



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final Integrador

B2B - RECOLECCIÓN Y GESTIÓN DE PILAS USADAS DE FULLTOTAL

Alumno: Guido Elebaster

Mentor: Victoria Casano

2021



Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final Integrador

B2B - RECOLECCIÓN Y GESTIÓN DE PILAS USADAS DE FULLTOTAL



**Alumno: Guido Elebaster
Mentor: Victoria Casano
2021**

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	3
Marco Teórico.....	5
Análisis PESTEL	
Entorno Político.....	11
Entorno Económico.....	12
Entorno Social.....	14
Entorno tecnológico.....	16
Entorno Ecológico.....	18
Entorno Legal.....	19
Análisis del Mercado.....	20
Análisis Competitivo.....	25
Análisis de la Empresa.....	28
Análisis FODA.....	35
Estrategia.....	36
Segmentación.....	38
Targeting.....	41
Análisis del Cliente.....	42
Posicionamiento y Diferenciación.....	45
Factores Clave del Éxito del Plan.....	47
Objetivos y Metas.....	50
Gestión de Pilas en Desuso.....	51
Marketing Mix	
Producto.....	52
Precio.....	53
Plaza.....	54
Promoción.....	55
Cronograma de acciones.....	57
Presupuesto y Resultados Esperados.....	58
Implementación y Control.....	60
Conclusion.....	61
Bibliografía.....	63
Anexos	
Anexo 1.....	66
Anexo 2.....	68
Anexo 3.....	70

RESUMEN EJECUTIVO

La amenaza que representa para el planeta el cambio climático y la destrucción de sus recursos naturales modifica el panorama de los negocios en todo el mundo. Los ciudadanos (principalmente los más jóvenes) comienzan a reclamar cada vez más bienes y servicios que sean menos contaminantes y que colaboren con el medio ambiente. Los gobiernos (principalmente de los países del primer mundo) presionan a empresas a modificar sus productos y sus procesos para que estos también sean más ecológicos.

En medio de estas tensiones, están las marcas de todo tipo de productos y servicios que se comercializan en el mercado. El desafío para éstas sigue siendo, como siempre, el de mantener e incrementar su rentabilidad. Pero ahora, se agrega el desafío de hacerlo colaborando con el medio ambiente, reduciendo su huella de carbono y brindando soluciones a los consumidores que vayan más allá del momento específico de uso de sus productos o servicios.

Este Plan de Marketing propone a la marca de pilas y baterías domésticas Fulltotal, ser el primer jugador del mercado argentino en diferenciarse de la competencia con un plan de recolección y gestión de pilas usadas. Dicho Plan liderará la correcta disposición de los productos que la marca distribuye, cumpliendo con las demandas de los ciudadanos y los gobiernos mencionadas anteriormente.

El proyecto cuenta con la ventaja de no requerir una inversión inicial significativa y se apoya en la buena relación de la empresa con sus clientes actuales. Las ganancias estimadas arrojan un incremento de la rentabilidad de la empresa de entre un 10 y un 20% aproximadamente en el corto y mediano plazo y permite a la marca desarrollar una relación más cercana y empática con sus clientes, que en el largo plazo, puede canalizar en más ventas, no solo de sus pilas, sino de toda la línea de productos que la marca ofrece.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final integrador tiene como objetivo crear un Plan de Marketing para desarrollar y ampliar la marca de pilas y baterías Fulltotal, perteneciente a la micro pyme familiar Fullenergy Electrónica S.R.L. Ésta se dedica a la importación y distribución de pilas, baterías e insumos informáticos, así como auriculares, distintos tipos de cables y una larga variedad de otros productos relacionados, bajo su marca registrada llamada Fulltotal (www.fulltotal.com.ar). Cuenta con una cartera de productos de aproximadamente 600 SKUs (stock keeping unit o unidad de estoqueo) y cientos de clientes B2B (business to business o de negocio a negocio) por todo el país.

Actualmente, Fulltotal no cuenta con una estrategia y un posicionamiento que busque diferenciarla del resto de las marcas, sino que compete en el mercado de pilas y baterías domésticas buscando tener un producto de buena calidad a buen precio. Esto es algo que también hace el resto de los jugadores y que, en definitiva, deja a todas las marcas compitiendo en un océano rojo donde el precio termina siendo la única variable que se puede ajustar.

Este Plan de Marketing tiene tres objetivos:

- a) Crear un sistema de recolección de pilas usadas en los lugares donde se comercializan las pilas Fulltotal (para su posterior tratamiento como residuo peligroso antes de ser desechadas), con el objetivo de atraer consumidores al negocio.
- b) Utilizar este plan para fortalecer las relaciones con los clientes de la empresa que participan en el plan.
- c) Aumentar el *awareness* (percepción de marca) y mejorar la imagen de la marca Fulltotal

Para este trabajo, se utilizaron diversas fuentes de información. En primer lugar, los datos internos que la empresa posee en su CRM (Customer Relationship Management o Administración de los datos de los clientes) ayudaron a identificar

variables importantes sobre los clientes actuales, quiénes son, dónde están y cómo se comportan. Luego, fuentes secundarias permitieron dimensionar el mercado donde Fulltotal está inmerso. Así poder conocer la posición relativa de la marca con respecto a sus competidores. También se desarrollaron entrevistas en profundidad con clientes y otros participantes para obtener información valiosa y así crear una propuesta de valor que cumpla con las exigencias de los clientes y que sea rentable para la empresa. La información recolectada se combinó con toda la teoría adquirida en esta maestría, para crear una estrategia de Marketing integral que pueda ser tomada como referencia en la empresa para los años que vienen.

La crisis que la República Argentina atravesó en la década 2010-2020 y los efectos devastadores del Covid-19 en la economía nacional y mundial, dejan un panorama donde la competencia, por obtener un espacio en el mercado, será aún más feroz que en otros tiempos. Esto, sumado al desafío y la responsabilidad de la nueva generación consolidada dentro de la empresa, motivan a la realización de este trabajo. El mismo, será luego adaptado y presentado en la empresa, para su posterior aplicación en el corto y largo plazo, por lo que todo lo que aquí se desarrolla tiene un gran valor para la empresa y marca Fulltotal.

Universidad de
San Andrés

MARCO TEÓRICO

Uno de los principales retos que afronta la humanidad en el siglo 21 está relacionado con el cambio climático, la destrucción y contaminación de los recursos naturales y la extinción de su biodiversidad. Según el Intergovernmental Panel on Climate Change de las Naciones Unidas (2021) es casi un hecho que la temperatura media global aumentará 1.5 grados o más en los próximos años. Las consecuencias de este cambio en la temperatura son la aparición de fenómenos climáticos extremos como huracanes, inundaciones o incendios cada vez más usuales y la posible escasez de recursos fundamentales como el agua y la comida (Management Solutions, 2020).

La opinión pública (principalmente los millennials) ha comenzado a sensibilizarse en torno a este tema y empieza demandar a empresas y gobiernos un comportamiento más ético y responsable (Ballesteros, Elola, Diaz-noriega y Ramos, 2021) A su vez, algunas personas están dispuestas a pagar un mayor valor por productos y servicios más “eco-friendly” (Morris, 2021).

En este contexto, surge el concepto de “Stakeholder Capitalism” (Schwab, 2021) que hace referencia a una nueva forma de hacer negocios donde no solo se tiene en cuenta la ganancia de las empresas en el corto plazo, sino que también se busca la creación de valor a largo plazo teniendo en cuenta las necesidades de todas las personas que rodean a la organización y de la sociedad en general.

Así es como las empresas y marcas del siglo 21 están más comprometidas, no sólo con todo lo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial, sino también con el cuidado del medioambiente. Todas las grandes marcas, en todas las categorías, tienen hoy en día algún compromiso con el asunto ecológico. Algunos ejemplos de esto son:

- Ikea: su objetivo para 2030 es ser 100% circulares en el uso de recursos (Ikea, 2020)
- Brewdog: en el Reino Unido, esta marca lanzó una suscripción al primer club de cerveza con emisiones neutras o negativas de CO2. Brewdog (2020) envía a sus

suscriptores mensualmente cervezas que ellos mismos se ocuparán de verificar que sean producidas de manera limpia.

- Levi's: desarrolló una tecnología “waterless” que reduce hasta en un 96% el consumo de agua en la fabricación de sus prendas (Levi's, 2011)

Otros conceptos que toman fuerza en el siglo 21 son los de “economía circular”, que implica modificar la forma en que producimos y consumimos, alentando la reutilización productiva de los residuos que las personas generamos, y de “responsabilidad extendida del productor”, definida por la Cámara de Diputados de la República Argentina (2019), como “el deber de cada uno de los productores de responsabilizarse objetivamente por la gestión integral y su financiamiento, respecto a los productos puestos por ellos en el mercado nacional que devienen residuos”

Santana (2017), plantea que “el desarrollo de la economía circular tiene influencia en todos los procesos de una empresa, de manera que se infiere que al crear nuevos procedimientos, tecnologías y características de la economía circular, se pueden atribuir nuevas facilidades, retos, valores agregados y propiedades únicas, al generar desarrollo, por medio de la implementación y aplicación de la economía circular en los procesos comerciales”. De esta forma, las marcas pueden convertir el reto y la obligación de colaborar con la economía circular en una ventaja competitiva que les permita aumentar sus ventas.

Uno de los programas de economía circular más conocidos es el que la marca Nespresso desarrolló en España, llamado “The Positive Cup” (Nespresso, 2020). La empresa Nestlé produce sus cápsulas de café con materiales 100% reciclables, al tiempo que se ocupa de la recolección de las cápsulas usadas y su posterior tratamiento. De esta forma convierte el café usado en abono para fertilizar arrozales y recicla el aluminio. La marca posee más de 1000 puestos de recolección en todo España y financia por sí misma todo el proceso.

En cuanto a programas de recolección de pilas usadas, la Unión Europea fue pionera en regular el tratamiento de estos desechos (Directiva 2006/66/CE y sus modificaciones, 2006), obligando a quienes importan o fabrican estos productos a

financiar los programas de recolección. A raíz de esta directiva y otras similares, como las relacionadas a otros residuos electrónicos (celulares, pantallas, computadoras y demás), surgieron en Europa empresas que se dedican a gestionar todo el proceso de recolección, tratamiento, disposición y venta de todo tipo de residuos peligrosos relacionados con esta categoría. En algunos países de la Unión Europea, por ejemplo, existe la empresa European Recycling Platform. Ésta proporciona a las compañías que estén obligadas por las leyes de la Unión Europea o las nacionales a llevar adelante todo el proceso. En el año 2020, sólo en España, lograron recuperar más de 2000 toneladas de materiales químicos procedentes de pilas usadas, siendo el 84% de la composición total de estas pilas (ERP, 2021).

En América Latina, varios países tienen leyes con respecto a la disposición de pilas usadas. En México, el gobierno da la responsabilidad a productores, importadores, exportadores y distribuidores de formular y ejecutar planes de recolección de residuos peligrosos, entre ellos pilas y baterías. (SedeMA, Gob. De México, 2010). En Chile, existe la ley de responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje que obliga a productores e importadores a financiar la gestión de los residuos (Ministerio de Medio Ambiente de Chile, 2010). En Colombia, desde 2010 los productores e importadores de pilas están obligados a implementar los sistemas de gestión de pilas usadas (Ministerio de Ambiente de Colombia, 2010).

En la República Argentina, existe la ley 5.991 en la Ciudad de Buenos Aires que obliga a todas las empresas importadoras de pilas a desarrollar un plan de gestión ambiental y recolección de pilas usadas para su posterior tratamiento como residuo peligroso. La mayoría de las empresas que están en el negocio de importación de pilas en el país son pequeñas y medianas empresas, situadas principalmente en la Ciudad de Buenos Aires.

Las pymes argentinas, particularmente las microempresas se caracterizan por ser predominantemente empresas familiares. El carácter familiar repercute en su funcionamiento, gestión, administración y control. Esto se ve en aspectos como la centralidad de la toma de decisiones, donde esta recae solo en los dueños y altos mandos, la concentración de la propiedad en el grupo familiar y un mayor grado de financiamiento propio y reinversión. Otra característica importante de las micro-pymes

es la falta de eficiencia en sus operaciones cotidianas, aunque como contraparte, tienen más flexibilidad para adaptarse a cambios y tomar decisiones rápidas y menos burocráticas.

A su vez, de las miles de pymes que hay en el país, muchas son proveedoras de productos o servicios a otras empresas. Desde insumos para la producción, servicios de todo tipo hasta la distribución de productos fabricados o importados, como las pilas. Se conoce a este tipo de negocios como business to business (B2B) para diferenciarlo de los negocios que prestan bienes y servicios directamente al consumidor final, conocidos como business to consumer (B2C).

Existen diferencias entre un mercado B2C (business to consumer) de uno B2B (business to business). En los mercados B2B las empresas desarrollan actividades comerciales entre ellas. La principal diferencia entre estos es que el B2B tiene una cuota mayor de racionalidad en el proceso decisorio (Dvoskin, 2004). Incluso cuando las empresas buscan comprar los mismos bienes que compran las personas, estas suelen analizar atributos distintos de estos productos. En el mercado B2B, la relación con cada cliente se torna más cercana e importante y el valor de largo plazo de cada uno de ellos es mayor que en un mercado de consumo masivo.

Como principales características del negocio B2B se destacan:

a) Proceso decisorio más racional: la optimización y cuantificación del precio y demás atributos del producto se vuelve más importante y cuidadosamente analizada. De todas formas, a medida que las ofertas B2B se vuelven más commoditizadas, convergiendo en estos atributos, factores subjetivos y personales de quienes toman están decisiones toman importancia, por ejemplo, el miedo a equivocarse o a cambiar. Reconocer todo el espectro de factores emocionales y racionales detrás de las compras y crear una propuesta de valor acorde es la clave para no caer en la trampa de la commoditización (Almquist, Cleghorn y Sherer, 2018).

b) Proceso de compra más largo y de mayor escala: a diferencia del B2C, los compradores no toman la decisión de compra de un momento a otro cuando visitan una tienda o un sitio web. La decisión puede demorarse más tiempo e incluir distintas

ofertas y contraofertas, consultas y búsquedas de referencias. Del lado de la empresa compradora, la decisión puede depender de más de una persona que evalúe distintos puntos financieros y técnicos. Al ser compras de mayor cantidad, volumen y valor, algunos factores pasan a ser considerados de otra manera, como la entrega o la forma de pago.

c) Canales de comunicación diferentes al B2C: aun cuando el producto sea el mismo, las compras B2B suelen darse de distintas formas que cuando son al consumidor final. En este tipo de compras, algunos canales de comunicación, como el email marketing, pasan a tener más importancia mientras que otros, como la publicidad masiva, dejan de ser relevantes.

d) Menor cantidad de clientes: El negocio B2B siempre está enfocado en una menor cantidad de clientes con volúmenes mayores. Esto hace más importante el valor del cliente a través del tiempo en la empresa. En este modelo cada cliente es más importante que en el B2C y los esfuerzos por captar, retener y fidelizar a cada uno de ellos deben ser mayores.

Al igual que los productos, las relaciones con los clientes pueden y deben ser diseñadas por la empresa. La relación de un cliente con una empresa/marca comienza con la captación de este. Los costos de captación son diferentes según la industria y la estrategia que se elija. La captación incluye las visitas al cliente, campañas de publicidad, envío de muestras o material gratuito y un sinnúmero de otras tácticas.

