



Universidad Empresarial Siglo
21

Trabajo Final de Graduación

*Empresa: STEEL
Amoblamientos*

Alumna: Figueroa, Luciana
Maria
MKT302

Directores de Tesis:
Fernández, Néstor,
Virdó, Enrique

*Córdoba
2006*

La constancia

Es el complemento indispensable

De todas las demás virtudes humanas.

Giuseppe Mazzini

Este trabajo está dedicado a mis padres y hermanos
por su respaldo, cariño y aliento constante.

A mis compañeros y amigos que formaron parte de un
camino maravilloso.

A mis tutores por su entrega y dedicación.

ÍNDICE

Página

Primera parte

1.	Introducción.....	4
2.	Antecedentes Generales.....	5
3.	Marco Teórico.....	6
4.	Fundamentación Teórica del Plan.....	22
5.	Metodología.....	23

Segunda Parte Análisis de la Situación Externa

6.	Análisis del Entorno	27
7.	Análisis del Sector.....	52

Tercera Parte Análisis de la Situación Interna

8.	Historia de la Empresa.....	54
9.	Misión. Visión y Objetivos del trabajo.....	55
10.	Organigrama.....	56
11.	Segmentación de Clientes.....	57
12.	Análisis de Pareto.....	62
13.	Análisis de las Ventas.....	63
14.	Características Del Producto.....	70
15.	Características del Servicio.....	72
16.	Proceso de Compra.....	76
17.	Distribución.....	84

18.	Precio.....	86
19.	Análisis de la Comunicación.....	87
20.	El proceso de Venta.....	91
21.	Análisis de la Competencia.....	93
22.	Proyección de la Demanda Potencial.....	101

Cuarta Parte Análisis F.O.D.A

23.	Cuadro F.O.D.A.....	105
24.	Análisis de las Fortalezas.....	108
25.	Análisis de las Debilidades.....	110
26.	Análisis de las Oportunidades.....	112
27.	Análisis de las Amenazas.....	115

Quinta Parte: Decisiones Estratégicas de Marketing

28.	Objetivos de Venta.....	117
29.	Programas.....	120
30.	Presupuesto.....	140
31.	Conclusión.....	141
32.	Anexo.....	143

PRIMERA
PARTE

INTRODUCCIÓN

Tema y Antecedentes generales

Tema: Planificación Estratégica de Marketing para el año 2006 de la empresa Steel Amoblamientos

Antecedentes Generales

La empresa Steel amoblamientos se encuentra en el mercado de Córdoba capital hace 23 años. Surge en 1980 siendo una pequeña fábrica de muebles a pedido de todo tipo.

Con el tiempo se fueron especializando en la fabricación de amoblamientos para cocina, para un determinado perfil de consumidores. Se definen como una empresa que trabaja a medida, mediante asesoramiento directo, y cuyos productos apuntan a un segmento medio alto.

Actualmente es una empresa que no ha podido evolucionar con los cambios debido a que no tuvieron ni tienen por un lado una gerencia que planifique con un horizonte más preciso las acciones, ni identificadas las mismas, y por otro lado por el escepticismo hacia las nuevas herramientas y nuevo contexto del mercado, razón por la cual ha perdido competitividad en el mismo.

Se plantearon la necesidad de tener un mínimo de producción mensual, y la necesidad de llegar al cliente mediante otro canal de venta, es decir distribuidores y estudios de arquitectura / empresas constructoras, así como también la necesidad de mejorar el sistema de servicio que poseen.

Este trabajo pretende brindarle a la empresa, el análisis comercial y direccionamiento estratégico en marketing que no poseen.

Es necesario, por lo tanto el desarrollo de un plan de marketing que permita aprovechar la experiencia y trayectoria en el rubro así lograr satisfacer las necesidades de la misma de forma rentable.

El lector encontrará el informe dividido en 5 partes generales. La primera parte consiste en una presentación del proyecto que orienta al lector sobre los temas y objetivos del trabajo así como la fundamentación teórica del modelo de planificación a emplear y la metodología a aplicar. En la segunda y tercera parte encontraremos el diagnóstico de la situación externa de la empresa y de la Situación Interna respectivamente. Luego, encontraremos el Diagnóstico general siguiendo el modelo de análisis FODA. Finalmente los planes y acciones recomendadas estarán en una quinta parte conjuntamente con las conclusiones y sugerencias.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General: Desarrollar un Planeamiento de Marketing de la Empresa Steel Amoblamientos para el año 2006.

El objetivo de éste trabajo consiste en realizar un diagnóstico tanto de la empresa Steel amoblamientos, como del mercado en el cual se encuentra inserto, a fin de desarrollar un plan de marketing, y así mediante programas le permitan a dicha empresa mejorar y comercializar competitivamente.

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación comercial actual de la empresa, mediante la elaboración de un diagnóstico Interno y Externo.
- Lograr una asignación más eficiente de los recursos de la empresa.
- Proponer un cambio estructural en la forma de comercializar amoblamientos de cocina.

MARCO TEÓRICO

Antes de hablar de lo que es un plan de marketing, debemos hacer una referencia sobre el siguiente punto de partida:

¿QUÉ ES EL MARKETING?

Siguiendo el concepto de José M, Sainz de Vicuña Ancín¹, éste nos dice que *“Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlo, de forma que la organización pueda obtener sus objetivos estratégicos.”*

Hablar de marketing es hablar del consumidor/usuario/cliente receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial, Los clientes son las personas que le compran a UD, Los consumidores o usuarios son las personas que consumen o usan los productos o servicios de su empresa. A veces el cliente es también el consumidor o usuario.

¿CÓMO EVOLUCIONÓ EL MARKETING?

Hoy en día las organizaciones tienen mucho más en claro que no es la función de marketing la que debe dominar y controlar al resto, sino el cliente y que el marketing es esa función de la empresa que, tiene como misión entender al cliente y lograr que toda la organización esté orientada hacia el mismo. De ahí su papel bisagra entre el cliente y el resto de funciones de la misma.

Como dice J. J Lambin², *“hoy en día, el marketing es demasiado importante para reducirlo sólo al departamento de marketing”.*

De acuerdo a Lambin, *“en la actualidad, con mercados maduros y clientes informados y exigentes, se hace necesario dotar al marketing de una dimensión estratégica. Las estrategias de cartera y de segmentación y*

¹ JOSÉ M. SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, *El Plan de Marketing en la Práctica*. 6ta. Edición revisada y actualizada. Editorial ESIC, Madrid 2001.

²IBID. *El Plan de Marketing en la Práctica*. 6ta. Edición revisada y actualizada. Editorial ESIC, Madrid 2001.

posicionamiento se convierten en cuestiones clave: la competencia se intensifica y la innovación tecnológica se acelera. Ya no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, con una perspectiva de fuera hacia adentro.” Así hemos pasado de la orientación al consumidor final a la orientación al cliente y de la orientación al cliente a la orientación al mercado. En efecto, la orientación al mercado es una filosofía empresarial total que incluye a todos los que participan en el mismo: no sólo a los diferentes tipos de clientes con los que se relaciona la empresa, sino también a la competencia, así como a aquellos otros agentes relevantes de su entorno.

Dentro de éste contexto, y siguiendo la forma en que evolucionó, la empresa en su conjunto requiere una dirección estratégica global, la función de marketing ha de contar también con una dirección de marketing estratégico que refuerce la orientación de la empresa hacia el mercado.

Uno de los cambios más notorios producidos en los últimos años es el énfasis creciente en la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes. Mediante la búsqueda de valor para el cliente.

Uno de los cambios más notorios producido en los últimos años es el énfasis creciente en la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes, mediante la búsqueda de valor para el cliente.

Entre las consecuencias de este enfoque para la gestión de marketing de las organizaciones están las siguientes:

- La necesidad de profundizar en las necesidades, deseos , demandas y expectativas de los clientes individuales.*
- La obligación de intentar satisfacerlas a través de la construcción de las relaciones personales, acercándonos a los mismos de manera regular, más directa y más individualizada.*

- *La conveniencia de concebir los productos y servicios como algo que tiene valor para alguien: gestión de valor percibido por los clientes.*
- *La búsqueda de valor para el cliente implica la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes.*

De ésta forma hemos pasado del tradicional marketing de transacciones, al marketing de relaciones.

A través de éste pequeño contexto del marketing y su evolución llegamos a preguntarnos:

¿MERECE LA PENA PLANIFICAR?

Newman³ plantea que ***“planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro”***. Y José M Sainz de Vicente Acuña agrega a ésta definición ***“La planificación es el importante reto que supone decidir hoy...”***. *Efectivamente, merece la pena planificar. Esta afirmación no solo se sustenta en el hecho de que las empresas punteras de los mercados mundiales practiquen la planificación, sino también en que lo importante de la planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación.*

Entonces ¿PORQUÉ PLANIFICAR EN MARKETING?

Si la respuesta de la empresa a las necesidades que plantea el mercado es precisamente la satisfacción de esas mismas necesidades, la puesta en práctica de esta idea se traducirá en un sistemático proceso de planificación de marketing consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que éste cuenta para alcanzar los objetivos definidos.

3. IBID. *El Plan de Marketing en la Práctica*. 6ta. Edición revisada y actualizada. Editorial ESIC, Madrid 2001³

La planificación de marketing, realizada de forma sistemática, proporciona ventajas notables.

Así McDonald (1994) nos dice que los beneficios del plan de marketing son:

- *Mejor coordinación de las actividades.*
- *Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.*
- *Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.*
- *Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.*
- *Mejora la comunicación.*
- *Obliga a la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro.*
- *Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.*
- *El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de las actividades.*
- *Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.*

EI PLAN DE MARKETING

Todo plan para ser eficaz necesita de una planeación disciplinada.

Como lo explica Hiebing Jr. Y Cooper ⁴*la Mercadotecnia se define como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. El plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso.*

⁴ HIEBING, JR. y W. COOPER. *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. MCGRAW-HILL, 1992, México. Pp.1

Sin embargo hay otra definición que refleja las tres características principales de todo plan de marketing y es la que propone Sanz de la Tajada⁵, quien nos dice: “ **El plan de marketing es un documento escrito en el que , de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.**”

El éxito de la planificación estratégica no solo depende de la nueva estrategia sino también de la forma en que se armoniza con los cambios organizacionales y culturales que lo acompaña.

El Plan de marketing no es solo un plan de actuación sobre algún elemento de marketing mix, ni es tampoco un conjunto de acciones de marketing o comerciales, ni un plan de ventas. Es un plan escrito, con un contenido concreto y con varias partes claramente diferenciadas, que forma parte de la planificación empresarial y que, como el resto de los planes supone un instrumento de seguimiento y control al servicio del departamento comercial y de marketing, y por ende de la dirección general.

Si bien los planes de marketing pueden variar de autor en autor, de acuerdo con sus criterios, seguiremos el esquema y estructura planteado por José M. Sainz de Vicuña Ancín⁶, complementándolo con otros autores en las distintas fases. Dicho modelo presenta las siguientes etapas:

⁵ SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1974): *Marketing. Editado por la escuela Superior de las Cajas de Ahorro Confederadas (CECA)*. Madrid.

⁶ JOSÉ M. SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, *El Plan de Marketing en la Práctica*. 6ta. Edición revisada y actualizada. Editorial ESIC, Madrid 2001.

Primera Fase: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1ra Etapa: Análisis de la Situación

2da Etapa: Diagnóstico de la Situación

Segunda Fase: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

3era Etapa: Formulación de los Objetivos de marketing a alcanzar.

4ta Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera Fase: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5ta Etapa: Acciones o planes de Acción

6ta Etapa: Determinación del presupuesto de marketing.

Si bien seguimos el modelo de José M. Sainz de Vicuña Ancín, es bajo los conceptos teóricos de Hiebing y Cooper⁷ que se organiza la evaluación del negocio (análisis de la Situación Interna Y Externa). Los mismos consideran que:

Al preparar la evaluación del negocio, los datos pueden conseguirse tanto de una investigación primaria como secundaria.

La investigación primaria, es una investigación original, recopilada para satisfacer las necesidades específicas de información. Se divide en dos categorías: investigación cuantitativa y cualitativa.

La investigación primaria cuantitativa, los datos y la información suelen obtenerse a través de encuestas, con datos obtenidos de una muestra aleatoria representativa de un universo determinado.

La investigación secundaria, que también puede ser cuantitativa o cualitativa, no se recopila específicamente para la empresa, sino que se trata de información ya disponible y puede recabarse de fuentes externas. Al combinar esta clase de información con los que tiene la compañía, se podrá

⁷ HIEBING, JR. y W. COOPER. *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. MCGRAW-HILL, 1992, México. Pp.5

conocer la opinión de los clientes, el mercado y los problemas y oportunidades de la compañía.

Hiebieng y Cooper⁸ proponen un modelo de análisis de la Situación Interna de la Empresa.

Dichos autores organizan la evaluación del negocio Diez pasos, es decir la evaluación se presenta como “*un proceso de pasos, donde cada paso incluye información recopilada bajo distintas formas, y diagramas organizados*”. Se tomarán aquellos pasos que si bien sigan el orden lógico planteado por los autores, sean pertinentes a la evaluación de la organización en que se aplicarán.

Paso1: FILOSOFÍA CORPORATIVA/DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS PRODUCTOS: Las compañías se distinguen unas de otras en la forma en que realizan los negocios, en sus antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales que repercuten de alguna manera en la elaboración del plan de marketing.

■ Metas y Objetivos Corporativos: Al formular los objetivos y filosofía de la empresa, se dispondrá de un punto de partida para determinar los futuros objetivos y estrategias.

■ Historia general de la Compañía y del producto, el cual ayuda a entender tanto la situación anterior de la compañía como su potencial antes que se tracen planes para el futuro.

■ Organigrama: La estructura de una organización revela muchas cosas respecto a una compañía y sus probabilidades de éxito mercadológico.

Paso2: ESTUDIO DEL MERCADO META DE LOS CONSUMIDORES: La definición del mercado meta es el paso más importante, ya que una mercadotecnia eficaz no será posible sin un conocimiento exhaustivo del

⁸ HIEBING, JR. y W. COOPER. *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. MCGRAW-HILL, 1992, México. Pp.8

cliente actual y potencial. La evaluación del negocio ofrece un formato que distribuye a los clientes reales y potenciales. La segmentación permite agruparlos conforme a características comunes de uso del producto, y compra. De ese modo se incluye el análisis de que grupo es el más rentable y que grupo ofrece el máximo potencial para la empresa. El resultado final de la segmentación es que una compañía está en posibilidades de concentrar sus recursos en el mercado meta final el cual tiene características comunes de demografía y de empleo del producto, hábitos de compra y necesidades del producto y servicio. En vez de satisfacer plenamente a todo el público, la compañía centra sus esfuerzos en la satisfacción esencialmente de una persona caracterizada por el segmento del mercado meta.

❖ Grandes Usuarios: Los grandes usuarios son importantes porque ofrecen el potencial de realizarla comercialización en un grupo más pequeño y mejor definido de personas que efectúan la mayor parte de la compra.

❖ Mercados meta potenciales primarios y secundarios:

Mercado meta primario: el mercado meta primario es el principal grupo de consumo. Está compuesto por los compradores y usuarios más importantes y será la principal fuente de ingresos. En algunos casos es el gran usuario. Para otras compañías que tienen una mayor orientación hacia la especialización, será un sector más pequeño, pero viable, del mercado que requiere bienes y servicios especiales.

Muchas veces el comprador de un producto no es su usuario. De ser así, habrá que decidir quien tiene la máxima influencia en la acción de compra.

Mercado meta secundario: estos mercados son importantes porque representan adicionales para la compañía, además de las que se llevan a cabo en el mercado meta primario, lo mismo que ventas futuras para la compañía.

Siendo unos de los grupos dentro del mercado secundario el siguiente:

▪ Influenciadores: Puede ser un mercado meta primario o secundario, a pesar. Son personas que influyen en la compra o en la decisión de compra por parte del mercado meta primario.

Paso 3: ANÁLISIS DE LAS VENTAS: Los datos de ventas, bien analizados proporcionan abundante información siendo la clave dividir las ventas totales en segmentos de información.

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.

Estacionalidad de las Ventas: Es importante determinar la fuerza de la industria, la compañía y de cada marca o departamento con una periodicidad mensual...dará al experto en mercadotecnia una descripción de que meses suele venderse más y cuales son los más débiles. El análisis de ventas ofrece respuestas a las condiciones de estacionalidad concernientes al desempeño de ventas por época del año.

Paso 4: CONOCIMIENTOS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO :

Atributos del Producto: Los atributos o beneficios (ventajas) del producto y el servicio provienen de las percepciones del consumidor respecto del producto. Este paso de la evaluación del negocio es indispensable para elaborar los planes futuros porque permite definir las fuerzas y debilidades del producto frente a la competencia. La información sobre los atributos se consigue mediante la investigación primaria.

El servicio, herramienta fundamental: Una de las formas de diferenciación, que hoy en día se convierte en un parte fundamental de cualquier empresa es el Servicio. Según Philips Kottler⁹, “*Servicio: es cualquier actividad o beneficio que una persona ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar relacionada con un producto físico*”. Todo servicio incorpora un proceso de producción del mismo, el cual se define como “*un período durante el cual el consumidor interactúa directamente con*

⁹ PHILIP KOTLER, PAUL BLOOM. *Dirección de Mercadotecnia*. Legis. Fondo Editorial. Pp.149.

un servicio”, según Shostack.¹⁰ La mayoría de los negocios de fabricación y servicio ofrecen a sus clientes un paquete que implica la entrega no solo del producto fundamental, sino también una variedad de actividades relacionadas con el servicio. Estos servicios proporcionan la diferenciación que separa las empresas exitosas de las perdedoras. Como dijo Theodore Levitt¹¹ hace dos décadas:...”Lo que cuenta no es tanto el objeto genérico básico que estamos vendiendo, sino todo el conjunto de satisfacciones con las cuales lo rodeamos”.

Ciclo de vida del Producto: P. Kotler¹² afirma que “*el ciclo de vida de un producto es un concepto importante en mercadotecnia que proporciona perspectivas a la dinámica competitiva de un producto. La mayor parte de los análisis del ciclo de vida del producto refleja la historia de ventas de un producto común que describe una curva en forma de S. Se suele dividir esta curva en cuatro etapas, que se conocen como Introducción, crecimiento, madurez y decadencia. Sin embargo no todos los productos exhiben un ciclo de vida en forma de S. Existen otros patrones distintos de ciclo de vida del producto, como ser los ciclos de vida de Estilos, Modas y Locuras.*”

Paso 5: ÍNDICE Y HÁBITOS DE COMPRA: Analizar los índices y hábitos de compra, permite determinar mejor donde, como y porque los clientes están adquiriendo el producto de la compañía. La información que de ella derive sirve para cambiar los patrones de consumo o bien reconocerlos y modificar el producto o la forma en que éste se vende, con el propósito de atender mejor la satisfacción del segmento de mercado.

Áreas comerciales: Un experto en venta al detalle y en servicio debería determinar el área comercial del producto del producto. Ellos es importante no

¹⁰ CHRISTOPHER H. LOVELOCK. *Mercadotecnia de Servicios*. 3ra Edición. Editado por Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

¹¹ THEODORE LEVITT. *El Marketing Creativo*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1998.

¹² PHILIP KOTLER, Dirección de mercadotecnia. 8a. Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc, pp 433.

solo desde el punto de vista de compra de medios, sino también para determinar las futuras ubicaciones de los establecimientos.

Lealtad a la marca: La lealtad a la marca es una medida de la fidelidad de los clientes a lo largo de un período. La lealtad a la marca se analiza con objeto de entender más a fondo las siguientes cuestiones:

La dificultad que se afrontará para conservar los propios clientes.

El grado de ofertas promocionales que se necesitará para aumentarla prueba, la segunda prueba y las ventas.

Saber si para competir se necesita una verdadera innovación o diferencia del producto.

Paso 6: DISTRIBUCIÓN: La distribución es el método de entregar el producto al cliente.

Distribución geográfica: Hay que estudiar la distribución geográfica de los establecimientos o sucursales. Se tratará de responder a preguntas tales como: ¿Está la empresa situada en las zonas comerciales óptimas del mercado? ¿Es fácil llegar a ellas y ofrecen un buen acceso? ¿Se encuentra en lugares muy transitados o en otros sitios donde prosperen los establecimientos al por menos?

Paso 7: FIJACIÓN DE PRECIOS: El precio es parte importantísima del proceso de tomas de decisiones de mercadotecnia. Un precio demasiado alto puede desalentar la compra del producto y estimular a la competencia que con precios bajos puede entrar a la categoría del producto. Por el contrario un precio demasiado bajo puede impedir que se alcancen las metas de ganancias y de ventas.

Paso 8: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN: La empresa que comunica debe seleccionar canales de comunicación eficientes para transmitir el mensaje. Kotler¹³ propone dos clases amplias de canales de comunicación, *personales y no personales*. A su vez las empresas enfrentan la tarea de distribuir el presupuesto de promoción total en los cinco instrumentos promocionales: *publicidad, promoción de ventas, mercadeo directo, relaciones públicas y fuerza de ventas*.

