

# *Plan de Marketing*



*Carolina Freidenberger*

# Índice

□ Capítulo 1: <i>INTRODUCCIÓN</i>	3
□ Capítulo 2: <i>MARCO TEÓRICO</i>	7
□ Capítulo 3: <i>METODOLOGÍA DE TRABAJO</i>	23
1. Contexto Externo	25
1.1 Análisis de Escenario	29
2. Contexto Interno	32
3.4 Visión y Misión	32
3.3 Filosofía de la empresa	33
3.4 Conocimiento y Atributos del producto	35
3.5 Fijación de precios	38
3.6 Distribución	40
3.7 Comunicación / Promoción	42
3.8 Estudio del mercado meta de consumidores	44
3.9 Análisis competitivo	47
3.10 Análisis de ventas	50
3.11 Medición y pronóstico de la demanda	56
3. F.O.D.A.	58
4. Diagnóstico	61
5. Plan de Marketing	63
5.1 Objetivos	64
5.2 Estrategia 1	65
5.3 Programa de acción 1	67
5.3 Estrategia 2	69
5.4 Programa de acción 2	71
5.5 Programa de acción 3	74
5.6 Estrategia 3	76
5.7 Programa de acción 4	78
5.8 Programa de acción 5	79
5.9 Estrategia 4	81
5.10 Programa de acción 6	83
5.11 Programa de acción 7	85
6. Resultados esperados	86
7. Cronograma de Actividades	87
□ Capítulo 4: <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	89
□ <i>ANEXO</i>	91
1. Propuesta de Investigación	91
1.1 Encuesta	92

# **Plan de Marketing Estratégico**

**Empresa:  
Mr. Bricolage de  
Argentina**

# Capítulo 1

## ***INTRODUCCIÓN***

*“Captación de  
nuevos clientes”*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, haciendo ver la importancia estratégica de los planes de Marketing proponiendo una metodología para la elaboración del Plan.

El Plan de Marketing como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperamos profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

### **MR. BRICOLAGE DE ARGENTINA**

Se desarrollará un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Mr. Bricolage de Argentina.

La firma francesa Mr. Bricolage S.A. se originó en 1964, cuando una quincena de propietarios de almacenes de bricolaje decidió crear una asociación para promover el movimiento "faites-le-vous-même" (hazlo tú mismo) y lanzaron una primera publicidad colectiva. Poco después el grupo vio incrementarse el número de miembros y comenzó a buscar proveedores que ofrecieran las mejores condiciones de calidad y precio.

Con un nombre que se pronuncia como el francés "monsieur" (señor), pero que se escribe como el inglés "mister", a raíz de una decisión comercial, Mr. Bricolage cuenta hoy en Francia con una red de venta de seiscientos almacenes, más de un millón de metros cuadrados de superficie de venta, siendo el tercer actor en el mercado de bricolaje de ese país.

Por el momento sólo Uruguay y Argentina cuentan con franquicias de la compañía. En Argentina abrió sus puertas en Marzo de 2001. En la actualidad, existe solo una sucursal en la ciudad de Córdoba Capital, en el Hipermercado Libertad de Rodríguez del Bustos, en el cual se aplicará el presente proyecto.

Mr. Bricolage ofrece 22 mil productos diferentes en decoración, iluminación, pintura, herramientas y todo lo necesario para la decoración y refracción del hogar.

También brinda servicios especiales como un taller de marcos y el corte de maderas a medida gratis, entre otras cosas.

En este momento, esta pasando por una buena etapa en lo que respecta al área económico-financiera, sin embargo, esto podría mejorar si lograra enfocar sus esfuerzos en el segmento de clientes que mayor rentabilidad deja en la empresa, con lo cual se podría implementar un programa de fidelización en estos clientes.

Su principal competidor, Easy, se esta expandiendo en el mercado local cordobés a un ritmo acelerado, con lo cual, Mr. Bricolage deberá implementar estrategias para poder retener a sus clientes actuales y en lo posible captar nuevos clientes.

El periodo que se ha analizado para obtener la información es el comprendido entre Enero de 2003 y Diciembre de 2004. Esto se debe a la crisis de Diciembre de 2001, en la cual la economía argentina sufrió una gran caída, que años posteriores se pudo observar alguna mejoría, por lo que el incluir esos datos para el análisis de la empresa sería sesgar la información y lograr resultados erróneos.

El proyecto se planteará para una aplicación en el año 2005.

## **PLAN DE MARKETING**

El siguiente Plan Estratégico de Marketing se formulará para lograr la fidelización de los clientes actuales de Mr. Bricolage y lograr la captación de los clientes potenciales.

No se puede crear una relación rentable con todos los clientes, pero tampoco es necesario. En los negocios, 30 a 40% de las ventas totales de la compañía se origina en 10% de los clientes. Poco más de 1% de los clientes aporta 10% de la ganancia total. Esto quiere decir, apenas 1.500 clientes en una empresa que tenga 150.000, son los que me van a generar el mayor porcentaje de ganancia en la empresa.

Eso no significa que la empresa debe considerar la posibilidad de eliminar los clientes menos rentables y enfocarse en los que realmente generan la rentabilidad de la empresa, sino enfocar mayores esfuerzos en retener a estos pocos clientes que son los que me generan los mayores ingresos y lograr una relación a largo plazo.

El Plan de Marketing consta de fundamentalmente tres partes. Primero, la evaluación de la situación actual de la empresa. En esta parte se resume los análisis de los clientes actuales y potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la empresa, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente que puedan afectar al producto. Esta sección por lo general también incluye pronósticos estimados del potencial de ventas y otros supuestos en que se basa el plan. Con base en estos análisis, también se puede llamar la atención a varias cuestiones clave: oportunidades o amenazas importantes que deben tratarse durante el periodo de planeación.<sup>1</sup>

La segunda parte del plan detalla la estrategia para el periodo por venir. Esta parte comienza por delinear los objetivos, que se trata de lograr con el producto o servicio durante el periodo de planeación. Pormenoriza la estrategia de marketing general, las acciones asociadas a cada una de las cuatro "P" (producto, plaza, precio, promoción),

---

<sup>1</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico" 4ta edición Ed. Mc Graw Hill 2005

que sean necesarias para implementar la estrategia, y la asignación de tiempos y lugares de responsabilidad para cada acción.<sup>2</sup>

La última parte del plan detalla las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que se utilizarán para vigilar la ejecución y progreso del plan a lo largo del periodo.

## OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO

### *Objetivo General*

- ✓ Diseñar un plan estratégico de Marketing para Mr. Bricolage de Argentina.

### *Objetivos Especificos*

- ✓ Conocer las características de Mr. Bricolage de Argentina
- ✓ Investigar la competencia en todos sus aspectos
- ✓ Conocer los clientes de la empresa
- ✓ Describir el sector al cual pertenece la organización
- ✓ Realizar la propuesta para Mr. Bricolage de Argentina

---

<sup>2</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico" 4ta edición Ed. Mc Graw Hill 2005

# Capítulo 2

## *MARCO TEÓRICO*



## Marco Teórico

El *marco teórico, marco referencial o marco conceptual* tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente.

El fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

### **HACIA UN MARKETING ESTRATÉGICO...**

El hecho de que el Marketing este vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Así se va abriendo paso el concepto de marketing estratégico en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresa y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un número de desarrollos mas o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el desarrollo de estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.

## Plan de Marketing

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

El plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

### **ETAPAS DEL PLAN**

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo de humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

#### Análisis de la situación

Aunque muchos planes de marketing comienzan con un breve resumen ejecutivo de su contenido, ésta por lo general es la primera acción firme en la que se detalla la evaluación de la situación actual de la empresa. Es la parte del análisis de los clientes actuales y en potencia, el ambiente competitivo y las fortalezas y debilidades relativas de la empresa, las tendencias en el macroambiente que puedan tener efecto en el producto, y los resultados de desempeño pasado de productos existentes. Con base en estos análisis, se puede llamar entonces la atención sobre una o más cuestiones clave, oportunidades importantes o amenazas de las que es preciso ocuparse durante el periodo de planeación<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico" 4ta edición Ed. Mc Graw Hill 2005

En este apartado deberemos identificar:

- Competidores existentes
- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas, etc., de cada uno.
- Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción.
- Entorno y situación del mercado, Situación económica, política, legal, tecnológica etc.
- Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado.
- Tendencias y evolución posible del mercado.
- Situación de nuestra empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad productiva, tecnológica de I+D, costes, personal, medios...
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Con qué frecuencia?

Después de analizar la situación actual, se debe identificar los problemas más importantes que enfrenta la empresa. Estas cuestiones representan por lo general amenazas para el mercado o para el desempeño financiero futuro de la misma, o bien, oportunidades para mejorar el desempeño. También deben realizarse cualquier fortaleza especial de la empresa, o debilidades que deban corregirse para responder a las amenazas y oportunidades futuras.

#### Determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser

acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Existen en el plan de marketing dos tipos de objetivos: los objetivos financieros (de ventas) y los objetivos de marketing. Los objetivos financieros proveen metas para el desempeño general de la marca y deben reflejar los objetivos de la unidad estratégica de negocios en conjunto y su estrategia competitiva. Esas metas financieras deben convertirse entonces en objetivos de marketing que especifiquen los cambios en comportamiento del cliente y en los niveles de desempeño de diversos elementos de programa de marketing necesarios para alcanzar los objetivos financieros del producto.

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- *Viables*: es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- *Concretos y precisos*: totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- *En el tiempo*: ajustados a un plan de trabajo.
- *Consensuados*: englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- *Flexibles*: totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- *Motivadores*: al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

### Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Aunque la estrategia se establezcan estén correctamente definida, no se puede tener una garantía de éxito. Los efectos se verán a largo plazo.

### Plan de acción

El plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing anual para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora la lista de las acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto, junto con una declaración de quién es

responsable de cada acción, cuándo se llevará a cabo y cuánto se gastará en cada actividad.

Aquí es donde se ponen las líneas cronológicas. Se pueden emplear diversas herramientas de planeación y administración de proyecto (como los gráficos de Gantt, por ejemplo), para ilustrar los pasos de acción que forman el plan.<sup>4</sup>

Las diferentes tácticas que se utilicen en el plan, estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

### Establecimiento de presupuesto

El plan de acción incluye un presupuesto de apoyo que es en esencia un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Del lado de los ingresos, pronostica el volumen de ventas del año siguiente. Del lado de los gastos, refleja los costos asociados con las acciones planeadas.<sup>5</sup>

Para que la Dirección General apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación previsional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

### Métodos de control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que se vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, se tendría que esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de respuesta es casi inmediata.

---

<sup>4</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico" 4ta edición Ed. Mc Graw Hill 2005

<sup>5</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico" 4ta edición Ed. Mc Graw Hill 2005

Así pues, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer borradores de planes alternativos, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que resultará en una mayor competitividad.

## Fidelización de clientes

El éxito en cualquier organización depende de la lealtad de los clientes, de los inversores y de los empleados. El trato que demos a estos últimos adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los mejores clientes y por consiguiente retenerlos y fidelizarlos. Además, la relación con el empleado va a ser una de las variables críticas para diferenciarnos de nuestra competencia.

La fidelización es lograr que un cliente compre en tu negocio, se vaya satisfecho con la compra y vuelva; esto significa que se forme una relación a largo plazo, duradera y rentable con el cliente. El desarrollo, consolidación y crecimiento de las relaciones es lo que fideliza.

### Factores de éxito de los Programas de Fidelización

- El apoyo de la Dirección
- Nombrar un responsable
- La adhesión del personal
- Innovación permanente
- Medir ROI (Retorno sobre las inversiones) y resultados de acciones
- Desarrollar una "Estrategia de Salida"
- Obtener resultados "inmediatos"<sup>6</sup>

El principal mercado de cualquier organización, es su mercado interno, sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes. Se necesita a gente apasionada con su trabajo, para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente y no caer en la rutina general de tratar a la gente de manera mediocre para esperar que luego se dejen la piel por la empresa, y al fin y al cabo, por los clientes.

## Estrategia de CRM (Customer Relationship Management)

CRM surge a principios del siglo XXI gracias a un cambio en el entorno y en el mercado así como a una importante evolución tecnológica. Este último concepto es muy importante puesto que sin las poderosas herramientas tecnológicas existentes sería imposible recoger y analizar la ingente cantidad de datos procedentes de miles de clientes.

---

<sup>6</sup> [www.aamar.com/publica/Presentaciones2003/2%BA%20Desayuno\\_Mario%20Ascher.ppt](http://www.aamar.com/publica/Presentaciones2003/2%BA%20Desayuno_Mario%20Ascher.ppt)

Por lo que se refiere al cambio experimentado por el entorno y el mercado, podemos afirmar que hasta hace muy poco las empresas no se preocupaban por retener a sus clientes debido, fundamentalmente, a que nos movíamos en un entorno de monopolio u oligopolio donde el consumidor se conformaba con lo que le daban las compañías. Ellas eran las que decidían qué había que comercializar de acuerdo a sus propios criterios. El consumidor estaba sometido a su tiranía.

Pero, con los años noventa, llegó la liberación de los mercados, la competitividad real aterrizó y con ello un mundo abierto a multitud de ofertas para el consumidor. Ya no se tenía que conformar, ya podía elegir lo que mejor le satisficiera. Ahora, el poder estaba en sus manos, podía decidir lo que quería, cuándo y cómo. Y si no se lo daba una compañía se lo daba otra. Esto hizo sonar la voz de alarma en el entorno empresarial. De repente, los clientes dejaban de estar en propiedad «exclusiva» de la empresa para pasar a situarse muy al alcance del resto de la competencia. Los clientes se cambiaban de compañía con la rapidez de un rayo, y esto hacía perder competitividad. Ante esto la única alternativa era convertir al cliente en el centro de la compañía para conseguir retenerlo y hacerle fiel para no perder competitividad, es decir, implantar una estrategia CRM.

## Marketing Emocional

¿Que pasaría si se añade un elemento a la estrategia de Marketing de la empresa, confiando en que éste va a aventajar a su marca frente a la competencia, a hacer más fieles a sus clientes, y por lo tanto, a incrementar sus beneficios? Ese elemento es la EMOCIÓN.

El Marketing Tradicional, puede cambiar la manera de sentir de una persona hacia una compañía. Pero, el Marketing Emocional impulsa a la gente a actuar sobre esos sentimientos, dándoles una razón para ir más allá de una simple compra y ser leal a una empresa, a largo plazo.

La lealtad del cliente es vital para el éxito por una razón muy importante: está directamente relacionada con el beneficio. En el libro "The Loyalty Effect", Reichheld explica cómo un "incremento en la lealtad produce resultados de beneficio impresionantes en las empresas".

El fundamento de todo sistema de negocios próspero, es crear valor para los clientes. Esto fomenta la lealtad, y la lealtad, a su vez, fomenta el crecimiento, las utilidades y el valor. Si bien las utilidades siempre han ocupado el centro del escenario en el pensamiento convencional sobre sistemas de negocios, no son el principal. Las utilidades son, desde luego, indispensables, pero no son, sin embargo, una consecuencia de la creación de valor, el cual, junto a la lealtad, constituye el verdadero corazón de toda institución de negocios próspera y de larga vida (Reichheld, 1996).

Lo que la empresa cree que produce no es lo importante ni el futuro del negocio ni para su éxito. Por el contrario, lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considere de valor, es lo realmente decisivo. Y lo que el cliente compra y considera de valor nunca es un producto. Lo que compra es utilidad, es decir, aquello que el producto y / o servicio puede hacer para él. El cliente nunca compra un producto. Por definición, compra la satisfacción de un deseo. Compra valor. La empresa se concibe entonces como un sistema de creación de valor para el cliente (Druker, 1973). De una

forma general el cliente busca, entre otros productos y /o servicios ofertados, lo que procura un máximo valor. Con las limitaciones de su esfuerzo, de su información, de su movilidad y de sus ingresos, busca maximizar ese valor. Cuando el producto comprado ofrece efectivamente el valor que él espera, nace la satisfacción. Se puede definir valor remitido al cliente como la diferencia entre el valor global percibido (valor del producto, de los servicios, del personal y de la imagen) y el costo global por adquirirlo (costo en dinero, en tiempo, en esfuerzo, costo psicológico)(Kotler y Dubois 1993).

Es decir que, el incremento de la lealtad del cliente es el conductor más importante de la rentabilidad a largo plazo.

## Benchmarking<sup>7</sup>

Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar el proceso de benchmarking:

- ✓ *Benchmarking interno:* El análisis de la cadena de valor de la empresa propia aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan en la compañía.
- ✓ *Benchmarking primario:* Se recaba información directamente de la competencia. Otra fuente muy buena de información son los clientes y proveedores de la competencia, a pesar de que “parte de esta información estará viciada, ya que será un intento de negociación por parte del otro, para convertirse en cliente nuestro”.
- ✓ *Benchmarking cooperativo:* Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras.
- ✓ *Benchmarking secundario:* Recopilamos información de dominio público sobre un sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados en los que nos movemos, los clientes, proveedores, etc. Sin ir más lejos, Internet permite conseguir información gratis o a bajo precio de manera cómoda y rápida. El objetivo es descubrir cuál es el valor añadido de otras empresas, cuáles son nuestros competidores y cuáles son sus debilidades y fortalezas.

---

<sup>7</sup> Artículo de la Revista “El Exportador” por Gonzalo Alegría



## Posicionamiento

Diferenciar es establecer una serie de diferencias significativas para distinguir la oferta de las de la competencia.<sup>8</sup>

El posicionamiento comienza en un “producto”. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

En comunicación, lo menos es más. La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje simplificado. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que desechar las ambigüedades, simplificar el mensaje... y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera.

El posicionamiento se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Lo preferible es ser el primero antes que el mejor, porque todos se acuerdan sin problemas del primero, no del segundo ni el tercero, a pesar de que estos últimos hubiesen superado de alguna forma al primero. Si una empresa quiere tener éxito, debe convencerse de la importancia de ser la primera en penetrar en la mente de las personas. En este sentido, la manera de crear lealtad hacia una marca es impactando primero (antes que la competencia, si la hubiera) y luego, procurar no dar pie para que el cliente se cambie a otra marca, en otras palabras, hacer lo que sea necesario para retenerlo: escucharlo, mimarlo.