Una vez que el cliente fue captado, la marca debe buscar no solo la permanencia del cliente el mayor tiempo posible, sino que también amplíe la variedad de productos que adquiere y aumente su cantidad. La siguiente etapa consiste en maximizar la rentabilidad del cliente hasta la finalización del ciclo de vida. El tiempo de permanencia, la amplitud de productos y la cantidad son las tres dimensiones que determinan el volumen de negocio que generará el cliente en la empresa, es decir, su valor (Fyrdman, 2019).

Diseñar y gestionar las relaciones con los clientes es de vital importancia para la

empresa. La relación de los clientes con un producto es efímera, la relación con las marcas es más duradera. Entender el ciclo de vida del cliente y sus diferentes etapas mejora la capacidad de la empresa de adaptarse al momento del ciclo en el que se encuentra, por ejemplo, utilizando una determinada promoción para poder comenzar una relación o modificar la forma de comunicación para pasar de dar a conocer la marca a rentabilizar al cliente dándole a conocer nuevos productos o servicios de la marca.

Es de vital importancia en la gestión de las relaciones contar con una estrategia integral de comunicación para cada marca. Alineando el mensaje y los valores transmitidos en cada punto de contacto, una estrategia de comunicación integrada mejora la efectividad del mensaje al tiempo que aumenta la confianza del mismo. Las marcas deben tener una estrategia de este tipo y comprender el ciclo de vida del cliente para utilizar cada elemento de comunicación (publicidad, Marketing directo, Marketing digital, Promociones, Etc.) en el momento apropiado (Czaplewski y Key, 2017).

También es importante agregar que cuando una empresa del mercado B2B fabrica o distribuye productos a otras empresas o comercios que los venden, tiene dos tipos de estrategias que puede utilizar. Por un lado, está la estrategia de tipo “push” que consiste en, cómo el término indica, empujar a los intermediarios a ofrecer sus productos y no los de la competencia. Por otro lado, la estrategia de tipo “pull” propone el camino inverso, dirigirse directamente al consumidor final para que sea este quien presione a los intermediarios a contar con el producto en cuestión. Es importante aclarar que ambas estrategias no son opuestas, sino que pueden complementarse para aumentar las ventas y las ganancias.

En los últimos tiempos, las empresas de todo el mundo, así como gobiernos y otras instituciones, han comenzado a aplicar las ciencias del comportamiento a sus estrategias y tácticas habituales. Desde la década de 1980, académicos de distintas áreas han combinado estudios en psicología y sociología con la economía y el marketing para estudiar porque a veces las personas toman decisiones que no son las que maximizan su utilidad o beneficio. Kahneman (2011), uno de los padres de las ciencias del comportamiento, explica que las personas no siempre pueden

mantener la calma y tomar decisiones 100% racionales, sino que las emociones, el pensamiento automático y los sesgos cognitivos aportan su cuota de protagonismo. Por este motivo es que negocios y marcas ahora deben tomar en cuenta esta característica irracional de las personas para diseñar sus productos o servicios y lograr que estos se adapten a los comportamientos habituales de ellas.

ANÁLISIS PESTEL

FACTORES POLÍTICOS

En diciembre del 2019, Alberto Fernández asumió como presidente de la República Argentina prometiendo, entre otras cosas, la recomposición del salario de los trabajadores, el aumento de la ayuda social y las jubilaciones, para poder mejorar la situación social y económica de la clase media y baja del país.

La llegada nuevamente del Peronismo y el Kirchnerismo al poder ejecutivo, y las políticas que impulsarían, basadas en lo que este partido realizó en gobiernos anteriores, buscarían un aumento del consumo interno mediante ayuda social, subsidios y programas de financiamiento de compras como el “Ahora12”. En este sentido, si se logra el objetivo, el aumento del consumo podría dar alivio a muchos comercios y empresas que vieron sus ventas desplomarse en los últimos años con la gestión de Mauricio Macri.

El aumento de la actividad industrial y comercial y de las ventas de todo tipo de bienes es beneficioso para el mercado de pilas y baterías, que crecería a la par del crecimiento de todas las industrias y sectores que las utilizan (controles, juguetes, maquinas, linternas, relojes y mucho más).

Como contracara de estas medidas positivas para el consumo, los mercados no tienen buenas expectativas para la gestión de la macroeconomía, lo que lleva a pensar que el tipo de cambio y la inflación no se controlarán de inmediato. Esto terminaría distorsionando los efectos de cualquier otra política tomada por el gobierno.

El nuevo gobierno, también preocupa a los sectores que dependen directamente de la importación de bienes. La gestión Kirchnerista anterior, principalmente en el periodo 2011-2015, siempre tuvo tendencia a prohibir o limitar la importación de muchos bienes, con el fin de proteger la industria nacional y frenar la salida de divisas. Desde el sector importador, los reclamos siempre estuvieron en la inexistencia de reglas claras de juego y el beneficio a la importación ilegal.

Por ahora, la gestión actual sólo está prohibiendo algunos productos catalogados como “licencias no automáticas” (La Nación, 2020), es decir, que requieren previa autorización para ser importados. Las pilas y baterías no entran en esta categoría por el momento, aunque la situación inestable podría cambiar, como ya ha sucedido. Para las “licencias automáticas”, que por ahora mantienen cierta libertad para su importación, el gobierno está imponiendo cada vez más controles y trámites burocráticos que ralentizan la salida al exterior de los pagos, las aprobaciones de permisos y las operaciones aduaneras, complicando los procesos de importación y alargando los plazos (Cronista, 2020).

La política de importación 2011-2015 terminó perjudicando a las exportaciones, por lo que se cree que el gobierno actual buscará distintas opciones, antes que afectar las importaciones, para frenar la salida de dólares. Aun así, la situación macroeconómica, agravada por la pandemia del coronavirus y sus efectos de corto y mediano plazo, preocupan al sector, que debe protegerse de posibles problemas modificando sus políticas de importación y de venta.

FACTORES ECONÓMICOS

a) Tipo de cambio y devaluaciones:

La economía argentina, así como la de otros países exportadores primarios, tienen una “estructura productiva desequilibrada” (Diamand, 1972). Este tipo de economía está compuesto por dos sectores. El sector agropecuario, que compite con los precios internacionales, y el sector industrial, que tiene un nivel de costos y precios superior a los del mercado mundial. El desarrollo del sector industrial y el crecimiento de la

economía nacional, tan anhelados por estos países, depende del ingreso de divisas. Pero este mismo desarrollo del sector industrial no contribuye a generar esas divisas para su crecimiento. El sector agropecuario debe contribuir en esto.

Los ciclos económicos de Argentina se caracterizan por el crecimiento del sector industrial, que a medida que el tiempo avanza no puede neutralizar el crecimiento de importaciones que necesita, generando una crisis en la balanza de pagos que fuerzan a una devaluación del tipo de cambio. Esta devaluación genera un incremento en los precios de todos los bienes de consumo importados y, en consecuencia, recesión, caída de salarios internos y una disminución de la actividad mientras se retorna a la situación de equilibrio anterior.

Así mismo, no solo la devaluación genera un aumento de precios. Las expectativas de devaluación y, por momentos, la incertidumbre en cuanto a las regulaciones y leyes sobre importaciones aumentan también los precios de los bienes dado que las empresas prefieren mantener un alto nivel de stock por miedo a un aumento del costo de reposición o la prohibición de importar.

El desafío para quienes importan bienes de consumo radica en manejar adecuadamente los stocks, los precios y la financiación otorgados a sus clientes de forma competitiva evitando, al mismo tiempo, problemas financieros y de stock que una devaluación y sus consecuencias puedan generar. En ciertos momentos, el correcto (o incorrecto) manejo de este problema, puede entrar en conflicto con otros objetivos de la empresa, la marca y su estrategia. Una decisión de aumentar precios o reducir financiación puede perjudicar la relación con los clientes. La falta de stock puede provocar la migración de los clientes hacia otras marcas.

b) Crisis, consumo y segundas marcas:

Según el INDEC, el producto bruto interno argentino tuvo una caída del 9.9% en el año 2020. El balance entre el año 2011 y el 2020 deja una caída total del PBI de 16.1%. Las proyecciones para los años siguientes no muestran un panorama positivo para el conjunto de la economía. Las estimaciones para el año 2021 del FMI (2020) dan un crecimiento del 5.8% y un 2.5% para el 2022 (se necesitaría un 11% de

crecimiento solo para recomponer el 9.9% perdido y un 19% para volver a los niveles del 2011).

A pesar de estas proyecciones, las crisis económicas (y en particular la crisis actual causada por el coronavirus) suelen afectar de diferente manera a las distintas industrias que componen la economía nacional. Bienes durables, turismo o artículos de lujo de ropa o joyería suelen verse más perjudicados que productos menos elásticos como alimentos o productos de “segundas marcas”.

Los ciclos económicos argentinos y las sucesivas crisis que afronta pueden tener un efecto positivo en “segundas marcas” o marcas “low price”. En el año 2018, las segundas marcas de bienes básicos crecieron hasta un 50% (Kantar Worldpanel, 2018) en un año en el que las primeras marcas sufrieron grandes problemas, despidiendo trabajadores y achicando operaciones debido a la crisis. Manaos, Brahma o la leche La Armonía aumentaron su Market Share impulsadas por sus menores precios.

Las segundas (o terceras) marcas aprovechan esta ventaja para posicionarse y ganar clientes en tiempos de crisis, mientras que aprovechan los tiempos de bonanza para invertir, crecer y desarrollarse.

FACTORES SOCIALES

Los cambios en la última década en la manera de relacionarse de las personas, con la explosión de las redes sociales y el mundo digital, modificaron también las formas de comunicación de las empresas con sus clientes. Herramientas como WhatsApp o Facebook, representaron cambios significativos para cualquier persona o negocio. En 2018, en Argentina, un 76% de la población ya usaba WhatsApp (Statista, 2018), cifra que debiera tender casi al 100% hoy en día en personas que trabajan en empresas y comercios.

Estos cambios fueron disruptivos para las empresas. La comunicación asincrónica usando WhatsApp o cualquier otro chat, a comparación con la sincrónica (cara a cara o por teléfono) aumenta la productividad, disminuye costos y mejora la experiencia

del cliente, todo a la vez. Esta mejora genera que ahora una empresa, con la misma estructura comercial y de atención al cliente que hace diez o veinte años, pueda no solo atender a más clientes de forma más práctica, sino que también pueda desarrollar con cada uno de ellos una relación más personal y empática (Frascaroli, 2020).

Estas herramientas también influyeron en las formas de captación de clientes, las visitas de proveedores a clientes (y viceversa) que durante el 2020 se vieron prácticamente paralizadas por la pandemia del coronavirus pudieron ser reemplazadas por mensajes o videoconferencias online. La publicidad tradicional, por su parte, va siendo reemplazada por el mundo del marketing digital que mejora la segmentación de la audiencia y eficientiza los costos.

De todas formas, estos cambios no deben dejar de lado los encuentros sincrónicos. Las empresas hoy en día deben desarrollar una estrategia omnicanal que les permita aprovechar los beneficios de cada punto de contacto con el cliente (Czaplewski y Key, 2017).

La transformación digital también está modificando los hábitos de compra de las personas. El año 2020 aceleró esta tendencia debido a la pandemia del coronavirus, pero más allá de esto, la tendencia ya mostraba un crecimiento importante aún a pesar de los malos resultados económicos del país. En el primer semestre del 2020 las ventas por canales online crecieron 106% interanual (CACE, 2021), cifra que supera a la inflación promedio del periodo y que resalta más aún en un contexto de brutal crisis económica. Uno de cada diez argentinos compró por primera vez online, siendo principalmente gente joven y de nivel socioeconómico medio y medio bajo.

Más allá de las tendencias generales del comercio electrónico, cada industria muestra distintos números de participación en los canales online. El turismo y el delivery de comidas, por ejemplo, lideran los rankings, mientras que otros rubros como alimentos frescos todavía no logran consolidarse del todo.

No existen estadísticas oficiales de ninguna entidad sobre la venta de pilas mediante comercio electrónico, pero todas las categorías relacionadas, como electrónica,

audio, computación, electrodomésticos son las que lideran los rankings de penetración, por lo que puede inferirse que muchos modelos de pilas, principalmente los más costosos, tienen altos niveles de penetración. Las pilas más comunes, al ser de bajo costo, probablemente tengan menos frecuencia de compra (el costo del envío termina siendo más caro que las pilas en sí). Otro factor que indica que las pilas tienen un potencial significativo de ventas en los canales online es el hecho de que, en Estados Unidos, Amazon comercializa sus propias pilas bajo la línea AmazonBasics y en nuestro país MercadoLibre está por lanzar su propia marca de pilas comunes y Alcalinas.

Este cambio en las formas de consumo, trae consecuencias para las estrategias empresariales. El panorama de los canales de distribución comienza a cambiar. Las zonas comerciales que históricamente atrajeron a miles de personas, comienzan a perder protagonismo, mientras que nuevos comerciantes con mejores capacidades para manejar plataformas online, ganan terreno.

Asimismo, la proliferación del canal online da la oportunidad a empresas productoras e importadoras, de saltar algunos eslabones de la cadena de distribución y comenzar a llegar al consumidor final de manera más directa, aumentando los márgenes de ganancia y obteniendo una mejor opinión de sus productos por parte de los clientes.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Desde 1798, cuando Alessandro Volta (Wikipedia) inventó la primera batería capaz de generar corriente eléctrica, hasta la actualidad, las pilas y baterías fueron mejorando en sus rendimientos impulsadas principalmente por la utilización de distintos elementos químicos. Hoy en día, las pilas más usadas están compuestas principalmente de Zinc, Níquel – Cadmio, Mercurio, Litio y plomo. (Defensoría del pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Las preocupaciones medioambientales y los incentivos de las empresas e industrias por crear pilas y baterías que duren más, carguen más rápido y sean de menor tamaño y precio hicieron que la composición química de las baterías fuera variando con el paso del tiempo. Las pilas denominadas “comunes”, compuestas de Zinc-

Carbono fueron las primeras en hacerse masivas, luego aparecieron las pilas Alcalinas y después las recargables de Níquel-Metal o Níquel-Cadmio. La toxicidad y el costo de las baterías fue aumentando, pero a un ritmo menor al de su duración y costo, por lo que esto representó una ganancia en términos de contaminación y economicidad a lo largo de la historia.

Hoy en día, los avances en esta industria están apalancados por el Litio. Compañías como Apple y Tesla (2021), están a la vanguardia en estos avances, incluyendo este elemento en sus baterías.

En el mercado de baterías domésticas, las marcas líderes comenzaron en los últimos años a comercializar algunos modelos de baterías hechas de litio (Energizer, 2020), principalmente para equipos que necesitan más potencia y duración (cigarrillos electrónicos, equipos de filmación y diversas industrias). En cuanto a las pilas comunes, las que contienen litio todavía no logran posicionarse por ser de un costo elevado en comparación con las pilas comunes y alcalinas.

Argentina es la cuarta reserva mundial de Litio en el mundo (USGS, 2019). Si bien muchos grupos inversores internacionales están desembarcando en el país, sus intenciones son solo extractivas, dado que el país no tiene la capacidad tecnológica para convertir este elemento crudo en pilas y baterías. Por este motivo, no sería una preocupación en el corto ni en el largo plazo que la producción nacional despegue y compita con la industria importadora.

Otro avance en esta industria viene con el Grafeno. A diferencia del Litio, este elemento todavía está en una etapa anterior de investigación y desarrollo, por lo que no se encuentran productos o industrias que lo utilicen regularmente. La promesa de esta nueva tecnología sería, al igual que los otros avances, una mejora en la duración y tiempo de recarga de las pilas y baterías, a la vez que reduciría costos económicos y ambientales (Alonso Rodrigo, 2021).