Paso 9: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: El análisis de la competencia propone ofrecer un resumen de que resultados esta consiguiendo la compañía en comparación con la competencia, teniendo en cuenta las variables básicas de mercadotecnia.

Paso 10 : ANÁLISIS DE LA DEMANDA: Las conclusiones de la estimación de la demanda darán una orientación y tienen por objeto ofrecer una estimación aproximada del tamaño del mercado y de las ventas que se pueden generar.

La estimación de la demanda Potencial, seguirá el modelo propuesto por Les Halles¹⁴, consultores de empresas, los cuales sostienen que:

El análisis futuro del mercado es el más importante, y que éste se estructura en función de datos históricos y actuales. Las técnicas de pronóstico permiten inferir algún comportamiento futuro de las variables del mercado. Si bien las técnicas pueden variar mucho en sus predicciones, resulta complejo elegir el método más conveniente, el que depende de diversos factores, especialmente del ámbito de proyección.

¹³ PHILIP KOTLER, *Dirección de mercadotecnia*.8a. Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc.Pp 168.

¹⁴ Les Halles, consultores de empresas. *Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos*.2003.

Ámbito de Proyección: se define como la validez de los resultados de la proyección está íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para el pronóstico.

Como antecedente se puede señalar que las fuentes de información de más común utilización son las estadísticas de carácter oficial. La efectividad del método seleccionado debe ser evaluada de acuerdo a criterios de precisión, sensibilidad y objetividad.

Modelos de Pronósticos Causales:

La matriz insumo Producto: este método resulta muy útil y eficiente en la proyección de la demanda potencial de bienes Intermedios sobre los cuales es difícil encontrar datos estadísticos para su proyección. Un ejemplo de ello lo constituye la producción de bienes intermedios al sector de la construcción, como lo podría ser la producción de marcos para ventanas, puertas, amoblamientos de cocina, etc.

La matriz Insumo Producto permite hacer una proyección de mercado en base a una relación técnica entre el bien o insumo que se desea proyectar y el producto del cual si se dispone de datos.

El valor del Cliente

Todo Producto servicio que brinda una empresa tiene que brindar alguna ventaja competitiva. Es decir las Empresas deben ser selectivas en su orientación a los clientes y distintivas en la forma en la cual se presentan ellas mismas. En lugar de competir en un mercado completo, cada empresa debe adoptar una estrategia de segmentación del mercado, identificando aquellas partes, o segmentos a los que puede servir mejor. Los segmentos que se fijan como objetivos se deberían seleccionar no sólo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a los mismos segmentos.

Igualmente importante es la creación y mantenimiento de relaciones valiosas con los clientes. Como lo explica Loovelock¹⁵ *Una relación valiosa es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos de la entrega del producto servicio exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlos.*

Trabajar de manera eficaz, que permita generar una sinergia, requiere concentrar los esfuerzos en la participación por cliente, no en la participación en el mercado. Así Don Peppers y Martha Rogers¹⁶ explican que el *“tratar de incrementar la participación en el mercado significa vender una proporción tan elevada de su producto como pueda al mayor número posible de clientes. En cambio, esforzarse por alcanzar una participación por cliente significa asegurar que cada cliente que compra el producto compre más producto, compre únicamente nuestra marca del producto y no de otro tipo de producto como solución para su problema.”*

Cabe decir que aunque una empresa se enfoque en la participación de mercado o en la participación por el cliente, el objetivo final es el mismo: el aumento de las ventas y utilidades. La única diferencia es cómo uno intenta alcanzar éste objetivo.

Herramientas Específicas

Todo esto, nos habla de la importancia de la segmentación de los clientes y de la reorientación del marketing al nivel de cada consumidor.

La importancia del marketing Uno a Uno y su potencial se ve claramente al compararlo con el marketing masivo¹⁷:

◆ *El marketing masivo exige gerentes de productos que venden un producto por vez al mayor número posible de clientes, pero el marketing uno a uno exige gerentes de clientes que venden el mayor número posible de productos a un cliente por vez.*

¹⁵ CHRISTOPHER H. LOVELOCK. *Mercadotecnia de Servicios*. 3ra Edición. Editado por Prentice Hall Hispanoamérica S.A

¹⁶ DON PEPPER Y MARTA ROGERSs. *Uno x Uno*. El Marketing del Siglo XXI. Javier Vergara Editor.

¹⁷IBID. *Uno x Uno*. . El Marketing del Siglo XXI. Javier Vergara Editor.

◆ *Una empresa masiva trata de diferenciar sus productos, mientras una empresa uno a uno trata de diferenciar a sus clientes.*

◆ *Una empresa masiva trata e adquirir uno flujo constante de nuevos clientes, pero una empresa uno a uno también trata de conseguir un flujo constante de nuevas compras de los clientes actuales.*

◆ *Una empresa masiva concentra los esfuerzos en la economías de escala, pero el marketing uno a uno concentra la atención en las economías de alcance.*

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PLAN

El proceso de elaboración del Plan de marketing, sigue la estructura planteada por José M. Sainz de Vicuña Ancín, puesto que refleja las características principales de todo plan de marketing: es un documento escrito, con un contenido sistematizado y estructurado, y define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

El modelo del Plan se divide en tres fases con sub. etapas a la vez:

PRIMERA FASE: Análisis y Diagnostico de la Situación:

1era Etapa: Análisis de la Situación: incluirá un estudio exhaustivo tanto de la situación Externa de la empresa (análisis del mercado) como de la Interna (desde el punto de vista comercial y de marketing).

2da Etapa: Diagnóstico de la Situación: estableceremos un inventario de las Oportunidades y amenazas, provenientes del análisis externo, así como de los puntos fuertes y débiles, extraídos del análisis de la situación interna, que es lo que se denomina FODA.

Una vez concluido el diagnóstico de la situación y antes e formular las estrategias de marketing daremos lugar a la fase siguiente.

SEGUNDA FASE: Decisiones Estratégicas de Marketing; dentro de ésta fase encontraremos:

3era etapa: Formulación de los Objetivos de Marketing a alcanzar; los cuales deberán estar supeditados a los objetivos corporativos.

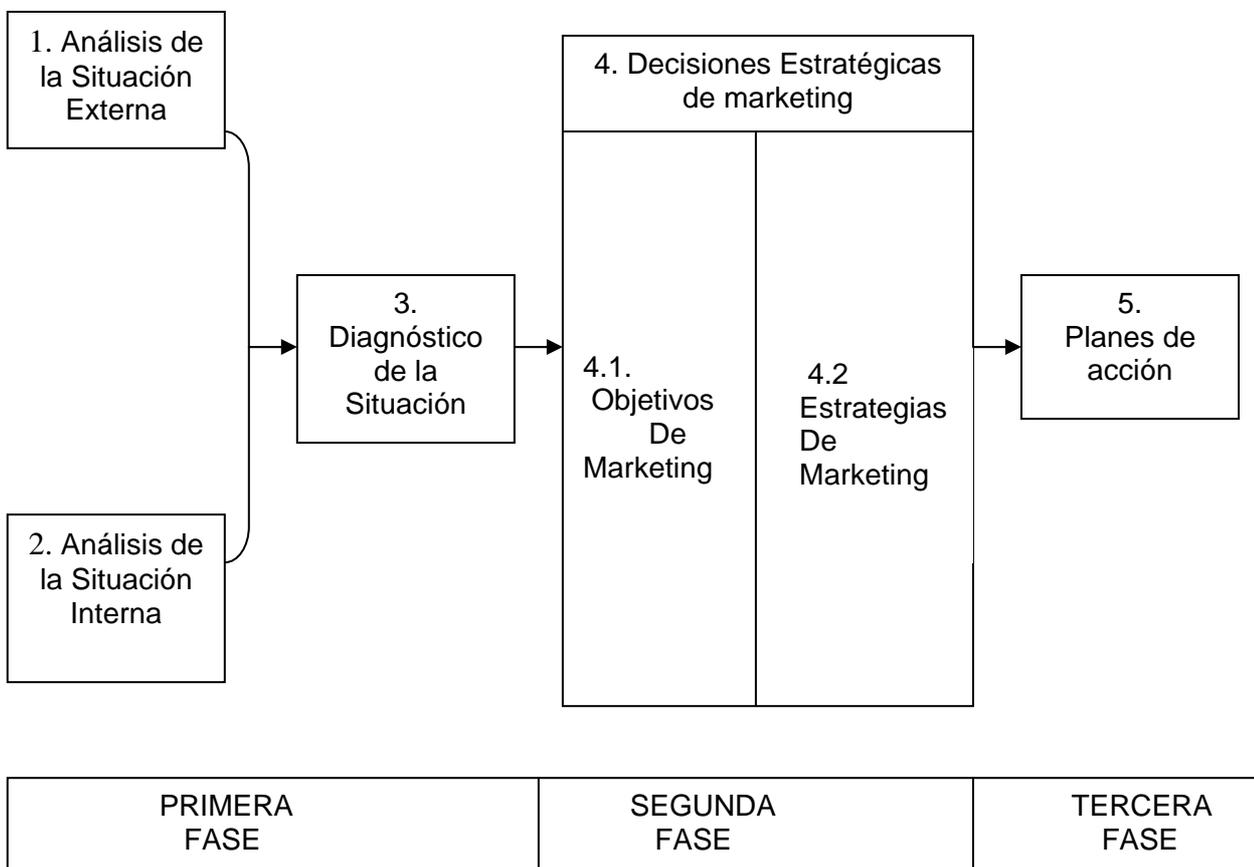
4ta etapa: Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing a seguir: éstas definen las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia. Concluida ésta etapa, daremos lugar a la ultima fase.

TERCERA FASE: Decisiones Operativas de Marketing; comprende dos etapas:

5ta etapa: Acciones o Planes de acción: En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia en su nivel más concreto, es decir el marketing mix.

6ta Etapa: Determinación del Presupuesto de marketing.

Grafico del Modelo de Planificación Estratégica de Marketing



METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el Plan de marketing, toma las distintas fases y etapas del modelo de planificación planteado anteriormente, detallando de que manera se llevarán a cabo las distintas etapas.

Etapa 1: Análisis de la Situación Externa como Interna:

- El análisis de la Situación Externa comprende un análisis del Entorno como del Sector donde se ubica la empresa.

El estudio del entorno se analizará a través de las variables tales como: el perfil del consumidor actual, el Índice de autorización de Obras de construcción, como un indicador de Intención de construir; otra variable que interrelaciona tres puntos importantes como ser el Gobierno, la construcción y el crédito; el costo de la construcción y la oportunidad de invertir es otra variable que influye directamente en el crecimiento del sector de la construcción. Se tomará como variable de análisis también los aspectos políticos y legales que impactan en la empresa así como también y finalmente las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio de asesoramiento.

Para éste análisis se utilizarán distintas fuentes tales como: entrevistas con el gerente y dueño de la empresa, el cual aportara el marco general sobre la actividad que desarrolla y el sector en el que se encuentra, así como también se utilizaran fuentes secundarias de información tales como Internet, paginas especializadas como Indec, periódicos locales y nacionales, y especializados como ser Comercio y Justicia, datos aportados por la biblioteca de la Bolsa de comercio de Córdoba, así como también datos provenientes de la cámara de la construcción.

En tanto el análisis del Sector deriva de fuentes de información secundarias también, bajo los lineamientos de M.Porter para su análisis.

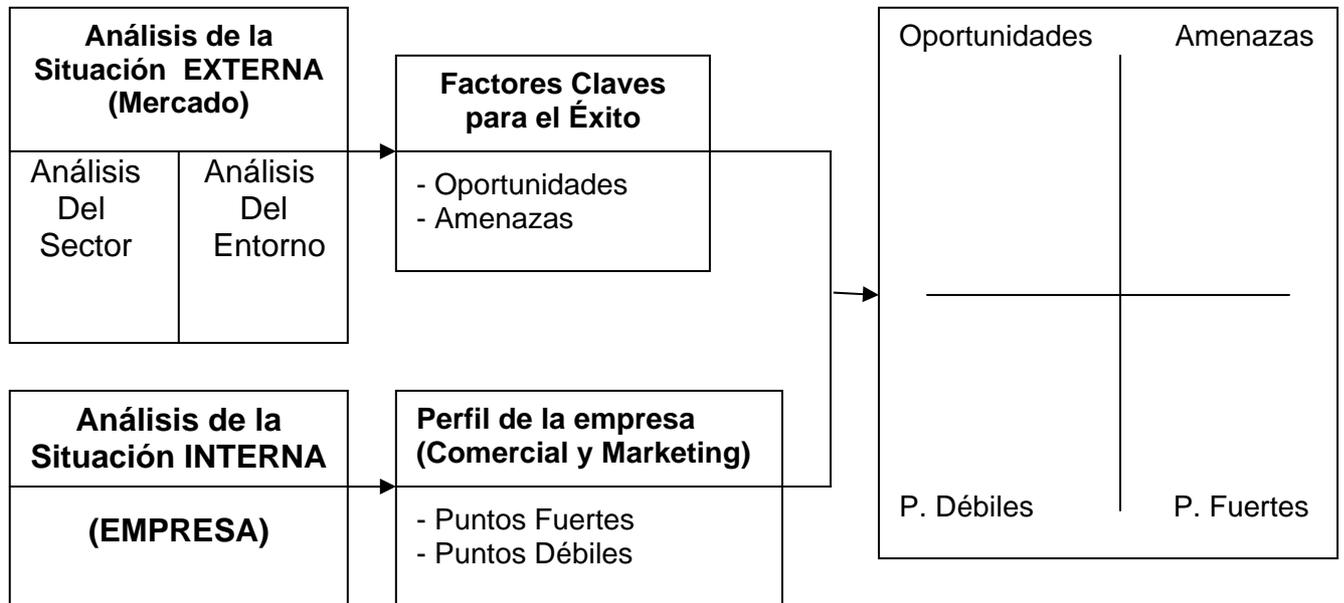
■ Análisis Interno:

Para este análisis haremos una investigación sobre lo que se está haciendo en la empresa y de si lo que se está haciendo es lo que se debe hacer. Se realizará a través de entrevistas con el dueño y gerente de la empresa, así como también con el personal de asesoramiento que poseen, y a través de la recolección de datos primarios (investigación de mercado) y secundarios como ser observación participante no estructurada en el local y entrevistas con arquitectos y empresas constructoras a fin de determinar las características de dicho segmento potencial y mystery shopper para la investigación de la competencia de la empresa Steel.

Etapa 2: Diagnostico de la Situación:

El diagnóstico de la Situación es siempre la consecuencia de un análisis previo, a partir de el cual se podrá extraer conclusiones haciendo uso de una herramienta principalmente que es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que nos ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada.

Esquemáticamente las dos etapas se representan de la siguiente manera:



3era y 4ta Etapa: Formulación de los Objetivos de Marketing y Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing:

Plantear los objetivos de marketing supondrá, decidir que queremos obtener hoy, más rentabilidad o más participación de mercado y si para ello debemos ir a nuevos mercados, o a otros segmentos de mercado, etc. es decir que estrategias de marketing vamos a seguir.

5ta etapa: Acciones o Planes de acción:

La elaboración de los planes implica que la estrategia debe traducirse en acciones concretas. En esta etapa se asignarán los responsables que supervisarán y ejecutarán los planes, en los plazos previstos. También se asignarán los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

6ta Etapa: Determinación del Presupuesto de marketing:

El plan de marketing, recogerá en ésta última etapa el costo económico de las acciones contempladas en cada plan y un presupuesto general del plan estratégico completo.



SEGUNDA PARTE

ANALISIS DE CONTEXTO

INTRODUCCIÓN

El siguiente análisis toma como punto de referencia aquellas variables que tienen una relación al caso en estudio.

A su vez, cada una se desglosa en subvariables, que no sólo completan el análisis sino también le dan un marco de referencia general al mismo.

A través del análisis del perfil del cliente, el índice de autorización de la construcción, el gobierno, la construcción y el crédito; costo de la Construcción y la oportunidad de Invertir; Otros aspectos políticos y legales que impactan en la empresa conjuntamente con la nuevas tecnologías, nos darán una visión amplia y enfocada en el sector, así como también nos permitirán identificar las Oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector y la empresa.

Definición de las Variables:

1) Perfil del consumidor:

Se eligió esta variable para determinar como cambio el perfil del consumidor después de la debacle económica del 2001. Específicamente para determinar cual es el perfil del consumidor en la construcción, analizando tanto el inversor a nivel empresa de construcción y a nivel particulares.

2) Índice de autorización de obras de Construcción:

Este índice se tomo como variable relevante, ya que es un indicador de la Intención de construir, sobre todo en el área de obras privadas (empresas constructoras y particulares), que nos darán un indicio de el nivel de inversión en el sector, y el tipo de obras que se están realizando, y estimar la demanda potencial de amoblamientos de cocina y que le permita a la empresa amoldar su oferta.

3) El gobierno, la construcción y el Crédito:

El gobierno, la construcción y el crédito se tomo como una variable que interrelaciona estos tres puntos, como indicadores de la reactivación del sector a través de las medidas del gobierno tanto provincial como nacional.

4) Costo de la Construcción y la oportunidad de Invertir:

Se tomo como una variable que influye directamente en el crecimiento del sector de la construcción y su directa relación con la oportunidad de inversión tanto de particulares como de empresas constructoras.

5) Otros aspectos políticos y legales que impactan en la empresa:

Se tomó como variables ciertos aspectos políticos y legales que si bien no se relacionan directamente con la empresa, tiene a corto plazo un impacto determinado, tanto positivo como negativo.

6) Las Nuevas tecnologías y su impacto en el servicio de asesoramiento:

Se tomó como una variable que tiene un alto impacto para la empresa, ya que la tecnología se convirtió en el diseño y asesoramiento de muebles en una herramienta que no solo agrega valor sino también genera competitividad y es una clave que determina la decisión de compra por parte del cliente.

ANÁLISIS DE CONTEXTO:

1) Perfil del consumidor:

A partir del 2002 hay un escenario distinto, un cambio de modelo y la Pirámide Poblacional ha sufrido cambios. Si bien la crisis ha disminuido su intensidad, la percepción demora en mejorar, más aun se demora la acción de compra. El cliente está motivado a comprar pero padece de incertidumbre y miedo pos crisis¹⁸.

Hay dos segmentos bien diferenciados: Aquel que orienta el consumo por la marca y la calidad del Producto y aquel que solo se fija en el precio.

Todo ésta situación tiene su impacto directo en Ventas.

◆ Las Ventas y su lenta recuperación:

El comercio minorista está recuperando su actividad. Las ventas minoristas en agosto 2003 aumentaron en promedio 12,1% en todo el país que se suma al 10% de julio, impulsadas fundamentalmente por *la reaparición de las operaciones con tarjeta de crédito y el mejor rendimiento de los rubros inmobiliario entre otros.*

*Según el informe divulgado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), el relevamiento realizado sobre la base de 466 comercios revelan que las ventas reflejan una “mayor inclinación por parte del consumidor a la adquisición de productos de alto valor unitario”, lo que queda reflejado en los rubros electrodomésticos, con un incremento del 18% y de **muebles con una suba del 16 %**, respecto del 2002.¹⁹*

Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

¹⁸ Diario La Voz del Interior. Alejandro Asef Fían. “Guía básica para el minorista”. Suplemento Económico.

¹⁹ Diario Comercio y Justicia. “Sigue la Recuperación en las Ventas”. Sección Economía.

el monto a desembolsar es menor que en los casos anteriores, sino por la aparición del crédito para el consumo, incluso en cuotas sin interés.

En los bienes de consumo no durables, a fin del año pasado se vio un repunte importante (junto con el aguinaldo y el menor pago de Ganancias), y ahora el crecimiento sigue, pero más moderado.

De todos modos, los referentes de los distintos sectores remarcan que el consumidor es muy selectivo y “cuida la plata”. Esto se refleja en la marcada estacionalidad del consumo: la gente gasta en lo que necesita con urgencia (la ropa de abrigo y los calefactores cuando hace frío, o los útiles y la indumentaria escolar cuando empiezan las clases) y casi en nada más.

Lo que nadie se atreve a pronosticar es qué sucederá con las ventas de acá en adelante. Si bien admiten que las tasas de crecimiento no serán tan altas como el año pasado (cuando se comparaba con valores muy bajos), en general, nadie piensa que haya un estancamiento. Habrá que ver lo que sucede con los precios y los salarios, porque esto puede influir en las decisiones de compra de un consumidor que aprendió a “cuidar el bolsillo”.

Según una encuesta realizada por la empresa American Express²¹ realizada entre 300 personas de clase media y alta (ABC1), sólo el 37% puede guardar parte de su ingreso. El 52% de ellos lo hace para "cubrir imprevistos" y el 33% para "arreglar la casa". Las mujeres ahorran más que los hombres. La mayoría de la gente de clase media y alta —las únicas con cierta capacidad de ahorro— está destinando ese "plus" de sus ingresos a la compra de bienes durables, como propiedades, autos o electrodomésticos. Pero también, en este segmento socioeconómico, hay una buena porción de gente que **elige guardar el dinero en su casa o en el banco y sigue prefiriendo**

²¹ Diario *Clarín*. “La Clase Media que puede ahorrar sigue prefiriendo el dólar”. Sección Tendencia. Julio del 2005.

hacerlo en dólares, en lugar de pesos o euros, porque la moneda le resulta "más confiable". Por otra parte, el 52% de quienes confiesan que pueden ahorrar tienen como principal motivación reservar ese dinero para "cubrir imprevistos". El 33%, en tanto, ahorra "para arreglar la casa" y el 23% lo hace "para salir de vacaciones".