En definitiva, para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva (lo óptimo es ser el primero). Esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.<sup>9</sup>

## Base de datos

El diseño de base de datos de marketing que aprovechan de manera efectiva los datos del cliente que las compañías pueden obtener, requiere que se consideren varias cuestiones importantes: el costo de la recolección de los datos, los beneficios económicos del uso de los datos, la capacidad de la compañía para mantener los datos

---

<sup>8</sup> Kotler, Philip “Dirección de Mercadotecnia” Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>9</sup> Al Ries y Jack Trout “Posicionamiento: la batalla por su mente” Edición 2000 McGraw Hill

al corriente en la cambiante sociedad de hoy, y los rápidos avances en la tecnología que permiten el uso de los datos con las ventajas máximas.

Recopilar información, almacenarla después y mantenerla es algo que siempre cuesta dinero. El costo de recopilar tal información tiene que ponerse en una balanza contra su valor (¿Qué se hará con la información cuando se tenga?).<sup>10</sup>

## Datos Primarios

Los datos primarios son datos recopilados y organizados específicamente para el proyecto que se lleva a cabo en ese momento.<sup>11</sup>

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

La investigación de mercados en su aparte de recolección de datos primarios puede contemplar tres enfoques, de observación, de encuesta y de experimento.

- ✓ *Investigación observacional:* consiste en recopilar datos primarios a partir de la observación de personas, acciones y situaciones pertinentes. Por ejemplo, observar los anuncios publicitarios de la competencia para obtener información de su gasto en publicidad y sus estrategias de promoción y nuevos productos. Otro ejemplo podría ser la visita a los puntos de venta de la competencia para observar precios, distribución física, modelos de productos, etc. La observación puede ser estructurada, cuando el investigador tiene presente qué es lo que se debe observar, o no estructurada, cuando el investigador a su juicio decide qué es lo que debe observar. La observación permite, en muchos casos, detectar información que los consumidores posiblemente no puedan o no quieran suministrar, por ejemplo su comportamiento en el supermercado, qué compran primero, qué dejan para el final, etc., comportamientos como estos muchas veces no son perceptibles al cliente quien no está consciente de ellos, pero sí son perceptibles para un observador.
  
- ✓ *Investigación por encuesta:* es la más adecuada para procurar información descriptiva. Preguntando directamente a los consumidores se pueden hallar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc. La encuesta es típicamente el enfoque de investigación más usado y casi siempre el único, para determinar la información primaria y aunque presenta buenos resultados para tomar decisiones, también tiene algunos defectos que pueden deteriorar la calidad de la información obtenida, cuando las preguntas indagan sobre cosas privadas es muy posible que el encuestado no quiera responderlas o cuando se les pregunta sobre algo que no conocen pero por no parecer ignorantes responden cualquier cosa, no se obtienen respuestas fiables sobre preguntas

---

<sup>10</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché "Marketing Estratégico" 4ta edición Ed. Mc Graw Hill 2005

<sup>11</sup> Zikmund, William "Investigación de Mercados" 6ta edición 1998 Ed. Prentice Hall México

que se refieren a actos inconscientes de los consumidores, las encuestas quitan tiempo, así sea poco, y muchas personas no están dispuestas a "perder" el suyo.

- ✓ *Investigación experimental:* apropiada para recopilar información causal. Estudia relaciones de causa y efecto eliminando las explicaciones competidoras de resultados observados.

## Datos Secundarios

Son datos que alguna otra persona reunió y registró antes del proyecto actual, con propósitos diferentes. Los datos secundarios son por lo regular históricos y ya están estructurados.<sup>12</sup>

La ventaja principal de los datos secundarios consiste en su disponibilidad. Su obtención es casi siempre más rápida y menos costosa que los datos primarios. Esto es particularmente cierto cuando la recopilación electrónica se usa para obtener acceso a datos almacenados en forma digital. Se puede ahorrar mucho tiempo y dinero con estos datos y en algunos casos muchas de las actividades que se relacionan normalmente con la recopilación de datos primarios (por ejemplo, el muestreo y el procesamiento de datos) se eliminan.

Una desventaja inherente a los datos secundarios es que no se diseñaron específicamente para satisfacer las necesidades del investigador. Por lo tanto los investigadores deben preguntarse que tan pertinentes son para un proyecto en particular. Las razones más frecuentes por la que los datos secundarios no satisfacen adecuadamente las necesidades de la investigación son: información no actualizada, variación en la definición de términos, unidades de medida diferentes y falta de información para verificar la exactitud de los datos.

## Contexto Externo

*Las empresas y sus proveedores, intermediarios de mercadotecnia, clientes, competidores y el público operan en un macroambiente (o contexto externo) muy amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y presentan desafíos o retos. Estas fuerzas representan "factores no susceptibles de ser controlados" a los que la empresa tiene que dar seguimiento y responder ante ellos. Las empresas y los consumidores sufren el impacto cada vez más considerable de fuerzas globales<sup>13</sup>. Dentro de este panorama global que cambia con celeridad, la empresa debe hacer un seguimiento de las fuerzas que principalmente afectan su ambiente.*

---

<sup>12</sup> Zikmund, William "Investigación de Mercados" 6ta edición 1998 Ed. Prentice Hall México

<sup>13</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

## **Contexto Económico**

Los mercados necesitan poder de compra, al igual que la gente. El poder de compra disponible en una economía depende del ingreso actual, los precios, los descuentos, la deuda y la disponibilidad de crédito. Hay que estar pendiente de las principales tendencias en ingresos y de los cambios en los patrones de gasto del consumidor.<sup>14</sup>

## **Contexto Sociocultural**

La sociedad en la cual se desenvuelve la gente, da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. La gente absorbe, casi en forma inconsciente, el mundo que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo.

## **Tendencias**

Están proliferando los negocios destinados a vender productos para la construcción, mejora, reparación y decoración del hogar, productos de bricolaje (término que se utiliza para agrupar los productos que se utilizan para uno mismo realizar la reparación, decoración, etc., del hogar) y un conjunto de artículos que forman parte del rubro conocido con "hágalo usted mismo".

## **Competencia**

La identificación de los competidores pareciera ser una tarea sencilla para la empresa. Sin embargo el rango de los competidores reales y potenciales de una empresa es mucho más amplio. Las empresas deben evitar la "miopía de la competencia". Es más probable que una empresa sea "sepultada" por los competidores invisibles que por los reales.<sup>15</sup>

## **Contexto Político**

Las decisiones de mercadotecnia se ven afectadas de manera sustancial por la evolución del ambiente político. Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a las organizaciones e individuos de la sociedad.<sup>16</sup>

## **Las Franquicias**

Tal vez los fabricantes o detallistas requieran de años y de grandes inversiones para desarrollar la preferencia del consumidor por sus marcas. Una alternativa es "rentar" las marcas que ya están posicionadas.

---

<sup>14</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>15</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>16</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

Si hacemos un seguimiento y análisis, tanto del mercado nacional como internacional, podemos decir que la franquicia resulta ser la fórmula de distribución más dinámica que existe en la actualidad y que cuenta con un gran futuro comercial.

## Contexto Interno

### Visión

Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa, de acuerdo al criterio de cada empresario

### Misión

Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

Una declaración de misión pensada adecuadamente guía a los administradores de una organización en cuanto a qué oportunidades de mercado hay que perseguir y cuáles caen fuera del dominio estratégico de la empresa; claramente asentada, la misión puede ayudar a inspirar un sentido compartido de dirección, relevancia y logro entre los empleados, así como una imagen positiva de la compañía entre los clientes, inversionistas y otros accionistas.

## Producto

### Descripción del producto

Al planear la oferta del mercado o producto, se debe pensar en cinco niveles de producto:

- ✓ El nivel elemental es el *beneficio básico*, es decir, el servicio o beneficio fundamental que el cliente en realidad requiere<sup>17</sup>.
- ✓ El siguiente nivel se denomina *producto genérico*, el cual se refiere a una versión básica del producto<sup>17</sup>.
- ✓ El *producto esperado* es el conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren el producto<sup>17</sup>.
- ✓ Siguiendo con el análisis el *producto aumentado* incluye servicios y beneficios adicionales que distinga la oferta de la empresa de los competidores<sup>17</sup>.
- ✓ Finalmente, el *producto potencial*, es decir, todos los aumentos y transformaciones futuras por los que podría pasar el producto a la larga.

---

17 Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

Es aquí donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir la oferta<sup>17</sup>.

### **Matriz desempeño / importancia**

Una herramienta simple que puede aportar elementos para descubrir el posicionamiento es la *matriz importancia- desempeño*.

Esta matriz se construye a partir de dos ejes: el valor de los atributos de un producto y/o servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que el cliente o consumidor efectúa.

Para construirla, antes que nada, se debe descomponer el producto y el servicio en los elementos que lo constituyen, es decir los atributos de valor.

Una vez definidos los atributos, se debe realizar la consulta a los clientes respecto de dos cuestiones:

1. ¿Cuales son los atributos que consideran más importantes jerarquizándolos?
2. ¿Cómo evalúan el producto o el servicio de la empresa y de la competencia respecto de tales atributos?

Estas dos preguntas permiten responder elaborar el siguiente Mapa de Posicionamiento que presenta 4 Cuadrantes de Decisión Estratégica que nos dan pautas de cómo estamos asignando los recursos en la Empresa.

1. **Baja importancia – Alto Desempeño:** este cuadrante nos muestra que somos buenos en atributos que para el cliente no son claves. La elección es DESINVERTIR.
2. **Alta importancia – Bajo Desempeño:** este cuadrante refleja los atributos valorados y claves en los cuales aun tenemos mucho por hacer para lograr ser competitivos. La estrategia es MEJORAR e INVERTIR.
3. **Alta importancia – Alto Desempeño:** este cuadrante muestra que estamos ofreciendo un buen desempeño en los atributos claves de elección para el cliente o el consumidor. En este caso, la estrategia es MANTENER.
4. **Baja Importancia – Bajo Desempeño:** este cuadrante muestra los atributos poco valorados por el cliente y en la cual tenemos una baja performance. Estos son atributos secundarios en la elección para el cliente. Como el cliente no los valora la estrategia es NO INVERTIR.

### **Estrategia de Marcas Múltiples**

La estrategia actual de marca de Mr. Bricolage es de *Marcas Múltiples*, esto es, introduce marcas adicionales en la misma categoría de productos<sup>18</sup>. Existen varios motivos para incluir constantemente marcas nuevas. A veces la empresa percibe esto como una forma de establecer diferentes características y / o llamar a diferentes motivos de compras. Al introducir marcas nuevas a sus líneas de productos actuales lo que logra es mantener un amplio surtido en sus anaqueles obteniendo así una imagen de variedad y amplio surtido. También esto permite que la empresa pueda obtener

---

<sup>18</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

nuevos productos a un bajo costo, pudiendo negociar con sus proveedores y realizando alianzas con los mismos.

## Precio

### **Elasticidad del precio**

Los mercadólogos necesitan saber cuánto respondería la demanda si hubiera un cambio en el precio. Si la demanda apenas varía con un cambio leve en el precio, se dice que no es elástica. Si la demanda cambia de manera considerable, es elástica <sup>19</sup>. Cuanto menos elástica es la demanda, más provechosa será para el vendedor aumentar el precio. Si la demanda es más elástica que no elástica, los vendedores considerarán la disminución del precio. Un precio más bajo generará mayor ganancia total.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas en el punto de equilibrio se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

El punto de equilibrio sirve para calcular el volumen de las ventas que debe realizar una empresa para obtener un porcentaje de utilidad determinado.

## Distribución

### **Distribución Selectiva**

Comprende el uso de más de unos cuantos, pero no todos, los intermediarios que están dispuestos a manejar un producto en particular. La utilizan tanto las compañías establecidas como compañías nuevas que buscan obtener distribuidores prometiéndoles una distribución selectiva. La empresa no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchos distribuidores. Puede desarrollar una relación de trabajo apropiada con los intermediarios seleccionados y esperar un esfuerzo de ventas más alto del promedio. La distribución selectiva permite que el productor obtenga una cobertura adecuada del mercado con mas control y menos costo que la distribución intensiva.<sup>20</sup>

### **Niveles de los canales**

Los niveles de mercadeo se pueden caracterizar por el número de niveles de canal. Cada intermediario que realiza el trabajo de acercar el producto y su título al comprador final constituye un canal.

---

<sup>19</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>20</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

# Capítulo 3

## ***METODOLOGÍA DE TRABAJO***



## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para recopilar los datos requeridos para realizar el siguiente Plan de Marketing se utilizaron muy diversas fuentes y métodos, a continuación se describirán uno por uno todas las fuentes y pasos necesarios para la recolección de los datos.

1. *Datos secundarios*: se ha recurrido a bibliografía especializada en el tema del Marketing, así como también otra bibliografía para aclarar puntos básicos en el proceso de redacción del plan. También he recurrido a encuestas anteriormente realizadas por la empresa para diferentes fines que el presente proyecto.
2. *Datos primarios*: los datos primarios se han obtenido mediante una encuesta realizada en Enero de 2005, en el Hipermercado Libertad de Rodríguez del Bustos.<sup>21</sup> Se realizó también una Investigación Observacional sobre el comportamiento de compra de los clientes de Mr. Bricolage para determinar preferencias, gustos, formas de pago, proceso de compra, etc.; para eso se realizó una observación directa en el local de Mr. Bricolage de Rodríguez del Bustos. También se realizó una Investigación Observacional en las instalaciones de Easy (el principal competidor de Mr. Bricolage) para comparar estrategias de comunicación, precios, presentación de los productos, etc.
3. *Entrevista al personal*: se realizó varias entrevistas con los diferentes niveles de la empresa, desde los cargos gerenciales hasta los cargos operativos (vendedores), para recolectar información que ayude a la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa. También se realizó una entrevista con el Presidente para determinar estrategias, objetivos, metas de Mr. Bricolage.
4. *Benchmarking*: esta herramienta se verá utilizada en el apartado de Programas de acción. Se ha observado a la competencia y se han utilizado acciones que se han observado que funcionan muy bien en la competencia (por ejemplo, página web, cartelera en vía pública, catálogos, etc.)

Al finalizar la recolección de todos los datos, se comenzó a preparar el Plan de Marketing propiamente dicho. Durante todo el periodo que se empleo para realizar el presente proyecto se fue consultando a la empresa para ver si estaban de acuerdo con las conclusiones obtenidas de todos los datos recaudados.

Este proyecto además de querer ser una buena aplicación de los conocimientos adquiridos durante todo el periodo académico, también pretende ser un proyecto que demuestre algún grado de creatividad y profesionalismo.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo

# Contexto Externo

# CONTEXTO EXTERNO

## Contexto Económico

- *El sector de la construcción en crecimiento*

Las ventas de productos para la construcción crecieron un 20% en mayo del 2004 en comparación con el mismo mes del año pasado. También subieron, respecto de abril, un 2,15%.

El indicador mostró un crecimiento de la actividad, a pesar del aumento del 0,9% de los costos de la construcción, lo que evidencia que la demanda en esta industria continúa siendo sostenida.

Esto implica que nuestro negocio, a pesar de la crisis económica actual, puede percibir algún beneficio por la creciente demanda de bienes inmuebles, con lo cual estos requieren de productos que se comercializan en Mr. Bricolage para su posterior uso por los propietarios.

- *El dólar y las importaciones*

Las importaciones: con un dólar por encima de 3 pesos y la economía paralizada, las compras desde el exterior eran mínimas. Pero con el precio actual del dólar (que desde principios de Marzo de 2004, bajó 10 centavos y se aleja de los tres pesos que pretendía el Gobierno como piso) y la incipiente reactivación, las importaciones (a nivel nacional) comenzaron a remontar tímidamente.

Mr. Bricolage en sus comienzos sus productos eran 70% importados y 30% nacionales; con la crisis tuvo que cambiar esa proporción (10% importados, 90% nacionales). Con el cambio de origen de los productos, es decir importados de países no demasiado acostumbrados a la producción de artículos para bricolaje, "la asistencia de un vendedor-consejero se ha vuelto mucho más importante, porque el cliente puede encontrar un producto en una bolsa de nailon transparente y no saber lo que es; el consumidor necesita que se le explique todo".<sup>22</sup>

El que las importaciones se estén reactivando puede ser un nuevo impulso para la empresa a volver a la antigua proporción, que los productos importados eran uno de sus factores de diferenciación.

- *Créditos a tasas bajas para pymes*<sup>23</sup>

El Banco de la Provincia de Buenos Aires lanzó ayer una nueva línea de crédito para empresas pequeñas y medianas (pymes), con tasas fijas de entre el 5% y el 8% anual.

Los préstamos tendrán plazos de entre 1 y 4 años, y las tasas de interés variarán de acuerdo al período por el que se opte entre el 5% y el 8% anual. Cada empresa podrá solicitar hasta un millón de pesos de crédito.

Éste crédito podría ayudar a la empresa a poder financiar las futuras importaciones, así como también posibles inversiones a nivel nacional

---

<sup>22</sup> Por Sebastián Haro Economía & Mercado - El País - Octubre 2003

<sup>23</sup> Clarín 3 de septiembre de 2004

## Contexto Sociocultural

### *Cambios en la cultura Argentina*

Por años, hemos estado acostumbrados a estar siempre en manos de alguien para que nos resuelva los problemas, desde la deuda externa hasta el servicio doméstico y ahora estamos muy restringidos. Y en este contexto, el bricolaje tiene mucho que decir y mucho que ofrecer como experiencia. Porque hay que equiparse, tecnicarse y aprender a hacerlo independientemente de los demás. Es aceptar las limitaciones, no con ayuda externa sino con verdadera actividad, trabajo y, sobre todo, educación. Y en este sentido el bricolaje hoy es educación. Se trata, ni más ni menos que de mirar el espacio en el que uno vive y ver si lo puede mejorar.

El camino más directo al bricolaje es la escasez. Cuando uno no tiene plata no llama al pintor, pinta uno. Esta situación conduce necesariamente al abandono o al bricolaje<sup>24</sup>.

## Tendencias

- *Bricolaje como técnica*

Mientras que en algunos casos la crisis impuso a la actividad del bricolaje, es decir la reparación y decoración del hogar sin acudir a profesionales, como una forma de economía doméstica, en muchos otros excluyó del presupuesto familiar lo que era considerado como un placentero hobby de fin de semana.