FACTORES ECOLÓGICOS

La preocupación por cuestiones como el cambio climático, el cuidado del medio ambiente y los desastres naturales impactan con fuerza en el siglo 21. Las generaciones más jóvenes, los millennials y los centennials, son los que traccionan este nuevo movimiento social y político que busca una vida más sustentable promoviendo el reciclaje, la economía circular, las energías limpias y muchos otros cambios (Infobae, 2018).

Esto presiona a gobiernos, ciudadanos y empresas a cambiar hábitos y formas de actuar. Las nuevas generaciones toman en cuenta factores de sustentabilidad a la hora de comprar e invertir (Morgan Stanley, 2017). Y esto se traduce en un fuerte incentivo de las empresas y gobiernos para crear procesos, productos e infraestructura que cumpla con esta nueva demanda social. El abanico de nuevos negocios y emprendimientos basados en esta tendencia es cada vez más amplio (Perez, 2021) y la industria de las pilas no se queda afuera.

Dentro de la Unión Europea, existe la European Portable Battery Association (EPBA) que representa los intereses de los fabricantes, distribuidores e industrias que utilizan pilas y baterías primarias y recargables. Su misión es trabajar junto con gobiernos, ONGs y otros actores importantes para colaborar en la mejora de las leyes y regulaciones del buen uso y reciclado de estos productos. Desde el año 2006, esta asociación regula los contenidos químicos y el tratamiento de residuos en los países miembros.

Los países de la Unión Europea, siempre estuvieron a la vanguardia en asuntos medioambientales y este tipo de asociaciones y regulaciones suelen ser imitadas por el resto de los países. En Argentina existen diversas leyes que regulan todos los aspectos medioambientales (Anexo) y se espera que estas sigan desarrollándose en los próximos años.

Las pilas y baterías domesticas son residuos altamente contaminantes para el medioambiente si son tratados como un residuo común. Los componentes de una pila

de Zinc-Carbón arrojada al suelo contaminan 3.000 litros de agua y los de una pila de tipo botón de Litio llegan a contaminar hasta 600.000 litros (Valenzuela, 2009). El problema se agrava al depositar las pilas en vertederos y rellenos sanitarios, donde los envoltorios de las pilas son corroídos permitiendo que todos los químicos entren en contacto con la tierra y el agua, generando efectos tóxicos para el medio ambiente y para las personas.

FACTORES LEGALES

a) En diciembre del 2006 se sancionó la Ley Nacional de Energía Eléctrica Portátil N° 26.184. Esta ley establece las cantidades máximas de Mercurio, Cadmio y Plomo que cada pila o batería puede contener. El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) es el organismo estatal autorizado para realizar los análisis y los certificados.

Para las empresas ya inmersas en el mercado de pilas del país, el costo del análisis y certificación no representa un monto importante, pero para nuevos jugadores que quieran entrar en el mercado con cantidad pequeñas, el costo del análisis y los problemas burocráticos que conlleva pueden representar una barrera de entrada que termina beneficiando a quienes ya están en el mercado.

b) El 12 de Julio de 2019 se sancionó, en la ciudad de Buenos Aires, la ley 5.991 de Gestión Ambiental de Pilas en Desuso que dictaminó que los importadores de pilas y baterías deberán hacerse cargo de la recolección, gestión y tratamiento de las pilas desechadas dentro de la ciudad. Según la propia Ciudad de Buenos Aires (2019), la autoridad de aplicación de la ley será la Agencia de Protección Ambiental (APRA) y sus objetivos serán la preservación de la salud humana y del ambiente, incentivar la economía circular, promover la correcta disposición de estos materiales e involucrar a quienes participan en la cadena de distribución a través del principio de la responsabilidad extendida del productor.

La ley obligó a los implicados a presentar un plan de gestión ambiental ante la autoridad para recolectar, transportar, tratar y disponer de los residuos. La Asociación Latinoamericana de Pilas y Baterías, conocida como ALPIBA, ha sido la encargada de la creación y puesta en ejecución del plan. Si bien la pandemia del Covid-19 retrasó

la ejecución, ya se están comenzado a instalar los tachos recolectores en distintos puntos de la ciudad.

Fuentes de ALPIBA ya comunicaron a los importadores que muy probablemente esta ley sea replicada en otras provincias de Argentina, lo que hará aumentar los costos mensuales de ejecución.

Los costos asociados a este plan de gestión ambiental son solventados por los importadores proporcionalmente a la estimación de market share de cada uno de ellos obtenida de información de importaciones en la aduana argentina. Si bien estos costos por ahora no representan un gran problema para los importadores, estos podrían elevarse exponencialmente en caso de tener que cubrir todo el territorio de la nación.

Una consecuencia de la ejecución del plan, es que la Agencia de Protección Ambiental comenzó durante el año 2020 a inspeccionar (y confiscar en caso de ser necesario) comercios y distribuidores en búsqueda de marcas que no estén adheridas al plan. Estas inspecciones colaboran en la formalización del sector, incentivando a los comerciantes a no comprar pilas que son importadas de manera ilegal y no pueden pertenecer al plan de gestión. En general, las pilas importadas ilegalmente están producidas sin contemplar los requisitos mínimos que el INTI dispone, por lo que son las que más daño hacen a las personas y al medio ambiente.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Existen distintas clasificaciones de pilas y baterías, según distintos criterios, como tamaño, forma, duración o composición. La clasificación principal puede hacerse entre “primarias” y “secundarias”. Las primeras son las no recargables y las segundas son las recargables.

Entre las pilas primarias, las más conocidas son las pilas “comunes” de Zinc-Carbón o las pilas alcalinas de Dióxido de Manganeso. También son conocidas por el público en general las pilas tipo “botón” para relojes o calculadoras. Las pilas secundarias son

las que se pueden recargar. Sus usos suelen ser los mismos que las otras pilas, lo que cambia es su composición química. Pueden ser recargadas más de 100 veces según su tipo y calidad.

Según el Observatorio Ambiental de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2018), los argentinos consumen, en promedio, entre 10 y 12 pilas anuales (datos de Chile, país similar a la Argentina, arrojan el mismo número). Esto equivale a más de 450 millones de unidades usadas por año en todo el país suponiendo una población de más de 45 millones de personas (INDEC, 2021). No existe fabricación local de este tipo de productos por lo que el 100% de las pilas provienen del exterior, principalmente de Asia.



Figura 1: En la Ciudad de Buenos Aires se consumen anualmente 19 millones de pilas (Fuente: Infobae, 2018).

Del lado de la oferta que existe en el país, podemos clasificar a las marcas en 4 categorías:

a) Grandes marcas: son empresas multinacionales de origen extranjero que tienen presencia en casi todos los mercados del mundo. Duracell (Berkshire Hathaway) o

Energizer son las dos marcas mundiales más famosas. Poseen fábricas propias y marcas globales unificadas. En Argentina operan a través de representantes nacionales.



Figura 2: Batería 9V Energizer y AA Duracell, ambas alcalinas, las más reconocidas en el mercado mundial y nacional (Fuente: Energizer, 2021 y Duracell, 2021)

b) Marcas medianas: a veces son marcas secundarias de los grandes jugadores del mercado y otras son marcas con presencia mundial. Rayovac y Eveready son las dos marcas más conocidas en este segmento y pertenecen ambas a Energizer. Otras marcas son Maxell, Varta, o Panasonic.



Figura 3: Pila D Rayovac alcalina y pilas AA Panasonic Zinc-Carbón (Fuente: Rayovac, 2021 y Panasonic, 2021)

c) Marcas pequeñas: son pymes importadoras que compran pilas a fábricas en el exterior y las distribuyen con su marca propia. Fulltotal es una de estas y dentro de este segmento existen muchas otras empresas, cada una con un market share de entre 0,1 y 4% del mercado aproximadamente.



Figura 4: Pilas AA Makao y pilas C recargables Megalite (Fuente: Makao, 2021 y Megalite, 2021)

d) Marcas ilegales: según la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires (2018), el 19% de las pilas que se desechan mediante su programa de recolección pertenecen a marcas no registradas en aduana y demás registros comerciales e impositivos. Estas marcas son más conocidas como marcas genéricas y suelen ser de una calidad inferior a las otras marcas.

Del lado de la demanda, las pilas son usadas por una amplia variedad de productos que las necesitan para funcionar:

- Controles remotos (TV, garajes, etc.)
- Juguetes
- Joysticks
- Mouse y teclados inalámbricos
- Balanzas
- Aparatos médicos
- Máquinas y equipos industriales de todo tipo

- Linternas
- Radios
- Relojes
- Detectores de humo
- Cigarrillos electrónicos
- Y una larga cantidad de otros productos

Las pilas más comunes son las denominadas AA y AAA, seguidas de las C, D y 9V. Suelen ser las que más fácilmente se consiguen en los canales masivos como supermercados, almacenes y kioscos. Estos canales son dominados por las grandes marcas que se especializan en los modelos comunes.



Figura 5: Línea de pilas Zinc-Carbón AA, AAA, C, D y 9V de la marca – Fuente: Fulltotal (2021)

Las pilas recargables, las tipo “botón” o las especiales, no suelen conseguirse en estos lugares y ahí es donde existe una amplia variedad de lugares donde conseguirlas: casas de pilas, negocios de informática, tiendas y plataformas online, ferreterías, bazares, casas de electrónica y electrodomésticos, etc. También las empresas recurren directamente a los mismos importadores en el caso de compras mayoristas para industrias y negocios que las utilizan como insumo.



Figura 6: Parte de la línea de pilas especiales de Litio de la marca - Fuente Fulltotal (2021)

Debido a la subfacturación y sobrefacturación de importaciones y de ventas, la falta de información en el rubro y la venta en el mercado informal es muy difícil determinar el porcentaje exacto de market share de cada marca. Analizando los datos de ALPIBA y la estimación de consumo promedio de la Ciudad de Buenos Aires y combinándolo con los datos de ventas de Fulltotal, la cuota de mercado de la empresa es de alrededor del 1%.

Teniendo en cuenta las tendencias sociales, las políticas gubernamentales (principalmente de los países desarrollados) y los avances tecnológicos, es posible inferir que el futuro del mercado mundial y nacional de pilas y baterías irá hacia un mayor uso de pilas recargables (mayor ciclo de vida y economicidad y menor contaminación) y un menor uso de pilas comunes, conocidas como “primarias”.

Las pilas recargables tienen un costo mayor al de las pilas comunes, pero son capaces de ser reutilizadas más de 100 veces, por lo que su costo en realidad es menor.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Para realizar un análisis estratégico de la industria de pilas domésticas, donde Fulltotal actúa, se plantea a continuación el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1979). Este modelo surge de la crítica del autor a los modelos estratégicos que para analizar una industria sólo toman en cuenta a la competencia directa y olvidan otros factores que le dan forma a la industria tales como los clientes y los proveedores

(cuántos son y qué capacidad de negociación tienen), los potenciales nuevos competidores (con sus barreras de entrada o de salida) y los productos sustitutos (que pueden surgir por nuevas tecnologías o pueden ser simplemente alternativas que provengan de otras industrias). El modelo analiza estos 5 factores para tener un panorama completo de la industria y tomar las decisiones correctas de cara al futuro.

Proveedores (2,5)

- Baja o nula financiación al mercado Argentino por desconfianza de la economía.
- Volúmenes de compra considerados chicos para la industria de parte de Fulltotal.
- Amplia variedad de fabricantes en Asia y en el resto del mundo ayudan a negociar a la empresa.

Nuevos competidores (1,5)

- Recesión económica y gobierno pro-restricciones a la importación, sumado al panorama difícil que afronta Argentina en el corto y mediano plazo, no hacen de la Argentina un país que incentive a la creación de nuevas empresas (extranjeras o nacionales), eso reduce la posibilidad de aparición de nueva competencia.

Sustitutos (2)

- La amenaza de productos sustitutos viene desde dentro de la industria, con los nuevos componentes químicos que reducen costos, aumentan el rendimiento y disminuyen el impacto ambiental. Primero fue el Zinc-Carbón, luego el Mercurio, el Níquel-Metal y el Níquel-Cadmio. Hoy los avances tecnológicos vienen del lado del Litio y son liderados por Asia principalmente (Zicari, Fornillo y Gamba, 2019). Las fábricas de pilas de Asia invierten en estos desarrollos por lo que la amenaza de que un jugador nuevo imponga un producto con una tecnología a la que Fulltotal no pueda acceder es baja. Los países desarrollados, que son los que más regulan el mercado de pilas, están direccionando el mercado promoviendo el uso de las pilas recargables por sobre las que no lo son.

- Otra amenaza es la desaparición de aparatos que utilizan pilas (Ej.: calculadoras, linternas o juguetes). Por ahora, esto no representa una amenaza importante en el corto y mediano plazo. El mercado mundial de pilas y baterías sigue creciendo, incluso en los países desarrollados que deberían ser los primeros en adoptar los avances tecnológicos en los productos. Estados Unidos, por ejemplo, estimó un CAGR de 5% en el tamaño de mercado de pilas domésticas para el periodo 2020-2025 (la estimación pudo haber variado por la crisis del Covid-19, pero la recuperación económica debería normalizar la situación). Los motivos del aumento del valor total de mercado de la industria son el aumento de la población y el crecimiento económico (Mordor Intelligence, 2021).

Compradores (4)

- El poder de negociación de los clientes guarda una correlación importante con el volumen de compra que puede hacer. Quienes compran más volumen tienen más fuerza para pedir descuentos o mayor financiación. Los comercios de menor volumen no tienen esa virtud, aunque todos los clientes tienen acceso a las distintas marcas que constantemente ofrecen sus productos.

Competidores (4)

- A pesar de las dificultades económicas del país, siguen existiendo en la actualidad una variedad importante de marcas de pilas en el país. Desde primeras marcas, hasta las marcas truchas, pasando por las medianas y las chicas, todas las marcas están en contacto constante con los clientes. La inflación hace que los precios relativos entre ellas sufran modificaciones importantes todos los meses. Ante esto, los clientes están siempre alertas a los precios de todos los competidores y eso crea una competencia difícil de manejar para las marcas.

En síntesis, la industria de pilas domésticas en la Argentina ofrece diversas marcas a los consumidores a pesar de los problemas que el país tiene con respecto al comercio exterior y a la logística. Las barreras de entradas políticas y económicas ayudan a las empresas ya existentes a que la competencia no sea aún más feroz y poder mantener

su rentabilidad. Por último, el aumento de la población y del poder adquisitivo de ésta aumenta el consumo de pilas de un país, lo que termina beneficiando a toda la industria.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Fullenergy Electrónica SRL se crea en septiembre del año 2003. En sus primeros 4 años, la empresa se dedicó a la importación y distribución de pilas Camelion, marca que tenía presencia en muchos países del mundo y contaba con una línea amplia de productos.

En el año 2008, luego de algunos problemas en la fábrica de Camelion, y la necesidad de la empresa de comenzar a escalar el negocio, se crea la marca propia Fulltotal. Si bien de esta forma se perdía el Brand Awareness (reconocimiento de marca) que esta marca ya tenía en el mercado, la marca propia permitía a la empresa no depender de las decisiones de terceros en el exterior y poder desarrollar las líneas de pilas y otros productos de manera más independiente.