Estas son algunas de las conclusiones de la encuesta, realizada entre el 14 y el 19 de junio de 2005 y apuntó a conocer las características, conductas y motivaciones del ahorrista de clase media que guarda sus ahorros en el hogar. Según la encuesta, sólo el 37% de los entrevistados dijo que podía ahorrar.

Según la muestra relevada, la mayoría de las personas que ahorran tienen entre 31 y 45 años. El 55% son mujeres.

Este segmento de personas —ahora menos preocupado que antes por perder su trabajo— destina en promedio un 11% de su ingreso al ahorro y distribuye el resto de sus ingresos entre los gastos que insumen los alimentos, la educación de los hijos, el esparcimiento, la ropa, la atención médica, el transporte y los gastos de la vivienda.

Un aspecto interesante que reveló la encuesta es que el 33% de los consultados reconoció que el dinero que puede ahorrar lo gasta. ¿En qué? Según el monto, los destinos van desde propiedades (al no confiar en los bancos, muchos prefieren invertir en ladrillos), automóviles (otra forma de capitalizarse) hasta grandes y pequeños electrodomésticos.

El economista Oscar Liberman, que sondea todos los meses la confianza de los consumidores, asegura que quienes tienen hoy, una pequeña capacidad de ahorro prefieren invertirla en bienes de consumo.

*De hecho, el índice de ahorro de las familias elaborado por la Fundación Mercado, dirigida por Liberman, "hace meses que está estancado, en cambio **crecen las perspectivas de compra de bienes durables**". Esto quiere decir, interpreta, que la gente está destinando todo su excedente a adquirir estos artículos como una manera de incrementar su capital.*

◆ Perfil del cliente y la Construcción:

En el ámbito de la construcción en Córdoba, el perfil del cliente es muy claro, cuyos rasgos distintivos son la disponibilidad de dólares y la capacidad de pagar al contado.

En ese contexto la demanda proviene de cuatro frentes bien definidos:

- *la gente del campo que exporta y cobra en dólares;*
- *quienes viven en el exterior y quieren invertir en Córdoba;*
- *y aquellos que salen del corralito y no quieren depositar su capital en los bancos*
- *y aquellos que tiene el dinero "bajo el colchón"²².*

El consultor David Levisman²³ explica "Para gran parte de la población la crisis no terminó, pero empieza a pensar en cierta estabilidad". Esto se refleja en la encuesta, donde más del 30 por ciento de los entrevistados piensa comprar, construir o mejorar su vivienda. En este rubro, la gente que afirma, definitivamente que va a adquirir o hacerse su casa es el uno por ciento del total, independientemente del segmento socioeconómico. Sin embargo, en las otras dos preguntas (mejorar la vivienda o pensar en comprar o construir) el porcentaje aumenta a medida que se eleva el poder adquisitivo. "Está claro que toda la gente, más allá de su ingreso, necesita una vivienda, y busca acceder a ella. Esto no sucede con otros bienes como el auto", agrega Levisman.

²² *El Balance de la Economía Argentina*. Sector Construcción. Entorno Nacional

²³ Paula Martínez: "Avanza pero a menor ritmo". *La voz del interior*, Córdoba, Argentina. Jueves 5 de mayo de 2005.

En el 2005, “En el rubro vivienda, si bien la construcción en segmentos de alto poder adquisitivo y la compra de departamentos para renta viene mostrando un buen ritmo desde hace un par de años, recién ahora se está moviendo el sector que compra la vivienda propia entre la gente de ingresos medios.

La aparición del crédito a largo plazo en condiciones accesibles y la mejora en los ingresos genera otra perspectiva para las familias” afirma Paula Martínez, del Diario la Voz del Interior.

Sin embargo la situación macroeconómica genera desconfianza en el consumidor. Esto se pudo observar en el análisis del Índice de confianza del consumidor.

◆ **El índice nacional de confianza del consumidor (ICI) :** *En el 2003 el ICI se redujo en Octubre 1% respecto de Septiembre, completando el tercer mes de baja. La baja del indicador se vio arrastrada por el subíndice para capital federal que disminuyó un 3,8% mientras que en el interior del país bajo un 0,3%.*

Octubre de 2003 es la tercera caída por mes consecutiva, después de “su máximo histórico en el mes de julio”. La caída en los consumidores “esta impulsada principalmente por un empeoramiento de las expectativas de los encuestados respecto de la situación macroeconómica”...” El empeoramiento de las expectativas respecto de la situación macroeconómica, y de la predisposición a la compra de durables e inmuebles provoca una desaceleración en el ritmo de crecimiento de la confianza de los consumidores, sin embargo las expectativas respecto de la situación personal presentan una leve mejora”....²⁴

²⁴ Universidad Torcuato Di Tella.

Esto se puede observar en el siguiente grafico:



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella.

En el año 2004 el índice de Confianza del Consumidor, luego de una ligera suba en el mes de diciembre, cierra el 2004 con niveles de confianza prácticamente iguales a los de fines del 2003. Por su parte comparando los promedios anuales del ICC, se advierte que los niveles e confianza para el 2004 se encuentran entre **los máximos registros anuales de los últimos 5 años.**²⁵

2) Índice de autorización de obras de Construcción:

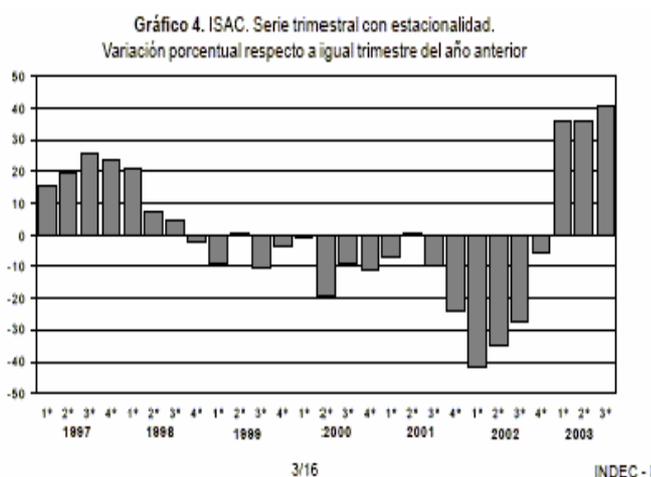
“Si bien el sector de la construcción mostró una clara contracción en el 2002, fue el reflejo de fuertes reducciones en la producción y venta de insumos claves, derivados de la paralización de la obra pública y de la desaparición de la construcción privada, que se encontró con una falta total de financiamiento. Por lo que todos los datos se dan en un contexto de suspenso para un sector que, como otros de la economía afrontan una desaceleración que frena la lenta recuperación iniciada tras el colapso provocado por la salida del uno a uno.”²⁶

Sin embargo durante el 2003 se puede observar un incremento del sector. Este incremento se ve analizado por el Indicador Sintético de la construcción, el cual es un indicador relevante a nivel nacional de la actividad.

²⁵ IERAL, MKT consultores. “Monitor de Expectativas Económicas”. Enero 2005

²⁶ El Balance de la Economía Argentina. Sector Construcción. Entorno Nacional.

♦ **El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC)**²⁷ “en el mes de setiembre subió con respecto al mes de agosto el 3,5% en la serie desestacionalizada y el 10,3% en la serie con estacionalidad. Con respecto a igual mes del año anterior, las cifras de setiembre registran aumentos del 38,5% en términos desestacionalizados y del 44,5% en la serie con estacionalidad. Por su parte, el acumulado durante los primeros nueve meses de 2003 muestra un aumento del 37,5% con respecto a igual periodo del año 2002.”



* La desestacionalización del ISAC se refiere a mediciones que no tiene en cuenta la influencia de componentes: "estacional", "días de actividad" y "efecto Pascuas".
* La estacionalidad toma en cuenta estos componentes.

Fuente: Indec

♦ **Superficie a construir registrada por los permisos de edificación**

Los permisos de edificación privada constituyen un importante **indicador de las intenciones de construcción por parte de los particulares**, anticipando la futura actividad de la construcción y la oferta real de unidades

²⁷ El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) muestra la evolución del sector tomando como referencia la demanda de insumos requeridos en la construcción, está compuesto por el análisis agregado de cinco tipologías de obra (edificios para vivienda, edificios para otros destinos, obras viales, construcciones petroleras).

inmobiliarias. La superficie a construir registrada por los permisos que otorgan los municipios, da una idea aproximada del nivel de actividad que se espera para los próximos meses.

Cabe destacar que hay dos grandes rubros en materia de autorización de obras: Obras Públicas y obras privadas.

***El índice de construcción de obras privadas** (viviendas y edificios de departamentos) y su correspondiente evolución, representan para nuestro sector un indicador relevante, ya que no solo muestra la evolución de la inversión privada, sino que nos da la pauta de cual puede ser el nivel de demanda potencial para la empresa.*

***El nivel de construcción de obra pública**, nos da la pauta de cómo esta evolucionando el sistema político-financiero del gobierno nacional y provincial respecto a los planes de obras públicas.*

La superficie a construir registrada por los permisos de edificación para obras privadas, en una nómina representativa de 42 municipios, observó durante el mes de setiembre un aumento del 7,1% con relación al mes de agosto último. Con respecto al mismo mes del año anterior el dato de setiembre registró una suba del 39,7%. Por su parte, durante los primeros nueve meses del año 2003 registra un aumento del 63,4% con relación a igual período del año 2002. Nuevamente el dato de setiembre confirma la tendencia creciente que se viene observando en esta serie desde los primeros meses de este año. Independientemente del inusual aumento observado en los meses de mayo y junio pasados, los meses siguientes registran una tendencia a la suba reflejando el aumento en las intenciones de construir por parte de los particulares tanto para el caso de pequeños emprendimientos como de edificios destinados a suntuosas viviendas que, en áreas de alto poder adquisitivo, han visto aumentada su demanda.²⁸

Un relevamiento realizado a principios del 2005 muestra que²⁹: En el próximo año y medio, los casi 5.000 departamentos a estrenar que se sumarán

²⁸ El balance de la Economía Argentina. Análisis Sectorial.

²⁹ Diario *La Mañana de Córdoba*. "La suba de Precios no detiene la demanda de los departamentos". Suplemento Económico. 20 de Febrero de 2005.

a la oferta inmobiliaria en la ciudad de Córdoba podrían colgar el cartel de vendido.

A un ritmo entre 200 y 250 unidades por mes, se calcula que a mediados de 2006 todas las unidades actualmente en construcción serán absorbidas por el mercado. Si a los proyectos se agregan los edificios que ya están en venta, la cifra se eleva a más de 10.000 departamentos disponibles (4.664 en construcción más 6.204 ya en venta).

La zona más caliente es Nueva Córdoba donde existen 141 edificios en construcción, según un relevamiento realizado por Sergio Villella Bienes Inmuebles (a diciembre de 2004). En base a este estudio, fuentes del sector indican que solo en esta zona este año se venderán unos 3.000 departamentos. La cifra podría ser mayor aún, si se considera el error estadístico del informe que contempla la posibilidad de que muchos de los proyectos relevados podrían implicar lotes de mayor superficie, locales comerciales, unidades especiales como dúplex, dos torres en lugar de una y cocheras (presentes en al menos 15 de los proyectos contemplados). Además, las fechas de entrega estipuladas en 18 meses promedio podrían anticiparse acortando los plazos originales.

Del total de nuevas unidades que se volcarán al mercado, más del 80 por ciento de las mismas se estrenará en los próximos doce meses. La mitad de las inauguraciones se concretarán en enero de 2006.

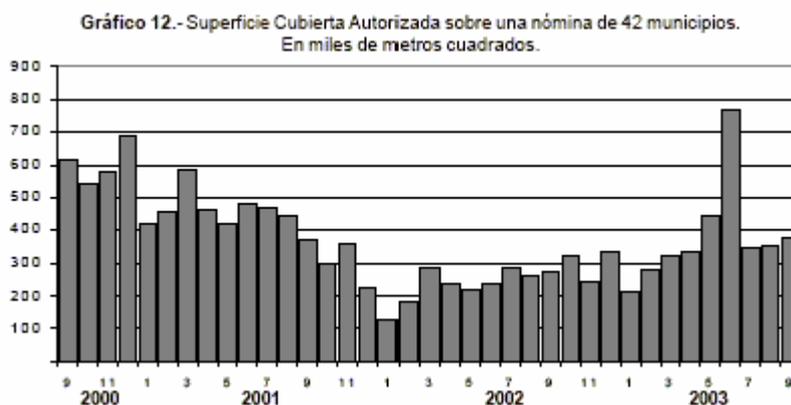
Los departamentos de un dormitorio son la vedette del mercado. De los 141 edificios en construcción, el 79 por ciento corresponde a esta tipología de vivienda. Con 3.730 unidades disponibles, los departamentos de un dormitorio (los de mayor demanda por ser los más codiciados por los inversores) acaparan el mercado.

El resto de la oferta se distribuye entre los departamentos de dos dormitorios (934). En cuanto a la ubicación, las calles y avenidas que concentran el mayor porcentaje de obras son Rondeau, San Lorenzo, Chile, Obispo Trejo, Independencia, Buenos Aires, Ituzaingó, Obispo Salguero y Bv. Chacabuco.

Así se concluye que:

- **En un año y medio el mercado absorberá los casi 5.000 departamentos en construcción actualmente en la ciudad de Córdoba.**
- **Pese al incremento de la oferta, los precios de los inmuebles mantienen su tendencia alcista, debido a que la demanda no para de crecer.**

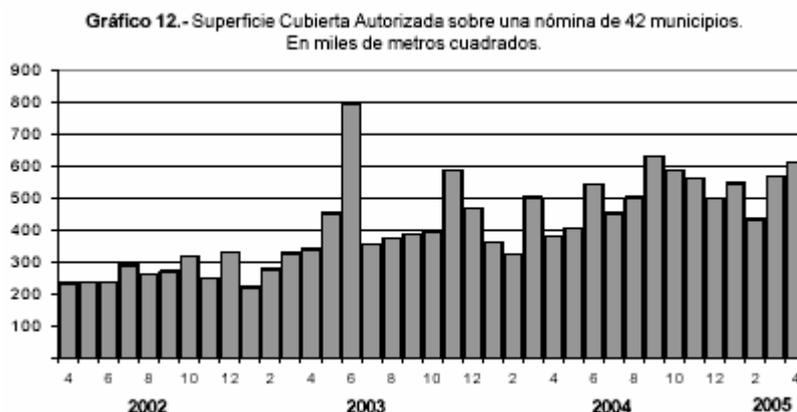
Se observa la evolución de la superficie autorizada para construir en el siguiente grafico:



Fuente: Indec.³⁰

En Córdoba, el índice que mide la evolución de la inversión privada, elaborado por la Gerencia de Estadísticas y Censos de la provincia y difundidos a través del Boletín Oficial muestran que “ de enero a junio del 2003, el índice se duplico al pasar de 15.000 a 31.000 permisos Los 31.000 permisos de junio constituyen al menos un repunte tras la fuerte caída sufrida en mayo, cuando de de 67.000 permisos se descendió a 47.000.

³⁰ Fuente Indec. Internet.



El valor acumulado durante el primer cuatrimestre de este año en su conjunto registra un aumento del 37,3% en comparación con igual periodo del año 2004. (ver cuadro 6) Los datos de abril último consolidan la tendencia creciente de este indicador, que refleja las intenciones de construir por parte de los particulares.

Juan Carlos Maggi, presidente de la Cámara Argentina de la construcción de la provincia atribuyo el leve aumento a “la liberación de dinero del corralito, corralón, cajas de seguridad, y colchón, que fueron a parar a la inversión del ladrillo”.³¹

Ya en el 2005 el Reporte N 31 del Cedin ³²decía lo siguiente: “Entre los factores que motorizaron el sector luego de la devaluación, la construcción de departamentos es sin dudas el mayor exponente.

Pese a los pronósticos que indicaban una desaceleración de la actividad, los datos confirmaron que lejos de ser un fenómeno pasajero, el boom de la construcción no se detiene.

De acuerdo con la Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, en 2004 se construyó casi un 20 por ciento en la provincia comparado con el mismo período del año anterior. Los datos surgen del realizado por el organismo estatal sobre los permisos de construcción entregados durante 2004 en los 18 principales municipios: Córdoba, Jesús

³¹ *Comercio y Justicia.* “Aumentaron Permisos para Construir pero los niveles no entusiasman” *Negocios y Tendencias.*2003.

³² *Bolsa de Comercio de Córdoba Cedin.* Reporte Cedin N31. Septiembre del 2005.

María, Río Ceballos, Unquillo, Villa Allende, Cruz del Eje, Villa María, Villa Nueva, Marcos Juárez, Cosquín, La Falda, Villa Carlos Paz, Río Cuarto, Villa Dolores, San Francisco, Alta Gracia, Río Tercero y Bell Ville. Si bien la mayor actividad se registró en obras de remodelación y ampliación (duplicaron a las realizadas en 2003), la construcción de nuevas viviendas también se llevó buena parte de la tajada.

En total, en la provincia de Córdoba se extendieron 3.509 permisos de construcción por un total de 1.062.000 metros. Más allá de que el crecimiento registrado fue solo del 10 por ciento, alcanzó para que el sector mantuviera la tendencia alcista registrada desde principios de 2003.

El mayor porcentaje de incremento se registró en la construcción de viviendas (casas y departamentos), quedando los locales comerciales en segundo lugar. Con un total de 773.000 metros, los permisos en este rubro sumaron 58.000 metros más que en 2004, mientras que en los correspondientes a locales comerciales la cantidad de metros fue la mitad (32.000 metros).

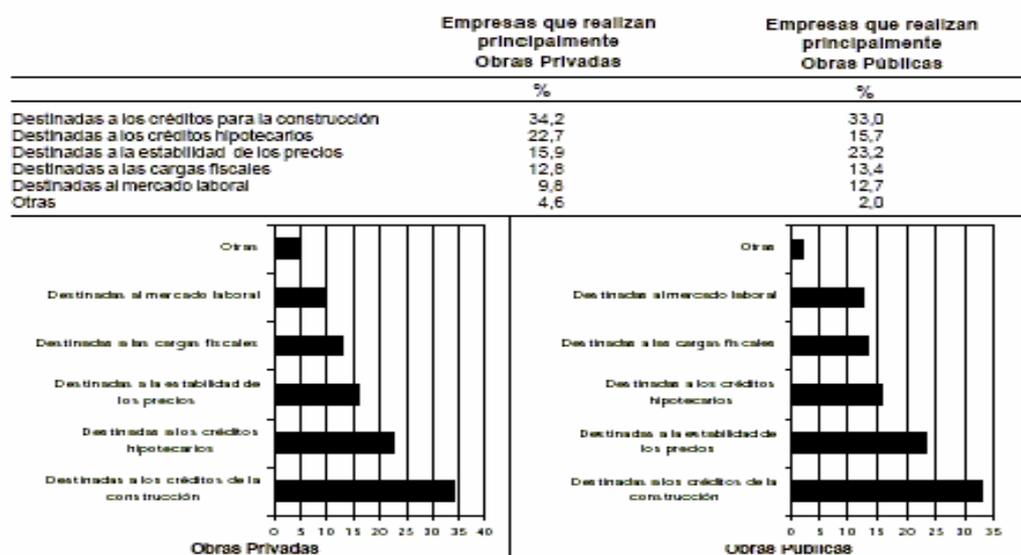
Con 900.000 metros, la ciudad de Córdoba se ubicó a la cabeza de la tabla de permisos de construcción otorgados durante 2004. Casi el 90 por ciento de ellos (800.000) corresponden a permisos otorgados para la construcción de viviendas, en tanto los locales comerciales registraron permisos por 100.000 metros, según la información suministrada por la Municipalidad de Córdoba.

Por su parte, un informe del Centro de Estudios Avanzados (CEAV) de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) indicó que la construcción de viviendas en la ciudad creció 28,9 por ciento comparando los primeros once meses de los años 2003 y 2004.”

Pero cabe destacar que los referentes del sector coinciden en una necesaria y urgente intervención del gobierno nacional, a través del cumplimiento de los planes de obras públicas así como también el reconstruir el sistema financiero para restablecer el crédito hipotecario y dinamizar a la construcción.

El siguiente grafico muestra cuales son las políticas que dichos referentes consideran que incentivarían al sector:

3.- ¿Qué tipo de políticas piensa que incentivarían al sector?



Fuente: Indec³³.

Ficha Técnica	
Encuesta Cualitativa a:	Empresas constructoras de todo el país.
N = 100	

El segmento de Nueva Córdoba, con la construcción de edificios más las unidades individuales en countries, marcan el ritmo de lo que se construye hoy en la ciudad de Córdoba. Hoy las empresas se apuran a comprar lotes en Nueva Córdoba, a demoler lo que había en ellos y autorizar en la municipalidad los nuevos proyectos.