El mercado del bricolaje ha venido experimentando modificaciones o "traslaciones" desde que las dificultades económicas comenzaron a hacerse sentir en el país y la región. Si bien pudo pensarse que, con la escasez de recursos y la imposibilidad de contratar mano de obra calificada, la gente se volcaría a hacer sus propios arreglos domésticos, y que ello conllevaría una mayor actividad en la venta de accesorios destinados a tales fines, la realidad ha sido otra. Ocurre que gran parte de los consumidores de estos artículos eran aquellas personas que, más que como una necesidad, entendían al bricolaje como un productivo entretenimiento.

Mucha gente que antes no hacía tareas en su casa, como jardinería, pintura, mantenimiento de los espacios libres, etc., decidió prescindir de terceros y hacerlas ella misma, porque se dio cuenta de su conveniencia de ello, del ahorro de dinero que le implicaba, y así empezó a conocer el bricolaje y aplicarlo. Pero, por otro lado, muchas de las personas que ya practicaban estas actividades como hobby, cuando tuvieron que ajustar su presupuesto familiar, entendieron que era secundario gastar dinero en construir una nueva estantería o mejorar cualquier parte de la casa. Y sin duda fue mucho mayor el porcentaje de gente que excluyó las actividades de bricolaje de sus prioridades de consumo, que la que ingresó al mercado.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Fuente [www.infobae.com](http://www.infobae.com)

<sup>25</sup> Haro, Sebastián Economía & Mercado - Clarín - Octubre 2003 Argentina

- *Nuevas formas de comercializar los productos (Internet, teléfono)*

Actualmente se está modificando la forma de comercializar los productos, se realizan ventas telefónicas, por Internet de productos que era imprevisto vender por estas vías, como son los productos para la construcción y decoración del hogar.

Mr. Bricolage actualmente solo comercializa sus productos por las vías tradicionales, el contacto personal, sin embargo sus competidores ya están haciendo uso de estas nuevas herramientas.

## **Competencia**

*El creciente poder de expansión de la competencia*

La competencia ha demostrado que tiene amplia capacidad para desarrollar nuevos locales no solo en la provincia de Córdoba, sino en Argentina, esto implica mayor captación de nuevos clientes en zonas geográficas distintas.

Actualmente Mr. Bricolage posee solo uno local en la ciudad de Córdoba, mientras su mayor competidor, Easy, posee dos sucursales en la ciudad de Córdoba y esta proyectando otro para el próximo año en la misma ciudad.

## **Contexto Político**

*Regulación específica de las Franquicias*

Aún no se ha establecido una regulación específica en nuestro país (como en EE.UU., Francia y Brasil), sin embargo ambas partes (franquiciado y franquiciante) se encuentran suficientemente protegidas por nuestro régimen legal, de acuerdo a la aplicación de los principios generales del derecho y fundamentalmente del sentido común.

Sin dejar de citar que conforme al artículo 1197 del Código Civil los contratos son ley para las partes intervinientes.

Para evitar inconvenientes en la materia la Asociación Argentina de Franchising ha creado su Código de Ética que contiene prevenciones y pautas válidas para cualquier franquicia (de aplicación obligatoria para los miembros de dicha asociación).<sup>26</sup>

Esto influye directamente a Mr. Bricolage ya que la misma es una franquicia proveniente de Francia.

## **Las Franquicias**

- *Derechos iniciales a pagar al iniciar una Franquicia*

Los equipamientos, en general, son producidos en el país, y aunque los componentes utilizados pueden ser, en algunos casos importados, como también parte de las maquinarias necesarias, todas las franquicias consultadas renegociaron

---

<sup>26</sup> Asociación Argentina de Franchising

con sus proveedores, y se produjo una especie de “cadena de absorción”, donde cada eslabón soporta una parte de los mayores costos, evitando trasladarlos en toda su incidencia real al franquiciado. De allí que en estos casos, el encarecimiento de la inversión (en término de pesos) para el franquiciado es bajo, y obviamente, medido en dólares, importa un desembolso menor. En cuanto a las mercaderías, muchas franquicias están reconvirtiendo aceleradamente su red de proveedores, buscando abastecimiento local.

- *Costos de adecuación de local y obra civil en las Franquicias*

Todo esto permite inferir que, en el corto plazo y salvo que la cotización del dólar se dispare a valores astronómicos o desencadene un proceso de hiperinflación, nos hallamos ante un período de transición en el que hay condiciones óptimas para invertir en franquicias, obviamente, sabiendo que el horizonte de ingresos y rentabilidad está acotado por las restricciones de circulante, y el mal humor general.

Hay disposición general en los franquiciantes a aceptar formas de pago alternativas (entrega de bienes, endoso de certificados, cheques cancelatorios), a flexibilizar con créditos las condiciones iniciales y, obviamente, con dinero efectivo (pesos o dólares) en mano, la discusión se “aceita” considerablemente.

Esto permite a Mr. Bricolage la posibilidad de otorgar la franquicia en Argentina a un franquiciado.

# Análisis de Escenario

Con este análisis de somete a las variables, más importantes, obtenidas del contexto externo a un análisis prospectivo generando bandas de probabilidad de ocurrencia de cada variable y sus consecuencias, en los tres escenarios posibles: optimista, normal y pesimista.

Este análisis sirve para poder proyectar los posibles escenarios y poder ser proactivos en las acciones a ejecutar.

<b>Variable 1:</b> <i>El creciente poder de expansión de la competencia</i>	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
<b>OPTIMISTA</b> Easy tiene problemas para abrir las sucursales por falta de financiamiento y problemas con el estado.				<b>X</b>	
<b>NORMAL</b> Easy abre sucursales en Córdoba		<b>X</b>			
<b>PESIMISTA</b> Easy abre varias sucursales en Córdoba capital y en otros puntos del país.			<b>X</b>		

## Explicación

Las autoridades locales del grupo chileno se reunirán con el intendente Luis Juez para brindarle todos los detalles del proyecto que involucra la construcción de un Easy Home Center. Este año se construirá el Easy y el plazo de ejecución de la obra será de 90 días.

Según fuentes vinculadas a la compañía, además del proyecto en Córdoba, se aprobó la construcción de un Easy Home Center en la provincia de Tucumán.

Además el Ente Regulador de Servicios Públicos (Ersep) llegó a un acuerdo con la cadena de decoración y construcción Easy, por el cual esta empresa del grupo Cencosud invertirá 500 mil pesos en dos obras viales vinculadas a la nueva boca que abrirá sobre la avenida Cárcano, en proximidades del barrio Chateau Carreras de esta ciudad.<sup>27</sup>

<b>Variable 2:</b> <i>El dólar y las importaciones</i>	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
<b>OPTIMISTA</b> Dólar = \$2 (para la venta)				<b>X</b>	
<b>NORMAL</b> Dólar = \$3 (para la venta)		<b>X</b>			
<b>PESIMISTA</b> Dólar = \$4 (para la venta)				<b>X</b>	

<sup>27</sup> Revista Punto a Punto (22 de septiembre de 2004)

### Explicación

El dólar se está cotizando en el último período analizado (Abril-Septiembre) en \$2.99 para la venta en las casas de cambio de la Argentina. Este precio se ha mantenido estable, y ha variado +/- \$0.01.<sup>28</sup>

Los últimos datos del Banco Central revelan que, en lo que va del mes, la entidad realizó compras por 327 millones de dólares para evitar que el dólar se aleje aún más de la banda de 3 pesos.<sup>29</sup>

<b>Variable 3:</b> <i>Créditos a tasas bajas para pymes</i>	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
<b>OPTIMISTA</b> Mr. Bricolage pueda obtener un crédito a una tasa baja, para poder financiar nuevas sucursales en Argentina.		<b>X</b>			
<b>NORMAL</b> Pueda obtener un crédito, pero la tasa de interés no es la óptima.			<b>X</b>		
<b>PESIMISTA</b> Mr. Bricolage no puede acceder a un crédito para financiar las inversiones.				<b>X</b>	

### Explicación

Actualmente se están ofreciendo gran cantidad de créditos a las Pymes de la Argentina para así poder afrontar inversiones en infraestructura, desarrollo, investigación, etc. Esto permite a las empresas poder enfrentar inversiones para lograr mejorar sus infraestructuras, nuevos negocios, mejoras en los productos y servicios; lo que permitirá que puedan competir con mayor eficacia y eficiencia, en los mercados tanto internos como externos.

<sup>28</sup> Diario la Nación

<sup>29</sup> Diario La voz del interior (19 de febrero de 2005)



# Contexto Interno

## CONTEXTO INTERNO

*El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.*

### Visión

Este emprendimiento argentino, nace dispuesto a desarrollar una cadena de tiendas de bricolaje con cobertura en todo el territorio nacional, así como también en Chile y Bolivia; basándose en el know-how de Mr. Bricolage de Francia (el "Hágalo usted mismo"). Esta empresa tiene como visión poder desarrollar el bricolaje como técnica en todos los territorios antes mencionados y ser un referente en lo que al bricolaje se refiera.

### Misión

Mostrarle y enseñarle a la gente acerca del bricolaje y del alcance de todas las posibilidades que éste tiene, asesorándolos en el proceso de conocer una nueva técnica como es el "Bricolaje" e incorporar esta técnica a sus hogares y a su vida cotidiana. Logrando con ello que la gente pueda decorar, arreglar y refaccionar su casa en el momento que precise, y uno mismo.

# Filosofía de la Empresa

## **Objetivo Actual de Mr. Bricolage**

Aumentar la facturación del negocio en un 45% en un periodo de 3 años, mediante la ampliación de la gama de productos y de la apertura de nuevas sucursales, para así aumentar la rentabilidad.<sup>30</sup>

## **Desarrollo histórico de la Institución**<sup>31</sup>

Bricolage de Argentina S.A. (La Compañía, la Sociedad ó Bricolage), nació en Diciembre de 1999, bajo la figura de Sociedad Anónima.

En Julio del 2000, se firma el contrato marco de Licencia de Marca, por el cual Bricolage de Francia, propietaria del nombre Bricolage (Inscrito en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial), cede los derechos de uso de nombre comercial y la marca Mr. Bricolage, los derechos en el marco de la explotación del conjunto de puntos de venta con la marca Mr. Bricolage y la facultad de Bricolage de Argentina para la apertura de puntos de venta independientes con Sociedades independientes. Asimismo quedó establecido que la sociedad local dispondrá de la exclusividad para la apertura de otros puntos de venta en el territorio Nacional, y la prioridad para la apertura de puntos de venta en Chile y Bolivia.

Mr. Bricolage de Francia, con más de 500 tiendas en Europa de 700 a 12.000 m2 de superficie de ventas, se ha convertido en un socio estratégico de alta importancia para el desarrollo de los negocios de la región (Argentina).

En marzo del 2001, se procede a la apertura del primer punto de venta de aproximadamente 2.100 m2, en Hipermercados Libertad S.A. (Grupo Casino de Francia), en la ciudad de Córdoba.

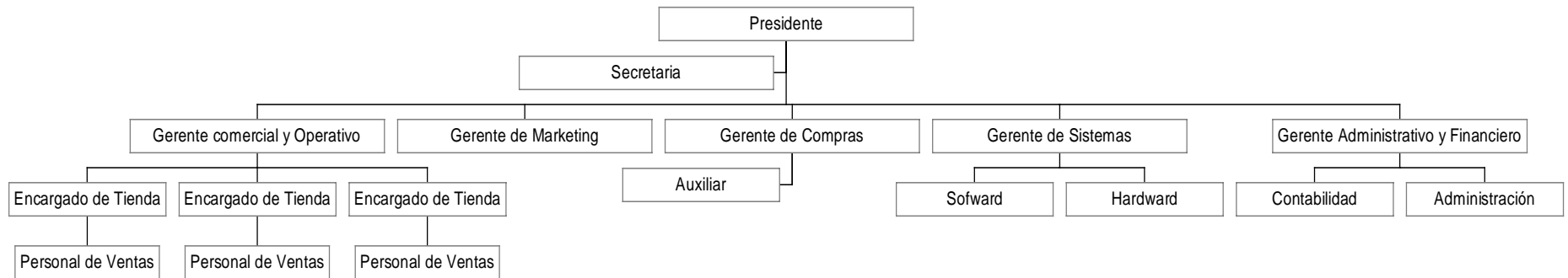
Mr. Bricolage quiere imponer a escala nacional un nuevo formato en la materia, luego de haber hecho la experiencia de tres años en la ciudad de Córdoba. Si bien a primera vista puede verse como parecido a otros formatos, en realidad es algo novedoso para la Argentina. Esto no es algo dirigido a los especialistas, como el pintor o al electricista, sino que está dirigido al consumidor final.

---

<sup>30</sup> Fuente: Mr. Bricolage de Argentina

<sup>31</sup> Fuente: Mr. Bricolage de Argentina

## Organigrama de Mr. Bricolage<sup>32</sup>



En la empresa Mr. Bricolage de Argentina se pueden observar tres niveles jerárquicos:

*Nivel superior:* donde se encuentra el Presidente y los socios. El presidente a su vez es el encargado del área de Marketing y es el que realiza todas las acciones de comunicación. En esta área no solo trabaja el Presidente de Mr. Bricolage, también tiene apoyo de otras áreas tales como compras, sistemas, etc. El área de marketing no está “abandonada”, sin embargo es un área con un bajo nivel de planificación.

*Nivel medio:* Aquí se encuentran todos los gerentes de áreas. El gerente comercial y operativo, también realiza funciones de compras.

*Nivel operativo:* se agrupa el personal de ventas, el cual incluye todos los encargados de la tienda (local) y la fuerza de ventas (vendedores, cantidad aproximada 15).

<sup>32</sup> Fuente: Mr. Bricolage

# Conocimiento y atributos del producto

## Descripción del producto

Al planear la oferta del mercado o producto, se debe pensar en cinco niveles de producto:

1. El nivel elemental es el *beneficio básico*, es decir el beneficio que adquiere el cliente es el de solucionar los problemas de la casa (decoración, plomería, etc.) uno mismo.
2. El siguiente nivel se denomina *producto genérico*, el cual se refiere a cada una de las versiones de cada producto en particular con el que cuenta en el local, desde los taladros, las guardas, los óleos, etc.
3. El *producto esperado* es lo que esperan los clientes de Mr. Bricolage de Argentina de la empresa, lo cual sería una buena atención, precios convenientes, y amplias formas de pago.
4. Siguiendo con el análisis el *producto aumentado* incluye servicios y beneficios adicionales. Entre los beneficios que podemos mencionar en Mr. Bricolage su servicio post-venta, su taller de marcos, su servicio personalizado, etc.
5. Finalmente, el *producto potencial*, es decir, lo que Mr. Bricolage podría ofrecer, por ejemplo el traslado de los productos sin costo a los clientes al hogar, a través de una página de Internet comercializar los productos para que los clientes no se desplacen hasta el local, etc.

## Atributos / beneficios percibidos

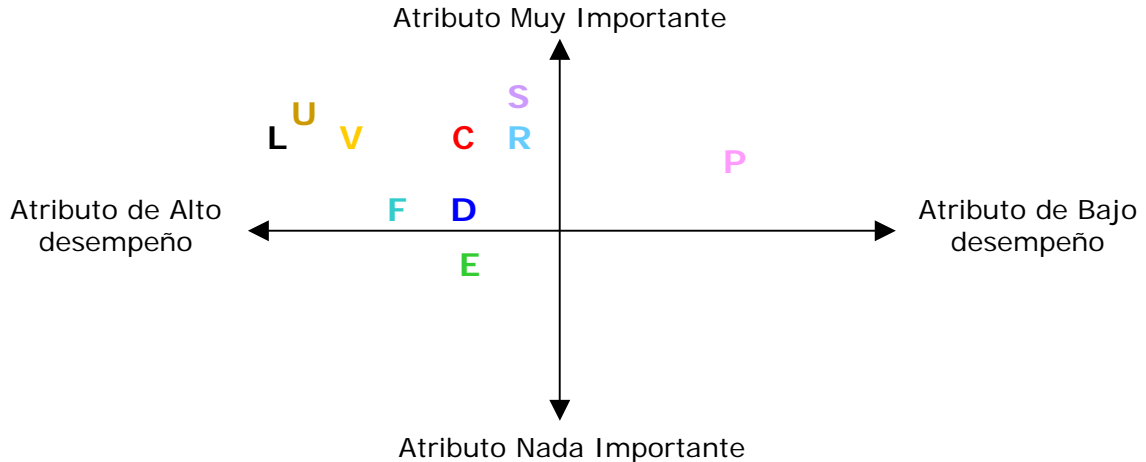
Se considera que el consumidor pretende satisfacer alguna necesidad. El consumidor busca obtener beneficios de la solución del producto. El cliente ve un determinado producto como un conjunto de atributos que muestran capacidad variable para ofrecer los beneficios que se pretenden y satisfacer esta necesidad. Los atributos que resultan interesantes para los consumidores varían dependiendo del producto<sup>17</sup>.

Los clientes de Mr. Bricolage pueden percibir ciertos beneficios que le ofrece la empresa. Estos beneficios son: el asesoramiento personalizado a los clientes por parte del personal, la amplia variedad de medios de pago, la ubicación en un centro comercial, el amplio surtido, los diferentes servicios, etc. Es muy importante que el cliente perciba beneficios con cada compra que realice, y eso ayude a que el cliente regrese.

### Matriz desempeño / importancia<sup>33</sup>

Esta es una herramienta que nos permite visualizar como se están desempeñando nuestros recursos.

La lección de la matriz es que no hay que ser bueno en todo, sino hay que ser excelente en lo que el cliente espera que seamos buenos para poder competir y mejor que la competencia para triunfar en el mercado



Sigla Atributo	Atributo
C	Calidad del servicio al cliente
F	Fijación de precios
D	Descuentos
S	Surtido
V	Variedad de medios de pago
U	Ubicación
E	Empleados dedicados y capaces
P	Presentación de los productos dentro del local
L	Limpieza
R	Capacidad de respuesta ante quejas

Los atributos anteriormente mencionados, en Mr. Bricolage, están desarrollados de una manera en que el cliente los puede determinar como de alto desempeño. Esto es importante porque significa que los clientes logran ver bastantes aspectos positivos en el local, con lo cual podrían volver a realizar las compras.

La mayor parte de los atributos analizados se colocan en el cuadrante de *Alta importancia – Alto Desempeño*, este cuadrante muestra que se están desempeñando

<sup>33</sup> Investigación realizada Noviembre/2003 (Personal de Mr. Bricolage-Muestra: 200)

muy bien los atributos claves de elección para el cliente. En este caso, la estrategia que Mr. Bricolage debería seguir es la de mantenerse como está, e intentando ver aquellos atributos en los que su desempeño no es muy bueno, por ejemplo presentación de los productos.