Desde su fundación en 2003, la pequeña empresa pudo aprovechar los años de bonanza post crisis 2001 y fue ganando clientes, principalmente en la zona comercial mayorista de Balvanera. Al mismo tiempo, fue ampliando la cantidad de productos que ofrecía en las distintas categorías. Las crisis cíclicas que tuvo el país durante todos estos años pudieron ser superadas manteniendo una estructura de gastos fijos pequeña y unas finanzas ordenadas.

Hoy en día, con la segunda generación familiar ya consolidada en la empresa, el desafío radica en profesionalizar la empresa y la marca y de esta manera hacerla crecer en un contexto de múltiples cambios a nivel tecnológico, social y económico. Esto obliga a cualquier negocio a reevaluar sus formas de trabajar, para poder seguir participando en cualquier mercado.

Las 7 S de McKinsey

Esta herramienta congrega 7 factores internos básicos para evaluar si la estrategia de una organización está alineada con las actividades que se desempeñan actualmente. Se compone de Strategy (Estrategia), Structure (Estructura), Systems (Sistemas), Staff (Personal), Skills (Habilidades), Style (Estilo) y Shared Values (Valores Compartidos).

El concepto parte del libro de dos antiguos consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores del libro "En Busca de la Excelencia".

A continuación las desarrollaremos para Fullenergy Electrónica S.R.L.

Estrategia

La vida en las empresas es afrontada de diferentes maneras. Estas pueden adoptar distintas actitudes ante los escenarios que se le aparecen. A veces tienen una actitud pasiva, esquivando los problemas o aplazándolos lo más lejos posible, una reactiva, encarando los problemas solo cuando estos salen a la luz o una proactiva, que se anticipa a los hechos y construya su futuro con sus ambiciones propias.

Las Pymes y Micropymes, generalmente, no cuentan con una estrategia de negocio formal y deliberada, sino más bien una informal y emergente (o por lo menos un mix de ambas) (Cleri, 2007). La intuición y la experiencia personal de los dueños suele guiar las decisiones que se toman día a día sobre en qué mercados actuar, qué productos ofrecer y a qué costo.

Esto es lo que sucede en Fulltotal. La empresa busca aumentar las ventas sumando nuevos productos y clientes a su cartera (dentro de las subcategorías donde participa, pilas, informática, electrónica, Etc.), sin una idea certera de quienes deben ser estos clientes y qué necesidades tienen. No hay una segmentación del mercado, ni un target específico y, menos aún, un posicionamiento deseado. Esto trae como consecuencia la inexistencia de criterios para todo el resto de las decisiones tácticas y operativas de la empresa, como, por ejemplo, qué canales de comunicación utilizar y qué mensaje dar o qué precios cobrar y que descuentos hacer.

Estructura

Al ser una micro-pyme, la empresa cuenta con un lugar centralizado donde se encuentran las oficinas administrativas y comerciales y los depósitos donde está la mercadería. La parte comercial está concentrada en los dueños, quienes también manejan el comercio exterior y parte de la administración diaria. Otra parte de la administración es manejada por una persona. En el depósito se encuentran dos personas más encargadas de preparar, controlar y entregar pedidos.

Es una forma de organización funcional (ESAN, 2017) en la cual cada persona tiene asignadas sus funciones y responsabilidades. Este tipo de estructura podría generar una falta de comunicación entre los diversos grupos en la empresa haciéndola lenta e inflexible, pero al ser una Pyme pequeña esos problemas son evitados por la concentración de su personal y la centralización de sus operaciones en un solo lugar.

Sistemas

Entendemos a los sistemas de una organización no solo como la tecnología que utiliza, sino como todos los procesos y procedimientos que las empresas utilizan diariamente para capturar, almacenar, procesar y analizar datos e información relevantes para aquellos que son responsables de tomar decisiones en las empresas (Nuñez, Cuello, Ruiz, 2019).

La información es un insumo esencial en la toma de decisiones de las empresas en el siglo XXI y esto suele representar una desventaja para las Pymes que no tengan los sistemas adecuados de recolección y procesamiento. En las empresas chicas, quienes toman decisiones lo hacen usando principalmente sus propias intuiciones basadas en la poca información que se puede ver a simple vista. Esta forma de pensar está muy expuesta frente a los sesgos cognitivos de cada persona y puede omitir factores importantes que no se pueden inferir fácilmente.

Ante esto, un buen sistema de información es aquel que permite captar lo que está sucediendo en el contexto general y en la industria en particular, así como lo que los clientes de la empresa están haciendo u opinando.

Fulltotal no cuenta con procesos formales de recolección de información. No se

monitorea el nivel de satisfacción de los clientes, ni sus opiniones o exigencias. Tampoco se conoce y controla el reconocimiento de la marca respecto de sus competidores, ni su Market Share. Esto se debe, en parte, a no contar con un proceso sistematizado de recolección de información de clientes, así como a la dificultad de obtener datos del mercado.

Personal

La cantidad de personas que componen una empresa es un factor estratégico fundamental. En las Pymes y MiPymes, todos los integrantes se conocen entre sí. Y no solo saben sus nombres y sus funciones, también conocen sus formas de actuar, sus personalidades y sus historias de vida personal y laboral. Esta relación cara a cara permite un intercambio fluido, un acceso inmediato al otro y un conocimiento profundo de los motivos e intenciones de sus conductas (Schlemenson, 2013).

El clima laboral generado en empresas con pocas personas, termina configurando una relación cercana entre sus miembros y una mayor satisfacción e integración de quienes trabajan en ella. Las Pymes aprovechan esta ventaja para tener una relación más empática y personalizada con los clientes y otros stakeholders. En Fulltotal, las 6 personas que componen la empresa tienen trato directo con los clientes. A la hora de la venta, de la administración o de la entrega de pedidos, todos participan de alguna manera en el vínculo con éstos.

Por otro lado, algunos problemas pueden surgir en la administración del personal en las pequeñas empresas. Si tenemos en cuenta la Teoría de la Motivación de McClelland (1989), que indica que las personas tienen necesidades de realización, de poder y de afiliación en sus trabajos, puede suceder que ante la imposibilidad de avanzar en la jerarquía organizacional, con el correspondiente aumento en las responsabilidades, el poder de decisión y las compensaciones, las personas pueden desmotivarse y sentirse atascadas en sus trabajos.

Habilidades

Algunas de las principales diferencias entre las Pymes y las grandes empresas se encuentran en la flexibilidad que tienen las primeras para reconvertirse y cambiar de rumbo, la rapidez con la que pueden llevar adelante una iniciativa, los procesos

decisorios más cortos y la inmediatez en las comunicaciones (Castellanos, 1996). Como contrapartida, las grandes empresas se benefician de las economías de escala, la mayor profesionalización de cada una de sus áreas y una mejor capacidad financiera.

La flexibilidad de las Pymes, entendida como la capacidad de cambiar o adaptarse a nuevas situaciones en menor tiempo, costo y esfuerzo, cobra importancia en un país como Argentina, donde las reglas del juego pueden ser modificadas de un momento a otro.

Nuevas leyes y regulaciones en materia de importaciones, altibajos económicos que afectan el poder de consumo y las finanzas y problemas con el comercio ilegal afectan de distinta manera a empresas grandes con estructuras más complejas (Ej.: empresas con equipos de vendedores especializados por zonas o rubros) que a Pymes y Micropymes que pueden movilizar sus recursos más rápidamente en caso de ser necesario.

Fulltotal cuenta con pocos empleados, un estado financiero saludable (no tiene deudas contraídas ni es acreedor de importantes sumas) y stock suficiente para varios meses de demanda constante. En el contexto descrito en el párrafo anterior esto representa una ventaja para la empresa a la hora de enfrentar problemas que suelen aparecer en la vida cotidiana de las pymes importadoras del país.

Desde el nacimiento de la empresa en 2003 hasta hoy, las políticas de importación siempre fueron cambiando al igual que el nivel de consumo de los habitantes. A pesar de todo esto, Fulltotal nunca se vio obligada a reducir personal ni se quedó sin stock por tiempos prolongados.

De todas formas, existen desventajas de este tipo de compañías si se lo compara con grandes competidores. En tiempos de auge la empresa probablemente no pueda hacer frente a una gran demanda con su estructura pequeña. Asimismo, las grandes empresas la superan en sus habilidades técnicas como su comunicación, logística y calidad de sus productos.

Estilo

La cultura de una organización puede definirse como el modo de hacer las cosas en esta. Son las reglas no escritas sobre cómo se espera que todos se comporten. En empresas que tienen pocos empleados la cultura siempre está influenciada por la personalidad y las formas de actuar de sus dueños.

En Fulltotal las decisiones importantes y el contacto con los clientes están centralizadas en sus dueños. Esto es una parte importante de la cultura de esta empresa, los dueños siempre fueron quienes realizaron estas tareas mientras que el resto de los empleados se encargaron de la organización puertas adentro. Esto no supone una ventaja ni una desventaja respecto de otras empresas, pero si hay que tener especial cuidado de cara al futuro, donde los cambios que este Plan de Marketing o las nuevas tecnologías de venta y comunicación propongan harán que la empresa tenga que modificar ciertas conductas. Aquí será responsabilidad de los dueños general el clima correcto de trabajo para que todos estos cambios sean asimilados con buena voluntad y puedan llevar a la empresa por el camino correcto.

En una empresa acostumbrada durante años a hacer las cosas de un cierto modo, siendo siempre los mismos quienes participan del negocio, cambios internos (ej.: un cambio de CRM) o externos (ej.: una nueva estrategia de pricing) pueden modificar la totalidad de los procesos que se realizan. Será responsabilidad de los dueños que estos cambios no repercutan negativamente en la empresa.

Valores compartidos

Aunque Fulltotal no cuente con una misión, visión y valores organizacionales definidos explícitamente, dentro de la empresa existen principios y formas de actuar que rigen el comportamiento de todos dentro de la empresa.

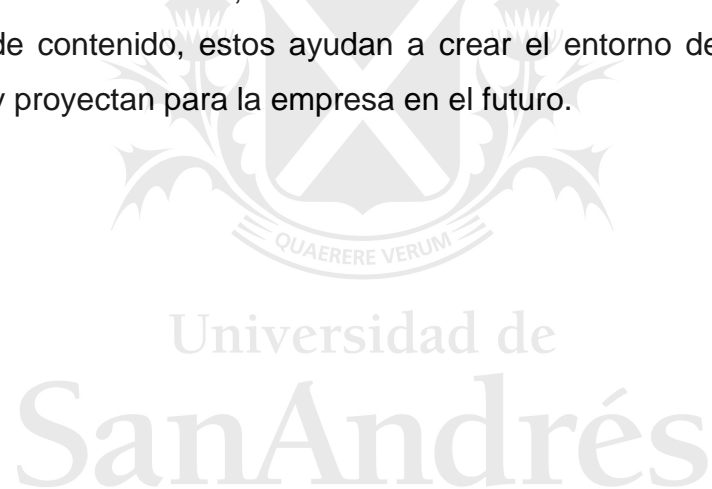
La confianza es uno de ellos, en Fulltotal siempre se trata de relacionarse con los stakeholders que la rodean de manera respetuosa y sincera. La empresa cumple siempre con sus obligaciones en tiempo y forma, ya sean pagos u otros compromisos como formas de entrega y demás condiciones comerciales.

La aversión al riesgo es otro factor importante, las decisiones sobre qué importar,

dónde invertir o cómo vender siempre se toman minimizando los riesgos posibles. Por ejemplo, no se otorgan plazos largos de pago a los clientes ni se accede a compromisos financieros con proveedores, incluso aunque estos negocios sean beneficiosos para la empresa.

Otro valor implícito es la tranquilidad, dentro de las oficinas de la empresa existe un clima de trabajo agradable para todos. Se busca siempre mantener buenas relaciones entre todos los miembros y que esto ayude a mejorar la productividad y el funcionamiento de la compañía.

Los valores de una empresa pueden parecer triviales si se los ve desde afuera, pero para quienes forman parte de la organización pueden tener un significado importante. Esto es lo que sucede en Fulltotal, donde si bien sus valores más importantes pueden parecer vacíos de contenido, estos ayudan a crear el entorno de trabajo que sus dueños quieren y proyectan para la empresa en el futuro.



ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta diseñada para describir la situación en la que se encuentra una empresa con respecto a una oportunidad de negocio. Su ventaja es que simplifica la realidad en distintos factores. Dos internas, las fortalezas y las debilidades, que representan las variables donde la empresa puede actuar y dos externas, las oportunidades y las amenazas, donde la empresa no tiene influencia.

Las fortalezas serán el punto clave de la estrategia y las debilidades deberán ser trabajadas o tenidas en cuenta a la hora de diseñar todo. Las oportunidades son las que la empresa debe aprovechar teniendo un plan de prevención para sus debilidades.



Figura 7: Análisis FODA – Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIA

Como se ha visto en los párrafos anteriores, el mercado de pilas y baterías domésticas sigue creciendo de la mano del incremento de la población y del aumento del consumo de bienes de ésta. Cada vez más personas en el mundo y en nuestro país, acceden a una mayor cantidad de productos, sean estos televisores, linternas, juguetes o cigarrillos electrónicos.

Al mismo tiempo, los problemas ambientales influyen cada vez más en la toma de decisiones de los gobiernos y de todas las personas en general. Los países desarrollados lideran esta tendencia y las naciones en vías de desarrollo los siguen de cerca. La ley nacional 26.189 y la ley 5.991 de la Ciudad de Buenos Aires son apenas el principio de esta historia. Casi con certeza es posible inferir que las obligaciones para los actores de este mercado seguirán aumentando y que el plan de gestión ambiental que apenas está arrancando en la capital argentina pronto tendrá alcance nacional.

En medio de esta tensión entre un mayor consumo de bienes y una amenaza a toda la tierra del cambio climático quedan todos los actores que intervienen en la cadena de valor de este mercado. Fabricantes, importadores, distribuidores, comercios y consumidores finales de pilas. En este contexto, el desafío para Fulltotal está en transformar los problemas que implican las nuevas demandas de la sociedad y las obligaciones que aparecen en una oportunidad para mejorar su participación de mercado y el posicionamiento de la marca en todo el país.

Así nace este plan de recolección de pilas usadas para su correcta disposición final. Como se mencionó en la introducción, estos son los tres objetivos que se buscará cumplir:

a) Crear un sistema de recolección de pilas usadas en los lugares donde se comercializan las pilas Fulltotal (para su posterior tratamiento como residuo peligroso antes de ser desechadas) con el objetivo de atraer consumidores a estos negocios: Según las entrevistas realizadas a clientes de la empresa, estos estarían dispuestos

a participar del plan. Sus preocupaciones son los costos y el tiempo y espacio que les demandaría la campaña de recolección en sus comercios.

b) Utilizar este plan para fortalecer las relaciones con los clientes de la empresa que participan en el plan.

Además de la relación comercial de compra – venta de pilas, el plan de recolección crea un nuevo punto de contacto entre el comercio y la marca. Esto es una oportunidad para crear vínculos más estrechos y empáticos entre las partes y canalizarlo en más ventas.

c) Aumentar el awareness y mejorar la imagen de la marca Fulltotal

A diferencia de otros mercados donde las marcas y los productos pueden y suelen tener vínculos más fuertes con los consumidores, en el mercado de las pilas ninguna marca logra conseguirlo. Los clientes de la empresa indican que los consumidores compran la marca de pilas que esté disponible en el lugar priorizando las marcas que conocen. El plan de recolección puede dar visibilidad a la marca en el comercio y convencer al consumidor de que esta tiene un propósito interesante y que se esfuerza por darle algo más al usuario y a toda la sociedad.