³³ Fuente Indec. Internet.

3) El gobierno, la construcción y el Crédito:

A nivel Nacional³⁴: El gobierno consideró a la construcción como la polea progresista y transformadora y anunció la reactivación de 20.000 viviendas y se comprometió en instrumentar un plan para reactivar el crédito hipotecario en 2003.

En Junio del 2003 se lanzaron cinco líneas de crédito por un total de 500 millones destinados a:

- la compra o refacción de vivienda*
- a préstamos personales (dos diferentes)*
- a la refinanciación de exportaciones y*
- a la compra del capital de trabajo para Pymes.*

Las características del crédito hipotecario (largo plazo, cuotas razonables y garantía hipotecaria) abre el acceso de la vivienda a la sociedad: Esta decisión alentara al resto de los Bancos privados a ofrecer líneas de crédito para no quedar fuera del circuito, mantener la clientela y generar más rentabilidad.

La decisión en sí misma es positiva, ya que implica optar por el retorno al crédito, y la Banca Oficial hace la punta con la intención de influir en la banca Privada.

Córdoba cuenta básicamente con tres programas para la construcción financiado con recursos nacionales, provinciales e internacionales denominados la casa propia, para un segmento C2 y C3, Nuevos Barrios para segmento mas pobre y Erradicación de Villas.

³⁴ *Diario La Voz del Interior. Año 2003.*

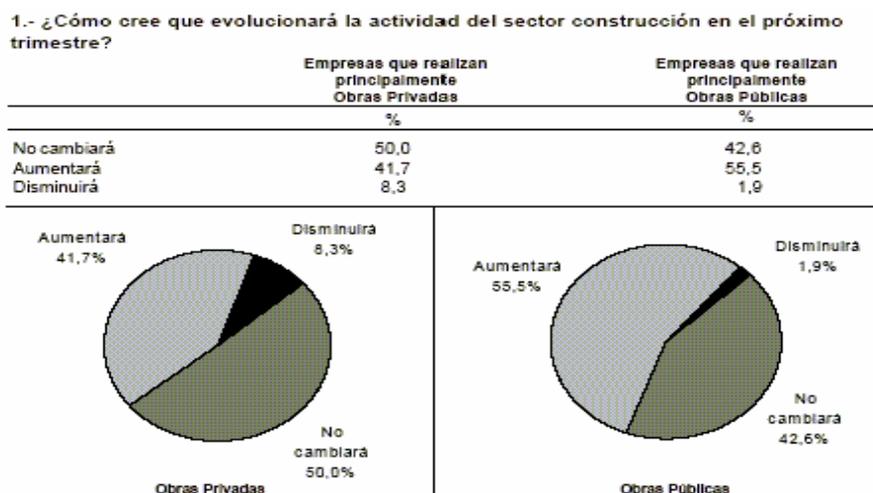
4) Costo de la Construcción y la oportunidad de Invertir:

El índice muestra un aumento del 5,5 % en septiembre del costo de la construcción. Desde el gobierno provincial se justificó este aumento de la mano de obra a la aplicación por parte del sector privado del decreto nacional que obliga a las empresas a abonar un adicional de 200 pesos.

Pese a que tanto en la nación como en la provincia los empresarios debieron hacer frente al pago del adicional de 200 pesos, la mano de obra a nivel país incremento en agosto un 1,9 por ciento frente a 16,8 por ciento en Córdoba.

El optimismo de los referentes sectoriales obedece a una doble conjunción: dada la política cambiaria el precio bajo en dólares de los inmuebles y que el costo de la construcción, a pesar de los incrementos en este último año, está en los niveles más bajos de los últimos 40 años. Este escenario es positivo, ya que aumenta la rentabilidad de las empresas constructoras, y hace que los inmuebles (departamentos y casas) sean muy atractivos a la hora de invertir, aunque enfocados a un segmento determinado.

Al respecto el siguiente gráfico muestra la opinión de los empresarios respecto a como creen que evolucionara el sector en este último trimestre del año.



Fuente: Indec³⁵

³⁵ Fuente Indec. Internet.

Ficha Técnica	
Encuesta Cualitativa a:	Empresas constructoras de todo el país.
	n = 100

Sin embargo, la falta de seguridad jurídica, la incertidumbre y la reciente reactivación del crédito hace que la construcción destinada al consumidor final sea la más afectada y de lenta recuperación.

Al respecto el siguiente grafico muestra cuales son los atributos que los empresarios consideran que estimularan al sector:

2.- ¿Cuáles piensa que son los principales factores que estimularán en el próximo trimestre el crecimiento del sector?

	Empresas que realizan principalmente Obras Privadas	Empresas que realizan principalmente Obras Públicas
	%	%
Crecimiento de la actividad económica	23,3	20,1
Nuevos planes de obras públicas	23,3	24,5
Mayor Inversión en obras privadas	16,7	5,9
Reinicio de obras públicas	13,3	25,5
Estabilidad de los precios	10,0	8,4
Disponibilidad de los créditos para la compra de Inmuebles	6,7	7,8
Abaratamiento del costo del crédito	6,7	2,9
Disponibilidad de créditos para la construcción	0,0	2,9
Otras	0,0	2,0

Fuente: Indec³⁶

Ficha Técnica	
Encuesta Cualitativa a:	Empresas constructoras de todo el país.
	n = 100

³⁶ Fuente Indec. Internet.

“En lo que respecta a los costos de la construcción se observó que en los primeros seis meses de 2005, el Nivel General del Costo de la Construcción presentó un aumento del 13,1%, en comparación con los niveles de igual período en 2004.

Este aumento se debió al incremento de 12,5% ocurrido en el Costo de Materiales y el aumento de 13,4% en el Costo de Mano de Obra.

*Finalmente, en el ámbito de la construcción se prevé un escenario favorable para el corto plazo, tanto en lo que hace a nuevos emprendimientos relativos a obras públicas y privadas, siendo estas últimas mayoritariamente destinadas a multivivienda”.*³⁷

Además se puede observar en el ámbito de Córdoba que, ante la crisis surgen nuevas opciones:

El Autofinanciamiento se impone cada vez más, y en ese sentido las cooperativas están implementando una metodología similar mediante el libre aporte antes de la adjudicación de vivienda y cancelación en cuotas después de entregada la misma. El costo varía según los metros cuadrados y nivel de terminación.

³⁷ Fuente Universidad Argentina de la Empresa (UADE). *Portal Universia*. 29/08/2005

5) Otros aspectos políticos y legales que impactan en la empresa:

- El gobierno provincial, lanzo la Ley de Promoción Industrial, y consiste en la aplicación de beneficios por zonas geográficas.
- *En el 2004 se pondrá en marcha un programa denominado “caminos Provinciales” de reparación, conservación y mantenimiento de 3500 km. de rutas primarias. Lo cual generará un beneficio en el acceso a la ciudad de Córdoba capital.*
- La AFIP lanzó un operativo para combatir el trabajo en negro, conjuntamente con el Ministerio de la Nación, y empezará por las Pymes de hasta 50 empleados, de ésta manera se busca persuadir a las empresas a regularizar su situación.

6) Las Nuevas tecnologías y su impacto en el servicio de asesoramiento:

En la provincia de Buenos Aires, distintas fuerzas del sector de la construcción promueven el concurso Vivienda Evolutiva, que será un verdadero desafío para los profesionales: diseñar una casa industrializada que se fabrique por completo en taller, que incluya todas las instalaciones y sea fácil de transportar y simple de armar. La Vivienda Evolutiva partirá de una etapa inicial mínima: monoambiente con baño y cocina, y podrá tener ampliaciones sucesivas, hasta alcanzar tres dormitorios.

Esto nos lleva a pensar que las nuevas formas de vivienda, generarán nuevos tipos de amoblamientos (cocina, baño, muebles de dormitorio, etc.) que se amolden y adecuen al tipo de construcción y al espacio.

Nuevas mezclas de materiales y materiales que vuelven:

Las nuevas formas de manipuleo de materia están permitiendo la fabricación de productos antes inimaginables: monitores de computadores que pueden ser doblados y otros avances como la óptica para producir otras innovaciones en por ejemplo dispositivos de imagen. Nuevas tecnologías y materiales que hacen a la mejora del servicio de asesoramiento en la elección y diseño de amoblamientos a medida.

Entre los materiales que vuelven se encuentra el cobre en la construcción, el cual entre las ventajas que ofrece son la durabilidad, cero mantenimiento y belleza estética.³⁸

Internet: *cuyos beneficios están dados por la utilización del mail, que permite una comunicación rápida, ágil y económica con cualquier parte del mundo; la Web que permite acceder a todo tipo de información, comparar productos, traducir textos o realizar compras desde el hogar o la oficina; el Chat que permite comunicarse con cualquier persona en tiempo real, independientemente de donde se encuentre.*

³⁸ Diario La Nación. Suplemento Countries. 2003.

E-Commerce: *Las estrategias impuestas por el e-commerce están transformando las organizaciones y las prácticas en la actividad económica. Los beneficios más importantes estarán relacionados con los aumentos de productividad, la eficiencia y la optimización de los procesos internos y externos, ya que la tecnología trabaja sobre dos aspectos fundamentales en los negocios: tiempo y costos. El comercio electrónico permite realizar cualquier tipo de transacción a través de la Internet en especial las empresas de servicios, ya que los modelos de negocios electrónicos obligan a centrarse más en el cliente y no tanto en el producto.*

Hardware: *Entre las innovaciones de hardware es nueva la impresión en tres dimensiones. Esta tecnología permite al usuario construir un objeto físico en una computadora, que posteriormente con los elementos apropiados, puede materializarse a través de impresoras de tres dimensiones especialmente diseñadas. Mientras esta tecnología se utiliza para ámbitos limitados para hacer prototipos, si los materiales utilizados en impresoras de tres dimensiones pueden aumentarse es posible esperarse un nuevo mercado masivo, donde los usuarios podrán desarrollar y distribuir más y nuevos productos. Muchos productos podrán ser producidos con especificaciones individuales desde el mismo hogar u oficina.*

Software: *El desarrollo de nuevos protocolos, nuevas metodologías y nuevos niveles en sistemas de software. En la actualidad existen novedosas iniciativas que buscan desarrollar software capaz de comprender contenidos y utilizar inteligentemente distintos niveles de alimentación, no exclusivamente texto. Así como también existen proyectos que tiene como objetivo la construcción de plataformas más eficientes para la próxima generación de aplicaciones en el comercio electrónico, como es la optimización de las cadenas de abastecimiento de las empresas.*

El desarrollo del software en materia de diseño, ha crecido enormemente, al punto de que hoy en el mercado hay software específicos para el diseño de amoblamientos de cocinas ,que para el servicio de asesoramiento son una herramienta esencial así como también agiliza el tiempo de producción del mismo, de acuerdo a las especificaciones y gustos del cliente.³⁹

³⁹ *El Balance de la Economía Argentina. “ Perspectivas” .2002.*

DEFINICION DEL SECTOR:

Fabricación y comercialización de amoblamientos para cocina de diseño a medida y dirigido a un segmento medio alto.

Steel se encuentra en un sector maduro y fragmentado.

Las ventas del sector se mantienen a un nivel estable, pero hay una fuerte competencia y aumento de programas de mercadotecnia para defender al producto.

La competencia se centra principalmente en el servicio.

Han cambiado los métodos de producción, marketing y distribución, es decir que la producción de hoy en día ha incorporado tecnologías de producción más eficientes, y el concepto de marketing ha evolucionado, apoyándose en pilares como mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad. Esto implica el pasar de centrarse en las transacciones a forjar relaciones duraderas y redituables con los clientes, de obtener una utilidad en la venta a obtener ahora utilidades gestionando el valor de por vida de los clientes, de vender la misma oferta del mismo modo a todos los miembros del mercado meta a individualizar y personalizar los mensajes y ofertas, de juntar datos de ventas a construir una base de datos con información acerca de compras, preferencias, características demográficas y rentabilidad de clientes individuales y de pensar en los intermediarios como clientes a tratarlos como socios en la entrega de valor a los clientes finales.

En ésta etapa de madurez, Steel esta concentrándose en su producto más rentable (amoblamiento para cocinas) y “abandonando” sus productos más débiles (vestidores y baños).



TERCERA PARTE

REVISIÓN DEL NEGOCIO

STEEL AMOBLAMIENTOS

HISTORIA DE LA EMPRESA

Steel amoblamientos se encuentra en el mercado de Córdoba capital hace 23 años. Surge en 1980 siendo una pequeña fábrica de muebles a pedido de todo tipo.

Con el tiempo se fueron especializando en la fabricación de amoblamientos para cocina, para un determinado perfil de consumidores.

Auge se da entre 1992 y 1995 donde se ubican entre las mejores fabricas de muebles a medida para cocina. Con el desarrollo de la comercialización de la mismas.

Actualmente es una empresa que no ha podido evolucionar con los cambios debido a que no tuvieron ni tienen por un lado una gerencia que planifique con un horizonte mas preciso las acciones, ni identificadas las mismas, y por otro lado por el escepticismo hacia las nuevas herramientas y nuevo contexto del mercado, razón por la cual ha perdido competitividad en el mercado.

Se definen como una empresa que trabaja a medida, mediante asesoramiento directo, y cuyos producto apuntan a un segmento medio alto.

El único punto de venta que poseen actualmente es la fábrica.

Se plantearon la necesidad de tener un mínimo de producción mensual, y la necesidad de llegar al cliente mediante otro canal de venta, es decir distribuidores y estudios de arquitectura / empresas constructoras, así como también la necesidad de mejorar el sistema de servicio que poseen.

PASO 1

La Misión Y Visión de la Empresa

La Misión y visión de la empresa se define de la siguiente manera:

Misión: Ser líderes en calidad y servicio.

Visión: Estar entre las 5 mejores empresas de amoblamientos.

OBJETIVO DE LA EMPRESA

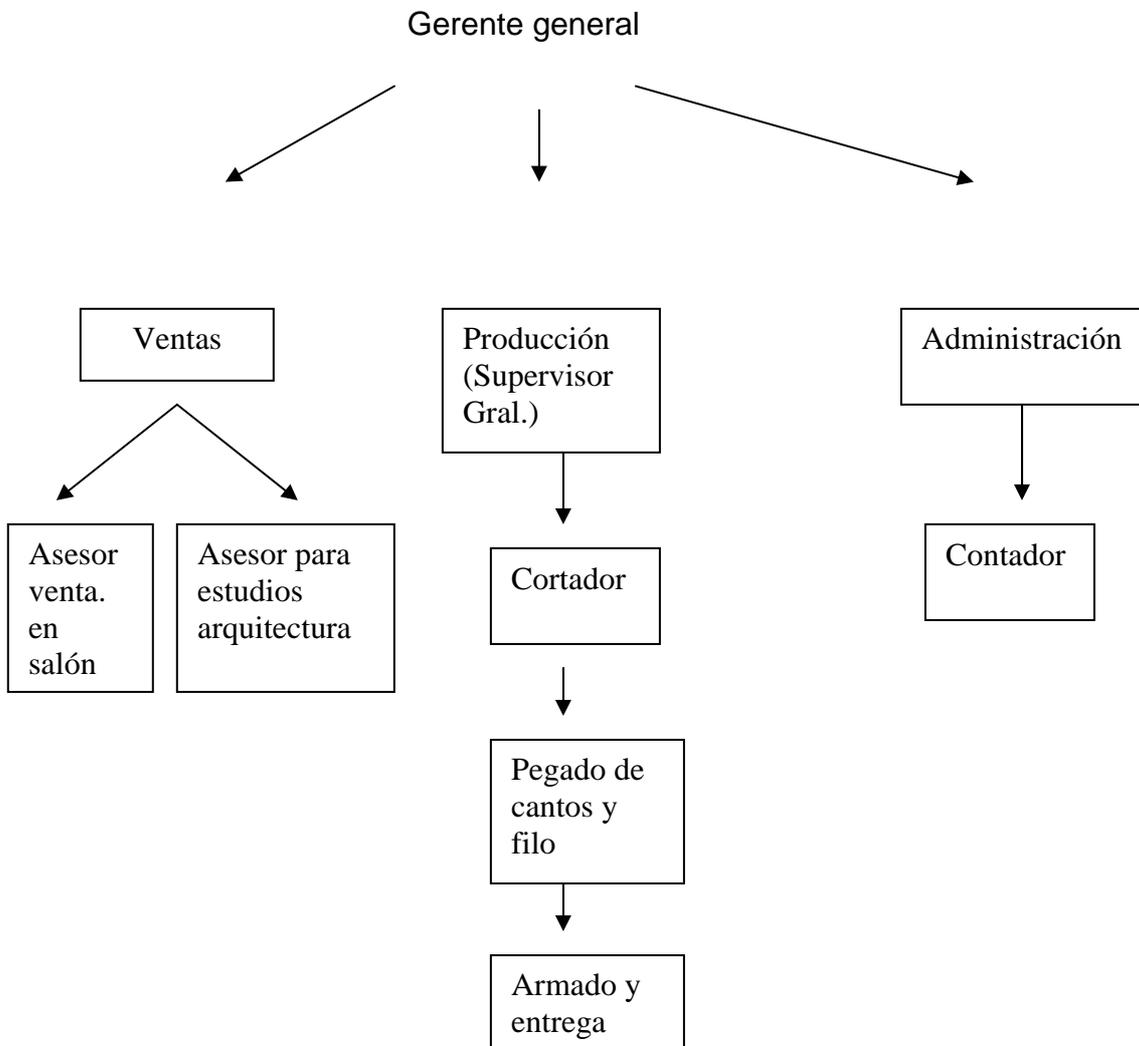
- Mejorar el sistema de servicio.

- Desarrollar nuevos canales de comercialización.

- Estabilizar la base de producción mensual.

- Mejorar su salón de ventas actual y abrir otro salón.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



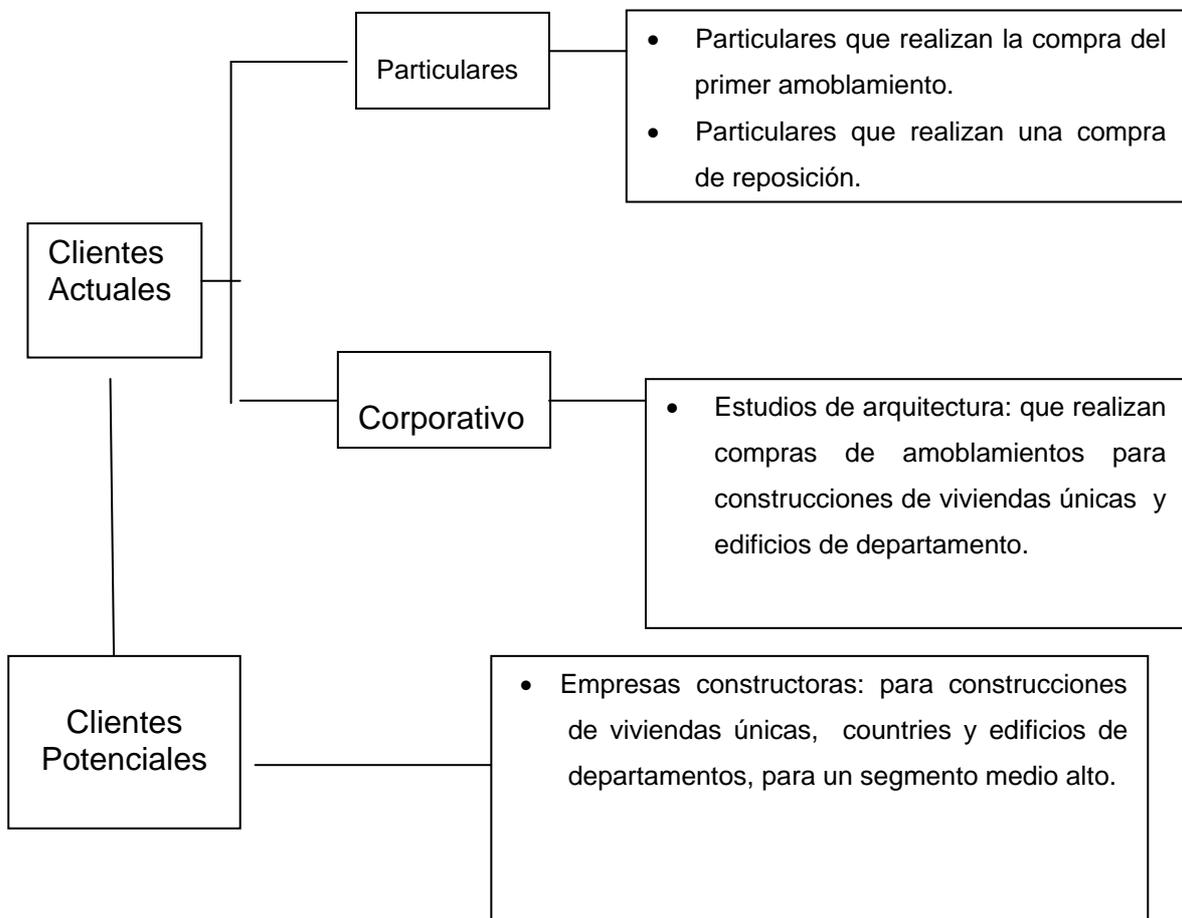
- Steel cuenta con 9 empleados: 2 asesores de ventas.
1 supervisor de fábrica.
5 operarios en fábrica.
1 contador.