### **Estrategia actual de marca**

La estrategia actual de marca de Mr. Bricolage es de *Marcas Múltiples*, esto es, introduce marcas adicionales en la misma categoría de productos. Mr. Bricolage posee un amplio surtido de productos basado en su amplia variedad de marcas, que alguna de ellas compiten entre sí. Sin embargo, esta amplitud de marcas logra que los clientes puedan optar por la marca que más le conviene, logrando así que las marcas que se comercializan aquí no lleguen a “canibalizarse” entre sí, sino logrando un público más amplio.

# Fijación de Precios

## **Precio del producto en relación con la competencia**

En tanto que la demanda del mercado podría establecer un tope máximo y los costos de la compañía un tope mínimo para la fijación de precios, los costos de los competidores, precios y reacciones posibles ayudan a la empresa a identificar dónde se podrían fijar sus costos<sup>34</sup>. Mr. Bricolage constantemente esta realizando relevamientos a la competencia, a través de sus compradores, los cuales realizan comparaciones de precios y de las ofertas de sus principales competidores. Actualmente los precios de Mr. Bricolage, en comparación con los productos de su principal competidor (Easy), no varían en gran medida. Además, Mr. Bricolage posee gran variedad de formas de pago, algunas diferentes de las de su competencia (tarjetas, efectivo, créditos personales, etc.).

## **Precio por niveles de distribución**

Mr. Bricolage es parte de un canal de comercialización, el cual posee solo un nivel de distribución. Esto quiere decir que los productos se obtienen de fábrica, llegan al local y allí el consumidor final lo obtiene al producto. Dada esta característica de Mr. Bricolage, existe solo un precio que es el que es publicado para el consumidor final. El esquema de precios que la empresa maneja se conforma por dos elementos: primero, el precio de costo del proveedor, y segundo un margen de ganancia (el cual varía dependiendo de la competencia, las presiones del mercado y la experiencia de los directivos).

## **Promociones / descuentos ofrecidos**

Los descuentos que se ofrecen sobre los productos desde los proveedores hasta que llegan al consumidor final son de una amplia gama. Los proveedores a la empresa le ofrecen descuentos: por cantidad (esto es, se realizan estos descuentos sobre una base no acumulativa, lo que implica que en cada pedido se realiza este tipo de descuento), por pago en efectivo (y por adelantado), y algunos proveedores de productos estacionales le ofrecen descuentos por temporada (estos proveedores son muy puntuales, que uno de los ejemplos son los proveedores de piletas).

Dentro de las promociones que Mr. Bricolage ofrece a los clientes se encuentran: reducción de precios en artículos reconocidos (productos que se han colocado en catálogos), financiamiento con intereses bajos (con tarjetas de crédito, posteriormente el haber negociado con estas), y se han realizado los característicos "Descuentos psicológicos".

---

<sup>34</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México



### **Hipótesis sobre elasticidad del precio**

Podríamos decir que la elasticidad precio de la demanda en Mr. Bricolage es inelástica. Esto se podría deber a que los clientes son menos sensibles a los cambios de precios ya que: el cliente percibe al producto como de calidad, y no pueden comparar con facilidad la calidad de los sustitutos. Además, los precios en el mercado son prácticamente iguales, no varían de producto en producto, ni de comercio en comercio.

### **Cálculo del punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes en que se igualan los ingresos totales y los costos totales <sup>35</sup>.

Fórmula para el cálculo del punto de equilibrio para un periodo

$$\text{Ingresos} - (\text{Costos Variables} + \text{Costos Fijos}) = \text{Ingreso de Operaciones} = 0$$

En este caso en particular, para Mr. Bricolage el punto de equilibrio en pesos es: \$228.337,95. Estos deberían ser los ingresos totales de Mr. Bricolage para cubrir los costos totales de la empresa.

### **Estrategia actual de precio**

Inicialmente la estrategia de precio de Mr. Bricolage fue la "Estrategia Superior" según Kotler, en la cual ofrecían productos de alta calidad (importados) a un precio alto. Con la crisis económica que sufrió el país a finales del año 2001 y principios del 2002, esta empresa se tuvo que amoldar al nuevo escenario que se le planteaba y modificar su stock (cambiando los productos importados por nacionales) y así también su estrategia de precio. Fue así como paso de la estrategia antes mencionada, a una estrategia de productos de alta calidad, pero ya no productos importados, sino productos nacionales, a un precio de mercado.

---

<sup>35</sup> Horngren, Foster y Datar "Contabilidad de Costos" Octava Edición Prentice-Hall Latinoamericana México

# Distribución

## **Tipo de canal**

El tipo de canal en el que trabaja Mr. Bricolage es de tipo *selectivo*. Esto quiere decir que existe una limitación en la cantidad de intermediarios que manejan los bienes y servicios que la compañía ofrece, sin embargo no es absoluta la limitación. Se comercializan tanto los productos que vende Mr. Bricolage allí, como en otros establecimientos, pero no en la totalidad de las empresas que podrían comercializar dichos productos. El proveedor selecciona los distribuidores que quiere que vendan su producto.

## **Cantidad de niveles**

Los canales de mercadeo se pueden caracterizar por el número de niveles de canal. Cada intermediario que realiza el trabajo de acercar el producto y su título al comprador final constituye un nivel de canal <sup>36</sup>. Desde esta perspectiva Mr. Bricolage se encuentra en un canal de un nivel. Los productos van desde el fabricante o proveedor, pasan por las góndolas de la empresa y el cliente los retira del local.

## **Propiedad del canal**

El poder dentro del canal depende del producto del cual se trate, ya que existen determinados sectores de la empresa en donde se podría decir que los proveedores tienen el poder del canal ya que el insumo que proveen es importante para el negocio<sup>37</sup>, este es el caso de "Colorín", con lo cual a Bricolage no le conviene tenerlo como proveedor ya que el rubro de Pinturería es uno de los principales para el éxito de la empresa. Sin embargo, si nombramos productos como el vivero, el poder lo tiene Bricolage, ya que es un producto genérico (sin marca) y por lo tanto no hay algo que lo diferencie en gran medida al proveedor de otro del mismo rubro. Haciendo un balance general, en este canal el poder está distribuido equitativamente entre los participantes del mismo.

## **Beneficios recibidos por los intermediarios**

Existe gran colaboración entre los integrantes del canal. Con respecto a los pagos de la mercadería, se pueden negociar plazos bastante favorables para ambas partes; los proveedores prestan capacitación a los vendedores de Mr. Bricolage sobre algún producto nuevo que se presente en el mercado; al realizar ofertas Bricolage consulta a los proveedores sobre los productos a colocar en la promoción y estos a su vez proporcionan recursos para financiar las publicidades. Existe una colaboración constante entre proveedores y Mr. Bricolage.

---

<sup>36</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>37</sup> Michael Porter "Estrategia Competitiva" Vigésima sexta reimpression Ed.2000 Continental México

### **Distribución geográfica / penetración**

En los comienzos el área a la cual Mr. Bricolage la denomina de "influencia" es desde el lugar que ocupa actualmente (Hipermercado Libertad de Rodríguez del Bustos) diez cuadras de radio. Actualmente el área se ha ampliado a un espectro que cubre toda la zona norte y oeste de Córdoba Capital.

### **Método de ventas**

La fuerza de ventas constituye casi el más del 50% de los recursos humanos de esta empresa. Para motivar a este sector tan importante de la empresa, los directivos han recurrido a diferentes métodos. Actualmente se está implementando lo siguiente: otorgar premios a los vendedores más productivos. Al final del mes se observa de todos los sectores, cuales son los vendedores que más han vendido.

Además de sus recursos humanos asesorando en el local, las ventas se realizan a través de un catálogo en alianza con la "Tarjeta Cordobesa", que este método de venta se utiliza para ventas en el interior de Córdoba.

### **Estrategia actual de distribución**

La ubicación que posee Mr. Bricolage tiene implicancias comerciales. Como se puede observar se encuentra en uno de los locales comerciales del Hipermercado Libertad. Puesto que este "Centro Comercial" es muy concurrido por las familias, por ofrecer un paseo para todos ellos con diferentes propuestas para cada miembro, Mr. Bricolage se ha incorporado a esta infraestructura para así poder captar a la gran cantidad de clientes que atrae esta gran infraestructura que comenzó como un Hipermercado y ahora se lo denomina Centro Comercial debido a su amplia variedad de ofertas de negocios.

# Comunicación / Promoción

## Descripción de las acciones que la empresa ha emprendido en términos de:

### *Publicidad*

En términos de publicidad, se han realizado:

#### 1. Spot televisivos:

- 1.1. Inauguración del local
- 1.2. Publicación de productos en oferta (los resultados se pueden observar el fin de semana en que las ventas aumenta. Mientras que cuando finaliza la campaña, las ventas vuelven a su nivel usual).
- 1.3. Apertura de carpa de productos en el Córdoba Shopping Center (año 2001) (No tuvo la repercusión esperada, se esperaba mayor afluencia de clientes)
- 1.4. Productos en oferta por fechas particulares (día del niño, día del Padre, día de la madre, primavera, etc.)
- 1.5. Inauguración del vivero de Mr. Bricolage (Fue un éxito en el momento de apertura, luego las ventas se estacionaron).

#### 2. Folleto:

- 2.1 Cada dos semanas (generalmente) se realiza un folleto promocionando algún sector del local (en estos períodos aumenta las ventas del local, pero las ventas no se mantienen, vuelven a su estado original; sirven como impulsor de las ventas)
- 2.2 Folletos institucionales (se realizaron al comienzo del local, y fueron un gran impulso para el local ya que es un formato nuevo en Argentina).

#### 3. Otros:

- 3.1 Sponsor de Marcelo Bugliotti (corredor de TC2000)
- 3.2 Spots Radiales (convenios con FM Cielo para pautas publicitarias).

## *Promoción*

Con respecto a las promociones, no se han realizado de manera frecuente. Entre las promociones que podemos mencionar se encuentran:

- Día del Padre: sorteo de mercadería a seleccionar por los clientes. (Tuvo una muy buena repercusión y se pudo recaudar gran cantidad de información).
- Día del Niño: ídem anterior.
- Sorteos de kit de productos (se logro armar una nueva base de datos, con información actualizada).

## *Relaciones públicas*

- Auspiciante de Exposición de Pinturas en tela
- Participante de la feria de Arte y Pintura decorativa, realizada en el Hotel Sheraton Córdoba (se logro captar nuevo público, a la vez que se logro amortizar la inversión con lo vendido en el stand).

## **Estrategia actual de posicionamiento**

Los productos que comercializa Mr. Bricolage son de muy variada gama, pero tienen algo en común: sirven para una nueva técnica llamada *BRICOLAJE*, la cual se basa en los arreglos, reparaciones, decoración del hogar uno mismo (sin ayuda de un plomero, decorador, electricista, etc.)

Por lo tanto, la estrategia de posicionamiento de Mr. Bricolage es ofrecer a los clientes una propuesta diferencial, basada en un nuevo concepto que es el "hágalo usted mismo" o mejor dicho una técnica nueva el bricolaje y con una atención personalizada.

Se trata de un posicionamiento por usuario del producto, siendo este posicionamiento basado en la diferencia que tiene este usuario de los otros mediante el bricolaje, y haciéndolo un cliente distinto, especial. Para el cual el lugar, los productos están diseñados especialmente para él.

# Estudio del mercado meta de consumidores

## **Descripción demográfica / psicográfica del segmento**

*Segmentación demográfica:* Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como la edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases que más se emplean para distinguir grupos de clientes. Una razón para esto es que los deseos del consumidor, sus preferencias e índices de uso, suelen estar muy relacionados con las variables demográficas. Otro motivo es que las variables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de los otros tipos de variables.<sup>38</sup>

*Segmentación psicográfica:* En esta segmentación, los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, características de personalidad o ambos.<sup>28</sup>

Desde un punto de vista demográfico podríamos describir a los clientes de Mr. Bricolage como hombres entre 40 y 60 años, y mujeres entre 20 y 40 años. De familias, de un nivel de ingresos superior a los \$1500, de ocupaciones muy diversas (arquitectos, decoradores, amas de casa, jubilados, etc.), con un nivel de educación universitario.<sup>39</sup>

Desde un punto de vista psicográfico, los clientes son personas que les gusta las manualidades, son independientes, les gusta arreglar y decorar su hogar ellos mismos, son bastante extrovertidos y un estilo de vida light.<sup>29</sup>

## **Nivel Socioeconómico de los clientes**

El Índice de Nivel Socioeconómico es un instrumento muy valioso para caracterizar la población y es utilizado por las empresas e instituciones -entre otros usos- para:

- Caracterizar el perfil del mercado de un determinado producto o servicio.
- Establecer las oportunidades de los productos en los distintos estratos de la población.
- Ajustar la política de comunicaciones y de medios de acuerdo al perfil de los destinatarios del mensaje.
- Apuntar con precisión a los segmentos clave de cada negocio, medio, servicio, etc.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>39</sup> Investigación Mr. Bricolage (Ver Anexo)

<sup>40</sup> <http://www.aam-ar.com/publica/indice2003.htm>

Según un estudio recientemente realizado, se determinó que los clientes de Mr. Bricolage pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto. Que el 80% de los encuestados son profesionales independientes, con un nivel educativo universitario, que poseen tarjetas de crédito, computadoras, por lo menos un auto y obra social privada.<sup>41</sup>

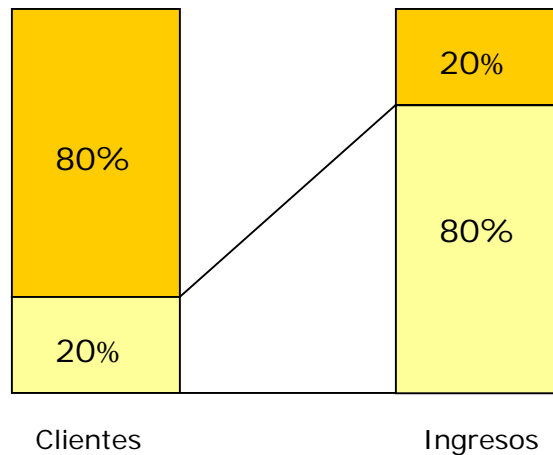
El 30% de los encuestados compran una vez por mes, y el 24% más de una vez por mes visitan Mr. Bricolage para realizar alguna compra. El 60% de las compras son por necesidad, y la razón por la cual optan por adquirir los productos en Mr. Bricolage varían: 35% eligen esta empresa por el surtido que presenta, y el 30% por la ubicación que posee.

### **Segmentación interna**

Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados<sup>42</sup>. De acuerdo a los registros internos de Mr. Bricolage podemos identificar un segmento de mercado en base a una variable que hemos seleccionado, la geográfica. En base a esta variable, los segmentos a los que apunta Mr. Bricolage se podrían denominar: Zona Norte y Zona Oeste (de Córdoba Capital). Al enfocarse en estos segmentos geográficos se puede poner atención a las variaciones locales en las necesidades y preferencias.

### **Análisis de Pareto describiendo perfiles y tamaños**

El análisis de Pareto se basa en el principio de que en cualquier distribución, el 80% de los efectos están producidos por el 20% de las causas. Sirve para establecer las prioridades a la hora de actuar o por donde empezar. En este caso se aplicaría de la siguiente manera, diríamos: que el 80% de nuestros ingresos son generados por el 20% de nuestros clientes.



En Mr. Bricolage el 80% de sus ingresos, son generados por el 20% de sus clientes<sup>43</sup>. Los cuales serán los destinatarios de las acciones que se realicen para fidelizar.

<sup>41</sup> Investigación Mr. Bricolage (Ver ANEXO)

<sup>42</sup> Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>43</sup> Base de datos de la empresa

### **Descripción del proceso de compra**

El proceso de compra abarca no sólo la decisión respectiva, sino también las actividades asociadas directamente a la transacción<sup>44</sup>. Cuales son los motivos de la compra, factores que determinan la elección del lugar, perfiles de los compradores, patrones de compra, etc., son algunos de los aspectos que se desarrollaran con una investigación posterior a este curso.

El proceso de compra se inicia al ingresar el sujeto al negocio. Puede o no llevar una lista de compras al local, lo cual en general es poco probable. Se dirige al sector correspondiente de la empresa; recorre los pasillos; curiosear; encuentra vendedores que lo asesoran con respecto a la compra; consulta sobre precios, productos, etc.; observa los artículos con descuento; compara los productos bajo otros criterios que no sean el precio; selecciona los artículos, selecciona artículos de otras secciones, observa las exhibiciones para sacar ideas, observa que otras cosas puede comprar en una futura compra, se dirige al área de las cajas registradoras, considera las opciones de pago, paga los productos, y abandona la tienda.

---

<sup>44</sup> Loudon y Della "Comportamiento del consumidor" (Editorial Mc Graw Hill)



# Análisis competitivo

## Definición de competencia/ Identificar principales competidores

Podemos definir a la competencia como aquellas empresas que ofrecen los mismos productos o tipos de productos que Mr. Bricolage (no en su totalidad, ya que Mr. Bricolage es el único, junto con Easy, en el rubro del "hágalo Ud. mismo"). Para este caso los competidores los agruparemos bajo categorías de productos, de acuerdo a los sectores más rentables de Mr. Bricolage. Estos serán: Pinturas y esmaltes; Ferreterías; Decoración; Herramientas y finalmente el principal competidor por el rubro Easy.