Actualmente, el plan de gestión ambiental de pilas en desuso ya se encuentra en funcionamiento en la Ciudad de Buenos Aires. Los importadores de pilas financian los gastos de recolección y transporte a las plantas procesadoras de los residuos que se juntan. Los tachos de recolección se pueden encontrar en diversos puntos, principalmente en las estaciones de servicio Axion y las farmacias Dr. Ahorro, empresas que fueron contactadas y aceptaron adherirse al plan. También en los puntos verdes que la Ciudad de Buenos Aires posee en plazas y parques, aunque solo reciben pilas en ciertos horarios limitados. En el resto del país, no existe ningún establecimiento que las recolecte, salvo por algunos municipios que proveen tachos recolectores en sus oficinas.



Figura 8: tachos recolectores del plan de gestión ambiental en la Ciudad de Buenos Aires (imagen propia).

A pesar de esto, la posibilidad de dejar las pilas usadas en estos lugares todavía no es conocida por el público en general y muy pocas personas terminan colaborando. El financiamiento de los importadores no incluye gastos de comunicación y publicidad y la ley de la Ciudad no impone obligaciones de este tipo, por lo que el conjunto de importadores no quiere aumentar costos que no sean necesarios.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La primera distinción que se debe hacer para segmentar el mercado de pilas nacional es según el tipo de uso que se le dará al producto. Las pilas pueden ser usadas de la siguiente manera:

- a) *De manera particular* por consumidores finales y sus hogares.
- b) *Como insumo de producción*, sea este para la industria o cualquier otro tipo de negocio (el ejemplo más clásico son los aparatos que ya vienen con las pilas incluidas o los equipos industriales de producción).

Las compras para la industria o para complementar la venta de otros productos suelen

ser compras mayoristas a los importadores o distribuidores mientras que las compras particulares para uso doméstico de pilas suelen ser a través de los siguientes canales que representan la segunda variable de segmentación:

a) *Canal Moderno*: los súper e hipermercados de este canal de distribución suelen ser grandes jugadores del mercado. En la categoría de pilas trabajan solo con grandes marcas y con sus modelos más básicos, que están suelen estar ubicados cerca de la línea de cajas. A veces también trabajan marcas propias para tener una segunda marca presente. Suelen vender entre dos y cinco modelos de pilas distintas. Siendo las pilas AA y AAA las principales.

b) *Canal Tradicional*: Son los autoservicios, kioscos y almacenes que existen en todo el país. La principal diferencia con el canal moderno es que pueden llegar a trabajar segundas marcas, aunque mantienen la tendencia a trabajar solo modelos básicos de pilas. Raramente tienen más de tres modelos en venta y las pilas son un producto secundario en su cartera.

c) *Comercios Especializados*: Aquí entran las ferreterías, las tiendas de informática y electrónica, los bazares, casas de fotografía y de pilas y demás negocios que se encuentran en todos los barrios del país. Se caracterizan por un trato más directo y personalizado con sus clientes. Aquí es donde se pueden encontrar modelos de pilas no tan comunes y asesorarse mejor antes de comprarlos.

d) *Venta Online*: En plataformas de venta online se pueden encontrar todos los modelos de pilas que se venden en el país. Los más comunes no suelen ser convenientes por su bajo costo de adquisición y su alto costo de envío, pero la situación se revierte con pilas de alto valor y de difícil acceso.

Es importante aclarar que estos canales no tienen un límite claro y los puntos de venta pueden y suelen aprovechar canales distintos dentro de un mismo establecimiento. Los distribuidores mayoristas también revenden a los consumidores finales y los comercios especializados tienen sus tiendas online o están en plataformas como MercadoLibre.

Si bien este tipo de segmentación demográfica es útil para tener un primer panorama de este mercado, si se busca hacer foco en un plan de recolección de pilas usadas que requiere una participación activa del vendedor para comunicar, explicar y convencer al consumidor de que se trata el asunto es necesario segmentar a los vendedores de pilas según otras variables del estilo psicográficas que pueden resultar más útiles para elegir quiénes serían más propensos a colaborar con este plan (por lo menos en un principio, cuando el mismo no tenga una efectividad probada ni una experiencia previa donde apoyarse). Relevamientos propios realizados sobre la base de clientes de la empresa, mezclados con visitas a vendedores de pilas de otros canales donde la marca no se vende arrojan los siguientes perfiles de vendedores de pilas según el tipo de atención y trato que dan a los consumidores finales.

a) *El Autoservicio*: Es el tipo de venta donde el consumidor es quien tiene que agarrar los productos de los mostradores y llevarlos a la caja. El asesoramiento solo existe si se lo solicita y muy probablemente quien brinda el consejo no es un experto (ni mucho menos) en la categoría.

b) *El comerciante clásico*: En este tipo de comercios la atención ya es más personalizada, ni bien se entra al lugar alguien ya pregunta que se necesita e indica dónde conseguirlo. Suelen ser comercios especializados y negocios chicos o medianos. El trato es más bien “frío” aunque quien atiende puede tener más conocimiento de lo que recomienda que en el autoservicio.

c) *El vendedor empático*: Aquí el vendedor se involucra totalmente con el potencial comprador. No solo pregunta que quiere sino también para que (en el caso de las pilas puede ser una pregunta importante porque distintos aparatos usan pilas de distinto Mah – Miliamperios por hora). La atención es cálida y quien vende hace la función de asesor. Muchas veces en estos comercios son los dueños quienes están en la primera línea de atención.

Por último, es posible segmentar a los clientes de la marca según el tipo de relación que tienen con esta. Esto no es solo la frecuencia de compra y el volumen de los pedidos, sino también la lealtad hacia la empresa y su nivel de satisfacción.

a) Los no clientes: son aquellos comercios que no trabajan con la marca, algunos la trabajaron en el pasado, pero ya no la compran y eligen a la competencia.

b) Los esporádicos: son los clientes que compran con poca habitualidad, quizás una o dos veces al año. Eligen otras marcas que consideran de mejor precio o calidad o no están del todo satisfechos con la marca Fulltotal.

c) Los leales: Estos clientes son los que, sí están satisfechos con la marca, compran con regularidad y conocen los productos de la marca para venderlos al consumidor final. Tienen buena relación con la empresa lo que hace fluido el trato.

d) Los apóstoles: dentro del segmento de los leales, es posible identificar un grupo de clientes que están más que satisfechos con la marca, que no solo compran regularmente, sino que defienden la marca ante el consumidor final y siempre aconsejan llevarla. La relación con la empresa es cercana a la amistad y eso los fideliza más aún.

SEGMENTO TARGET

La empresa hoy en día no trabaja con los canales moderno y tradicional, sus clientes son comercios especializados, vendedores de plataformas online, distribuidores e industrias por lo que el plan está diseñado para que *sean los comercios especializados* quienes participen de la recolección de pilas usadas.

Por otro lado, el perfil del comercio debe ser el de los *Comerciantes Clásicos o los Vendedores Empáticos*. Según investigación propia realizada con clientes de la empresa, cuando el consumidor no conoce la marca Fulltotal, se requiere participación activa del vendedor para imponer la marca y convencerlo de que el producto cumple a la perfección su función. Lo mismo aplica para el plan de recolección de pilas usadas, es necesario un vendedor comprometido que se tome el tiempo de explicar en qué consiste el plan y de tratar de “empujar” al cliente a participar.

Este tipo de comercio, que se encuentran en todos los barrios, pueblos y ciudades del país, se caracteriza por ser de tamaño pequeño o mediano, desde unos 15 metros cuadrados algunas veces. Suelen ser negocios familiares o de unos pocos empleados. En las ciudades grandes los comercios son de una categoría específica, existiendo jugueterías, ferreterías, bazares o locales de informática. En las ciudades y pueblos de menor población, los locales tienden a abarcar distintas categorías, pudiendo tener informática, electrónica, juguetería e incluso otros rubros como ropa y electrodomésticos, todo en el mismo lugar. Al ser negocios de familia o unipersonales, el trato siempre es más cálido que el recibido en empresas grandes, aunque el servicio no es tan profesional en comparación. Existe un alto grado de informalidad en las operaciones, lo que a veces trae problemas a Fulltotal a la hora de comercializar sus productos ahí (si el comercio elige trabajar pilas y demás productos del mercado ilegal, la diferencia de precio es abrumadora en muchas ocasiones y la imagen de la marca Fulltotal no es lo suficientemente fuerte como para resistir esa diferencia de precio).

Aunque el target del plan de recolección sea un tipo específico de canal y de vendedor, es importante resaltar que la mejora en el awareness y la imagen de la marca debe extrapolarse a los demás segmentos y colaborar con el aumento de las ventas en todos estos.

ANÁLISIS DEL CLIENTE

Las pilas Fulltotal son distribuidas a los consumidores finales por comercios de distintos tipos, como ferreterías, tiendas de electrónica o jugueterías. La principal característica de este tipo de clientes de la marca es que son negocios y empresas de tamaño chico, donde sus dueños muchas veces están en la primera línea de atención al cliente.

A su vez, los consumidores finales de las pilas abarcan, demográficamente hablando, a toda o casi toda la población. Según investigación propia sobre los clientes de la marca, estos aseguran que quienes compran las pilas pertenecen a todas las edades y géneros. También afirman que los usos que le dan a las pilas son muy variados.

El mapa de empatía es una herramienta que resulta útil para describir al segmento target al que se apunta con una campaña de marketing. En la parte superior del mapa se responden preguntas sobre qué ve, siente, escucha y dice la persona/segmento. Una vez que se obtiene esta información, se procede a encontrar cuáles son sus dolores, miedos o frustraciones, para luego identificar sus necesidades y deseos.

El mapa de empatía permite conocer en detalle al cliente de la marca y ayuda a reconocer los factores emocionales que afectan su toma de decisiones. Entender las emociones y los pensamientos de los demás y poder colocarse en su lugar ayuda a ver la realidad desde otra perspectiva y enriquece el desarrollo de productos y servicios para que se adapten mejor a las verdaderas necesidades del cliente.

Para poder desarrollar un Plan de Marketing que combine estrategias “push” y “pull” es necesario comprender no sólo a los clientes de la marca que estarían dispuestos a participar en sus establecimientos del plan, sino también a los consumidores finales que serían más propensos a colaborar con sus pilas usadas. Siendo que los comercios que distribuyen las pilas Fulltotal tienen necesidades y objetivos distintos a los consumidores finales que colaborarán con pilas usadas, se muestran a continuación dos mapas de empatía, uno para comprender a los comercios y otro para los consumidores.

Universidad de
San Andrés

MAPA DE EMPATIA B2B

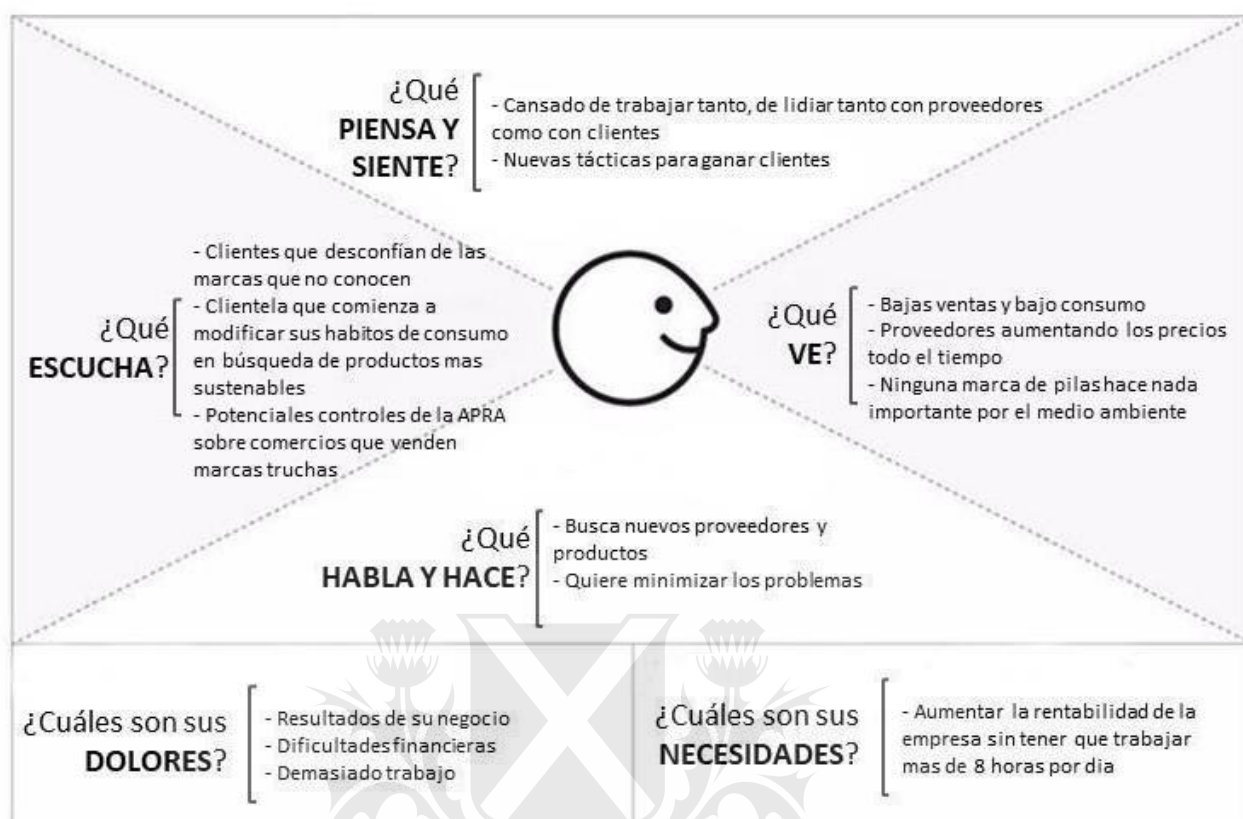


Figura 9: mapa de empatía B2B.

MAPA DE EMPATIA B2C



Figura 10: mapa de empatía B2C

Según investigación propia realizada sobre consumidores finales de pilas en los comercios que venden la Marca Fulltotal, el 77% de las personas indica que es consciente de lo que el daño al medio ambiente podría causar en el planeta en las próximas décadas y el 46% de las personas realiza al menos alguna acción de reciclaje o colabora de alguna manera con la economía circular. Con respecto a las pilas, el 90% afirma saber que son un residuo altamente contaminante pero solo el 3% de ellas tiene alguna idea de donde dejarlas una vez que no las usan más (anexo).

POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN

En el mercado nacional e internacional de pilas y baterías domésticas las marcas compiten en un “océano rojo” (Chan Kim, Mauborgne, 2018) en el cual todas buscan ser reconocidas en el mercado como las que mayor duración tienen. Analizando las estrategias de comunicación de diversas marcas, se observa que el mensaje principal que buscan transmitir es siempre el mismo. Duracell (2021), por ejemplo, usa a su

conejo insignia para decir “dura hasta 20x más”. Energizer (2021), que en los últimos años creó su propio personaje, Mr. Energizer, afirma en su página web y en los blísteres de sus pilas: “la pila alcalina de mayor duración” y que “dura hasta 3 veces más”. Rayovac (2021) tiene como frase de cabecera: “mayor duración por tu dinero”.