* Cabe destacar que el gerente general (dueño de fábrica), participa activamente en cada una de las áreas.

PASO 2

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Teniendo en cuenta el tipo de producto que ofrece la empresa (un amoblamiento de cocina), y que apunta a un segmento específico del mercado, que es el medio- alto. Podemos agrupar a los clientes del acuerdo a su naturaleza en:



- ◆ En cuanto al segmento potencial no desarrollado por la empresa, lo definimos como empresas constructores y estudios de arquitectura que se dedican a la construcción de viviendas únicas o edificios de departamentos.

- ◆ Respecto a este punto cabe hacer aclaraciones:

De la entrevista con empresa constructora Dicsa, la cual tiene muchos años de experiencia en el rubro, pudimos concluir que:

- ◆ Las construcciones de edificios de departamentos se caracterizan por tener 101 unidades para grandes construcciones o algunos de dimensiones mas pequeñas y la entrega final de los departamentos se realiza únicamente con el bajo mesada y cocina. Lo mismo ocurre en countries, las viviendas construidas por inversiones propias de la constructora o estudio de arquitectura y que luego se ponen a la venta, se entregan con bajo mesadas, de un nivel de calidad medio – alto.

Una vez que se ponen a la venta, el cliente que compra ya sea la casa, como el departamento tiene la posibilidad de agregarle las alacenas y demás componentes del amoblamiento de cocina, ya sea asesorado por el arquitecto o no, que le recomienda a un proveedor.

Este proceso lo realizan tanto las empresas constructoras como los estudios de arquitectura, que se encargan de entregar sólo con bajo mesadas.

En cuanto a la política de compra de ésta parte del amoblamiento, no hay una política formal, ya que las compras se las realizan a proveedores que ya tiene una vinculación de amistad o trayectoria con las empresas y estudios, así como también se puede presupuestar con otros proveedoras.

- ◆ Cuando las empresas constructoras y/o estudios de arquitectura construyen a pedido de un cliente final, pueden participar asesorando al cliente final, recomendándole un proveedor de amoblamiento de cocina. Por lo que en este caso se convertirían en intermediarios potenciales de venta.

De una forma u otra, ya sea como intermediarios o como clientes finales para compras de inversiones propias (importancia dual), las empresas constructoras como estudios de arquitectura se convierten en un segmento atractivo del mercado, el cual es necesario desarrollar.

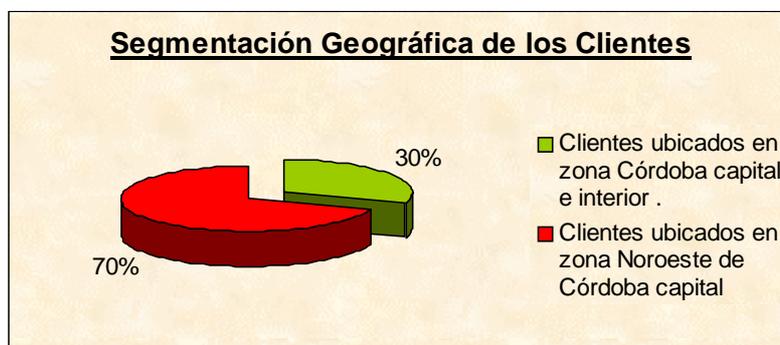
OTRAS CLASIFICACIONES DE LOS CLIENTES

POR SU UBICACIÓN GEOGRÁFICA

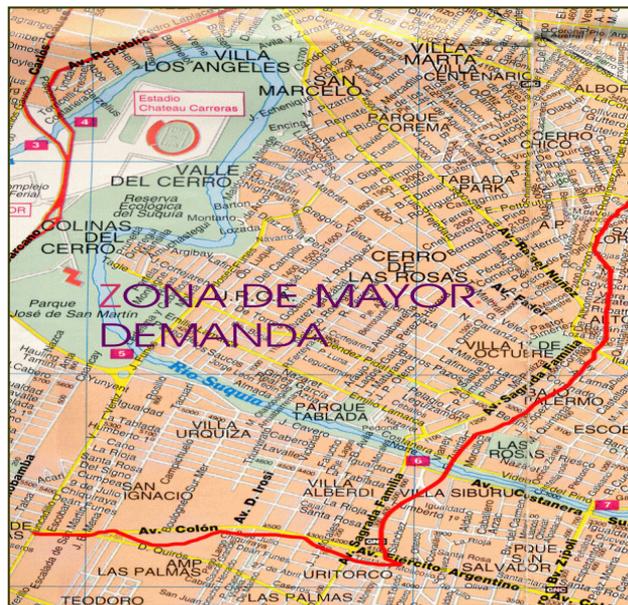
Con respecto a la ubicación geográfica, un 70 % de las ventas provienen de clientes que se ubican en la zona noroeste de Córdoba, capital, que abarca cerro de las Rosas, Urca, entre otros.

El 30% restante comprende a clientes de Córdoba capital e interior, que provienen de Arguello, Arrollito, Carlos Paz, Jesús María, Alta Gracia, y a estudios de arquitectura que construyen en distintas zonas de Córdoba capital.

El siguiente gráfico muestra esta relación:



El siguiente gráfico muestra el área de mayor demanda para la empresa:



* La zona de mayor demanda está comprendida *entre* Av. Colón y Sagrada Familia.

Comprende barrios como: Cerro de las Rosas, Cerro chico, Tablada Park, etc.

Por el monto de compra:

Podemos identificar dos tipos de clientes, teniendo en cuenta el monto de compra que realizan:

Grandes Clientes: son aquellos que encargan un amoblamiento de cocina que oscila entre los 7 mil y 12 mil pesos.

Clientes Chicos: son aquellos que compran un amoblamiento de cocina que oscila entre los 2500 pesos y los 3500.

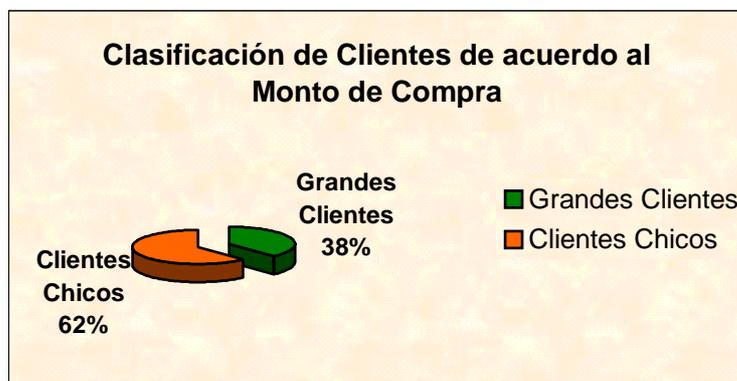
Grandes clientes: para éste análisis se tuvo en cuenta en precio promedio de venta a grandes clientes el cual es \$ 9500.

$$\frac{\text{Grandes Clientes compran } \$ 144.000 \text{ por año } (\$ 9500 \times 12)}{\$ 144.00 / \$ 300.000 \times 100} = 38\%$$

Cientes Chicos

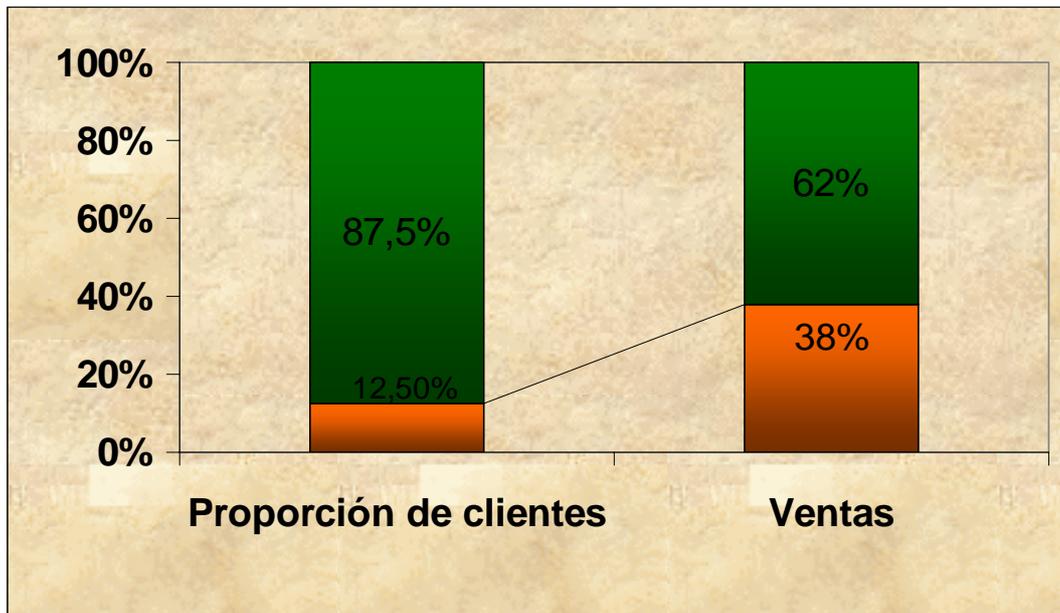
$$\frac{\text{Clientes Chicos compran } \$186.000 \times \text{año } (15.500 \times 12 \text{ m})}{\$186.000 / \$ 300.000 \times 100} = 62\%$$

El siguiente Gráfico muestra ésta relación:



De ésta relación nuestro análisis de Pareto muestra lo siguiente:

Relación entre la proporción de clientes y porcentajes de ventas



♦ Se observa lo siguiente:

Los clientes chicos representan el 87 % en proporción de clientes y a su vez equivalen al 62% de las ventas totales del año.

Mientras que los grandes clientes representan tan solo el 12% en cantidad de clientes y en las ventas participan con un 38%.

Por lo tanto, vemos que son los clientes chicos los que generan mayores ingresos, y representan una mayor cantidad de clientes también.

Paso 3

ANÁLISIS DE VENTAS

El análisis de las ventas de Steel, toma como referencias los siguientes datos:

❖ **La unidad de medida del producto que vende la empresa es : un amoblamiento de cocina compuesto por:**

◆ Precio de venta aproximado: \$ 3500 a 3600 pesos cada uno.

◆ Ventas totales mensuales aproximadas: \$ 25.000. La oferta total de Steel mensual es de 7 amoblamientos por mes aproximadamente.

◆ Las ventas totales anuales son de \$300.000 pesos.

Análisis de la Evolución de las Ventas:

Hemos tomado la evolución de éstas tomando como referencia desde Noviembre del 2002 hasta octubre del 2003.

El siguiente cuadro muestra la evolución de las ventas:

Análisis de las ventas											
Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03
22000	22750	22750	9500	9500	25000	25000	27500	27750	30000	35000	45000

- ♦ Podemos observar que desde Nov/02 se ha producido un paulatino incremento de las ventas, siendo su punto máximo las ventas de Octubre y septiembre, con montos de ventas no usuales, ya que las ventas promedio son de 25 mil pesos.

- ♦ Sin embargo los datos de Febrero y Marzo marcan un importante descenso, este descenso de las ventas son indicadores de ventas estacionalizadas ya que se repiten todos los años, según análisis del dueño. Los supuestos que se manejan para justificar esta estacionalidad está dado por el hecho de que son meses en los que recién se comienza a generar actividad en el ámbito de la construcción.

- ♦ Las Ventas estacionalizadas equivalen al 3.16 % de las ventas totales anuales.

Análisis de las ventas											
Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05
30000	31500	32000	16500	16500	30000	30000	30500	33500	33000	35000	45000

♦ Si comparamos las ventas del mismo periodo del año 2004 y 2005, podemos observar que las ventas se han incrementado, esto se debe a la recuperación y crecimiento de la actividad económica del país.

Análisis del PUNTO de EQUILIBRIO:

♦ El punto de equilibrio es el Nivel de producción a partir del cual la empresa obtiene utilidades.

Los siguientes datos se utilizaron para obtener el punto de equilibrio:

$$V = CT$$

$$V = \text{Ventas:} \quad \$ 300.000.-$$

$$F = \text{Gastos Fijos} \quad \$ 96.000.-$$

$$W = \text{Gastos Variables} \quad \$ 119.952.-$$

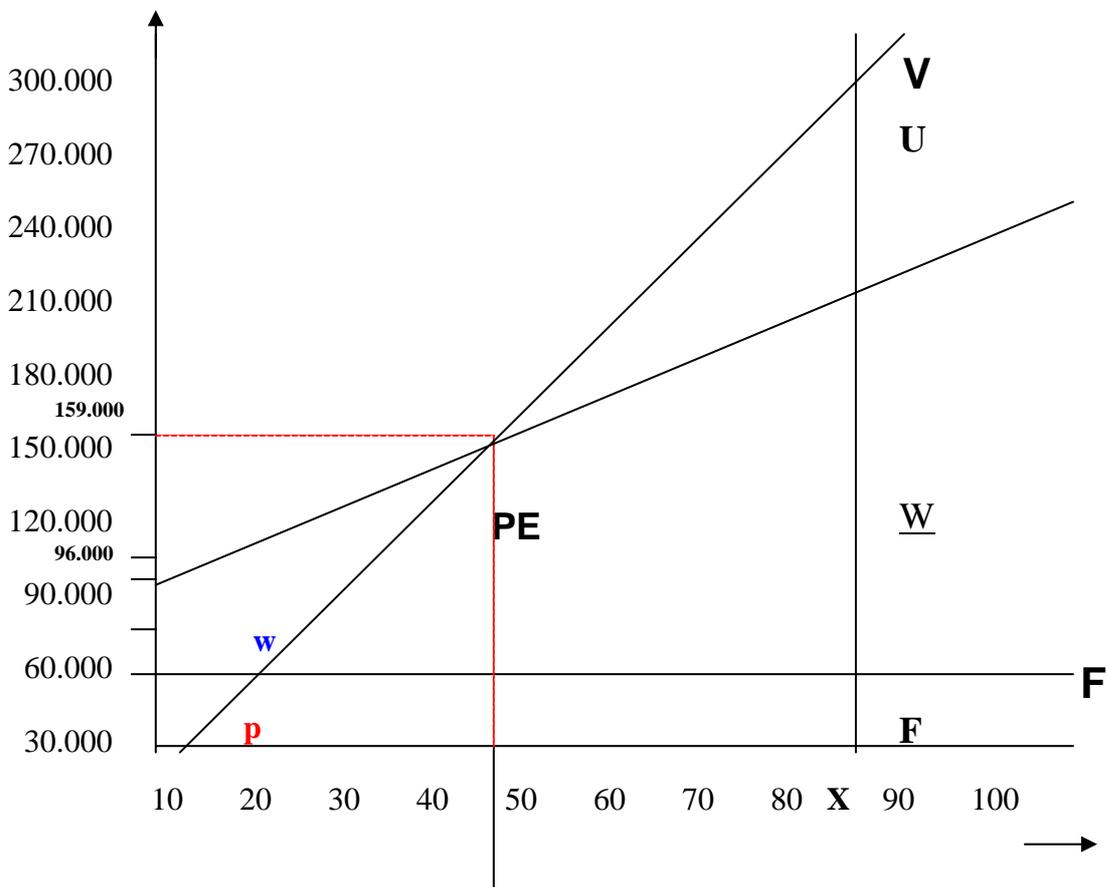
$$\text{Costos Totales (CT = F + W) = } 96.000 + 119.952 = 215.952$$

$$\text{Utilidad} = V - CT$$

XE: Volumen de producción correspondiente al punto de equilibrio.

Fórmula del Punto de Equilibrio

$$\frac{F}{V - W} = \frac{96.000}{300.000 - 119.952} = 0,53 = 53 \% = 44$$



44
XE
53%

Nivel De Producción X
(unidades)

Del gráfico:

- ◆ Se representan las Ventas en función del nivel de producción X (unidades). En nuestro caso se venden al año aproximadamente 84 amoblamientos de cocina.

- ◆ Las ventas en función del nivel de producción será una recta, cuya pendiente es el Precio (p) por unidad.

$$P = \frac{300.000}{84 \text{ unid.}} = 3.571 \text{ es el precio por unidad aprox.}$$

- ◆ Los gastos fijos (F) serán constantes para todo nivel de producción.
- ◆ Los gastos Variables (W) serán una recta en función del Nivel de producción cuya pendiente es el costo variable unitario w.

$$W = \frac{120.000}{84 \text{ unid.}} = 1.428 \text{ es el Costo variable unitario.}$$

- ◆ Por lo tanto el Volumen de Producción del punto de Equilibrio (XE) resulta de la siguiente fórmula:

$$XE = \frac{F}{p - w} = \frac{96.000}{3.571 - 1428} = 44 \text{ unidades.}$$

Del análisis del Punto de equilibrio, podemos llegar a la siguiente conclusión:

- Con el volumen de producción de 44 unidades, Steel cubre los Costos Totales (fijos y variables), es decir alcanza el punto de equilibrio. Esto significa en porcentajes que un 53 % de las ventas totales cubren los costos totales.
- La determinación del punto de equilibrio en porcentaje, es muy útil para determinar si un plan de producción determinado es muy cercano al punto de equilibrio. Para ello sólo basta conocer la venta V programada y los gastos fijos (f) y variables (w).

Análisis de la Demanda Aparente en función de nuevas construcciones en Córdoba capital.

- Para éste análisis se tomó como referencia la cantidad de permisos otorgados para construcciones de obras privadas * en Córdoba capital desde junio del 2002 a Mayo del 2003. A su vez estos indicadores en miles de metros cuadrados los hemos dividido a cada uno por 60 metros cuadrados (que se consideran el tamaño de una vivienda tipo) para que nos dé el número de viviendas potenciales.
 - A el número de unidades de viviendas los hemos dividido entre la oferta de amoblamientos de cocina que posee en promedio Steel, es decir 7 amoblamientos mensuales aproximadamente. De ésta relación obtuvimos la penetración en el mercado potencial.
- ❖ LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO POTECIAL: La penetración en el mercado potencial, es igual al cociente que relaciona la Oferta ACTUAL de la empresa en este caso 7 juegos de muebles de cocina y la demanda potencial determinada por la cantidad de nuevas unidades habitacionales privadas.

Ejemplo:

$$\text{Penetración} = \frac{\text{Oferta de la empresa mensual}}{\text{Mdo. Potencial N° de viviendas}} = \frac{7 \text{ amobl. Cocina Mensuales}}{568 \text{ viviendas Jun/02}} = 0,0123 \times 100 = 1,23\%$$

El siguiente gráfico muestra ésta relación:

<i>Demanda potencial en función de Nuevas Construcciones en Córdoba capital</i>												
	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
N° de Viviendas	568	902	626	673	607	266	292	213	634	471	790	444
Oferta de la Empresa	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Penetración en e merc.potencial	1,23%	0,77%	1,115	1,04%	1,15%	2,63%	2,39%	2,76%	1,10%	1,48%	0,88%	1,57%

<i>Demanda potencial en función de Nuevas Construcciones en Córdoba capital</i>												
	jun-04	jul-04	ago-04	sep-04	oct-04	nov-04	dic-04	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	may-05
N° de Viviendas	1020	348	856	1195	1417	780	733	944	614	1228	1377	2060
Oferta de la Empresa	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Penetración en e merc.potencial	0,68%	2,01%	0,81	0,58%	0,49%	0,89%	0,95%	0,74%	1,14%	0,57%	0,50%	0,33%

Fuente: Gerencia de estadísticas y censos. Municipalidad de Córdoba

- La baja penetración indica que no habría dificultades para mantener una venta sostenida de la empresa en los próximos años. Es decir la oferta de la empresa no influye en el mercado.
- De ahí es que la penetración es muy baja lo que es conveniente para la empresa porque tiene un margen mayor para expandirse.
- Al respecto la empresa podría plantearse un incremento de la oferta en función de su capacidad tecnológica y financiera

Paso 4

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO / SERVICIO

“Un producto es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer una necesidad.”⁴⁰

Los amoblamientos de cocina que fabrica la empresa presentan las siguientes características:

Características físicas del producto:

- ✿ Se trata de un bien físico durable que involucra una serie de servicios. Se trabaja con cedro; melamina; guatambú, otras.
- ✿ Con distintas opciones para mesadas (granito, acero, laminada, y una serie de accesorios para pileta, techo, luces, etc.
- ✿ El beneficio básico que se brinda: es la exclusividad en el diseño del mueble.
- ✿ Producto esperado: es el amoblamiento fabricado con materiales de muy buena calidad en base al diseño y gusto del cliente, toma de medidas en la casa o construcción, etc.
- ✿ Producto aumentado: involucra servicios y beneficio adicionales como ser el seguimiento personalizado de cada cliente, garantías.

⁴⁰ PHILIP KOTLER, *Dirección de mercadotecnia*. 8a. Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc. Pp. 433.

