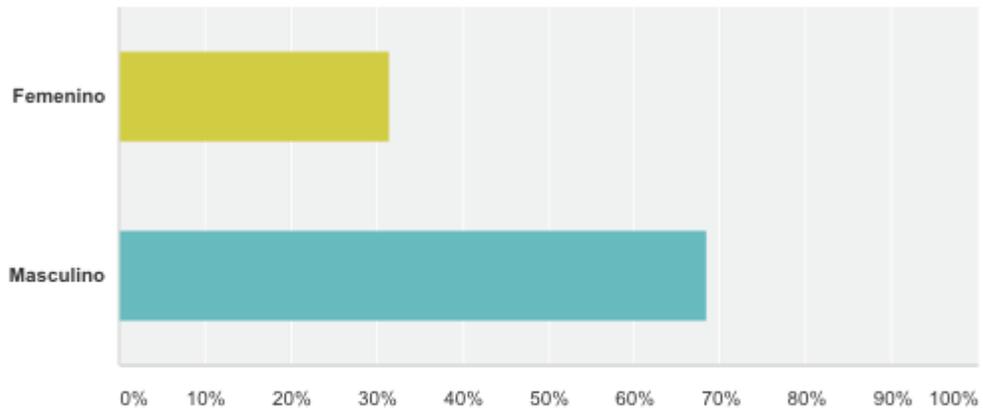
Respondido: 21 Omitido: 0



	1	2	3	4	Total	Ranking promedio
Seguridad	23,81% 5	33,33% 7	28,57% 6	14,29% 3	21	2,67
Comodidad	19,05% 4	4,76% 1	61,90% 13	14,29% 3	21	2,29
Estilo	28,57% 6	0,00% 0	0,00% 0	71,43% 15	21	1,86
Precio	28,57% 6	61,90% 13	9,52% 2	0,00% 0	21	3,19

## Indique su género

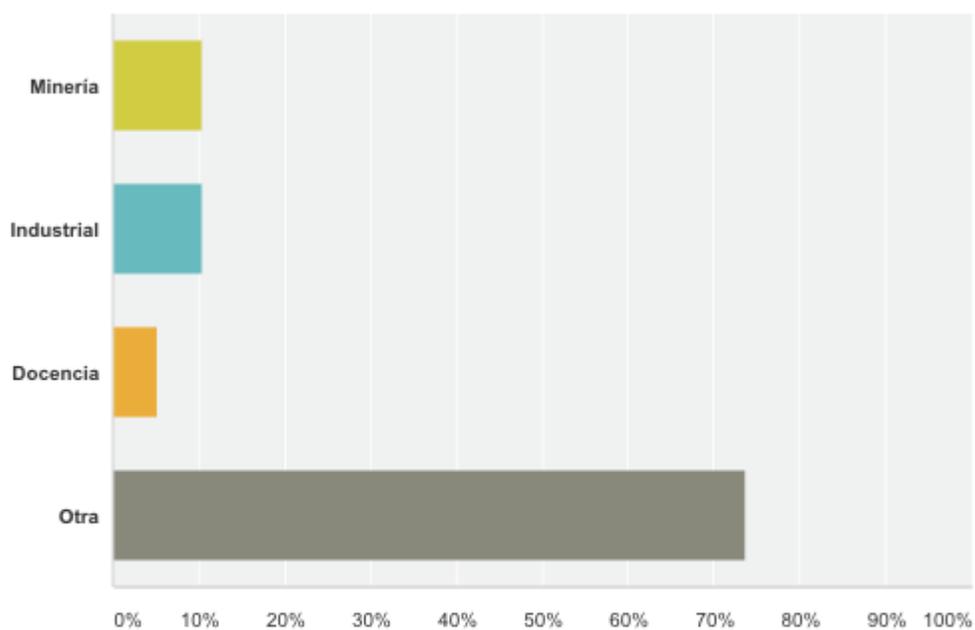
Respondido: 19 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Femenino	31,58% 6
▼ Masculino	68,42% 13
Total	19

## ¿En qué rubro te desempeñas actualmente?

Respondido: 19 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Minería	10,53% 2
▼ Industrial	10,53% 2
▼ Docencia	5,26% 1
▼ Otra	73,68% 14

Total de encuestados: 19