## *Descripción de los competidores en forma comparativa*

Ítem a relevar	Principales Competidores				
	Pinturas y Esmaltes <sup>45</sup>	Ferreterías <sup>46</sup>	Decoración <sup>47</sup>	Herramientas <sup>48</sup>	Easy
Mercado al que sirve	A los consumidores finales y pintores.	A consumidores finales.	A consumidores finales y en algunos casos a decoradores de interiores.	Consumidores finales y otras empresas que se dedican al préstamo de las herramientas, como por ejemplo taladros, sierras, etc.	A consumidores finales y especialistas del rubro, por ejemplo arquitectos, decoradores, ingenieros, etc.
Atributos del producto	Son especialistas en el rubro, lo que hace que los consumidores reconozcan el beneficio de la especialidad, o en otras palabras, el conocimiento.	Son especialistas en el rubro, lo que hace que los consumidores reconozcan el beneficio de la especialidad, o en otras palabras, el conocimiento.	Son especialistas en el rubro, lo que hace que los consumidores reconozcan el beneficio de la especialidad, o en otras palabras, el conocimiento.	Son especialistas en el rubro, lo que hace que los consumidores reconozcan el beneficio de la especialidad, o en otras palabras, el conocimiento.	Al ser como Mr. Bricolage, una empresa que vende una amplia gama de productos, los consumidores no deben recorrer varios locales para encontrar todo lo que se requiera dentro del rubro, este es el beneficio principal que

45 Pintecord, Tersuave

46 Ferretería ubicada en Hiperconstrucción e Hipermercado Libertad

47 Deco-Art, Casa Artística

48 Hipermercado Libertad e Hiperconstrucción

					ofrecen.
Promoción	Realizan promociones mensuales, y en gran medida realizan institucionales.	No realizan grandes inversiones en promoción, su clientela es la del "barrio".	Al ser pequeñas empresas, no realizan inversiones en promoción.	Al ser pequeñas empresas, no realizan inversiones en promoción.	Posee actualmente una página web donde realiza promociones, una vez por mes realiza un catálogo de ofertas, y campañas televisivas y en vía pública.
Precio	25% por sobre el precio de Mr. Bricolage. <sup>49</sup>	20% por sobre el precio de Mr. Bricolage. <sup>30</sup>	30% por sobre el precio de Mr. Bricolage. <sup>30</sup>	10% por sobre el precio de Mr. Bricolage. <sup>30</sup>	No varía con respecto a Mr. Bricolage

### **Análisis de los puntos fuertes y débiles de cada uno**

	<b>Principales Competidores</b>				
	<b>Pinturas y Esmaltes</b>	<b>Ferreterías</b>	<b>Decoración</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Easy</b>
<b>Puntos Fuertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La especialización en el rubro.</li> <li>Amplio surtido de sus productos.</li> <li>El contacto personalizado con el cliente.</li> </ul>	Ídem anterior	Ídem anterior	Ídem anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplio surtido de productos (en general)</li> <li>Gran capacidad de expansión (dos sucursales en Córdoba).</li> </ul>
<b>Puntos Débiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos márgenes debido a sus pocos productos.</li> </ul>	Ídem anterior	Ídem anterior	Ídem anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja especialización.</li> <li>Poco surtido de un rubro en particular.</li> </ul>

### **Conclusión**

De los datos anteriormente recabados, podemos sacar un par de conclusiones al respecto de cómo está Mr. Bricolage con respecto a sus competidores.

Como Mr. Bricolage propone una técnica novedosa en Argentina, la cantidad de competidores no es muy grande, sino por el contrario unos pocos que se asemejan a la propuesta de Mr. Bricolage. Podemos decir con esto que el sector está mas bien fragmentado. Sin embargo, Easy es el gran competidor de Mr. Bricolage, aunque no en un 100%, ya que ambas empresas no presentan las mismas propuestas. Easy está más orientado a la construcción y decoración del hogar, mientras que Mr. Bricolage se

<sup>49</sup> Información obtenida mediante la observación del local

orienta a la decoración y arreglo de la casa. Easy tiene dos ventajas sobre Mr. Bricolage: por un lado tiene un gran espacio físico para la presentación de los productos, lo que Mr. Bricolage tiene el espacio más reducido. Por el otro lado, Easy posee en Córdoba una sucursal y otras más en el resto del país, lo cual Mr. Bricolage intentará en años próximos ampliar sus sucursales en Argentina.

### **Dirección futura de los competidores**

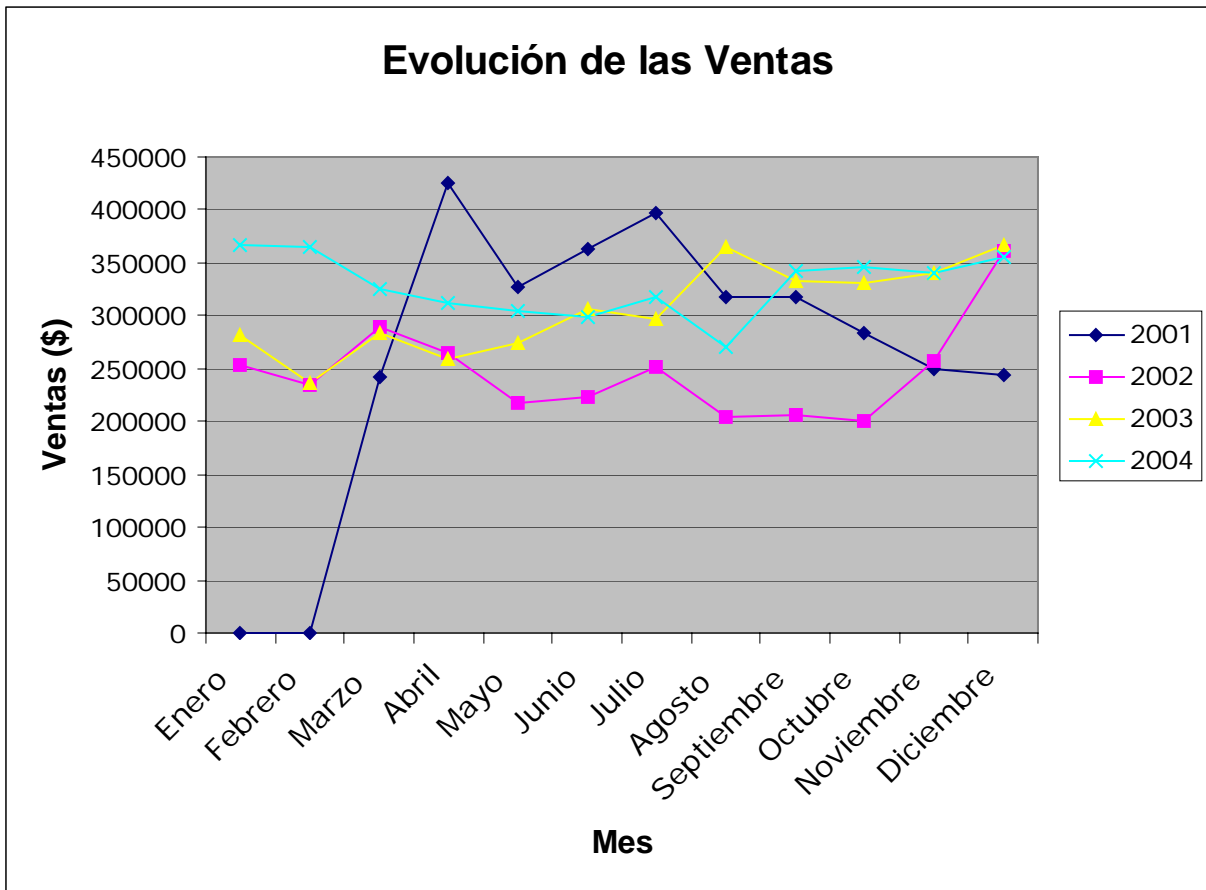
El análisis de la dirección futura de los rivales es importante para poder predecir sus reacciones ante un cambio estratégico. Desde este punto de vista, hay que definir cuales son las metas que estos se proponen. Para realizar un panorama general de la situación, los primeros cuatro grupos de competidores tienen como meta futura la inserción de sus locales en emprendimientos de gran envergadura como es el Dinosaurio Mall, o el Centro comercial Libertad. Con respecto a Easy, se dirige a la expansión en todo el territorio de Argentina, esto se puede materializar con la próxima abertura de un local en la Av. Cárcano.

# Análisis de Ventas

Los datos de ventas pueden analizarse en diversas formas. Los datos, bien analizados, suministran abundante información. Sin embargo, la clave consiste en dividir las ventas totales en segmentos procesables de información, a fin de hacerse una idea exacta de lo que está teniendo lugar dentro de la compañía, en comparación con la categoría de industria o producto en general.<sup>50</sup>

Las ventas de la compañía no significan nada consideradas aisladamente; pero se obtienen datos procesables de las ventas comparadas con las del año anterior o con las ventas nacionales por categoría e industria.

## Ventas de la empresa



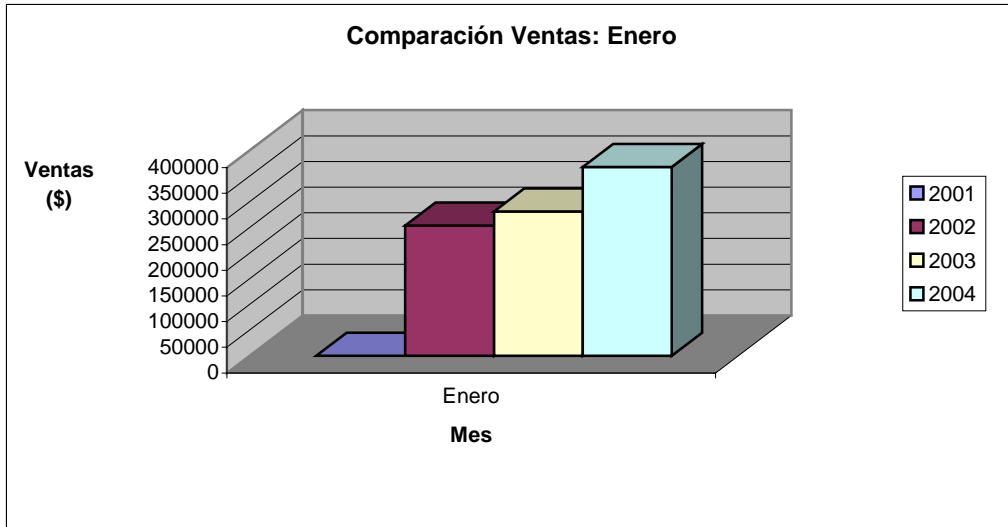
Mr. Bricolage comenzó su actividad en marzo del 2001, y poco tiempo después se generó la crisis económica (año 2001), por lo que podríamos decir que esta empresa nació con la crisis. En ese año las ventas comenzaron como se lo podría esperar con el lanzamiento de una empresa nueva, luego las ventas cayeron dados los

<sup>50</sup> Roman G. Hiebing Jr. y Scott W. Cooper "Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia" (McGraw Hill 1992) México

sucesos de Diciembre de 2001. En el año 2002 las ventas seguían por debajo de los niveles previstos (dado el escenario crítico que se presentaba). Recién en el año 2003 se logro el nivel de ventas que se esperaba desde que se abrió el local. Estamos terminando el 2004, y el cierre de este año las ventas han alcanzado un nivel aceptable.

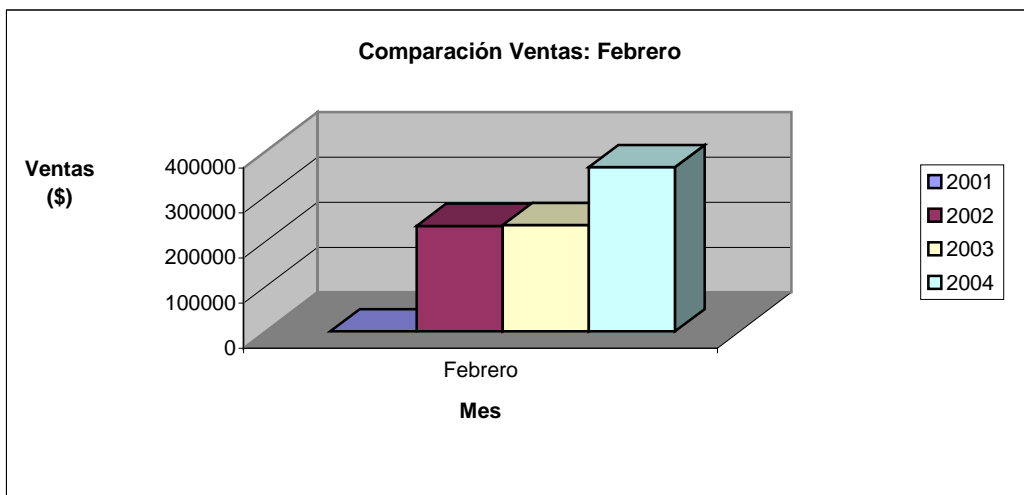
### Análisis comparativo: por meses

#### ENERO



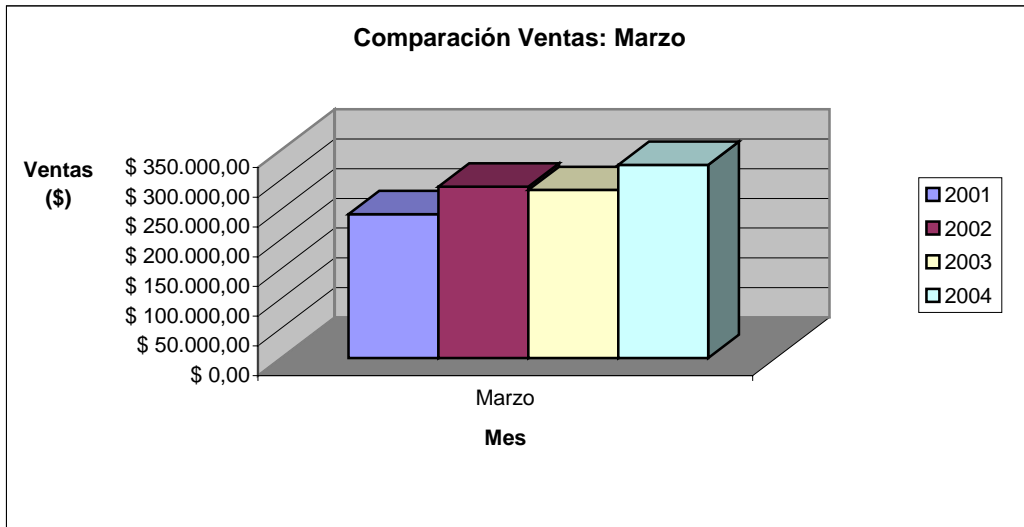
En enero de 2001 no existen ventas dado que Mr. Bricolage abrió sus puertas en Marzo de 2001. Los años 2002 y 2003, muestran un nivel bajo de actividad dada la crisis del año 2001 (Diciembre). En el año 2004 comienzan a mejorar las ventas ya que el país muestra una leve mejora en la economía.

#### FEBRERO



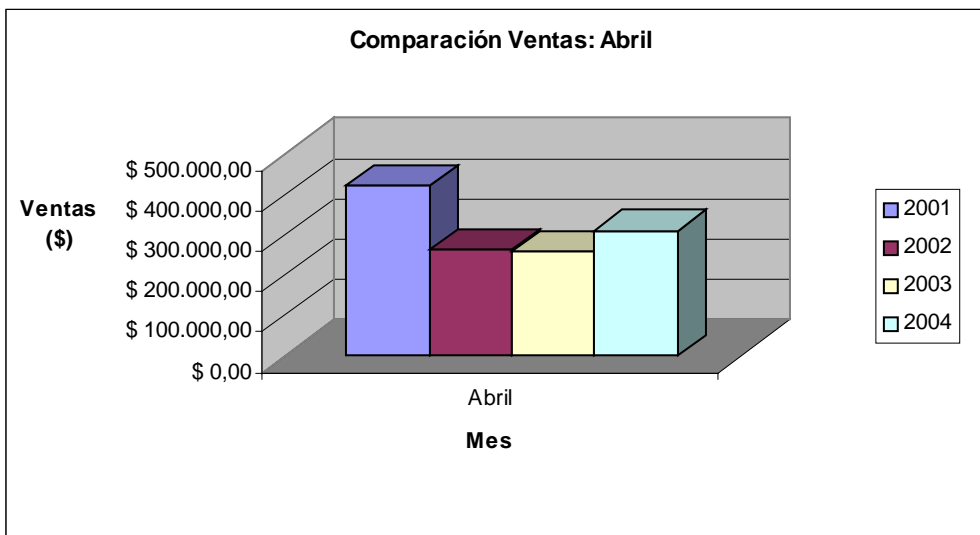
Febrero muestra la misma tendencia que el análisis anterior. Los años 2002 y 2003 prácticamente no varían en su nivel de actividad, en cambio el año 2004 muestra un aumento en las ventas.

### MARZO



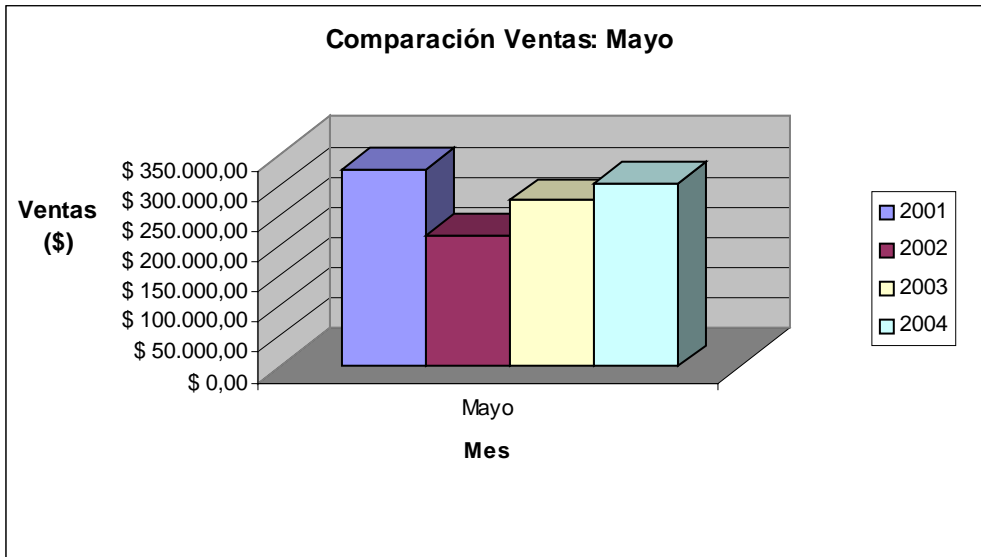
Este mes (Marzo) es bastante particular, fue cuando Mr. Bricolage inició su actividad. El mes de apertura Mr. Bricolage registró un nivel elevado de ventas ya que era una empresa novedosa en su rubro. En los años siguientes los niveles se mantuvieron pero no hubo un gran aumento de las ventas.