Atributos del producto/servicio:

- Calidad en los materiales.
- Durabilidad: muebles con garantía de 15 años.
- Estilo y diseño: Diseño exclusivo, a medida en base al espacio y al gusto. El diseño abarca tanto el producto (en razón de que no son diseños estandarizados, sino exclusivos), servicio (por el asesoramiento que recibe de acuerdo a la estética del espacio físico más el gusto del cliente coordinado con el tipo de material elegido) y proceso de fabricación (debido a la especificidad de cada uno de los materiales que requieren tratamientos distintos a la hora de producción).
- Por las características la los materiales y confección a medida el producto se dirige a un segmento medio - alto.

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

“Un Servicio es cualquier actividad o beneficio que una persona ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar relacionada con un producto físico.”⁴¹

Al analizar el servicio ofrecido por la empresa Steel podemos distinguir 3 niveles del concepto de un servicio: el central, el perceptible y el aumentado o incrementado.

➤ *Servicio Central:* exclusividad en el diseño a medida de los gustos y espacios del cliente. Visita y toma de medidas en construcciones o casas de cliente. Entrega e instalación sin cargo.

➤ *Servicio Perceptible:*

- Personal: Asesoramiento directo por parte de los asesores de ventas.
- Equipo de apoyo: esta conformado por el programa de diseño en la PC, que le permite al vendedor cargar las medidas y detalles del mueble. *Sin embargo es un programa básico que no esta acorde a las nuevas tecnologías que se utilizan en el mercado.
- Tiempo de servicio: La cantidad de tiempo que toma en suministrar el servicio de asesoramiento, previo a la decisión de compra, es decir toma de medidas, configuración del plano, etc. Llevan mucho tiempo, y tiene que ver con la falta de organización interna de la fábrica, y la falta de instrumentos actualizados en materia de programas de diseño más eficaces.

⁴¹ PHILIP KOTLER, PAUL BLOOM. *Dirección de Mercadotecnia*. Legis. Fondo Editorial. Pp.149

➤ *Servicio aumentado:*

- Asesores en venta: son profesionales (arquitectos), con manejo de herramientas de diseño, decoración etc. Además el personal que está en contacto con el cliente no sólo es parte del producto, sino también ayuda a determinar lo que debe ser el producto en base a los colores y materiales que rodean al espacio en el que se instalará el mueble. Es fundamental ya que en muchas ocasiones la relación proveedor-cliente determina la decisión efectiva de compra.
- Garantía de 20 años en la duración del mueble.

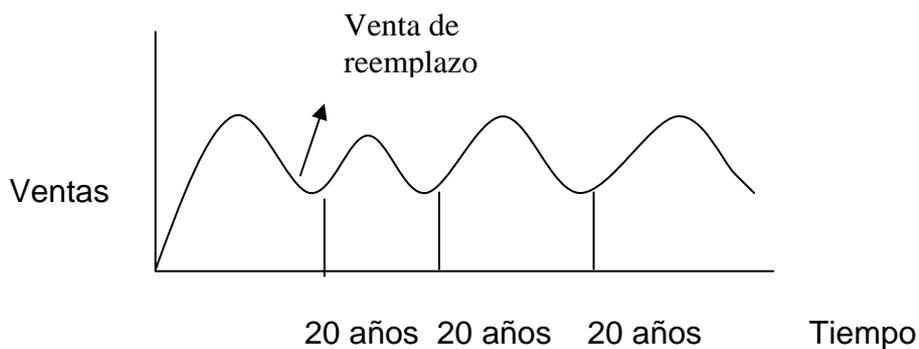
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Éste tipo de productos (amoblamientos de cocina) se encuentra en su etapa de madurez. El producto ya ha alcanzado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales y las utilidades se reducen debido al aumento en los programas de mercadotecnia para defender al producto en contra de la competencia.

Los amoblamientos de cocina al pertenecer a una categoría más amplia de productos que son los muebles en general, tienen ciclos más prolongados de vida y permanecen en la etapa de madurez durante un lapso indefinido, ya que tienen una alta relación con la población, es decir a medida que la población madura y crece pasa por una serie de necesidades, hasta llegar a independizarse formar una familia, y la casa propia. A la par de este crecimiento se van dando cambios de estilos y gustos, estilos que aparecen en casas, ropa y arte. Un estilo, muestra un ciclo que indica diversos períodos de interés renovado. Todas estas variables deben ser tenidas en cuenta para proyectar y amoldar la oferta de la empresa ya que estamos hablando de muebles durables y que responden a un patrón cíclico, es decir, muestran ciclos de reposición dictados por el uso físico o la obsolescencia, que se relaciona con cambios de estilo, características y gustos.

Kotler plantea el siguiente gráfico, que hace referencia a la relación de las ventas por ciclo de vida del producto.

Responden al siguiente gráfico:



Así Kotler⁴² afirma que : *“Los artículos de compra poco frecuente, como automóviles, amoblamientos de cocina, entre otros, muestran ciclos de reposición dictados por el uso físico o la obsolescencia, que se relaciona con los cambios de estilo, características y gustos.”*

En el gráfico tomamos como pronóstico de ventas, que la repetición de compra un individuo la realiza cada 20 años para ésta categoría de productos, aunque el tiempo real de reposición se verá influido por las perspectivas económicas, moda, gustos y preferencias.

⁴² PHILIP KOTLER, Dirección de mercadotecnia.8a. Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc.

PASO 5

El proceso de compra

Hábitos de Compra

El proceso de decisión de compra del consumidor, se caracteriza por una *conducta de compra compleja*⁴³, es decir una compra planificada por parte del mismo.

En éste tipo de compra el cliente está muy involucrado en el proceso de adquisición de un amoblamiento, no sólo en la búsqueda de alternativas sino también durante todo el proceso del servicio de asesoramiento. Hay dos puntos a tener en cuenta, por un lado los clientes finales que compran su amoblamiento buscan y preguntan por características más funcionales del producto, no así los arquitectos que compran teniendo en cuenta características mucho más técnicas, lo cual nos da la pauta de dos públicos bien diferentes en cuanto a sus necesidades de información. En general el consumidor no tiene gran conocimiento de la categoría del producto y debe aprender al respecto.

Por lo tanto el comprador pasará por un proceso de aprendizaje cognitivo, que se caracteriza por el desarrollo de creencias sobre el producto, después por actitudes y por último por hacer una elección cuidadosa de la compra.

Con relación al área comercial, la cual implica el territorio geográfico donde viven los clientes, están identificados los mismos en los barrios ubicados en la zona noroeste de Córdoba, capital, como la zona donde se generan las mayores ventas de la empresa⁴⁴. Dicha zona se caracteriza por barrios con un nivel socio económico medio alto, y grandes espacios vírgenes en los cuales se desarrollan constantemente grandes edificaciones y countries.

⁴³ PHILIP KOTLER, *Dirección de mercadotecnia*. 8a. Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc.

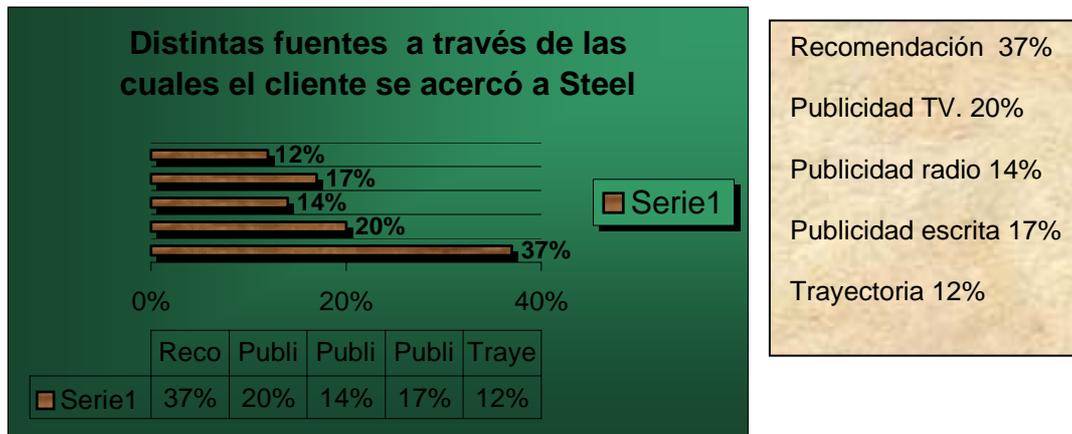
⁴⁴ Ver: Otras clasificaciones de los clientes: Por su ubicación Geográfica.

Etapas del Proceso de Decisión de Compra

1) Reconocimiento de la Necesidad: el proceso comienza cuando el comprador reconoce un problema o necesidad. Es decir el problema puede reconocerlo en la obsolescencia del mueble del cliente y la necesidad de cambiarlo, así como también la necesidad de comprar un amoblamiento por el ingreso a una nueva vivienda.

2) Búsqueda de Información: Se caracteriza por las distintas fuentes de información por las que atravesó la persona hasta llegar a Steel:

El siguiente gráfico muestra las distintas fuentes a través de las cuales los clientes llegaron a comprar en Steel:

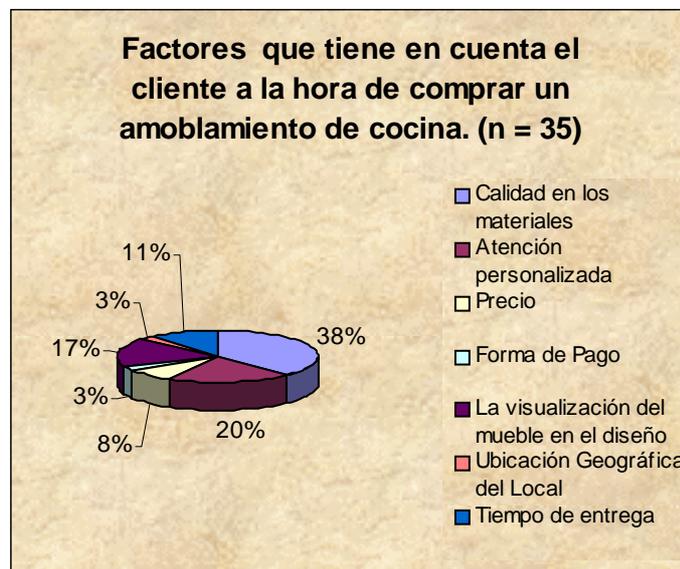


Fuente: encuesta realizada a clientes de Steel n=35

3) Etapa de Evaluación de las alternativas:

Ésta etapa implica el cómo procesa el cliente la información para llegar a tomar una decisión en base a la importancia de los atributos que éstos consideran importantes:

El siguiente gráfico muestra los atributos que los clientes consideran importantes para éste tipo de compra:



Factores que tienen en cuenta para este tipo de compra		
Atributos	Porcentaje %	N° de casos
Calidad en los materiales	38%	13
Atención Personalizada	20%	7
Precio	9%	3
Forma de pago	3%	1
Tiempo de entrega	11%	4
Visualización del mueble en el diseño	17%	6
Ubicación Geográfica del local	3%	1
	Total = 100%	n = 35

4) Decisión de Compra: en ésta etapa el cliente tiene una intención de compra, pero en su decisión final puede verse influenciado por otras personas. El siguiente grafico muestra las distintas personas que intervienen en el proceso de decisión de compra:



Personas que influyen en la decisión de compra	Porcentaje %	N° de casos
Marido/ Mujer	52%	18
Los hijos	28%	10
Los amigos	15%	5
Nadie	5%	2
Total = 100%		n = 35

* Es el marido o mujer las personas que más se consultan antes de hacer una compra de una amoblamiento de cocina (52 %), así como también los hijos (28%). Podemos inferir que el círculo de mayor influencia es el círculo primario, la familia, a quienes se consulta antes de tomar una decisión.

5) Conducta Posterior a la Compra:

Después de adquirido el amoblamiento, el cliente experimenta cierto grado de satisfacción o insatisfacción con el producto / servicio.

- ♦ La Satisfacción es una función del acercamiento entre las expectativas que el cliente tiene del producto y el rendimiento percibido del producto / servicio.

El siguiente gráfico muestra la opinión de los clientes acerca del asesoramiento que recibió en la empresa así como también el servicio de instalación y entrega del mueble:

Opinión acerca del asesoramiento que recibió del asesor de ventas		
	Porcentaje %	Número de casos
Muy bueno	8%	3
Bueno	28%	10
Regular	57%	20
Malo	6%	2
Muy malo	0	0
Total	100%	n = 35

- ♦ Hay una tendencia en las opiniones negativa del 63%, lo cual nos da la pauta de que existen serios problemas en la atención al cliente.

Opinion acerca del plazo de entrega	Porcentaje %	Número de Casos
Muy bueno	0%	
Bueno	32%	11
Regular	60%	21
Malo	5%	2
Muy malo	3%	1
total	100%	n = 35

- ♦ El plazo de entrega es uno de los puntos de mayor problema en Steel, lo que genera insatisfacción en el cliente.

Y en relación al cumplimiento de las expectativas del cliente en relación al mueble y al servicio de asesoramiento opinaron lo siguiente:

Cumplió el mueble con sus expectativas?		
SI Cumplió	NO Cumplió	Total %
95%	5%	100
Casos 33	Casos 2	n= 35

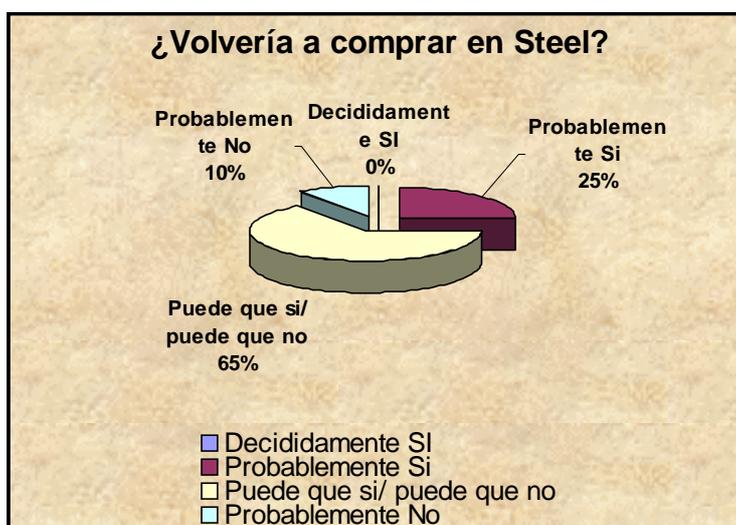
Cumplió el Servicio con sus expectativas?		
SI Cumplió	NO Cumplió	Total %
43%	57%	100%
Casos 15	casos 20	n= 35 casos

Hay una marcada diferencia entre las percepciones que el cliente tiene sobre el amoblamiento en sí, la cual es positiva, y la opinión respecto al servicio que refuerza el concepto de descontento del cliente respecto a la atención que recibió.

♦ Acciones Posteriores a la compra: La satisfacción o insatisfacción del consumidor respecto del producto / servicio influyen en sus conductas subsecuentes. El grado de lealtad del cliente, involucra en éste caso la probabilidad de volver a comprar en Steel así como también la probabilidad de que los mismos recomienden a la fábrica para la compra de un amoblamiento de cocina.

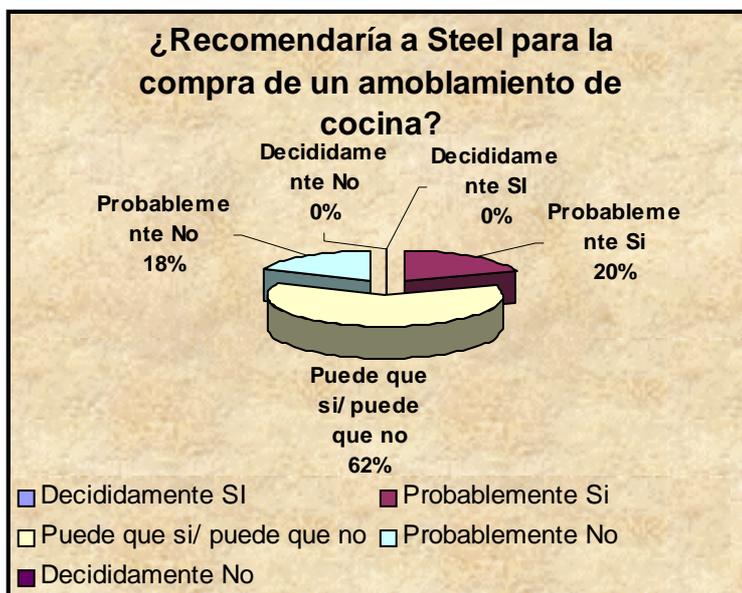
Respecto al resultado de los datos, se observó que hubo un 65% que duda si volvería a comprar en Steel, aunque el otro dato más grande se da entre los que contestaron que probablemente sí volverían a comprar en Steel (25%). Este dato tiene que ver con el hecho de que el producto en sí cumple ampliamente las expectativas del cliente. Pero a la hora de recomendar a Steel para una compra futura, el porcentaje de dudosos es alto (62%), así como también aquellos que respondieron que probablemente no recomienden a Steel.

Los siguientes gráficos muestran éste análisis: Muestra tomada n = 35 casos



* La mayoría de los clientes dudan de volver a comprar en Steel (65%).

Volvería a Comprar en Steel						
	Decididamente Si	Probl. Si	Puede que Si/Puede que No	Probl. No	Decidí. No	
Porcentaje %		25%	65%	10%		total = 100%
N° de casos		9	23	3		N = 35



* El 62 % de los clientes duda en recomendar a Steel para la compra de un amoblamiento de cocina.

Recomendaría a Steel?						
	Decid. Si	Probl. Si	Puede que Si/Puede que No	Probl. No	Decida. No	
Porcentaje %		20%	62%	18%		Total = 100%
N ° de casos		7	22	6		N = 35

* Estos dos cuadros anteriormente presentados, refleja la insatisfacción de los clientes. Insatisfacción que proviene de un mal asesoramiento y falta de compromiso de la empresa con algunos factores críticos del proceso, como ser el tiempo de entrega.

Ficha Técnica del análisis Hábitos y Usos del cliente	
Investigación Cuantitativa:	Investigación Concluyente descriptiva.
Población:	Personas aquellos que han comprado un amoblamiento de cocina en Steel en el período de Mayo/03 a Sep/03.
Procedimiento de muestreo :	No probabilística por Conveniencia.
Tamaño de Muestra:	35 casos (equivale al número de clientes de 5 meses).
Técnica de recolección de datos:	Encuesta personal Telefónica.
Instrumento de recolección de datos:	Cuestionario.

PASO 6

DISTRIBUCIÓN:

Steel se caracteriza por ser una empresa que se encarga de dos actividades dentro del canal: la fabricación y la distribución.

- ◆ En cuanto al tipo de canal: se califica dentro del tipo detallista independiente. Es decir una tienda especializada en una línea de productos, en ésta caso una línea de amoblamientos de cocina de diseño a medida.
- ◆ En cuanto a la estructura vertical del canal se caracteriza por poseer un canal directo, es decir no hay intermediarios, por lo que fabrica y vende directamente al consumidor o usuario final.

Fabricante ⇨ Consumidor Final

- ◆ Al ser un canal directo, no puede ser convencional, ya que responde a un solo propietario (el dueño y gerente de fábrica), quien administra el canal sin que haya interrelaciones entre terceros.
- ◆ Al ser propietario del canal, la empresa debe cumplir una serie de funciones propias de un minorista; que le permitan generar un valor agregado a productos y servicio.
- ◆ El suministrar servicios es una de las partes más importantes de la operatoria de venta, es decir, el crédito al cliente, entregas a domicilio, visualización del amoblamiento, el asesoramiento, servicio pos venta, garantías, etc., incrementan el valor que los consumidores reciben, siempre que se los implemente y

desarrolle de una manera eficiente. Steel carece de un desarrollo eficiente del servicio, ya que

- ◆ no genera valor en cada uno de éstos eslabones del servicio, debido a la falta de una estrategia comercial definida.
- ◆ En cuanto a la distribución geográfica: Steel no se encuentra en una zona central de negocios, ni tampoco en centros comerciales (a diferencia de la competencia que sí tiene puntos estratégicos de venta). Se ubica en Barrio Ayacucho, el cual se caracteriza por ser una zona de alto tránsito vehicular, por estar a dos cuadras de la avenida que desemboca en la ruta.... . Razón por la cual implica que al cliente le pueda resultar un perjuicio la distancia que debe recorrer para llegar al salón de ventas.

PASO7

PRECIO

Steel no posee una estrategia definida de precios. Sin embargo se comparan siempre con los precios que maneja su principal competidor que es Jhonson. Es decir que la empresa está conciente de los precios y ofertas de los competidores y los utiliza como un punto de orientación para su propia fijación de precios.

Las variables que inciden el precio son: el tamaño del mueble, los materiales (nacionales o importados), el área geográfica en el que se encuentra el cliente el cual se carga en el precio total final del mueble, debido a que la entrega es un servicio adicional que brinda la empresa “sin cargo”.