Figura 11: Banners de comunicación de las principales marcas de pilas mundiales en Latino America (Duracell y Energizer, 2021)

Aaker (1996), define el concepto de identidad de marca como “el conjunto único de asociaciones que se busca crear o mantener. Estas asociaciones, representan los valores que la marca defiende e implican una promesa a los consumidores de la organización”. Se observa entonces que las marcas de pilas del mercado tienen como atributo central de su identidad la duración y calidad de sus productos y buscan posicionarse como las mejores en este. La consecuencia de estar inmerso en el océano rojo mencionado es que el poder de persuasión del mensaje queda anulado por la poca credibilidad que genera escuchar lo mismo de todas las marcas.

Como se ha visto, el objetivo de este plan es atraer consumidores a los comercios que venden las pilas Fulltotal. Con este plan de recolección, se buscara diferenciar a la marca en un aspecto en el que ninguna otra lo hace, dando al consumidor motivos distintos para comprar la marca y dando a los clientes de la empresa (los comercios) razones para elegir la marca Fulltotal y no otras.

El compromiso de la marca con el desecho de sus productos, será el principal diferencial que esta tendrá respecto de sus competidores. Esto se usará para captar la atención de los consumidores con un mensaje distinto aprovechando los puntos de contacto que se crearán (Ej.: el mismo tacho de recolección o la campaña de comunicación).

Declaración de posicionamiento

“Para los comercios que venden pilas y baterías, Fulltotal es la única marca que atrae y fideliza a los consumidores porque participa activamente de la gestión de pilas en desuso que compromete al consumidor en todo el ciclo de vida del producto participando de la economía circular y el cuidado del medio ambiente.”

La ventaja de posicionar a la marca Fulltotal como la que se preocupa por los residuos que generan sus productos es que se genera un océano azul donde ninguna otra empresa hace foco. Un mensaje distinto permite a la marca destacarse por sobre las demás llamando la atención de clientes y consumidores.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DEL PLAN

La debilidad del plan de gestión de pilas en desuso de la Ciudad de Buenos Aires es que no tiene en cuenta al ciudadano, sus comportamientos y sus hábitos. La ley sólo impone que existan los centros de recolección, pero no promueve la masividad de participación.

A diferencia de estos puntos de recolección ya instalados, el plan de recolección de pilas usadas en los comercios que venden productos Fulltotal tiene tres ventajas significativas:

La primera es que este plan busca contar con el compromiso de los vendedores de pilas. Ellos serán beneficiados al participar del plan mediante promociones y descuentos y también con la creación de vínculos más estrechos con los consumidores de sus comercios y con la marca Fulltotal. A su vez no tendrán que

desembolsar dinero por participar y tampoco ocuparán tiempo o espacio significativo en el mismo.

La segunda, es que este plan tendrá alcance nacional y todos los clientes de la empresa, distribuidos en todas las provincias, tendrán la oportunidad de participar sin importar que tan alejados de las grandes ciudades estén.

La tercera ventaja, es que el plan está diseñado teniendo en cuenta que los consumidores son personas humanas y no máquinas racionales que realizan acciones 100% racionales. Por este motivo es que todas las herramientas tácticas de comunicación, pricing y el producto en sí mismo estarán diseñados según el MINDSET Framework desarrollado por el Behavioural Insights Team (2015), equipo que trabaja en el Reino Unido implementando medidas de las ciencias del comportamiento en las distintas áreas del gobierno de ese país para crear “nudges” (Thaler, Sunstein, 2008), pequeños “empujones” para alentar a las personas a comportarse de determinada manera sin obligarlas.

Este modelo ayuda a quienes toman decisiones en el campo de la política o los negocios a pensar que es lo que puede influenciar a las personas en un determinado contexto y para eso propone lo siguiente:

Mensajero	Las personas estan fuertemente influenciadas por quien es el que comunica la informacion
Incentivos	Nuestras respuestas a los incentivos estan conformadas por atajos mentales predecibles como por ejemplo el de evitar las perdidas
Normas	Las personas estan fuertemente influenciadas por lo que hacen los demas
Opciones predeterminadas	Las personas van con las opciones predeterminadas muchas veces sin pensarlo
Prominencia	La atencion suele ser dirigida a lo que es nuevo y lo que parece relevante para cada uno
Señales	Nuestros actos suelen estar influenciados por señales inconscientes
Afecto	Nuestras asociaciones emocionales puede influir fuertemente en nuestras acciones
Compromiso	Buscamos ser consistentes con nuestras promesas publicas
Ego	Actuamos de formas que nos hacen sentir mejor acerca de nosotros mismos

Figura 12: Traducción propia de la versión del Behavioural Insight team del Reino Unido (2015)

Este mismo equipo desarrolló una versión simplificada del MINDSET Framework para hacerlo más accesible. Así nació el EAST Framework, que resume que, para alentar a las personas a realizar determinada acción, hay que hacer de este comportamiento fácil, atractivo, social y en el momento justo (EAST: make it Easy, Attractive, Social and Timely). El plan del presente trabajo busca llegar al consumidor como indica el EAST Framework:

- *Easy*: para incentivar a las personas a actuar de ciertos modos se debe reducir el esfuerzo requerido para actuar de esa manera y ser claros en la comunicación del mensaje. El plan de recolección de pilas usadas estará en el comercio de cada barrio y estará disponible en cualquier momento que el consumidor lo desee.

- *Attractive*: a las personas las atrae lo que les llama la atención y lo que les da beneficios. La comunicación del plan, en su publicidad y en los puntos de colecta buscará llamar la atención del consumidor, se utilizarán imágenes y textos para incentivar la colaboración y se darán descuentos en toda la línea de productos Fulltotal para aquellos que participen.

- *Social*: los seres humanos tendemos a comportarnos cómo se comportan quienes están a nuestro alrededor. La campaña de comunicación buscará decirle al consumidor que depositar las pilas usadas es lo que hace la gente comprometida y se utilizara las redes sociales para mostrar que mucha gente ya lo hace.

- *Timely*: debemos dar el mensaje que queremos transmitir en el momento justo donde las personas están más receptivas a escucharnos. Esto es fundamental para el plan, el mejor momento para decirle a los consumidores que tienen una alternativa para desechar sus pilas usadas es cuando estas mismas pilas se quedan sin energía y necesitan adquirir nuevas. Ahora el consumidor tiene la oportunidad de desechar las pilas usadas en el mismo lugar donde va a adquirir pilas nuevas.

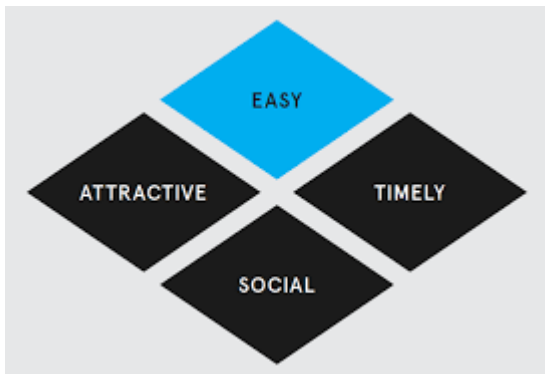


Figura 13: East Framework: 4 simples caminos para aplicar revelaciones sobre ciencias del comportamiento (2015).

De esta forma se elimina la fricción que puede reducir el compromiso de las personas a colaborar con el plan, al mismo tiempo que permite a Fulltotal estar presente en todo el proceso y sacar provecho de eso.

La combinación de estrategias de tipo PUSH, usando el plan de gestión de pilas en desuso para captar clientes que distribuyen la marca, con una de tipo PULL, convenciendo al consumidor de acercarse a los comercios donde se vende la marca para colaborar con el medio ambiente y obtener beneficios será el factor fundamental del éxito de este Plan de Marketing.

OBJETIVOS Y METAS

El objetivo final de este plan de recolección de pilas en desuso es aumentar la participación de mercado de la marca Fulltotal en la categoría de pilas domésticas. Dada la informalidad del sector y la subfacturación y sobrefacturación de importaciones, el mejor indicador para estimar este valor es la partición de mercado medida en kilogramos que ALPIBA calcular para dividir los costos del plan de gestión ambiental en la Ciudad de Buenos Aires. Para calcularla utiliza datos de la aduana argentina de cada año. Este porcentaje fue del 0,68% para la marca Fulltotal en el año 2020 y esa parte es la que la empresa abona de la totalidad de gasto del plan en el 2021. Las metas a cumplir para los años 2022, 2023 y 2024 serán la de aumentar

este valor en un 10% cada año, llegando a 0,75%, 0,82% y 0,91% respectivamente.

Con respecto al plan de recolección de pilas en desuso, para el primer año el objetivo será repartir los primeros 100 tachos recolectores, 50 tachos en el siguiente y otros 50 en el subsiguiente.

LA GESTIÓN DE PILAS EN DESUSO: ¿QUÉ SUCEDE CON LAS PILAS SI LAS DESECHAMOS CORRECTAMENTE?

El sistema integral de gestión de pilas en desuso tiene más de 150 puntos de recolección en la Ciudad de Buenos Aires, la mayoría de ellos en los puntos verdes del gobierno de la ciudad, las farmacias Dr. Ahorro y las estaciones de servicio Axion. Una empresa privada contratada por el conjunto de empresas que costean el plan se encarga de recolectar las pilas usadas en cada punto y llevarlas a un centro de almacenamiento primario donde se etiqueta a cada bolsa con un código QR para su posterior seguimiento. De ahí las pilas se trasladan a la empresa encargada de realizar el proceso de tratamiento. En este lugar, las pilas se clasifican según su tipo de forma manual y con inspección visual. Con las pilas primarias, se realiza un proceso llamado termo destrucción con vitrificación de las cenizas. Con las pilas secundarias se realizan procesos fisicoquímicos para extraer el Níquel-Metal (NiMh) y obtener una nueva aleación que es comercializable a otras industrias. Las cenizas son luego depositadas en un relleno de seguridad de la provincia de Santa Fe y la aleación extraída es comercializada por la empresa encargada (Anexo).

MARKETING MIX

PRODUCTO

Los comercios que ya están adheridos al plan de gestión ambiental de la Ciudad de Buenos Aires recibieron en su momento un tacho recolector de medidas 40x40x80cm y bolsas de residuos especiales para desechos químicos. Estos comercios, solicitan periódicamente a los responsables del plan, que envíen a los camiones recolectores a retirar las bolsas que tengan llenas. Los camiones pasan, retiran las bolsas y dejan nuevas. Estos camiones luego se ocupan de llevar las pilas usadas a los centros de almacenaje donde comienza todo el proceso de separación y reciclado.

Los comercios que se adhieran al plan ambiental patrocinado por Fulltotal recibirán un tacho distinto, el mismo tendrá el logo de la marca y un texto explicativo diferente, donde la empresa publicitara sus productos y sus redes sociales. A su vez, arriba del tacho recolector, habrá un exhibidor que permitirá poner los diferentes modelos de pilas de la marca por encima. De esta forma se simplificará aún más todo el proceso de compra – reciclado – recompra de la marca, teniendo todo a disposición en el mismo lugar.

Cuando el tacho esté lleno o el comerciante lo disponga, tendrá distintas opciones para entregar las pilas usadas. Si el comercio está ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, podrá, como primera opción, entregárselas a la empresa cuando retire por sus oficinas pedidos de pilas nuevas o cuando los reciba en su comercio (la empresa se encargará de llevarlas a los puntos de recolección del plan de la Ciudad). Podrá también ocuparse personalmente de llevar las bolsas a los puntos de recolección en las estaciones de servicio Axion o las farmacias Dr. Ahorro. La Asociación Latinoamericana de Pilas y Baterías, que está a cargo de la ejecución del plan también da la posibilidad de acercarse a puntos específicos por única vez cuando haya una cantidad significativa de desechos en el lugar.

Para los clientes fuera de la Ciudad de Buenos Aires, la marca costeará los fletes de envío de las pilas usadas desde el comercio hasta las oficinas de la empresa en Balvanera una vez que se junte una cantidad significativa de kilos de pilas en desuso.

Según la investigación cualitativa realizada con la base de clientes actuales de la marca Fulltotal, siendo estos comercios de todo el país, una de las principales preocupaciones por la cual dudarían de adherirse al plan de gestión de pilas usadas es el espacio que le ocuparía en sus tiendas el tacho recolector. Por esto es que los tachos serán de una medida menor que los del plan de la Ciudad de Buenos Aires y tendrán la posibilidad de adaptarse a los estantes, mostradores y vidrieras de los comercios.

También se modificará el packaging de todos los modelos de pilas de la marca. Para estar presentes en el momento justo en el que el consumidor está pensando en las pilas, el blíster y la etiqueta del producto deben contener la información que indique lo que se puede hacer con este tipo de desechos. Así, cuando el consumidor retire pilas usadas de sus aparatos o busque nuevas pilas en los lugares donde las guarda en su hogar, recordará que tiene a disposición la opción de desechar las pilas en el mismo lugar donde puede comprar unas nuevas.

PRECIO

En una primera etapa, serán los clientes actuales de la marca quienes tengan la oportunidad de recibir un tacho recolector Fulltotal. Al ser un proyecto nuevo sin experiencia previa, no tendrá costo alguno para el comercio recibirlo. Los costos del tacho serán cubiertos por la empresa.

Para una segunda etapa, ya con una experiencia mínima donde apoyarse, la adhesión al plan de gestión ambiental podrá ser usada como estrategia para captar clientes nuevos. El tacho recolector seguirá siendo gratuito, lo único que la empresa exigirá al comercio es seguir comercializando las pilas Fulltotal en el establecimiento, con un monto mínimo mensual de compras de USD 150 (Monto bajo en comparación al promedio mensual de los clientes de este segmento). De todas formas, la flexibilidad de la empresa por ser una pequeña pyme sumado a la buena relación de esta con sus clientes permitirá ser flexibles con estos montos y no ser 100% rigurosa. El objetivo de esto es incentivar al comercio a mantener una relación más continua con la marca y no solo hacerse del tacho una vez y luego elegir otras marcas.

Los comercios que se adhieran al plan podrán ofrecerles a sus clientes la posibilidad de recibir un 15% de descuento en todos los productos de la línea Fulltotal (auriculares, teclados, mouse, linternas, Etc.) en caso de acercarse con pilas en desuso y comprando unas nuevas. La marca se hará cargo de ese descuento descontándolo de los pagos del comercio en futuras compras.

PLAZA

Los comercios tradicionales o especializados a los que este plan está dirigido son, como se ha mencionado anteriormente, negocios y empresas de tamaño chico, muchas veces empresas unipersonales o en las que trabajan no más de 3 personas. Están distribuidos a lo largo y ancho de todo el país y, salvo para los que se encuentran en el área metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires, se requiere de los transportes de larga distancia para llegar a ellos. Lo mismo para la logística inversa que se necesita para recolectar las pilas usadas.

No existen estadísticas oficiales de cada uno de los rubros donde suelen comercializarse pilas. Pero uno de los rubros que sí tiene es el de las ferreterías, según la Cámara Argentina de Ferreterías (2019) existen 20.000 comercios de este tipo en la República Argentina. Sumando al resto de los comercios donde están las pilas el monto no debería bajar de los 30.000.

Hasta hace no mucho tiempo, las marcas llegaban a estos comercios a través de distribuidores que se encontraban en las principales ciudades del país. Hoy en día, con el avance de las comunicaciones e internet, sumado a las sucesivas crisis que obligan a todos los eslabones de la cadena a ajustar sus márgenes, las empresas importadoras van salteando estos eslabones y buscan llegar cada vez más directamente al comercio tradicional o especializado. La ventaja de esta situación es que a menos participantes en la cadena, mayor ganancia para cada uno de ellos. La desventaja es que cada empresa ahora debe manejar una mayor cantidad de clientes más pequeños, lo que toma más trabajo para estas.