### ABRIL



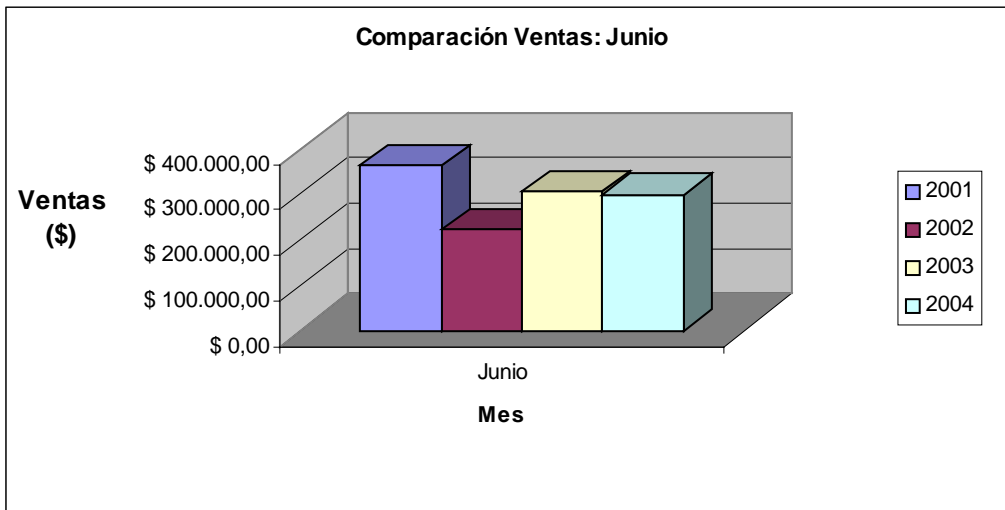
Abril de 2001 muestra que continua un aumento de las ventas porque el negocio era novedoso. Mientras que en los años siguientes (2002 y 2003) el nivel de ventas disminuyo de manera considerable, mostrando el 2004 una leve mejoría en los niveles de actividad.

**MAYO**



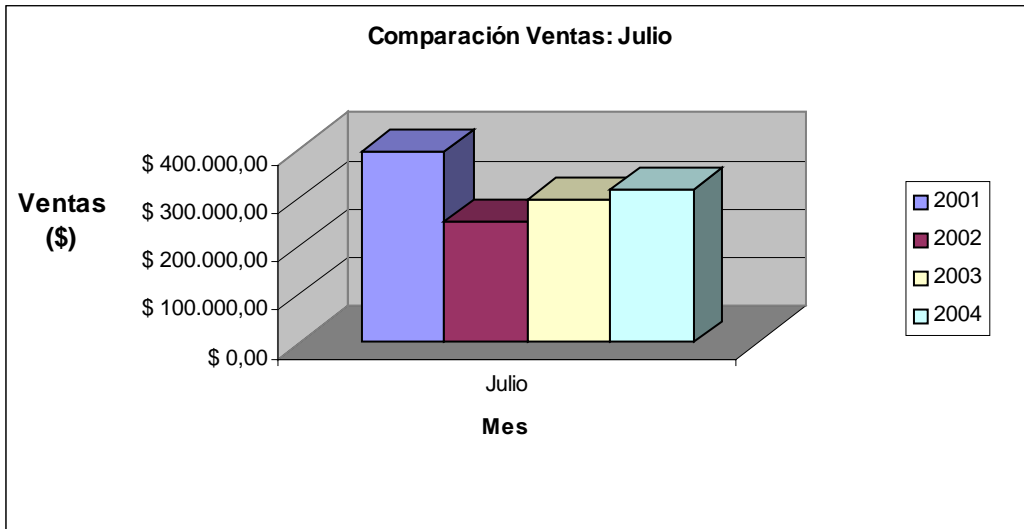
En este mes no se producen grandes cambios a los análisis previos, el 2001 se mantiene con un nivel considerado de ventas, mientras que decaen en los dos años posteriores y en el 2004 hay un alza en las ventas.

**JUNIO**



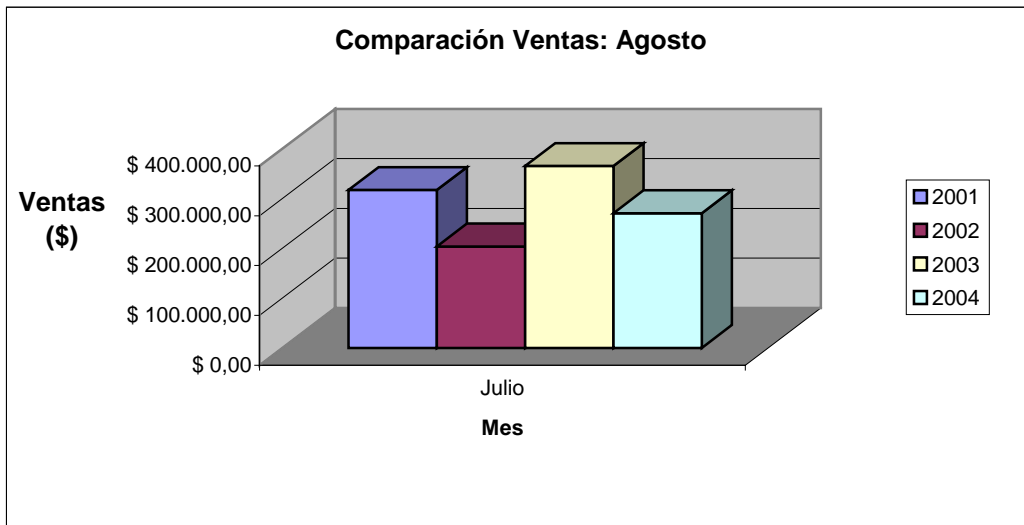
Este mes es muy particular, porque gran parte de las ventas se deben al "Día del Padre", donde se realizan gran cantidad de ofertas, descuentos, promociones, etc., ya que la mayor parte del público de Mr. Bricolage son hombres mayores de 30 años. En el año 2001 las ventas estaban dentro de los niveles esperados, después disminuyó debido a la crisis. En el 2003 y 2004 las ventas fueron en aumento debido a la recomposición económica.

**JULIO**



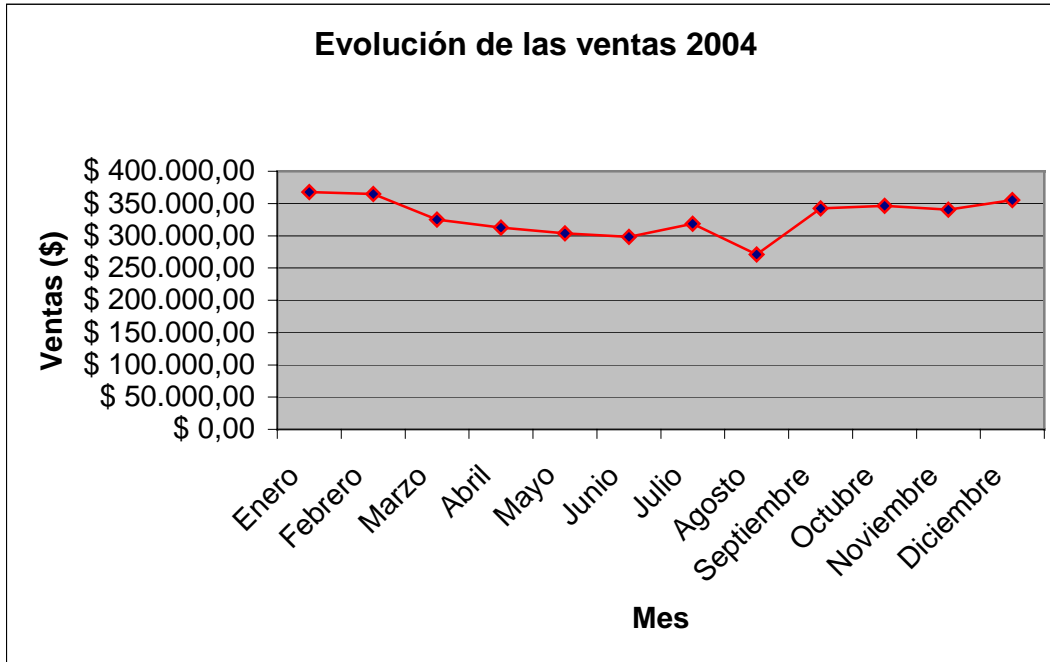
Julio vuelve a ser un mes normal, como los anteriores a Junio. Las ventas en Julio de 2001 fueron dentro de lo proyectado, mientras que en los dos años posteriores disminuyeron drásticamente. En el año 2004 las ventas se están aproximando a los niveles esperados.

**AGOSTO**





## Análisis de tendencia, ciclo y estacionalidad



Se puede observar que la tendencia general de las ventas es al aumento. Existen ciclos en las ventas de Mr. Bricolage en los meses de Mayo, Junio y Julio; en los que se podría decir que una de las razones es que en este negocio se impulsan las ventas en este periodo ya que es en Junio el día del Padre, y es cuando la gente compra este tipo de productos (máquinas de mano, pinturas, maderas, etc.). También se puede observar que a final de año, en el periodo de Agosto las ventas caen, pero luego vuelven a aumentar en Agosto y Septiembre, y luego en Diciembre que es en la época de Navidad donde se impulsan las ventas con promociones de fin de año.

En el mes de Agosto existe un pico de ventas dado por la primavera, en el cual se adquiere gran cantidad de productos de vivero y se arregla la casa.

## Conclusión

Mr. Bricolage comenzó con un nivel de ventas según lo proyectado. La crisis de Diciembre de 2001 marcó un hito en las ventas de la empresa. El año 2002 parecía que no se iba a recuperar más la empresa. Sin embargo, el año 2003 y 2004 demostraron lo contrario, la economía mostraba tendencias a una mejora y eso se ve reflejado en las ventas de ambos años.

# Medición y pronóstico de la demanda

## Cálculo del Market Share – Explicación del cálculo

La Participación en el mercado en general es igual a las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado<sup>51</sup>. Para poder obtener este porcentaje se requiere de las ventas totales de la empresa y las ventas de productos de este rubro (el sector del “hágalo usted mismo”, osea arreglo de casa). La participación de Mr. Bricolage en este sector es del 10% aproximadamente<sup>52</sup>, esto se debe a que es un sector nuevo en crecimiento, y las empresas que pueden satisfacer este mercado son muchas, debido a que es un sector fragmentado y todas las empresas logran un porcentaje bajo del total.

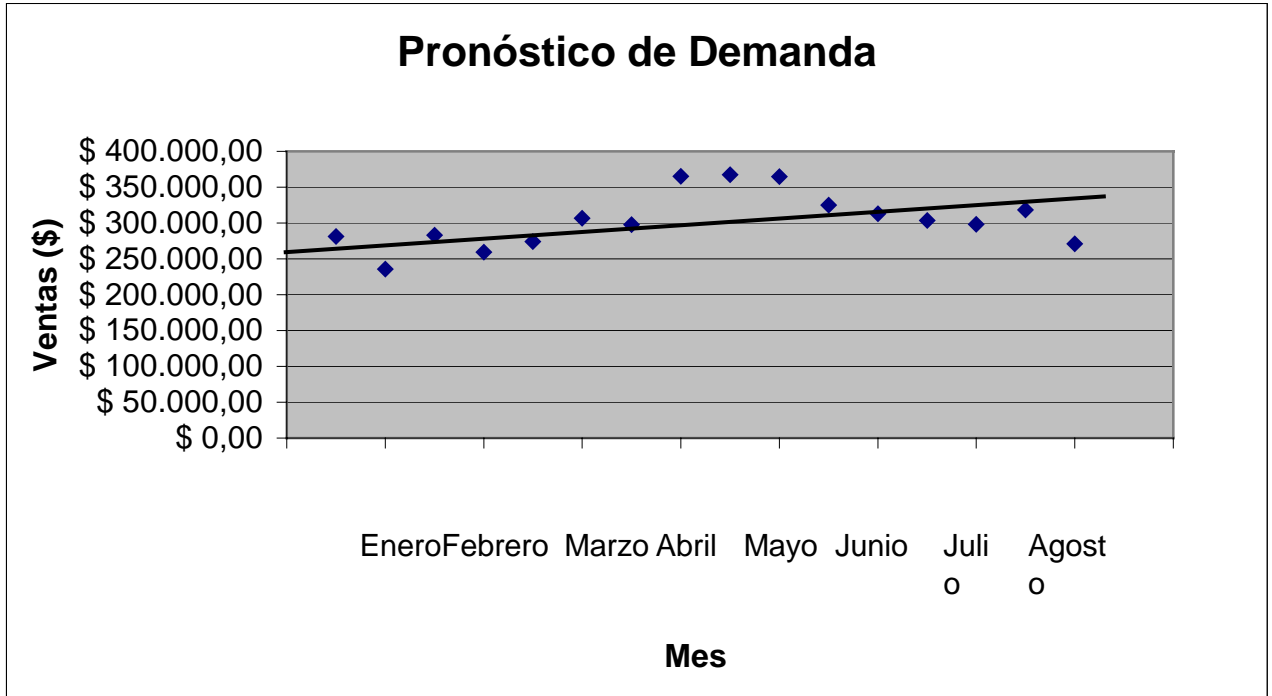
## Pronóstico de la demanda futura

Para pronosticar la demanda futura de Mr. Bricolage se utilizo el *Método de Mínimos Cuadrados*. Este método procura encontrar una línea recta que aproxime lo mejor posible todos los puntos dados por (en este caso) las ventas y los meses, para estimar la demanda futura. Para lograr esta recta, se calculo el valor de la pendiente (en base a las ventas de la empresa de los meses Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio y Agosto de 2003 y 2004)  $b= 20.817,71$  y la ordenada al origen  $a=110.941,84$ ; esto dio por resultado la función  $Y= (110941,84+20817,71.X)$ . Lo que se estimo fue un periodo de 8 meses, lo que dio por resultado  $Y=demanda=\$326.460,11$  mensuales.

---

<sup>51</sup> Kotler, Philip “Dirección de Mercadotecnia” Octava Edición 1996 Prentice-Hall México

<sup>52</sup> Fuente: Mr. Bricolage de Argentina



El gráfico nos muestra las ventas realizadas en el año 2004, entre los meses de Enero y Agosto. La recta indica la tendencia de la demanda en el futuro. Este gráfico representa la tendencia de la demanda de Mr. Bricolage, proyectada para Enero a Agosto de 2005.

## F.O.D.A.

### Fortalezas

- ✓ Variedad de formas de pago (ofrece más cantidad de cuotas de financiación): a pesar de que los principales competidores de Mr. Bricolage y este último aceptan las mismas tarjetas de crédito, Mr. Bricolage ha demostrado gran poder de negociación con los representantes de las tarjetas, ya que ha podido obtener mayores cuotas que el resto de sus competidores a la hora de que sus clientes quieran financiar sus compras con alguno de los “plásticos” que ofrece el mercado.
- ✓ Ofrece créditos para la compra de productos: Mr. Bricolage en conjunto con una entidad bancaria de Buenos Aires otorga créditos personales a los clientes con un mínimo de requisitos para su obtención. Esto ayuda a los clientes que realizan grandes compras a poder financiarlas a lo largo del tiempo.
- ✓ Ubicación de Mr. Bricolage: Es una de las principales fortalezas del negocio, ya que tiene un atractivo que es el de estar en un centro comercial, el cual atrae gran cantidad de público por su amplia oferta. Esto ha sido posible ya que Mr. Bricolage ha podido negociar con el Hipermercado Libertad para poder abrir su negocio allí.  
La alianza con el hipermercado asegura una baja inversión en activos físicos y, al mismo tiempo, un fuerte flujo de público.

### Oportunidades

- ✓ Aumento de ventas de productos para la construcción: Creciente aumento en la venta de productos para construir se ha hecho visible posteriormente a la crisis económica del año 2001 (la que se agudizó en el 2002), con lo cual gran cantidad de personas ante la desconfianza hacia las entidades bancarias invirtieron sus ahorros en los hogares. También a través de una encuesta del diario “La voz del interior” publicada en Junio de 2004, hemos podido observar que esta tendencia aún continúa vigente.<sup>53</sup>
- ✓ Ofrecer la franquicia a un inversor: al no haber regulaciones específicas para las franquicias, se puede ofrecer esta Franquicia a quien esté dispuesto a invertir en ella, con lo que se podría aumentar el espectro de clientes.
- ✓ Importación vs. Productos Nacionales: en sus comienzos Mr. Bricolage tenía en su local gran cantidad de productos importados de Europa, con la devaluación tuvo que reemplazar esos productos del extranjero con productos nacionales. Sin embargo, actualmente se está estabilizando el dólar, dando la posibilidad de volver a la importación de los productos extranjeros, pudiendo así lograr una diferenciación con respecto a la competencia.

---

<sup>53</sup> Ver Anexo nota “La construcción se recuperó en mayo”

- ✓ El Bricolaje como nueva tendencia: Mucha gente que antes no hacía tareas en su casa, como jardinería, pintura, mantenimiento de los espacios libres, etc., decidió prescindir de terceros y hacerlas ella misma, porque se dio cuenta de su conveniencia de ello, del ahorro de dinero que le implicaba, y así empezó a conocer el bricolaje y aplicarlo. Esta puede ser una gran oportunidad para que Mr. Bricolage “capacite” a sus clientes en el uso de los productos que comercializa.<sup>54</sup>

## Debilidades

- ✓ Deficiente presentación y especialización de los productos<sup>55</sup>: La presentación de los productos es un factor muy importante a la hora de una compra. En Mr. Bricolage es un punto deficiente del negocio, ya que es poco atractivo a la vista. Tiene gran cantidad de cartelería aérea, lo que provoca a los clientes obstrucción de los letreros que diferencian los sectores del local.
- ✓ Baja especialización del personal de Mr. Bricolage: posee actualmente 15 vendedores, los cuales solo poseen conocimientos de venta al público y hay un muy bajo porcentaje que tiene algún conocimiento específico de los productos. La fuerza de ventas que impulsa al negocio no está capacitada para asesorar a los clientes en aspectos específicos de los productos, y existen algunos productos que solo el comprador conoce su funcionalidad<sup>56</sup>.
- ✓ Bajo surtido de productos: Al haber aumentado el dólar, la empresa tuvo que prescindir de los productos europeos. Por esta razón, disminuyó el stock de productos en gran medida. Sin embargo, se reemplazaron esos productos por productos nacionales. Como en Argentina los productos para el bricolaje no son muy comunes, Mr. Bricolage tiene el problema de bajo surtido de productos, lo que ocasiona en los clientes quejas y molestias en general.<sup>57</sup>

## Amenazas

- ✓ Rápida expansión de la competencia: La competencia ha demostrado que tiene gran capacidad para desarrollar nuevos locales no solo en la provincia de Córdoba, sino en Argentina, esto implica mayor captación de nuevos clientes en zonas geográficas distintas. Mr. Bricolage solo posee un solo local en Argentina. Easy por otro lado tiene 19 sucursales en Buenos Aires, una en Córdoba, una en Mendoza, una en Neuquén y una sucursal en San Juan.<sup>58</sup>
- ✓ Rápida adaptación de la competencia a los nuevos canales de comercialización: Easy ha podido incorporar rápidamente a sus canales de comercialización las ventas por teléfono. Esta rápida adaptación a nuevas formas de vender el producto es una gran amenaza para Mr. Bricolage.