Ofrecen garantía de 20 años, lo cual es una estrategia de imagen de calidad de los muebles y les permite cobrar un precio alto. Es decir que a través de la información recabada mediante entrevista con el gerente dueño de la empresa, podemos concluir que la fijación del precio también está relacionada con *“base en el valor percibido”*⁴⁵. Ven las características de los compradores (segmento objetivo) mas que al costo real de amoblamiento, entre uno de los factores clave para la fijación del precio.

⁴⁵ PHILIP KOTLER, *Dirección de mercadotecnia.8a.* Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc.

PASO 8**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN:**

La organización en su política comunicativa, debe tener una gran coherencia para lograr un efecto acumulativo positivo en la formación de la imagen.

Steel, pauta en los distintos medios de acuerdo a la oportunidad que se le presenta, sin tener una política comunicativa explícita ni clara.

Podemos identificar dos clases amplias de canales de comunicación, *personales y no personales*.

- ◆ Los canales de comunicación No Personales, transmiten mensajes sin contacto o interacción personal. Es decir que están mediatizados por algún soporte comunicacionales.

A continuación se describe las acciones de comunicación No personales que realiza la empresa:

	Tipos de Comunicación		Características
Comunicación de Steel	Comunicación en el producto en sí.	Etiquetado	◆ La etiqueta contiene la garantía que Steel ofrece.
	Comunicación en la distribución	Transporte	◆ Vehículo en el cual se transporta los muebles tienen el nombre de la empresa manteniendo los colores del mismo.
			◆ Cartelera a la entrada del local, pero no mantiene los colores, y

	Punto de venta	<p>congestionado con información poco clara del lo que hacen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Manejan folletos ilustrativos de algunos muebles, pero de diseño casero.
Comunicación Masiva	Gráfica	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Publicidad gráfica en revista "Matices". El alcance de la revista apunta a un segmento medio alto de la población de Córdoba capital. El cual es el target al que apunta Steel. Aunque en los elementos de la pieza publicitaria hay una saturación de información y colores sin poder llegar a crear una imagen personalizada de la empresa que provoque una diferenciación de las restantes publicidades ubicadas en la revista.
	<u>Audiovisual</u>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Radio: pauta en Radio Universidad FM 102.3. Los jingles no presentan un mensaje llamativo ni se diferencia de otros jingles en dicha radio.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ televisión: pauta en Programa "Habitar", por canal 12. El horario y el estilo y temático del programa es el adecuado y cubre el segmento objetivo al que se apunta. Sin embargo no hay un aprovechamiento del espacio. Actualmente se ha visto perjudicado por el ingreso de un competidor al programa

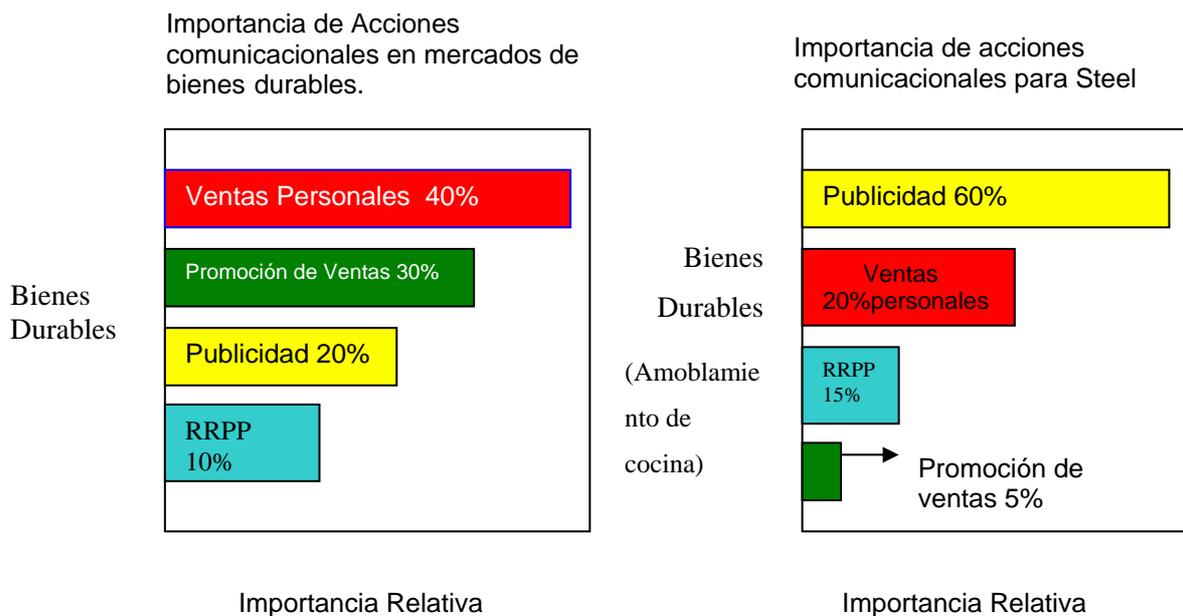
- ◆ Los canales de Comunicación Personales, comprenden los canales de apoyo que consisten en los asesores de ventas que hacen contacto con compradores de la audiencia meta. Y los canales sociales, que consisten en vecinos, amigo, familiares, etc. que recomiendan a los compradores potenciales.

La comunicación efectiva que se observo en Steel es la comunicación boca en boca respecto del producto en sí, debido a su calidad, ya que la mayoría de los clientes llegaron a Steel por recomendación, es decir un 37% de las personas que compraron en Steel llegaron al negocio por recomendación.

No podemos hablar de éxitos o fracasos respecto de las acciones de publicidad, sino de un mal aprovechamiento de los espacios en donde publicitan, debido a que por un lado no invierte gente especializada en diseño de publicidad para los distintos medios y tampoco tienen en claro el mensaje a transmitir por carecer de una estrategia y un análisis en profundidad de los distintos públicos a los que apuntan con dicha publicidad.

- ❖ La comunicación Interna: Steel no realiza ninguna acción de comunicación interna, es decir no existe un canal de comunicación que llegue a los empleados, como así tampoco un medio por el cual los empleados se puedan expresar. La realidad muestra que los empleados poseen habilidades, actitudes, aptitudes y valores humanos susceptibles de ser aprovechados para lograr los objetivos organizacionales, pero la especificación de funciones y asignación de responsabilidades, no están definidos eficientemente, lo que provoca un ambiente de trabajo colmado de incertidumbre con respecto al trabajo en sí mismo. A su vez no tienen una clara concepción de la Misión ni de la Visión hacia la que apuntan. ésta falta de comunicación interna deviene del estilo de liderazgo autocrático dentro de la empresa.

El siguiente esquema compara la importancia relativa que Steel le asigna a las acciones comunicacionales en relación con otras empresas que comercializan bienes durables⁴⁶:



* Steel considera Muy Importante la Publicidad Televisiva (60% de importancia de un total de 100 %), y menos importante a las acciones de Venta personal, a diferencia de las acciones de otras empresas quienes consideran muy importantes las acciones de venta personal, ubicándolas en primer lugar de importancia, teniendo en cuenta que la venta de bienes durables implica una necesaria relación de confianza y compromiso de ambas partes por el monto que se invierte en la compra.

◆ Esta relación se presenta para reflejar el tipo de compra de un bien durable asociado con su comunicación, ya que la compra de estos tipos de bienes implican una necesaria relación y seguimiento personalizado del cliente que incremente la confianza del mismo. La venta de relación es fundamental para achicar la brecha entre la intención de compra y la decisión de compra final, ya que involucra la

⁴⁶ PHILIP KOTLER, *Dirección de mercadotecnia.8a. Ed.* Edición publicada por Prentice-Hall, Inc.

intangibilidad del diseño elegido hasta la entrega del amoblamiento, así como también el riesgo percibido y el costo del mismo.

◆ Steel, da una importancia mayor a la publicidad televisiva que realiza y no así a la venta personal, es decir no hay una capacitación ni control de la calidad de atención al cliente.

El proceso de Venta

El proceso de venta, implica una serie de etapas, en las cuales participa el cliente activamente.

El siguiente cuadro ilustra las etapas de venta y las observaciones del proceso y asesoramiento, surgen de la observación y de la entrevista en profundidad con los asesores de venta:

Etapas	Observaciones
Asesoramiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • LA primera entrevista se realiza en el salón, no se pautan entrevista con anterioridad, ni por teléfono. Por lo tanto si se tiene que tomar medidas en obra o casa se pauta después de una primera entrevista.
1. El primer contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene las medidas, se hace un pequeño bosquejo del mueble a mano.
	<ul style="list-style-type: none"> • Si no tiene las medidas se pauta un día para la toma de medidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de las necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Se lo asesora al cliente mediante catálogos, revistas y muestrario de materiales.
<ul style="list-style-type: none"> • Ante proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Bosquejo del modelo con medidas. • Graficación y presentación del modelo. • Presupuestación en base tamaño y modelo. <p>Esta etapa no participa el cliente, ya que a la fábrica le toma un tiempo de 3 días para entregar presupuesto y modelo terminado.</p>

• Entrega de presupuesto al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La entrega del presupuesto se pasa por teléfono o el cliente se llega al salón de ventas.
2. Acordado el pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un control de presupuesto. Y entrega de una parte del total del costo del mueble. • Se realiza una nueva toma de medidas en obra, o vivienda.
3. Elaboración del mueble	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración de la mueble lleva un plazo de 40 a 50 días
4. Colocación del mueble	<ul style="list-style-type: none"> • El traslado y colocación del mueble lo realiza la fábrica. Se pauta una hora y día para la colocación y entrega del mueble por completo. • Se cobra con la entrega el saldo del monto del mueble (en caso que no halla acordado alguna otra forma de pago).

Cabe destacar algunas consideraciones al respecto:

❖ Si bien la primera entrevista se realiza en el salón de ventas, es en ese mismo lugar adonde esta ubicada la fábrica, detrás del salón, la cual está abierta y permite el ingreso del cliente si éste lo solicita, por lo que no sólo puede visualizar los muebles que están en exposición sino también los que se están fabricando en tiempo real. Ésta característica se puede ver como una ventaja para la empresa ya que la competencia no tiene la fábrica de amoblamientos en el punto de venta.

❖ Otro punto a destacar es que los asesores de venta de Steel son arquitectos recibidos y con un perfil en el diseño y decoración.

❖ Si bien el plazo de entrega se pauta en un período de 40 a 35 días, no se cumple con dicho lazo, lo cual genera insatisfacción en el cliente, y tampoco ante la demora de la entrega se informa al cliente de ésta posible demora.

PASO 9

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

En el análisis de la competencia tomamos como referencia los competidores principales de Steel, ya que se dedican a la fabricación y comercialización de amoblamientos de cocina. Ofrecen el producto y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.

En la siguiente grilla se analiza los distintos competidores:

Ítems analizados	RENO	CON-BELL	AMOBLAR	JHONNISON
PRODUCTO				
<ul style="list-style-type: none"> Líneas de amoblamientos 	<p>Trabaja con 17 líneas con distintos nombres. Se definen como diseño a medida, pero manejan medidas estándares, con una amplia serie de números de medidas.</p>	<p>Trabajan con líneas de muebles (moderno, country, etc.). Pero son pocas las líneas que manejan.</p>	<p>Las líneas de amobl. No están identificados por ningún nombre fantasía, sino por el material del que están hechos.</p>	<p>Trabaja distintas líneas de amobl. Con nombres fantasía que los identifica y sobre la base del material del que están hechos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Materiales que trabajan 	<p>Trabajan todos los materiales.</p>	<p>Todos los materiales excepto cedro.</p>	<p>Todos los materiales.</p>	<p>Todos lo materiales: cedro, roble, nogal, nevado, MDF, PVC, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Accesorio y otras opciones de materiales que se ofertan 	<p>No hay una amplia opción de accesorios. Hacen hincapié en las nuevas tendencias que manejan en cajoneras y estantes.</p>	<p>No hay amplias opciones de accesorios. Hacen hincapié en las opciones de bachas que manejan.</p>	<p>No se ofertan ningún tipo de accesorio diferente.</p>	<p>Trabaja con una línea definida de accesorios internos y externos, que le dan funcionalidad al amoblamiento.</p>

PUNTO DE VENTA				
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre el pto. de venta teniendo en cuenta, tamaño, colores, espacio. • Distribución del lugar y muebles expuestos. 	<p>Local de dimensiones pequeñas, congestionado de muebles, materia prima a la vista.</p> <p>La distribución de muebles, no permite la circulación del cliente y la visualización del mueble obstaculizada por otros muebles.</p>	<p>Ubicado en una esquina amplia. Gran exposición de amobl.</p> <p>Dentro y fuera del salón. Permite un óptimo recorrido y visualizar todos los muebles expuestos. Se exponen líneas conservadoras y modernas en sus diferentes opciones.</p>	<p>Espacio amplio, pero se observó la falta de opciones de muebles.</p> <p>Se exponen muebles de un solo cuerpo de medidas chicas.</p>	<p>Espacio amplio, ya que no solo se venden amoblamientos de cocina sino también amobl, de baño, lavadero, piletas y mesadas, etc.</p> <p>Completando la línea íntegra de amoblamientos para el hogar.</p>
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				
♦ Estrategias de promoción y publicidad	<p>Manejan promociones discontinuas dependiendo del mes tales como: promoción del 10 % por pago en efectivo, promociones del 10% en muebles de PVC.</p>	<p>No tiene promociones.</p> <p>Publicitan en la Web.</p>	<p>Publicitan a través de la página Web que poseen. En el salón hacen publicidad institucional, haciendo hincapié en Garantía y en estar inscriptos en Cámara de Maderas y</p>	<p>Publicitan a través de página Web y en algunos medios audiovisuales de Córdoba.</p>

	Publicitan en programas de TV.: Maru Botana, y en Utilísima satelital.		certificado de calidad.	
PRECIO				
♦ Variables que hacen oscilar el precio	Materiales y dimensiones de los muebles.	Materiales y dimensiones del mueble. Pero resaltaron que el tipo de bisagra hace variar el precio, porque utilizan generalmente las importadas.	Materiales y tamaño de los muebles. Accesorios que se incorporen.	Materiales y dimensiones del mueble, y accesorios que se incorporen.
♦ Forma de pago	70 % en efectivo y de anticipo, y el 30 restante , puede ser tarjeta, cheque, efectivo, etc.	♦ 70% anticipo, se aclara que en ese momento se congela el precio y que corresponde al costo de materiales y el 30 restante es mano de obra. Tarjeta naranja, cheque diferido.	50% de anticipo y el resto contra entrega. Cheques. Tarjeta no trabaja.	Se entrega un anticipo que es el 50 % del total y el resto contra entrega. Tarjetas de crédito, cheques y efectivo.
SERVICIO				
♦ Atención al cliente	Discurso de venta muy	Discurso muy armado,	Poca predisposición	Participa con el cliente

	técnico. Manejan folletos con opciones de muebles. No tiene catálogo. Poseen un muestrario de materiales que trabajan.	muy técnico, se limitan a las medidas y especificaciones técnicas. Entregan folleto ilustrativo. No tiene catálogo.	para la venta. No muestra el mueble y atiende desde su escritorio. No tiene un folleto ni catálogo ni muestrarios de materiales que trabajan. Hacen hincapié que a manera de catálogo lo tienen en la página de Internet, no en el salón de venta.	en las alternativas y en el mejor mueble de acuerdo al gusto del cliente y del presupuesto deseado.
♦ Visualización inmediata del mueble requerido	Pueden diseñar en mueble en el acto con medidas y a través de un programa de diseño.	No diseñan en el momento, ya que requieren una entrevista posterior con el arquitecto que es el que diseña. Pero trabajan con un programa de diseño.	Pueden realizar el diseño en el momento, pero con medidas.	Pueden realizar el diseño en el momento con las medidas. Manejan un programa de diseño de muebles a medida, que abarca Tb., el diseño de baños, vestidores.
♦ Plazo de entrega	45 días es el plazo de entrega y va un instalador a colocar el	40 días es el plazo de entrega. Se coloca el mueble sin cargo.	40 días es el plazo de entrega, colocación sin cargo. Como servicio	40 días de plazo de entrega, entrega y colocación sin cargo.

	mueble. No tiene servicio posventa.		adicional ofrecen enviar el diseño vía Internet para visualizarlos.	Hay un servicio posventa, en caso de algún ajuste necesario.
--	-------------------------------------	--	---	--

Podemos concluir que:

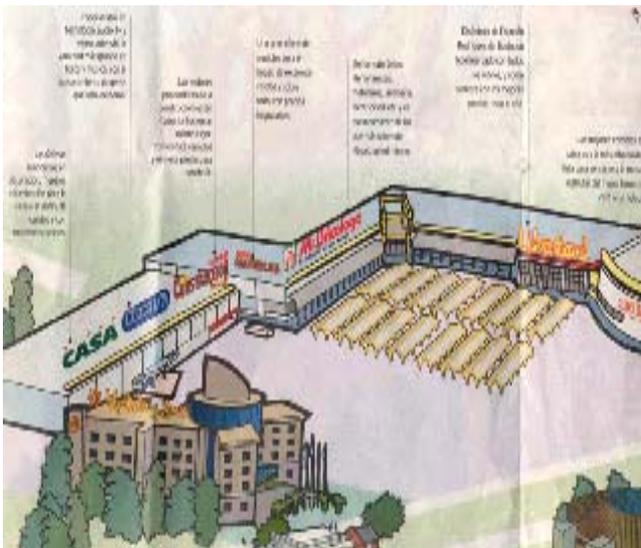
- ♦ Con relación al producto, tanto Steel como los competidores manejan los mismos materiales para la fabricación. La diferencia está en que todos ellos poseen líneas a las cuales les asignan un nombre de fantasía, para diferenciarlos teniendo en cuenta los materiales de que están hechos como del estilo al que apuntan (Moderno, juvenil, conservadores, etc.).

En cuanto a los accesorios, hay una amplia diferencia entre los que incluyen en su discurso de venta la importancia de los accesorios como elementos funcionales en el amoblamiento. En el caso de Steel, no se hace hincapié en el asesoramiento por parte del vendedor en accesorios, sino más bien, en los elementos técnicos de los materiales que trabajan.

- ♦ Respecto al punto de venta, al salón, no hay grandes diferencias, todos están diseñados y amoblados con equipamiento para la cocina de muy buen nivel y gusto.

- ♦ La ubicación de la competencia, es un punto estratégico, ya que se encuentran en una zona de alta circulación (Hiper Libertad), un complejo que alberga distintas áreas, Hiper construcción, Hiper Casa, etc.

El siguiente gráfico muestra la ubicación de los principales competidores.



* La Estación Rodríguez del Busto genera la mayor concentración de competidores de Steel, zona que se encuentra en continuo crecimiento, y donde circula una gran cantidad de gente, por las distintas alternativas que ofrece. De ésta manera, se convierte en un punto estratégico de venta para la competencia.

- ♦ La publicidad es uno de los factores que tienen desarrollados los competidores, sobre todo publicidad a través de folletería, publicidad a través de portales en la Web, y medios gráficos. Sin embargo Steel realiza publicidad, pero carece de material de apoyo para la venta.
- ♦ Respecto a la forma de pago no hay diferencias importantes entre la competencia y Steel, la diferencia está en las promociones continuas que maneja un solo de los competidores como estrategia de venta.
- ♦ En el asesoramiento al cliente se observó que todos tiene una orientación técnica en su discurso de venta. El aspecto que diferencia a todos los competidores de Steel, es que éstos manejan programas de diseño de última generación para responder a las necesidades del cliente de forma más efectiva.

PASO 10

Proyección de la Demanda Potencial:

La Matriz INSUMO PRODUCTO*

Éste método resulta ser muy útil y eficiente en la proyección de la demanda potencial de bienes intermedios, sobre los cuales es difícil encontrar datos estadísticos para su proyección.

En éste caso, para éste análisis, lo que deseamos es proyectar la demanda potencial de amoblamientos de cocina en Córdoba capital. Lo primero es establecer una relación técnica entre el insumo y el producto, o sea entre el amoblamiento y la vivienda.

Los antecedentes generales nos permitirían establecer que cada vivienda tendrá un amoblamiento de cocina (aquí se establecerá la relación insumo – producto) es decir un amoblamiento de cocina por vivienda.

Es posible deducir que los amoblamientos de cocina tendrán dos fuentes de demanda:

- Una en la construcción de nuevas viviendas
- Y otra por reposición de los amoblamientos, al terminar su vida útil.

De acuerdo al Censo Poblacional 2001 realizado y publicado por el Indec, se sabe que el stock de viviendas (*1) en Córdoba, capital es de 323.000 viviendas, y que se construyen aproximadamente 5634 nuevas viviendas (*2) al año.

* Modelo de Proyección tomado de Les Halles Consultores de empresas .Curso formulación y Evaluación de Proyectos. Chile 2003.

(*1) Stock de viviendas: y se refiere a viviendas actuales, incluye casa departamentos en Córdoba capital.

(*2) Las 5.634 viviendas nuevas provienen de los datos tomados para el análisis de la demanda aparente un año (desde jun/02 a May/03), sacados del Indec en base a permisos de construcción.