La logística inversa para recolectar las pilas usadas estará a cargo económicamente de Fulltotal. La empresa costeará los gastos de transporte desde cada comercio a sus oficinas cuando los tachos recolectores tengan más de 6 kilogramos de pilas usadas.

El proceso será sencillo y no requerirá mucho esfuerzo para el cliente de la empresa (el esfuerzo y tiempo que tomaría participar del plan fueron factores importantes mencionados por los clientes que potencialmente se adherirían al mismo) dado que podrá despachar las pilas usadas (dentro de una bolsa y una caja) cuando reciba nuevas pilas y demás productos Fulltotal.

PROMOCIÓN

Fulltotal, al ser una marca perteneciente a una micro pyme, no cuenta con grandes recursos económicos ni experiencias significativas en el pasado como para crear una campaña de comunicación que llegue a todos los consumidores de manera masiva. El objetivo de la comunicación será dar a conocer este nuevo plan de gestión de pilas en desuso y para eso la marca debe aprovechar cada punto de contacto que tiene con sus clientes y con los consumidores de sus productos. Con el objetivo de desarrollar un mix de estrategias “push” y “pull”, la campaña de comunicación de la marca deberá diferenciar los canales a utilizar y sus mensajes según a qué actor del mercado se esté dirigiendo.

Por un lado, están los comerciantes que venden pilas, ellos son el target principal del plan de gestión ambiental y tendrán una importancia significativa en la ejecución del mismo ya que, como se mencionó en párrafos anteriores, se requerirá su participación activa para convencer a los consumidores finales que la marca Fulltotal y su nuevo plan de gestión son los indicados para sus necesidades. Para con ellos, el mensaje a transmitir hará hincapié en los beneficios económicos que trae participar del plan:

- Aumento del tráfico de clientes en sus locales
- Nuevo punto de contacto con el consumidor para mejorar su relación con los vecinos de su barrio
- Mejores argumentos de venta para convencer al cliente de que las pilas que comercializan son las indicadas

La empresa posee una base de datos con clientes, ex clientes y potenciales compradores que fue adquiriendo durante los últimos años de aproximadamente 3500

contactos. Tomando de esta base a quienes sean comercios especializados del segmento target, quedan aproximadamente 1000 contactos a los que se puede llegar directamente. Para con ellos, los canales de comunicación a utilizar serán:

- Mail marketing: la empresa ya posee experiencia en este canal ya que cuenta con un newsletter mensual en el cual envía novedades sobre sus productos a su base de clientes y otros contactos.
- Marketing directo/ventas: Visitas y llamados a los potenciales participantes. Los comerciantes target del plan son personas que valoran el trato personalizado y el sentirse valorados y tenidos en cuenta por las marcas que comercializan.

Con respecto a la comunicación a los consumidores finales, el mensaje a transmitir será completamente distinto a los comerciantes. Para incentivar a los usuarios finales de las pilas a participar del plan y acercarse a los comercios involucrados el mensaje se focalizara en que:

- Fulltotal da la posibilidad de participar de la economía circular.
- La marca cuenta con pilas que cumplen con los límites máximos de químicos impuestos en todo el mundo
- Se debe cuidar los recursos naturales, como el agua y la tierra, de la contaminación.

Los canales a utilizar serán distintos a los mencionados para los comerciantes y son:

- Redes sociales: las personas suelen ser influenciadas por el comportamiento de los demás. Se debe mostrar en las redes que ya existe mucha gente que colabora en esta causa. Y también que lo hace con un mínimo esfuerzo, ya que existe una marca que facilita las cosas.
- Página web: en ella se debe poder encontrar toda la información necesaria sobre donde se consiguen las pilas Fulltotal y donde se puede dejarlas para su posterior gestión como residuo peligroso. También se debe desarrollar de forma completa que es lo que sucede con estas pilas usadas.

- Publicidad en buscadores: asociada a palabras específicas como “reciclado de pilas” o “pilas usadas” que dirijan al consumidor a la página web.
- El producto en sí mismo: tanto el tacho recolector (que estará en un sector visible de los comercios) como los blísteres de las pilas deberán informar sobre el plan de gestión y sugerir la participación en el mismo. Este es el punto de contacto más importante con el consumidor final y debe ser aprovechado como tal. El tacho recolector debe contener una descripción de cómo funciona el plan, sumado a la difusión de su página web y redes. En el blíster, al haber menos espacio en el frente debe haber un mensaje corto y preciso de que existe el plan, para luego desarrollarlo en la parte de atrás.

En la segunda etapa del plan, contando ya con estadísticas de su funcionamiento, estas también se deberán comunicar en todos los puntos de contacto. A los potenciales comerciantes que se quieran adherir les será importante conocer que muchos otros ya lo hicieron y que tuvieron beneficios económicos importantes a su vez que no les genero ningún problema como puede ser el espacio o el tiempo usado en su participación.

A los consumidores finales les importara saber cuántas toneladas de pilas se juntaron, cuantos litros de agua se pudieron dejar de contaminar y lo fácil que les resulto a otros dejar sus pilas en desuso en los comercios.

CRONOGRAMA DE ACCIONES

Utilizando un diagrama de Gantt se establecen los pasos a seguir antes del lanzamiento del plan y durante su primer año. Previo al comienzo del proyecto se deben producir los tachos recolectores y conseguir que los primeros clientes se comprometan a participar del plan. Luego de los primeros meses de implementación se deben controlar los resultados del plan para relanzarlo en un segundo año con más clientes participando.

MESES	AÑO 0						AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Produccion de tachos recolectores	■																	
Desarrollo de pagina web y redes sociales	■	■																
Mail marketing para comunicarse con clientes		■	■	■														
Contacto con primeros clientes apostoles			■	■	■													
Contacto con primeros clientes leales				■	■	■												
Contacto con primeros clientes esporadicos					■	■	■											
Entrega de tachos recolectores						■	■	■										
Lanzamiento del plan							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inversion inicial en publicidad en buscadores y redes							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Primer año de recoleccion							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medicion y control de primeros 9 meses del plan																		■
Segunda produccion de tachos recolectores																		■
Contacto con nuevos clientes para participar en año 2																		■

PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Para elaborar un análisis económico-financiero se toma como referencia la experiencia de la European Recycling Platform en España. Debido a las directivas de la Unión Europea que los importadores y productores deben cumplir, este tipo de empresas privadas surgieron para cubrir las necesidades de las empresas obligadas a colaborar con la economía circular.

Las primeras estadísticas de la empresa y su programa de recolección de pilas usadas corresponden al 2012. En ese año, las empresas que contrataron a la ERP contaban con el 33,8% del mercado y de ese porcentaje, lograron obtener un índice de recogida del 31,34% (este índice llegó a superar el 50% en el año 2019).

Para estimar el potencial aumento de ventas que este plan puede generar en los primeros 3 años, se toma entonces el valor de 31% de incremento, suponiendo que quienes se acerquen a los comercios adheridos con una pila usada para reciclar buscarán comprar otra nueva para reemplazarla.

Para estimar la participación de los clientes target de la empresa en el plan de recolección, se los clasifica primero según el tipo de cliente. La cantidad de comercios de cada tipo y sus compras anuales son datos de la empresa, mientras que la adhesión al plan se estima teniendo en cuenta que los clientes Apóstoles y Leales son más propensos a participar del plan que los Esporádicos o los No Clientes. El objetivo en los primeros 3 años será repartir 200 tachos recolectores.

TIPO DE CLIENTES	¿CUANTOS SON?	COMPRAS ANUALES	PROMEDIO ANUAL	PARTICIPACION AÑO 1	PARTICIPACION AÑO 2	PARTICIPACION AÑO 3
APOSTOLES	64	USD 5000 - USD 8000	USD 6.500	50	55	60
LEALES	102	USD 2500 - USD 5000	USD 3.750	35	50	65
ESPORADICOS	317	USD 100 - USD 2500	USD 1.000	15	25	35
NO CLIENTES	556		USD 1.000	0	20	40
TOTALES	1039			100	150	200

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS ADICIONALES ESPERADOS BRUTOS	0	146088	181700	220313
INGRESOS ADICIONALES ESPERADOS NETOS	0	120733	150165	182076
COSTO DE VENTAS ADICIONALES	0	79684	99109	120170
IIBB ADICIONAL		3622	4505	5462
MARGEN BRUTO	0	37427	46551	56444
GASTOS DE OPERACIÓN	5500	5500		
GASTOS RECOLECCION		5000	7500	10000
GASTOS DE MARKETING	0	3600	3600	3600
EBIT	-5500	23327	35451	42844
IMP. A LAS GANACIAS ADICIONAL		7491	12408	14995
UTILIDAD NETA	-5500	15837	23043	27848
VAN (TASA 13%)	-\$5.500,00	14015	18046	19300
\$ 45.861,27		TIR		317%

Aspectos a tener en cuenta del análisis financiero:

- Los ingresos adicionales surgen de multiplicar la cantidad de tachos entregados cada año por el promedio de compras anuales de cada segmento por el porcentaje de aumento estimado.
- Los costos de venta son estimados en un 66% de las ventas.
- Los gastos de operación hacen referencia a los tachos recolectores, según presupuestos solicitados a empresas que los realizan, se estima en 55 USD por tacho con una compra mínima de 100 tachos.
- Los gastos de recolección de pilas usadas se estiman en 50 USD anuales por tacho, teniendo en cuenta que los gastos de envío desde el interior pueden ser más caros aún pero se compensa con los gastos bajos de los clientes del área metropolitana de

Buenos Aires.

- Los gastos de marketing se estiman en 300 USD mensuales y tienen en cuenta los costos de una agencia que se ocupe de gestionar redes sociales y publicidad en buscadores y redes.
- El análisis no incluye potenciales incrementos de ventas de la marca que la campaña pueda generar en otros canales como el industrial o el online ni aumentos de ventas del resto de productos de la marca como los insumos informáticos.

La tasa interna de retorno del proyecto, que representa el beneficio que tendrá el mismo respecto de su inversión, es de 317%. Así mismo, este número es también el porcentaje que se debe usar como tasa de descuento para que el valor actual neto del flujo de fondos del proyecto sea equivalente a cero. Para este análisis se toma como tasa de descuento el valor de 13%, obteniendo un valor actual neto de USD 45.861.

Siendo la tasa interna de retorno ampliamente superior a la tasa de descuento utilizada, se obtiene un valor actual neto rentable para la empresa, que con una inversión baja logra obtener ganancias en el corto plazo y que para el mediano plazo puede suponer un aumento de la rentabilidad general de la empresa de entre un 10 y un 20% aproximadamente.

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para obtener información relevante sobre el plan de recolección de pilas usadas y evaluar sus resultados se monitoreará cuántos kilogramos de pilas recolecta cada comercio y, también, cómo varían sus montos de compra de pilas de la marca luego de los primeros 9 meses de funcionamiento del plan. Con esta información, se clasificará a los clientes primero por el segmento al que pertenecen (apóstoles, leales o esporádicos) y luego según su adhesión o no al plan (Según participen o no del plan y, si participan, si lo hicieron activamente o pasivamente). Teniendo esta clasificación, será posible evaluar cómo fue la variación en los primeros 9 meses de quienes participaron del plan y recolectaron grandes cantidades de pilas usadas o de quienes participaron aunque hayan recolectado menor cantidad y, todo esto, compararlo con los clientes del mismo segmento que no hayan participado. Esta información será

usada para relanzar el segundo año del plan con datos certeros y confiables sobre los beneficios que trae participar.

CONCLUSIÓN

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, las empresas y marcas hoy en día tienen no sólo el desafío de seguir siendo rentables (y cada vez más), sino que ahora también se agrega la obligación de hacerlo teniendo en cuenta a las comunidades y el medio ambiente que las rodean. En este contexto, el plan de recolección de pilas usadas para su posterior gestión como residuo peligroso, cumple con estos requisitos, en cuanto agrega valor a la marca, a los clientes de la empresa y a la comunidad que la rodea.

En primer lugar, la marca obtiene beneficios con el aumento directo de las ventas de sus pilas y baterías. En el análisis económico se observa como, según la experiencia en proyectos similares, tener a disposición un lugar donde desechar pilas usadas de forma segura, aumenta de manera significativa las ventas de pilas nuevas. Por otro lado, la empresa también aprovecha el plan de recolección para crear un nuevo punto de contacto con los clientes de la marca y aumentar el conocimiento de la misma. Estos dos puntos, que su efectividad es difícil de mensurar en el tiempo, ayudarán en el corto y largo plazo a mejorar la relación con los clientes, lo que también se canalizará en más ventas de las pilas de la marca y del resto de sus productos.

En segundo lugar, los clientes de la marca también crean un nuevo punto de contacto con sus propios clientes (los consumidores finales de pilas). Ellos también crean valor cultivando una relación más fuerte con éstos, a la vez que aumentan a su vez sus propias ventas, asegurándose de que los compradores vuelvan siempre al establecimiento a renovar sus pilas.

En tercer lugar, la comunidad que rodea a la empresa y a la marca tiene ahora la oportunidad de colaborar con el cuidado del medio ambiente, sin necesidad de hacer un gran esfuerzo. Donde desecha la pila usada es donde puede comprar una nueva. Y es en el comercio de cercanía de su barrio.

Hoy en día las personas usan en su vida diaria cientos (o miles) de productos distintos, por ejemplo, elementos de higiene, alimenticios, insumos laborales, ociosos, etc. Si por cada uno de estos objetos, cada consumidor debiera ocuparse de su correcta disposición final de manera distinta, las personas vivirían abarrotadas de tareas de este tipo, que les ocuparían bastante tiempo de vida. La importancia de simplificar al máximo este proceso de compra, uso y disposición final segura de las pilas, es el que permite al consumidor despreocuparse de, por lo menos, uno de estos temas, ya que con Fulltotal están adquiriendo pilas de buena calidad, a buen precio, que cumplen con los requisitos de químicos máximos aceptados internacionalmente y que saben que su destino final será seguro para el medio ambiente.

En resumen, el beneficio principal de este plan de recolección y gestión de pilas usadas es que crea valor agregado para los productos de la marca Fulltotal sin incurrir en una inversión significativa y brindando beneficios a todos los que la rodean. También, prepara a la marca y la deja un paso delante de la competencia para el futuro, en el cual los desafíos ambientales de la humanidad obligarán a gobiernos y empresas a tomar diversas medidas sobre el asunto y quienes mejor se adapten a esta nueva forma de hacer negocios, serán los principales ganadores, mientras que los que sigan adentrados en el viejo paradigma, serán los perdedores.

Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker David A., 1996, Building Strong Brands
- Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires, 2018
- Almquist Eric, Cleghorn Jamie y Sherer Lori, 2018 The B2B Elements of Value, Harvard Business Review
- Alonso Rodrigo, 2021, Las Baterías de Grafeno: ¿Son el Futuro o Solo un Mito?, Hardzone, España
- Apple, 2021, <https://www.apple.com/la/>
- Ballesteros Carlos, Diaz-noriega Soledad, Elola Jose Maria y Ramos Daniel, 2021, Principios ESG y Cadena de Valor: Del Reporting Al Impacto Social, Universidad Pontificia Comillas, Madrid
- Brewdog, 2020, <https://www.brewdog.com/uk/tomorrow>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020, Estudio Anual de Comercio electrónico 2020
- Camara Argentina de Ferreterías, 2019, cafara.org.ar
- Castellanos Rosa Maria Muñoz, 1996, ¿La Flexibilidad es Siempre una Ventaja Competitiva de las Pymes?, Universidad de Castilla – La Mancha
- Cleri Carlos, 2007, El Libro de las Pymes, Granica
- Chan Kim w. y Mauborgne Renee, 2018, La Estrategia del Oceano Azul, Ed. Profit
- Czaplewski Andrew y Key Martin, 2017, Upsretam Social Marketing Strategy: An Integrated Marketing Communications Approach, Kelley School of Business, Indiana University
- Defensoría del pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gestión Ambiental de Pilas y Baterías Usadas
- Diamand Marcelo, 1972, La Estructura Productiva Desequilibrada Argentina y el Tipo de Cambio
- Diario Cronista, 2020, [Importaciones: advierten que hay demoras en más de 1000 licencias para liberar mercadería - LA NACIÓN](#)
- DIRECTIVA 2006/66/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, 2006
- Dvoskin Roberto, Fundamentos de Marketing, 2004, Editorial Granica
- Energizer, 2021 <https://energizer.lat/Argentina/>
- European Recycling Platform, 2020 <https://erp-recycling.org/es-es/residuos-pilas-baterias-acumuladores/>

- Frascaroli Martin, 2020, Entrepreneur.com
<https://www.entrepreneur.com/article/345736>
- Frydman Andres, 2019, Universidad de San Andres
- Fondo monetario internacional, 2020
- . Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<https://www.buenosaires.gob.ar/ambienteyspaciopublico/noticias/la-ciudad-ya-tiene-una-ley-para-la-gestion-ambiental-de-pilas-en>
- Halpern David, 2015, Inside The nudge Unit, Penguin.
- Halpern David Et al, 2015, East 4 Simple Ways To Apply Behavioural Insights
- Honorable Cámara de Diputados Nacionales, 2019, proyecto de ley de presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión de residuos mediante la responsabilidad ampliada del productor
<https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=1874-D-2019>
- Ikea, 2020, <https://www.ikea.com/kr/en/files/pdf/6c/5b/6c5b7acd/people-and-planet-positive-ikea-sustainability-strategy.pdf>
- Infobae, 2018, Responsables y eco-friendly: cómo los millennials se convirtieron en la generación más sustentable
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021
- Intergovernmental Panel on Climate Change, 2021, United Nations
- Kahneman Daniel, 2011, Thinking Fast and Slow, Editorial Debate.
- Kantar Worldpanel, 2018, Las Marcas que Más crecen: Armonía, Manaos y Brahma
- Statista, 2018, Share of WhatsApp users in Argentina in 2017 and 2018
- Levi's, 2011, <https://www.levi.com.ar/stories/water-less/>
- Managment Solutions, 2020, La Gestión de Riesgos Asociados al Cambio Climático [La gestión de riesgos asociados al cambio climático \(managementsolutions.com\)](https://www.managementsolutions.com)
- McLelland David, 1989, Estudio de la Motivación Humana
- Ministerio de Medioambiente de Chile, 2010
- Ministerio de Medioambiente de Colombia, 2010
- Mordor Intelligence, 2021, UNITED STATES HOUSEHOLD BATTERY MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2021 - 2026)
- Morgan Stanley, 2017, Millennials Drive Growth in Sustainable Investing

Perez Arianna Jimenez, 2021, 15 Ideas de Negocios Sustentables y Ecológicos Para Ti, Entrepreneur.com

- Morris Tom, 2021, Global Web Index [Data on Green Consumerism: What You Need to Know \(gwi.com\)](#)

- Nespresso, 2020 [The Positive Cup: estrategia sostenibilidad Nespresso 2020 | Nestlé \(nestlé.es\)](#)

- Nuñez, William Niebles, Cuello Yuli Ines Linan, Ruiz Luz Karine Jimenez, 2019, Sistemas de información para pyme: herramientas para alcanzar competitividad en Colombia, Revista Aglala

- Observatorio Ambiental de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018

- Porter Michael, 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review

- Rayovac, 2021, <https://la.rayovac.com/>

- Sanatana Katherine Jimenez, 2017, La Implementación: Procesos Comerciales y Marketing, Universidad de Ciencias Ambientales, Bogotá, Colombia

- Schwab Klaus, 2021, Stakeholder Capitalism, A Global Economy That Works for Progress, People and Planet

- Schlemenson Aldo, 2013, Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de familia, Granica

- Secretaria de Medio Ambiente, Gobierno de la Ciudad de México, 2010

- Servicio Geológico de los Estados Unidos, 2019

- Tesla, 2021 <https://www.tesla.com/>

- Thaler Richard, Sunstein Cass, 2008, Nudge, Penguin.

- Universidad ESAN, 2017, La Estructura Organizacional Funcional, Peru

- Urien Paula, 2020, La Nación, [Importaciones: advierten que hay demoras en más de 1000 licencias para liberar mercadería - LA NACIÓN](#)

- Valenzuela Francisco, 2009, ¿Cuánto Contaminan las Pilas?, Universidad Andres Bello, Santiago de Chile

- Wikipedia, Historia de la Pila

- Zicari Julian, Fornillo Bruno y Gamba Martina, 2019, El Mercado Mundial del Litio y el Eje Asiático. Dinámicas Comerciales, Industriales y Tecnológicas (2001-2017)

ANEXOS

ANEXO 1

PRINCIPALES LEYES AMBIENTALES ARGENTINAS

PRESUPUESTOS MÍNIMOS

Ley 25.612, de Residuos Industriales

Ley 25.670, de Gestión de PCB

Ley 25.675, General del Ambiente

Ley 25.688, de Gestión de Aguas

Ley 25.831, de Información Ambiental

Ley 25.916, de Gestión de Residuos Domiciliarios

Ley 26.331, de Protección Ambiental de los Bosques Nativos

Ley 26.562, de Control de Actividades de Quema

Ley 26.639, de protección de glaciares

Ley 26.815, creación del Sistema Federal de Manejo del Fuego.

AIRE Ley 20.284, de Preservación de los Recursos del Aire

ÁREAS PROTEGIDAS

Ley 22.351, de Parques, Reservas Nacionales y Monumentos Naturales

Ley 25.743, de Protección y Tutela del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico

Ley 27.037, Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas.

BOSQUES

Ley 13.273, de Defensa de la Riqueza Forestal

Ley 25.080, de Inversiones para Bosques Cultivados

ENERGÍA

Ley 25.019, Régimen Nacional de Promoción de Energía Eólica y Solar

Ley 26.093, de Biocombustibles

Ley 26.123, declara de interés el desarrollo de la tecnología, la producción, el uso y aplicaciones del hidrógeno como combustible y vector de energía.

Ley 26.190, de Fomento Nacional de Fuentes Renovables de Energía para la Producción Eléctrica 2

Ley 26.473, prohíbe la importación y comercialización de lámparas incandescentes de uso residencial general en todo el territorio de la República Argentina.

FAUNA Ley 22.421, de Preservación y Defensa de la Fauna Silvestre

RESIDUOS RADIATIVOS

Ley 25.018, de Gestión de Residuos Radiactivos HIDROCARBUROS

Ley 17.319, del Régimen de Hidrocarburos

Ley 25.943, creación de la empresa Energía Argentina Sociedad Anónima.

Ley 27.007, modificaciones al régimen de la ley de hidrocarburos. Modificación de las leyes 17.319 y 25.943.

MINERÍA

Ley 24.585, de Protección Ambiental para la Actividad Minera

PESCA Ley 24.922, del Régimen Federal de Pesca

RESIDUOS PELIGROSOS

Ley 24.051, de Residuos Peligrosos

SUELO

Ley 22.428, de Fomento de la Conservación de Suelos

EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL

Ley 23.879, de Evaluación de Impacto Ambiental en Aprovechamientos

Hidroenergéticos PRODUCCIÓN ORGÁNICA

Ley 25.127, de Régimen para las Producciones Agropecuarias Orgánicas y/o

Ecológicas CUENCA MATANZA-RIACHUELO

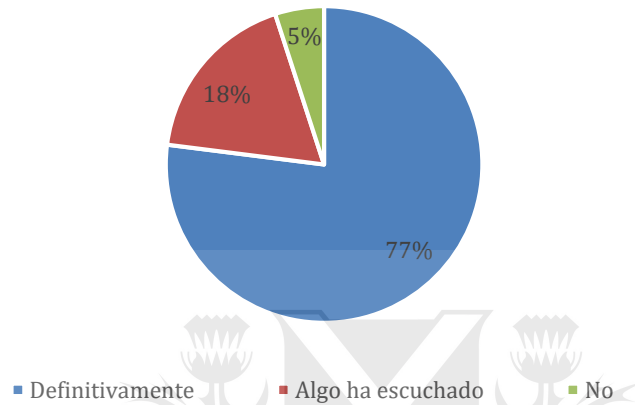
Ley 26.168, Creación de la Autoridad de Cuenca Matanza-Riachuelo 3

ENERGÍA ELÉCTRICA PORTATIL

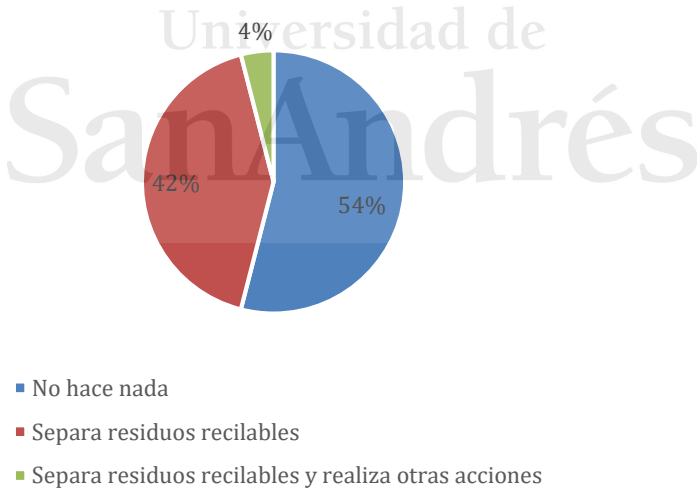
Ley 26.184, Prohíbe la fabricación, ensamblado e importación de pilas y baterías primarias, con forma cilíndrica o de prisma, comunes de carbón zinc y alcalinas de manganeso, cuyo contenido de mercurio, cadmio y plomo sea superior a los determinados por la ley.

ANEXO 2**CUESTIONARIO A CONSUMIDORES FINALES DE PILAS EN COMERCIOS DONDE SE VENDE LA MARCA FULLTOTAL (N=100)**

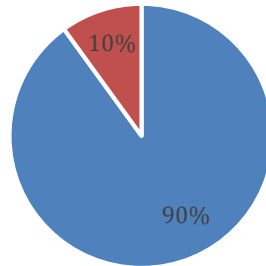
¿Sabe usted que un aumento de 1,5 grados o mas de la temperatura del planeta puede causar un desastre medioambiental irreversible?



¿Realiza alguna accion de reciclaje o colabora de alguna manera con la causa?

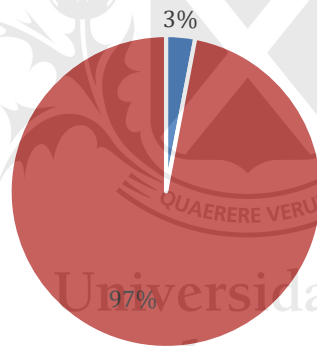


¿Conoce usted que las pilas son un residuo altamente contaminante para el agua y la tierra donde se arrojan si no se tratan adecuadamente?



■ SI ■ NO

¿Conoce usted que hacer con las pilas en desuso para no tirarlas con la basura común?



■ SI ■ NO

ANEXO 3

PROCESO DE GESTIÓN DE PILAS EN DESUSO

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>RECOLECCIÓN INICIAL</p> <p>Está formada por dos procesos:</p> <p>Puntos de Recolección Contamos con +150 puntos de recolección distribuidos homogéneamente en la Ciudad de Buenos Aires tanto en espacios públicos, Puntos Verdes, como en espacios privados de nuestros socios estratégicos: Axion y Farmacias del Dr. Ahorro.</p> <p>Logística Inversa desde cada punto hasta el CENTRO DE ALMACENAMIENTO PRIMARIO (CAP) Cada punto de recolección (PR) estará identificado dentro del SIG mediante un código único el cual formará parte de cada una de las bolsas contenedoras de Pilas usadas mediante una etiqueta con código QR. Esto permitirá trazar un mapa detallado de los niveles de desempeño de cada punto en cuanto a recolección de Pilas usadas y generar estadísticas sobre el nivel de consumo de los insumos necesarios para su correcta administración. La logística inversa desde cada PR hacia el Centro de Almacenamiento Temporal (CAT) (I.2) la realizamos mediante una empresa logística especializada en servicios puerta a puerta.</p>						

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>ALMACENAMIENTO TEMPORAL</p> <p>La etapa del almacenamiento temporal llevada a cabo dentro del territorio de CABA consta principalmente de tres procesos asociados, a saber:</p> <p>Recepción de las bolsas con código QR El CAT únicamente recibirá por parte de la empresa de transporte bolsas conteniendo pilas en desuso que satisfagan las condiciones mínimas para su manipuleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sean bolsas de 100μ sin roturas. - Debidamente cerradas con el precinto plástico correspondiente. - Identificadas con la etiqueta con el código QR. <p>Pesaje y escaneo de las bolsas El total de bolsas recibidas por evento de entrega será pesado y cada código QR escaneado individualmente. Esta información será registrada en la base de datos del sistema de gestión para la elaboración de las estadísticas pertinentes.</p> <p>Almacenamiento y preparación para Etapa III El CAT una vez procesadas las bolsas recibidas procederá a la estiba adecuada en recipientes estancos sobre plataformas antiderrame, a la espera de lograr el volumen óptimo de transporte en la Etapa III.</p>						

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>LOGÍSTICA DIRECTA</p> <p>La Etapa III consiste en el transporte del volumen almacenado en el CAT/CAS hacia la empresa encargada del proceso de tratamiento.</p>						

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>CLASIFICACIÓN Y PESAJE</p> <p>Recepción de material a procesar La carga recepcionada es llevada al depósito de clasificación y es colocada en sacas de 1m3 para facilitar el manipuleo.</p> <p>Clasificación por tipo de pila para su tratamiento El personal a cargo realizará la clasificación de forma manual y mediante inspección visual sobre mesas de trabajo separando cada tipo de pila en recipientes individuales para su posterior pesaje.</p> <p>Pesaje por cada grupo por tipo de pila Una vez determinadas las subcorrientes, cada una de ellas será pesada en báscula calibrada y su valor reportado para interno del SIG.</p>						

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>CLASIFICACIÓN Y PESAJE</p> <p>Termodestrucción con vitrificación de las cenizas. Las cenizas son luego llevadas a un relleno de seguridad para su disposición final. Es un proceso de destrucción térmico por el cual las pilas son sometidas a altas temperaturas por un determinado tiempo para ser convertidas en cenizas.</p> <p>Recuperación de Níquel de Pilas NiMH Mediante procesos fisicoquímicos se obtiene una aleación de hierro-níquel (FeNi) apta para su comercialización.</p>						

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>DISPOSICIÓN FINAL</p> <p>Las cenizas producidas por el proceso de termodestrucción controlada son confinadas en un relleno de seguridad en la provincia de Santa Fe.</p>						

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI	ETAPA VII
<p>RECUPERACIÓN</p> <p>Las aleaciones recuperadas se colocan en tambores y se almacenan para su posterior comercialización.</p>						

Proceso de gestión de pilas usadas, Rippilas.org, 2018.