<sup>54</sup> Haro, Sebastián Economía & Mercado - Clarín - Octubre 2003

<sup>55</sup> Investigación realizada Noviembre/2003 (Personal de Mr. Bricolage-Muestra: 200)

<sup>56</sup> Fuente: Mr. Bricolage

<sup>57</sup> Fuente: Mr. Bricolage

<sup>58</sup> Fuente: [www.easy.com.ar](http://www.easy.com.ar)

### **Balance de fuerzas: relación**

Se puede establecer una relación entre las fuerzas, que pueden llevar al equilibrio de estas. Una de estas relaciones es la Fortaleza de la "Ubicación" con lo cual Mr. Bricolage podría utilizar esta fortaleza para lograr abrir nuevas bocas en los Hipermercados Libertad, haciendo uso también de la Oportunidad que tiene Mr. Bricolage de otorgar la franquicia en concesión, ya que no existen restricciones para las franquicias en Argentina, con lo cual no es necesario capital propio para abrir un nuevo local, sino que se podría financiar con capital externo a la empresa.

## Diagnóstico

Mr. Bricolage está en un sector que en Argentina recién se está gestando. No hay mucha información al respecto, se está conociendo de a poco en este país. Este sector es el del "Bricolaje". Esta técnica proviene de España, y posee gran potencial en Argentina.

Mr. Bricolage tiene grandes oportunidades para ampliarse en el rubro y expandirse en Argentina. Se ha podido detectar que el sector de la construcción ha tenido un gran aumento a mediados del 2003 y que esa tendencia se continúa observando en la actualidad (2004). También, esta empresa posee un gran potencial ya que la técnica que vio nacer a esta empresa se ha instalado en este país como una nueva tendencia. Una tendencia la cual se ha visto en otros países de Europa, Norteamérica y ahora en Sudamérica, que ha podido captar una gran cantidad de seguidores.

A pesar de que tiene grandes oportunidades, existen una gran amenaza en potencia, la cual se denomina EASY. Esta empresa, es uno de las grandes cadenas que existen del bricolaje en el mundo, la cual se instaló pocos meses antes que Mr. Bricolage en Córdoba, y la cual ya lleva más de 25 sucursales en todo el país.

Esta empresa tiene sus debilidades como cualquier otra, pero debería poder hacer algo con respecto a ellas, como por ejemplo un factor esencial en todas las empresas son los recursos humanos calificados, este aspecto es el mayor punto débil que puede tener como empresa, si no lo revierte puede caer en serios problemas.

Como ya se ha dicho, Mr. Bricolage tiene un gran potencial en el rubro, y podría explotar mucho mejor el sector si lograra centrar todas sus fuerzas en los sectores adecuados.

# Plan de Marketing



## Plan de Marketing

<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Captación de 90 nuevos clientes por mes en 7 meses</p> <p><b>OBJETIVO DE VENTA</b></p> <p>Aumentar la cifra de retorno en un 15% en el período Mayo / Diciembre de 2005</p>	<p><b>ESTRATEGIA 1</b></p> <p>Fidelización de los clientes actuales</p>	<p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 1</b></p> <p>“Tarjeta Bricolajeros”</p>
	<p><b>ESTRATEGIA 2</b></p> <p>Benchmarking</p>	<p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 2</b></p> <p>“Bricotalleres” (Aprendiendo Bricolaje)</p> <p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 3</b></p> <p>Página Web</p>
	<p><b>ESTRATEGIA 3</b></p> <p>Innovación</p>	<p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 4</b></p> <p>“Presupuestamos tus sueños”</p> <p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 5</b></p> <p>Revista “Mr. Bricolage”</p>
	<p><b>ESTRATEGIA 4</b></p> <p>Fidelización de los clientes internos</p>	<p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 6</b></p> <p>“Cliente (Interno) Especial”</p> <p><b>PROGRAMA DE ACCIÓN 7</b></p> <p>“Vendedor del mes”</p>

# Objetivos

## **Objetivo de ventas**

*Aumentar la cifra de retorno en un 15% en el período Mayo / Diciembre de 2005*

Actualmente las ventas están aumentando a razón de 5% mensual, por lo que un aumento sostenido del 15% en 7 meses es lo razonable para estimar, ya que en los anteriores meses no se registran planes en el área de Marketing, lo que estimaría un aumento del 10% a partir del presente Plan de Marketing.

El presente plan se pondría en marcha en Mayo del 2005, y el aumento se estima para los meses comprendidos entre Mayo y Diciembre de 2005.

## **Objetivo general**

*Conseguir clientes nuevos sin perder a los antiguos*

Este objetivo se basa en que el principal competidor "Easy" tiene gran capacidad para expandirse, lo contrario a Mr. Bricolage que solo posee un solo local en la provincia de Córdoba. Con lo cual Mr. Bricolage busca retener a sus clientes "compensando" su lealtad y tratando de hacer clientes fieles a los esporádicos.

Las relaciones entre cliente y empresa deben irse reforzando en cada contacto, donde además de la posible transacción económica, con toda seguridad se producirá una transacción de información, gracias a la que la empresa irá conociendo mejor al cliente, con lo que podrá atenderle mejor y el cliente irá conociendo mejor a la empresa, reforzando su confianza en ella, de tal forma que se la irá concediendo de forma continua.

# Estrategia 1

## ***Fidelización de clientes actuales***

Lo que se va a tratar de lograr es el efecto "Boca en boca". Si a los clientes de Mr. Bricolage se los logra satisfacer, de manera que vuelvan al local, y se los haga clientes frecuentes con los que se los logre fidelizar y aumentar el ingreso de la empresa, estas personas satisfechas le dirán a sus conocidos y de esta manera se podrá lograr además de fidelizar a los clientes actuales, captar nuevos clientes de una manera indirecta.

# Programas de Acción

## Programas de Acción

### **Programa de acción 1: "Tarjeta Bricolajeros"**

#### Introducción

Este programa tiene el objetivo de fidelizar a los clientes de Mr. Bricolage, no por el hecho de que no sean leales, el fundamento principal es que el principal competidor tiene gran capacidad para expandirse, abriendo sucursales en varias provincias de Argentina, y captando nuevo público objetivo. De esta forma, lo que se pretende lograr es "compensar" la fidelidad de mis clientes convirtiéndolos en "Bricolajeros", clientes especiales. En cuanto se logre fidelizarlos, los clientes lograran mayores beneficios mientras más cantidad de personas aconsejen para comprar en Mr. Bricolage.

#### Objetivos

Lograr emitir 2000 "plásticos" (tarjetas de fidelización) en un período de 5 meses.

#### Metodología

De acuerdo a la base de datos de clientes que posee actualmente Mr. Bricolage, se le enviarán por correo una carta con la explicación de las ventajas de la tarjeta, que posteriormente deberán retirar en las instalaciones de Mr. Bricolage. Éste se deberá presentar con el DNI. En el momento que el cliente se identifica en el stand con su documento, para acreditar que le pertenece la tarjeta, el personal deberá solicitarle los datos ampliatorios (a definir) que serán cargados simultáneamente en el sistema. Una vez completada la información, el personal cargara en la computadora el número de socio y ya estará la tarjeta lista para ser utilizada. Para que el cliente logre mayores beneficios, deberá aconsejar a algún conocido para que compre en Mr. Bricolage. Si esta persona la cual fue aconsejada compra en Mr. Bricolage y se hace cliente preferencial, logra beneficiar a su amigo y a él mismo. Repitiendo este proceso, habrán más beneficios para todos los que han aconsejado sobre comprar en Mr. Bricolage.

#### Responsables

Los responsables que estarán dentro de este programa son:

- ✓ Gerente de sistemas
- ✓ Gerente del local
- ✓ Gerente de Marketing
- ✓ Personal de Tienda (cajeros / as, vendedores, etc.)
- ✓ Empresa de distribución de cartas

#### Mecanismos de control

- ✓ En el momento de entregar la carta los prospectos deberán firmar que han recibido la carta. Esta planilla con las firmas será controlada por personal de Mr. Bricolage.

- ✓ Cuando los clientes van a retirar la tarjeta a Mr. Bricolage se les hará firmar un recibo, con lo que queda registrado que se les ha entregado la tarjeta.
- ✓ Los datos serán controlados periódicamente que sean cargados en el sistema.
- ✓ Cada vez que las personas deseen utilizar su "Tarjeta Bricolajero", deberán presentarla en caja y deberán estar en la base de datos de Mr. Bricolage, para así evitar las falsificaciones.

### Costo

*Tarjetas ("plástico"):* tienen un costo de \$0.80 por tarjeta, siendo la cantidad de tarjetas emitidas 2000, hacen un costo de las tarjetas de \$1600.

*Cartas:* el precio por carta enviada, que se ha acordado con la empresa de distribución, es de \$0.30, por lo que será un total de \$600.

### Tiempo

Envío de las cartas: 2 semanas (Mayo de 2005)

Alta de las tarjetas: 6 semanas (Mayo/Junio de 2005)

**Costo total del plan: \$2200**

## Estrategia 2

### **Benchmarking**

A través del trabajo se ha ido observando a la competencia, la cual ha demostrado tener gran capacidad para adaptarse a los requerimientos de los clientes. Ha incorporado técnicas y herramientas de comercialización las cuales han dado muy buenos resultados tanto económicos como de captación de nuevos clientes.

Lo que se intentará es lograr incorporar algunas de esas herramientas que han logrado tener éxito en la competencia, para así captar nuevos clientes.

# Programas de Acción



## Programas de Acción

### Programa de acción 2: "Aprendiendo Bricolaje" (Cursos)

#### Introducción

El programa consiste en armar cursos con una persona experta en el tema, para así poder enseñarle a la gente del bricolaje como técnica y sus alcances, como así también enseñarles como se usan los productos y para que los puede usar.

#### Objetivos

Enseñarle a los clientes de Mr. Bricolage lo que implica el "bricolaje" como técnica.

#### Metodología

Se dictarán por mes una clase de diferentes temas, los cuales estarán a cargo de una profesional en el área. Se cobrará a las personas presentes por el curso, el cual durará aproximadamente 2 horas, y estarán incluidos en el precio del curso los materiales para la clase. El curso se dictará el segundo miércoles de cada mes, empezando en Mayo de 2005 hasta Octubre del mismo año, a las 17hs en el local de Mr. Bricolage. Las clases serán de un total máximo de 15 alumnos por clase, y el valor de cada curso será de \$40.

En los cursos se desarrollarán los siguientes temas:

### **Flores Secas (Mayo 2005)**

La utilización de flores secas o prensadas nos da muchas posibilidades en el campo de las manualidades y la decoración. Con ellas se pueden hacer centros de todos los estilos y decorar objetos de madera, cristal, latón, velas, tarjetas.

Se puede decorar con flores secas trabajos terminados en latón, madera, mimbre y otros materiales, haciendo por ejemplo una lechera o una regadera de latón y decorándola después con flores secas. Según el recipiente y composición que hagamos se obtendrán resultados más rústicos o refinados, y podremos decorar a nuestro gusto cualquier ambiente.

Se crearán así centros artesanales perfectos tanto para la decoración habitual del hogar como para la de celebraciones familiares, como bodas, comuniones y bautizos.

### **Jabones (Junio 2005)**

Tradicionalmente el jabón se hacía en las casas mediante la reacción de saponificación, utilizando sosa cáustica y grasas animales o vegetales. Actualmente la elaboración artesanal de jabón en los hogares se hace de manera mucho más cómoda y segura, limitándonos a refundir un jabón de base de glicerina o de coco, y decorándolo y perfumándolo a gusto. Esta forma de elaborar jabón en casa tiene muchos aficionados en todo el mundo y les encanta a los niños.

## Stencil (Julio 2005)

El stencil consiste en pintar sobre distintos materiales utilizando una plantilla. Se puede aplicar en tela, seda, madera, latón, en paredes lisas o con gotelet, y en casi cualquier otro soporte que se pueda pintar. Las plantillas podemos comprarlas hechas eligiendo entre infinidad de modelos, o podemos fabricarlas nosotros mismos utilizando acetato para calcar el dibujo elegido, y un cutter para recortarlo.

Se puede utilizar esta técnica para decorar muebles, cortinas, estores, paredes, pantallas de lámpara, accesorios de madera, camisetas, etc. Se obtienen resultados sorprendentes en la decoración de habitaciones infantiles.

## Madera (Agosto 2005)

La madera es un material muy utilizado por el aficionado a las manualidades, ya que da la posibilidad de decorar a gusto desde una caja, un paragüero o un revistero hasta los muebles del salón o los accesorios del baño.

Para decorar madera se pueden utilizar técnicas que se van a tratar en el curso: decoupage, stencil o estarcido, decoración con flores secas y prensadas.

También hay técnicas específicas para el tratamiento de la madera que también se tratarán en el curso: teñido, barnizado, encerado, etc.

## Velas Artesanales (Septiembre 2005)

Las velas artesanales son muy buenos elementos de decoración y aromatización de un ambiente. Para hacer sus propias velas de diferentes tamaños, formas, colores y perfumes, se deben seguir algunas instrucciones básicas y poner el gusto personal en su fabricación, lo cual se aprenderá en el curso.

## Pátinas y patinado (Octubre de 2005)

La pátina es el recubrimiento que se da a una superficie, para otorgarle un acabado determinado, que resulte agradable a la vista, al tacto, o que cambie la apariencia del objeto sobre el que se trabaja, sea éste una creación propia, o una artesanía comprada en "blanco" (sin ningún acabado previo). Se puede trabajar con el fin de modificar la textura o el color, incluso amalgamando colores entre sí. Se puede avejentar un objeto, platearlo, dorarlo, ennegrecerlo, aclararlo.

El mundo de las pátinas tiene una gran riqueza en cuanto a las técnicas que se pueden implementar y a los materiales que se pueden emplear. Cuando la variedad de materiales y de técnicas es muy vasta, la tendencia es a desorientarse y abandonar el proyecto.

Para poder elegir los elementos adecuados hay que conocer cuales existen, su disponibilidad y los pequeños secretos que facilitarán cualquier tarea. El curso comprende el conocimiento de las pinturas en si, sus diluyentes, sus propiedades, cual es la conveniencia a la hora de elegir uno u otro, y los efectos que cada uno de ellos permite obtener.

#### Responsables

- ✓ Gerente del local
- ✓ Gerente de Marketing

#### Costo

El costo de la profesional será de \$250 (por clase) lo que da un total de \$1500, y el de los materiales que la empresa va a proporcionar será de \$15 por persona, pensando que asistan 15 personas a cada curso, el costo total por curso será de \$225 por curso, haciendo un total de \$1350.

#### Tiempo

Cada curso tendrá un tiempo aproximado de 2 horas.

**Costo total del plan: \$2850**

## **Programa de acción 3: "Brico-Web"**

### Introducción

A medida que la desconfianza inicial en el desarrollo de negocios a través de Internet comienza a vencerse, cada vez más empresas encuentran en la Red un arma estratégica para ofrecer sus servicios.

Internet ha convertido a la informática de hoy, en una herramienta estratégica para desarrollar las ventas y los servicios de una manera más rápida y eficaz.

Para favorecer el desarrollo de Internet, en las empresas las enormes dificultades en captar, retener, fidelizar y crear red han originado tres tipos de estrategia de marketing en Internet que deben complementarse:

- ✓ *Márketing de atracción:* Generar visitas y repetición de visitas. Esta estrategia se pone normalmente en marcha con acciones de presencia en buscadores y motores de búsqueda, campañas de publicidad *on line* -mediante rotación de *banners* y patrocinio de *websites*- y, en menor medida, generación de tráfico por programas de afiliación, intercambio de enlaces, captación de visitas como resultado de intervenciones en foros *on line* y acciones *off line*.
  
- ✓ *Márketing de retención:* La capacidad de retención es una medida clave del nivel de interés del visitante y de su grado de adaptación. Permanecer más tiempo permite conocer más a fondo el *website*, acceder a más información y familiarizarse con su uso, lo que se transforma normalmente en un alto poder de fidelización.
  
- ✓ *Márketing de recomendación:* Conseguir que el cliente satisfecho actúe como prescriptor y dé comienzo al nuevo ciclo. Esta estrategia se apoya normalmente en estrategias de *márketing viral*; es decir, en formas estudiadas de generación de red por parte de nuestros usuarios y/o clientes. El *márketing viral* puede generarse automáticamente (acciones de recomendación espontánea), o bien ser el resultado de programas específicos de incentivación (recompensar por llevar a cabo acciones de recomendación).<sup>59</sup>

### Objetivos

- ◆ Mejorar los niveles de conocimiento de los productos, servicios o de la propia empresa.
- ◆ Mantener satisfechos a los clientes actuales y captar nuevos.
- ◆ Reducir los costo, tanto los relacionados con la propia actividad de Marketing como los operativos de cualquier área de la empresa.
- ◆ Provocar la compra de los productos de la empresa.
- ◆ Plantear quejas, reclamos y sugerencias.
- ◆ Enviar catálogos, newsletters, etc.
- ◆ Enviar información a la red de ventas sobre normas, procedimientos, noticias, descripción de productos, eventos, cambios y modificaciones, instructivos, etc.
- ◆ Ampliar la capacidad y la rapidez del sistema de información de Marketing.

---

<sup>59</sup> Soriano C.L. "Internet: El plan Estratégico" 1ª Ed. Díaz de Santos

- ◆ Actualizar continuamente el plan de Marketing con los aportes de todas las áreas operativas de la organización.

#### Metodología

Contrataremos un diseñador de páginas web y una empresa de Hosting para la página web. En cuanto esté lista, colocaremos cartelería en vía pública para publicitar la nueva página y en el local también habrá cartelería alusiva a la página.

La actualización de la página estará a cargo del personal de Mr. Bricolage.

#### Responsables

- ✓ Responsable de la tienda
- ✓ Gerente de Marketing
- ✓ Gerente de Sistemas
- ✓ Diseñador Gráfico

#### Costo

- ✓ Costo del hosting y el diseño de la página \$5000
- ✓ Cartelería en vía pública \$350 (100 carteles) por 2 meses \$700
- ✓ Distribución \$300

#### Tiempo

La página estará disponible en dos meses desde la contratación del servicio de hosting y diseño. (Mayo/Junio de 2005)

**Costo total del plan: \$6000**

## Estrategia 3

### **Innovación**

La innovación es una estrategia clave en los planes de Marketing. La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga, que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

# Programas de Acción

## Programas de Acción

### Programa de acción 4: "Presupuestamos tus sueños"

#### Introducción

Es un nuevo servicio de decoración que se propondrá para la empresa. Un servicio integral en el cual los clientes podrán redecorar o decorar alguna parte del hogar o en su totalidad.

#### Objetivos

- ✓ Ofrecer a los clientes o potenciales clientes un nuevo y único servicio para decorar o redecorar sus hogares.

#### Metodología

Los clientes se pondrán en contacto con la empresa (Mr. Bricolage), con el encargado, el cual los derivara con un especialista en el tema, el cual trabaja en la empresa y es decorador de interiores. El decorador irá al lugar donde le indique el cliente, le presupuestará y aconsejará sobre la decoración o redecoración. Una vez acordado el presupuesto, un grupo de empleados de Mr. Bricolage se dirigirá al lugar establecido para la decoración y con productos de Mr. Bricolage realizará el trabajo requerido por el cliente. Al finalizar el trabajo se realizará una encuesta al cliente para saber el grado de satisfacción que posee con respecto al trabajo realizado.

Al comienzo de este proyecto se lo ofreceremos al servicio a los 10 clientes que más compran en Mr. Bricolage.

#### Responsables

- ✓ Vendedor de Mr. Bricolage (Decorador de interiores)
- ✓ Gerente de tienda
- ✓ Gerente de Marketing

#### Costo

Este programa no tendrá costo alguno.

#### Tiempo

Tendrá un duración de 5 meses comenzando en Junio de 2005 hasta Noviembre de 2005.

**Costo total del plan: \$0**



## **Programa de acción 5: Revista “Mr. Bricolage”**

### Introducción

Se pondrá a disposición una recopilación de trucos y fichas con consejos con el fin de alcanzar, a los clientes, ideas y posibles soluciones para la mejora y el mantenimiento del hogar. Esto será a través de la revista de “Mr. Bricolage”, la cual intentará lograr atraer al local una mayor afluencia de gente al conocer más a fondo lo que significa el bricolaje.

### Objetivos

- ✓ Lograr atraer más prospectos al local a través del conocimiento de la técnica en la cual se basa este negocio.

### Metodología

Se producirá una revista por mes. Estará disponible en los locales de Mr. Bricolage a un precio al público de \$5. Saldrán a la venta en Junio de 2005 y serán 7 fascículos. También se distribuirán el 30% de las revistas impresas en quioscos de revistas de la zona norte de Córdoba. Las áreas que serán incorporadas en la revista serán (un tema por mes):

- ✓ Bellas Artes (Junio 2005)
- ✓ Electricidad e Iluminación (Julio 2005)
- ✓ Decoración (Agosto 2005)
- ✓ Jardinería (Septiembre 2005)
- ✓ Ferretería y Herramientas (Octubre 2005)
- ✓ Muebles en kit (Noviembre 2005)
- ✓ Manualidades para las fiestas (Diciembre 2005)

La revista estará compuesta por 25 páginas, a color, con fotos demostrativas y una ficha con un consejo por mes. Se imprimirán 200 revistas por mes, se ha calculado en base a los clientes actuales de Mr. Bricolage un porcentaje de los posibles compradores de la revista.

### Responsables

- ✓ Diseñador
- ✓ Gerente de Marketing
- ✓ Encargado de cada sector

Costo

- ✓ Diseño de las revistas \$300 por mes por revista por 7 meses \$2100
- ✓ Impresión de las revistas \$400 por mes (\$2 por revista 200 por mes) por 7 meses \$3500

Tiempo

Se comercializará una revista por mes.

**Costo total del plan: \$5600**

## Estrategia 4

### **Fidelización de clientes internos**

Los clientes internos son tan importantes o más que los clientes externos. De ellos la empresa se vale para ofrecer los productos. Son la cara visible de la empresa, son el motor de esta y si nos los “atendemos” de una manera correcta, se pueden ir de la empresa y lo que es peor a la competencia. Por lo que la estrategia consiste en tenerlos lo más satisfechos posibles para retenerlos, y se logrará tenerlos satisfechos mediante la capacitación y la motivación permanente.

# Programas de Acción

## Programas de Acción

### Programa de acción 6: "Cliente (Interno) Especial"

#### Introducción

El primer cliente de una empresa es el empleado. Para conseguir que se quede será necesario cuidarlo y "mimarlo". Cinco son los factores claves de la fidelización

- ilusión
- motivación
- la situación del mercado
- el compromiso mutuo y
- las posibilidades de rotación y cambio.

El cliente interno, es tan importante o más que nuestro cliente externo, la razón de esta afirmación es porque es la fuerza de venta, sin ellos no hay ventas por lo que no habría ingresos, son los que están en contacto con los clientes externos, y si ellos no creen en el producto y la empresa, esta no funciona. Es por ello, que debemos fidelizar a los clientes internos.

#### Objetivos

Lograr capacitar al personal de Mr. Bricolage en cada área de la empresa en el termino de 1 año.

#### Metodología

Actualmente los vendedores son 15, los cuales se los capacitaran en un conjunto de áreas de la empresa (Ferretería, Decoración, Plomería, Electricidad e iluminación, Vivero, Herramientas y Jardinería). Para lograr que los vendedores sepan como funciona cada uno de los productos, se negociará con cada proveedor que tenga Mr. Bricolage, el cual se hará cargo de capacitar a los vendedores de esta empresa para poder conocer la finalidad del producto y de esta manera lograr aumentar la confianza del los vendedores al realizar las ventas y así aumentar las mismas.

Las charlas no tendrán una duración mayor a una hora, las cuales se acordarán con los proveedores que se realicen en el local los sábados de 8 a 9.

A cambio de la capacitación de los empleados, Mr. Bricolage ofrecerá a los proveedores aumentos en el volumen de cada compra.

#### Responsables

- ✓ Gerente de tienda
- ✓ Gerente de compras
- ✓ Jefe de cada sector

Costo

Este programa no tendrá costo alguno, ya que se financiará mediante el canje.

Tiempo

Indeterminado, ya que dependerá de la cantidad de productos nuevos que ingresen al local, o dependiendo de la necesidad de la empresa de un charla sobre un producto determinado.

**Costo total del plan: \$0**

## **Programa de acción 7: "Vendedores del Mes"**

### Introducción

Un empleado que no sienta que trabaja para sí mismo difícilmente dará todo de sí por la empresa. Por esta razón, la gestión basada en el rendimiento, convive con la gestión de la lealtad, cuyo objetivo es que empleados y directivos den lo máximo por una empresa de la que se sienten partícipes.

El éxito en cualquier organización depende de la lealtad de los clientes, de los inversores y de los empleados. El trato que demos a estos últimos adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los mejores clientes y por consiguiente retenerlos y fidelizarlos. Además, la relación con el empleado va a ser una de las variables críticas para diferenciarnos de nuestra competencia.

### Objetivos

- ✓ Lograr motivar al personal, para así lograr cumplir con los objetivos de ventas que se le propongan.

### Metodología

Todos los meses se establecerán objetivos de ventas a cumplir. Comenzarán en Julio de 2005 y finalizará el mes de Diciembre de 2005. El objetivo para cada mes será el de aumentar las ventas en un 5% más que el mes anterior. Este porcentaje se tomará de la facturación del mes anterior. Se hará un ranking con los 5 mejores vendedores. Los tres primeros se llevarán los premios correspondientes.

1. Una fin de semana en el Holiday Inn (comidas incluidas)
2. Una noche en el Holiday Inn (desayuno incluido)
3. Una orden de compra por \$100 en Mr. Bricolage.

### Responsables

- ✓ Encargado de la tienda
- ✓ Gerente de Sistemas
- ✓ Gerente de Marketing

### Costo

El costo será de \$100 por la orden de compra en Mr. Bricolage (por mes). Los otros premios no tienen costo ya que son un arreglo con el Holiday Inn.

### Tiempo

Este programa tendrá un tiempo estimado de 5 meses (Julio 2005 a Diciembre de 2005).

**Costo total del plan: \$500**

## RESULTADOS ESPERADOS

Plan de Acción	Costo	Resultado Estimado <sup>60</sup>
✓ "Tarjeta Bricolajeros"	\$2200	Se estiman que en promedio por mes se fidelizarán 30 clientes <sup>61</sup> . Lo que significa un ingreso de \$1440 por mes.
✓ "Bricotalleres" (Aprendiendo Bricolaje)	\$2850	Del 100% que concurra a los cursos el 10% va a volver a comprar nuevamente. Serán 5 clientes por mes, un total de \$240 por mes
✓ Página Web	\$6000	Se estiman un promedio de 1000 visitas por mes <sup>62</sup> . Del total comprarán en el local el 1% (10 clientes por mes), un total de \$480 por mes
✓ "Presupuestamos tus sueños"	\$0	Se les ofrecerá a los mejores 10 clientes, los cuales serán 5 clientes los que accederán al servicio. \$240 por mes.
✓ Revista "Mr. Bricolage"	\$5600	Se imprimirán 200 revistas, de las cuales se estima que el 1% de los que la compren, volverán a comprar a Mr. Bricolage. \$960 por mes.
✓ "Cliente (Interno) Especial"	\$0	Con estos dos programas de especialización del personal se estima que el aumento será de unas 20 personas. \$960 por mes.
✓ "Vendedor del mes"	\$0	
TOTAL	\$16650	\$30240

<sup>60</sup> Los datos se estimaron en la base de que el 6% de los ingresos de nuestros clientes lo gastan en productos de Decoración (INDEC).

<sup>61</sup> Estimación de Experto en Fidelización

<sup>62</sup> Fuente Mr. Bricolage



# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Plan de Acción	MAYO 2005	JUN. 2005	JUL. 2005	AGO. 2005	SEPT 2005	OCT. 2005	NOV. 2005	DIC. 2005
"Tarjeta Bricolajeros"								
"Bricotalleres" (Aprendiendo Bricolaje)								
Página Web								
"Presupuestamos tus sueños"								
Revista "Mr. Bricolage"								
"Cliente (Interno) Especial"								
"Vendedor del mes"								

# Capítulo 4

## *BIBLIOGRAFÍA*

## Bibliografía

- ❑ PORTER, MICHAEL E.. *Estrategia Competitiva*. Grupo Patria Cultural, Compañía Editorial Continental, Vigésima séptima reimpresión, México 2000.
- ❑ RIES, AL Y TROUT, JACK. *Marketing de Guerra*. McGraw-Hill de Management, 1986. México
- ❑ KOTLER, PHILIP. *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice hall, Octava edición, 1996. México
- ❑ HORNGREN, FOSTER Y DATAR. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. Prentice hall hispanoamericana, Octava edición.
- ❑ LOUDON Y DELLA. *Comportamiento del consumidor*, McGraw-Hill.
- ❑ DIARIO LA VOZ DEL INTERIOR
- ❑ DIARIO LA NACIÓN
- ❑ ASOCIACIÓN ARGENTINA DE MARKETING ([www.aam-ar.com](http://www.aam-ar.com))
- ❑ WALKER, BOYD, MULLINS, LARRÉCHÉ "Marketing Estratégico" Ed. McGraw Hill 2005 (4ta edición) México
- ❑ SORIANO, C.L. "Internet: El plan estratégico" Ed. Díaz de Santos 1998

# *ANEXO*

## Anexo

# Propuesta de Investigación

Para la descripción del o los segmentos de mercado que Mr. Bricolage tiene como clientes, se realizó una investigación del mercado.

### Propuesta

- *Problema de decisión:* ¿Que segmento del mercado debe ser el mercado meta?
- *Objetivos de Investigación:*
  - Determinar las motivaciones de compra de cada segmento del mercado.
  - Determinar el Nivel Socioeconómico de los clientes de Mr. Bricolage.
  - Determinar las expectativas que tienen los consumidores de los productos.
- *Metodología:* Se utilizará una investigación descriptiva.
- *Universo:* Compradores de productos para la construcción y decoración de la casa.
- *Unidad muestral:* Clientes de Mr. Bricolage.
- *Instrumento:* Encuesta.
- *Tipo de encuesta:* Encuesta face to face.
- *Muestreo:* Por Conveniencia.
- *Muestra:* 80

# Encuesta

SEXO            M            F  
 EDAD            .....

BARRIO        .....

1. ¿Había venido antes al Centro Comercial Libertad (o Hipermercado Libertad)?

SI            (    )  
 NO           (    )

2. ¿Con que frecuencia viene?

Una vez por semana            (    )  
 Dos veces por semana        (    )  
 Una vez por mes                (    )  
 Más de una vez por mes        (    )

Otra .....

3. ¿Qué lugares visita cuando viene al Centro Comercial Libertad?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

4. ¿Con que frecuencia visita Mr. Bricolage?

Una vez por semana            (    )  
 Dos veces por semana        (    )  
 Una vez por mes                (    )  
 Más de una vez por mes        (    )

Otra .....

5. ¿Por qué compra en Mr. Bricolage?

Ubicación                        (    )  
 Surtido de productos        (    )  
 Ofertas / Descuentos        (    )  
 Atención del personal        (    )  
 Precios                            (    )

Variedad de medios de pago ( )  
 Limpieza ( )

Otra.....  
 .....  
 .....  
 .....

6. ¿En que otros lugares adquiere estos productos?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

7. Califique según lo que usted compró, el surtido del sector de Mr. Bricolage, en una escala del 1 al 10, siendo 1 bajo, y 10 excelente.

Maderas ( )  
 Ferretería ( )  
 Decoración ( )  
 Plomería ( )  
 Rieles y Barrales ( )  
 Muebles de baño ( )  
 Muebles en Kit ( )  
 Electricidad e iluminación ( )  
 Pinturas ( )  
 Jardinería ( )  
 Herramientas ( )

8. ¿ Por qué motivo compra los productos?

Necesidad ( )  
 Precio ( )  
 Temporada ( )  
 Ofertas ( )

Otra.....  
 .....  
 .....

9. Califique del 1 al 10 estos aspectos de Mr. Bricolage en cuanto a importancia para usted. (1 no muy importante, 10 muy importante).

Precios

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Descuentos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Surtido

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Variedad de medios de pago

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ubicación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Empleados eficaces

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Presentación de los productos en el local

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Limpieza

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Capacidad de respuesta ante las quejas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



ÍTEM	PUNTAJE
<b>Ocupación del principal sostén del Hogar</b>	
Dueños o alta dirección de empresas ( más de 50 empleados)	32
Dueños o alta dirección de empresas ( más 6 a 50 empleados)	28
Dueños o alta dirección de empresas ( 1 a 5 empleados)	22
Profesionales Independientes sin empleados o jefes intermedios	16
Técnicos independientes y en relación de dependencia	12
Comerciantes sin personal, artesano, supervisores	10
Capataces y encargados	10
Empleados sin jerarquía	7
Obreros calificados o especializados	6
Trabajadores autónomos u obreros no calificados	4
Ocupación sin inserción en actividad económica genuina	2
Pasivos o inactivos	4
Desocupados	2
<b>Cantidad de aportantes económicos en el hogar</b>	
Cuatro o más personas	9
Dos o tres personas	7
Una persona	1
<b>Nivel educativo del PSH</b>	
Universitario completo o posgrado	13
Universitario incompleto o terciario o secundario completo	4
Secundario incompleto, primario completo o incompleto	1
<b>Posesión de bienes y servicios</b>	
Conexión a Internet en el hogar	8
Posesión de computadora en el hogar	6
Posesión de tarjeta de débito	5
<b>Cantidad de autos ( se excluyen los vehículos de más de 15 años de antigüedad)</b>	
Dos autos o más	22
Un auto	11
<b>Tipo de atención médica del grupo familiar</b>	
Privada, con obra social o con medicina prepaga	5
Hospital público	0
Suma total	

## **Puntajes**

**Nivel Alto:** Entre 100 y 55 puntos

**Nivel Medio Alto:** Entre 54 y 37 puntos

**Nivel Medio Típico:** Entre 36 y 29 puntos

**Nivel Bajo Superior:** Entre 28 y 17 puntos

**Nivel Bajo Inferior:** Entre 16 y 12 puntos

**Nivel Marginal:** Entre 11 y 0 puntos

## “La construcción se recuperó en Mayo”<sup>63</sup>

La actividad de la construcción creció en mayo 27,1 por ciento frente a igual mes del año pasado y 5,6 por ciento con relación a abril, en la medición desestacionalizada, según informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

En la medición con estacionalidad hubo un incremento de 22,9 por ciento en forma interanual y 1,6 por ciento comparado con el mes anterior.

A partir de estos resultados la actividad acumula un crecimiento en cinco meses de 28,1 por ciento. El comportamiento de la construcción y el avance de la industria durante mayo -registró mejoras de 11,2 por ciento- impulsaron al ministro de Economía, Roberto Lavagna, a elevar la proyección de crecimiento del PBI de 5,5 por ciento a 6 por ciento para 2004.

Las ventas de insumos mostraron avances en todos los productos. El asfalto aumentó 52,1 por ciento, el hierro redondo para hormigón 43,2 por ciento, el cemento 23,9 por ciento, los pisos y revestimientos cerámicos 16,7 por ciento y la pintura 13,4 por ciento.

En tanto, la superficie a construir registrada por los permisos de edificación para obras privadas aumentó 3,3 por ciento.

En lo que respecta a la encuesta del sector, entre los empresarios que se dedican a la obra pública en 62,5 por ciento consideró que el nivel de actividad no variará en junio, el 29,2 por ciento estimó que subirá y el 8,3 por ciento evalúa una caída.

Dentro de las firmas que trabajan para el sector privado, el 73,1 por ciento no espera cambios, un 23,1 por ciento espera un crecimiento y el 3,8 por ciento anticipa una disminución.

---

<sup>63</sup> Diario La voz del Interior 25 de junio de 2004