Así se podría determinar el siguiente cuadro:

Año	Stock de Viviendas	Nuevas Viviendas
2003	323.000	5.634
2004	328.634	5.634
2005	334.268	5.634
2006	345.902	5.634
2007	345.536	5.634
2008	351.170	5.634

Si por otro lado técnicamente se diera que los amoblamientos de cocina tienen una vida útil de 20 años, tendríamos teóricamente que cada año una de 20 viviendas en stock requerirían un amoblamiento de cocina nuevo, o sea un 5%, llevándonos al siguiente gráfico:

Demanda Por vivienda

Demanda Potencial

Año	stock	Nuevas	Total	Amoblamiento de cocina
2003	16.150*	5634	21.784	21.784
2004	16.957	5634	22.591	22.591
2005	17.764	5634	23.398	23.398
2006	18.571	5634	24.205	24.205
2007	19.378	5634	25.012	25.012
2008	20.185	5634	25.819	25.819

Demanda por reposición: 16.150 equivale al 5 % de la cantidad total de viviendas, es decir de 323.000, para el 2003, luego para los años 2004 y siguientes sumamos 5% s/ 16.150 = 807 viviendas.

La demanda potencial de amoblamientos de cocina se deriva de la relación insumo (amobl. de cocina) y producto (vivienda) de uno a uno, por cada 21.784 viviendas se requerirán 21.784 amoblamientos de cocina, lo cual sería su demanda potencial.



Cuarta Parte

F.O.D.A

F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Para el análisis F.O.D.A se trató de lograr una mejor utilización y explotación de ésta herramienta, ampliando el análisis mediante el ingreso de otras variables al mismo.

En este sentido, al momento de analizarlas Fortalezas, se añade la comparación de la empresa en relación a sus competidores.

Al analizar las Debilidades de la empresa, se tiene en cuenta, al igual que en las fortalezas, la competencia, y se introduce una variable que creemos importante tener en cuenta: el impacto de esa debilidad en el desarrollo de la empresa.

Luego de haber realizado el análisis interno, se realizó el análisis externo, con las Oportunidades Y Amenazas. Las Oportunidades se analizan teniendo en cuenta el atractivo potencial que tiene la misma para la empresa (Alto o Baja) y la posibilidad de aprovechamiento real de la misma.

Las Amenazas se analizan teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto en el sector de las mismas.

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La formación de los asesores en venta.⁴⁷ • El salón de venta y el área de fabricación se encuentran en el mismo lugar.⁴⁸ • Publicita en el único programa de TV de diseño y arquitectura.⁴⁹ • Trayectoria de 23 años en el rubro.⁵⁰ • La baja penetración en el mercado.⁵¹ 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de tecnología de vanguardia⁵² • Deficiencias en las etapas de asesoramiento: mayor tiempo entre las etapas de asesoramiento.⁵³ • Falta de Organización y comunicación interna.⁵⁴ • No tiene una política comunicacional externa clara ni definida.⁵⁵ • Gerencia autocrática que no delega responsabilidad.⁵⁶ • Falta de preparación de los empleados y asesores de venta.⁵⁷
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento potencial de mercado no desarrollado por Steel (Estudios de arquitectura y Empresas constructoras).⁵⁸ • No hay una política de compra de amobl de cocina por parte de E. Constructoras y estudios de arquitectura.⁵⁹ • Crecimiento de la Actividad Económica: Resurgimiento del crédito para Pymes y incremento de compras de productos de alto valor unitario.⁶⁰ 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de las variables macroeconómicas⁶⁹ • Incremento del Costo de la mano de obra.⁷⁰ • Operativos de regularización impositiva y de condiciones laborales.⁷¹

Alto

⁴⁷ Ver: Revisión del negocio” características del servicio”.

⁴⁸ Ver: Revisión del negocio; “Análisis de la competencia”.

⁴⁹ Ver: Revisión del negocio; “Comunicación”.

⁵⁰ ver: Historia de la empresa.

⁵¹ Ver: Análisis de Ventas; cuadro Demanda aparente.

⁵² Ver: Análisis de la Competencia.

⁵³ Ver: Proceso de Venta.

⁵⁴ Ver: Análisis de la Comunicación.

⁵⁵ Ver : Análisis de la Comunicación

⁵⁶ Remitirse a: Organigrama de la empresa.

⁵⁷ Ver: Proceso de compra.

<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las nuevas tecnologías de comunicación como herramientas de contacto) Internet, e_commerce).⁶¹ • Incremento de la confianza del consumidor respecto del año 2002.⁶² • Incremento del indicador sintético de la construcción ISAC.⁶³ • Nuevas mezclas de materiales de Construcción y materiales que vuelven.⁶⁴ • Resurgimiento del Crédito para la Construcción.⁶⁵ • Reinicio de la Obra Pública.⁶⁶ • Lanzamiento de la Ley de Promoción Industrial.⁶⁷ • Lanzamiento de un programa de reparación, conservación y mantenimiento de rutas primarias.⁶⁸ 	
---	--

⁵⁸ Remitirse a; Análisis del segmento de clientes.

⁵⁹ Ver: Análisis del segmento potencial de mercado.

⁶⁰ Ver: Análisis de Contexto.

⁶¹ Ver: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

⁶² Ver: Análisis del Contexto; Indicador de confianza del consumidor.

⁶³ Ver: Análisis de Contexto; Indicador Sintético de la construcción.

⁶⁴ Ver: Análisis de Contexto: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

⁶⁵ Ver: Análisis de contexto; El Gobierno, el crédito y la construcción.

⁶⁶ Ver: Análisis de Contexto: El Nivel de construcción de obra pública.

⁶⁷ Ver: Análisis de contexto: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

⁶⁸ Ver: Análisis de contexto: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

⁶⁹ Ver: Análisis del contexto: “Índice Nacional de confianza del consumidor”.

⁷⁰ Ver:

⁷¹ Ver: Análisis de Contexto: “Otras aspectos políticos y leyes que impactan en la empresa”.

Fortalezas

	En relación a los competidores
<p>⊕ La formación de los asesores en venta.⁷²</p>	Superior
<p>⊕ El salón de venta y el área de fabricación se encuentran en el mismo lugar.⁷³</p>	Superior
<p>⊕ Publicita en el único programa de TV de diseño y arquitectura.⁷⁴</p>	Superior
<p>⊕ Trayectoria de 23 años en el rubro.⁷⁵</p>	Superior
<p>⊕ La baja penetración en el mercado.⁷⁶</p>	=====

⁷² Ver: Revisión del negocio “Características del servicio”.

⁷³ Ver: Revisión del negocio; “Análisis de la competencia”.

⁷⁴ Ver: Revisión del negocio; “Comunicación”.

⁷⁵ ver: Historia de la empresa.

⁷⁶ Ver: Análisis de Ventas; cuadro Demanda aparente.

Justificación de las Fortalezas

- ⊕ La formación de los asesores en venta: son arquitectos con conocimientos en diseño es una fortaleza ella que la competencia tiene en su salón de ventas, vendedores que no son arquitectos, y por las características del producto, se requiere que éstos sean profesionales, ya que la mayoría de las ventas requieren que se tomen medidas en obras o conocimientos específicos.
- ⊕ El salón de venta y el área de fabricación se encuentran en el mismo: Steel posee en su punto de venta la fábrica en la parte posterior, lo que es una fortaleza no aprovechada por la misma, ya que permitiría tangibilizar el producto y la forma de trabajar que posee la fábrica, ya que es un producto que involucra un riesgo por parte del cliente al ser un diseño a medida y no estándar e implica un lapso de tiempo hasta la entrega final. En éste aspecto es superior a la competencia ya que ninguno posee la fábrica en el punto de venta.
- ⊕ Publicita en el único programa de TV de diseño y arquitectura: es una fortaleza que no está explotada debidamente por la empresa, ya que es un programa (Habitar, canal 12) que se orientan al segmento al que apunta Steel por la temática del programa.
- ⊕ La baja penetración en el mercado: implica mayores márgenes de movilidad para responder a la demanda. La baja penetración indica que no habría dificultades para mantener una venta sostenida de la empresa en los próximos años. Es decir la oferta de la empresa no influye en el mercado. De ahí es que la penetración es muy baja lo que es conveniente para la empresa porque tiene un margen mayor para expandirse. Al respecto la empresa podría plantearse un incremento de la oferta en función de su capacidad tecnológica y financiera

Debilidades

	En relación a los Competidores mas fuertes	Impacto en el desarrollo de la actividad ⁷⁷
❑ Falta de tecnología de vanguardia ⁷⁸	Inferior	Alta
❑ Deficiencias en las etapas de asesoramiento: mayor tiempo entre las etapas de asesoramiento. ⁷⁹	Alto
❑ Falta de Organización y comunicación interna. ⁸⁰	Alto
❑ No tiene una política comunicacional externa clara ni definida. ⁸¹	Inferior	Medio
❑ Gerencia autocrática que no delega responsabilidad. ⁸²	Alto
❑ Falta de preparación de los empleados y asesores de venta. ⁸³	Alto
❑ Falta de una estrategia comercial. ⁸⁴	Alto
❑ Ubicación Geográfica del local de venta. ⁸⁵	Inferior	Medio
❑ Insatisfacción de los clientes con el servicio de asesoramiento ⁸⁶	Alto

⁷⁷ Cabe destacar que se tiene en cuenta las actividades que se realizan comúnmente en el sector lo que no quiere decir que sea lo óptimo para el desarrollo de la actividad.

⁷⁸ Ver: Análisis de la Competencia.

⁷⁹ Ver: Proceso de Venta.

⁸⁰ Ver: Análisis de la Comunicación.

⁸¹ Ver : Análisis de la Comunicación

⁸² Remitirse a: Organigrama de la empresa.

⁸³ Ver: Proceso de compra.

⁸⁴ Ver: Proceso de Venta.

⁸⁵ Ver en: "Distribución".

⁸⁶ Ver en: "Proceso de Compra".

Justificación de las Debilidades:

- ❖ Falta de tecnología de vanguardia: la falta de las herramientas para el diseño, es decir un programa de soft actualizado para el diseño, no permite la visualización del amoblamiento por parte del cliente razón por la cual el cliente debe esperar un tiempo mayor hasta tener el diseño final.
- ❖ Deficiencia en las etapas del asesoramiento: las deficiencias en el asesoramiento implican brechas de tiempos excesivos entre los distintos puntos críticos del proceso de venta, que desmotivan al cliente.
- ❖ Falta de Organización y comunicación Interna: tiene un alto impacto en el desarrollo de la actividad, ya que la falta de organización genera ruidos en la comunicación interna, entre asesores respecto de sus responsabilidades e impacta directamente, en la capacidad de respuesta efectiva de los clientes.
- ❖ No hay una política comunicacional externa clara ni definida : +esta debilidad genera para la empresa un desaprovechamiento de los espacio en donde publicita, y la falta de claridad en sus mensajes.
- ❖ Liderazgo autocrática que no delega responsabilidades: el estilo de administración es altamente perjudicial para la empresa, ya que falta de delegación de las tareas por parte del gerente, lleva a un mayor incremento del tiempo de producción, sobre todo, porque sólo se comienza a fabricar bajo la orden del gerente y no del supervisor, lo que lleva a la falta de cumplimiento y de motivación de los mismos.
- ❖ Falta de preparación de los empleados y asesores de venta: No hay capacitación de los RRHH que vayan acompañando al crecimiento de la organización.
- ❖ Falta de una estrategia Comercial: tiene un alto impacto para el desarrollo de la actividad, es decir que la administración es intuitiva y no deviene de una planificación comercial de las acciones.
- ❖ Ubicación Geográfica del local de ventas, es poco favorable, e inferior a la de sus competidores quienes se ubican en una zona de alta circulación e influencia.

Oportunidades

Probl. De Éxito (Posibilidad de aprovecharla)

Alto

Bajo

**Atractivo
Potencial**
(Grado de
importancia
para la
empresa)

Alto

Bajo

<ul style="list-style-type: none"> ■ Segmento potencial de mercado no desarrollado por Steel (Estudios de arquitectura y Empresas constructoras).⁸⁷ ■ No hay una política de compra de amobl de cocina por parte de E. Constructoras y estudios de arquitectura.⁸⁸ ■ Crecimiento de la Actividad Económica: Resurgimiento del crédito para Pymes y incremento de compras de productos de alto valor unitario.⁸⁹ ■ Uso de las nuevas tecnologías de comunicación como herramientas de contacto) Internet, e_commerce).⁹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento del indicador sintético de la construcción ISAC.⁹¹ ■ Nuevas mezclas de materiales de Construcción y materiales que vuelven.⁹² ■ Resurgimiento del Crédito para la Construcción.⁹³
<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento de la confianza del consumidor respecto del año 2002.⁹⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reinicio de la Obra Pública.⁹⁵ ■ Lanzamiento de la Ley de Promoción Industrial.⁹⁶ ■ Lanzamiento de un programa de reparación, conservación y mantenimiento de rutas primarias.⁹⁷

⁸⁷ Remitirse a; Análisis del segmento de clientes.

⁸⁸ Ver: Análisis del segmento potencial de mercado.

⁸⁹ Ver: Análisis de Contexto.

⁹⁰ Ver: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

Justificaciones de las Oportunidades:

■ Alto atractivo y alta probabilidad de éxito:

- Segmento potencial de mercado no desarrollado por la empresa, hace referencia a los estudios de arquitectura y empresas constructoras. El atractivo está en que cumplen por el tipo de producto que comercializa Steel, en una posibilidad de que éstos no sólo se conviertan en clientes finales sino también como referentes e intermediarios a la hora de recomendar a sus propios clientes un lugar en donde comprar un amoblamiento de cocina.
- El segmento potencial de empresas constructoras y estudios de arquitectura no tiene desarrollado una política de compras formales de amoblamientos de cocina. Esto implica que no hay altas barreras de entrada, y que la empresa tiene mayores posibilidades de entrar a comercializar sus amoblamientos.
- Crecimiento de la actividad económica: tiene una alta importancia para la empresa, ya que no sólo posibilita a la empresa a crecer como organización, ya que a través del resurgimiento del crédito para Pymes tiene la posibilidad de ampliar y mejorar su salón de ventas y comprar maquinaria nueva, sino también éste crecimiento de la actividad económica generó una mayor inclinación por parte del consumidor a la adquisición de productos de alto valor unitario.
- Uso de las nuevas tecnologías como herramientas, son una oportunidad no sólo como una herramienta de ventas y otra forma de llegar al cliente, sino también por la amplia aceptación que tiene las mismas por la gente.

■ Alto atractivo y baja posibilidad de aprovecharla

- Crecimiento del indicador de la actividad de la construcción: Es de importancia para Steel, ya que el Isac es un indicador de la intención de construcción por parte de las empresas y particulares, y el aprovechamiento se considera bajo porque Steel no se

⁹¹ Ver: Análisis de Contexto; Indicador Sintético de la construcción.

⁹² Ver: Análisis de Contexto: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

⁹³ Ver: Análisis de contexto; El Gobierno, el crédito y la construcción.

⁹⁴ Ver: Análisis del Contexto; Indicador de confianza del consumidor.

⁹⁵ Ver: Análisis de Contexto: El Nivel de construcción de obra pública.

⁹⁶ Ver: Análisis de contexto: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

⁹⁷ Ver: Análisis de contexto: Las nuevas tecnologías y su impacto en el servicio.

dedica a la construcción y una oportunidad de alta importancia porque es un indicador de la actividad del sector.

- *Nuevas mezclas de materiales de Construcción y materiales que vuelven:* es un factor de importancia a tener en cuenta por la empresa ya que las nuevas tendencias en materiales responden a las necesidades del cliente, ya que la reposición o venta de un amoblamiento se ve influenciada no solamente por el deterioro del amoblamiento sino también por las modas y cambios en las tendencias de diseños y materiales.
- *Resurgimiento del Crédito para la Construcción:* es un factor que genera una oportunidad para la empresa por el efecto que tiene en el negocio, ya que un mayor incremento de construcciones de viviendas, genera una mayor demanda de amoblamientos, pero es baja la posibilidad de ser aprovechada.

■ **Bajo Atractivo y alta posibilidad de aprovecharlo**

- *Incremento de la confianza del consumidor respecto del año 2002:* si bien es un factor de importancia no es un determinante de la compra de éstos tipos de productos (amoblamientos), ya que se trata de compras planificadas que requieren de una alta búsqueda por el cliente, pero si una oportunidad para aprovechar, en el sentido de generar acciones que ayuden a incrementar esta confianza, y de aprovechar la mayor predisposición de la gente a la compra de bienes durables.

■ **Bajo Atractivo para la empresa y baja posibilidad de aprovecharla**

- *Reinicio de la Obra Pública:* es una variable cuyo efecto se toma como referente de la actividad en la obra privada, y como una oportunidad a futuro para la empresa si quiere entrar a comercializar sus amoblamientos para construcciones de viviendas que provienen de planes del gobierno.;
- *Lanzamiento de la Ley de Promoción Industrial:* tiene baja posibilidad de aprovechamiento por la empresa, ya que por la ubicación geográfica de la empresa no se beneficia ampliamente con dichas leyes.
- *Lanzamiento de un programa de reparación, conservación y mantenimiento de rutas primarias:* se ve como una oportunidad a futuro, ya que la empresa tiene un pequeño margen de clientes que provienen del interior y el mal estado de las rutas podrían llegar a perjudicar el ingreso a la ciudad y por ende afectar la intención de llegar hasta la empresa.

Amenazas

	<u>Probabilidad de Ocurrencia</u>	<u>Impacto en el Sector</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de las variables macroeconómicas⁹⁸ 	Alta	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del Costo de la mano de obra.⁹⁹ 	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Operativos de regularización impositiva y de condiciones laborales.¹⁰⁰ 	Medio	Bajo

Justificación de las Amenazas:

- Inestabilidad de las variables macroeconómicas: El empeoramiento de las expectativas respecto de la situación macroeconómica, y de la predisposición a la compra de durables e inmuebles provoca una desaceleración en el ritmo de crecimiento de la confianza de los consumidores. La probabilidad de ocurrencia es alta debido a la inestabilidad política que se vive en la transición de la mayor crisis del país, y su impacto es alto en las actividades del sector puede desacelerar el ritmo del crecimiento de la construcción y intenciones de inversión de la gente.
- Incremento del Costo de mano de obra: es una amenaza porque no todas las empresas pueden solventar dichos aumentos, lo que genera una desaceleración del crecimiento del sector de la construcción y por ende de potencial demanda de amoblamientos.
- Operativos de regularización impositiva y de condiciones laborales: se presentan como una amenaza para la empresa, ya que las condiciones de regularización de deudas no conciben con la realidad de las pequeñas y medianas empresas que viven sin ayuda del gobierno.

⁹⁸ Ver: Análisis del contexto: “Índice Nacional de confianza del consumidor”.

⁹⁹ Ver:

¹⁰⁰ Ver: Análisis de Contexto: “Otras aspectos políticos y leyes que impactan en la empresa”.

QUINTA PARTE
DECISIONES
ESTRATÉGICAS
DE
MARKETING

Objetivos Del Plan De Marketing

Objetivos de Venta:

1. *Incrementar las ventas anuales en un 25 % en un período de 12 meses a partir de enero de 2006.*

Éste incremento implica en promedio un 2% mensual, lo que equivale en promedio a dos muebles más al mes. Es decir que si tenemos una venta anual de 300.000 pesos lo que equivale en unidades de producción a 84 muebles significarían 21 muebles más al año. Este incremento significa en utilidades netas un total de 43512 pesos. Este monto sale del siguiente análisis:

Incremento del 25 % equivale a 21 muebles más, los cuales tiene un precio promedio de 3500 pesos, es decir $21 \times 3500 = 73.500$ pesos en total.

Si le deducimos los costos variables:

$73500 - (1428 \times 21) = 43512$ pesos de utilidades al año.

Además se considera un incremento que la empresa puede sostener sin incurrir en gastos fijos, ya que la capacidad de producción actualmente no esta ocupada en un 100% (sólo lo hace a un 60%).

Objetivos Cualitativos:

1)_Desarrollar un nuevo segmento de venta (empresas constructoras), a partir de enero de 2006.

Las empresas constructoras implican un segmento potencial de ventas no desarrollado por la empresa. Para la empresa implica una oportunidad, ya que dicho segmento se caracteriza por realizar compras en volúmenes altos y la posibilidad de que se conviertan en un segmento de mercado cautivo, a través de la repetición de las compras, ya que el sector de la construcción de viviendas incrementó en éste año, fomentado por el resurgimiento del crédito para la construcción.

2) *Crear un sistema de servicio que genere valor en los puntos críticos del proceso de venta.*

El servicio representa un área clave de resultado, es decir es un área donde la performance y los resultados afectan directamente a la supervivencia y la productividad del negocio. A partir de la fortaleza que posee Steel en la calidad de sus amoblamiento, necesita revertir la calidad de su servicio el cual como se ve en el proceso de compra genera insatisfacción en el cliente y es un atributo que determina también la lealtad del cliente.



PROGRAMAS
DEL
PLAN
DE
MARKETING

Introducción a los programas del plan de Marketing

La relevancia de la planificación de Marketing, se fundamenta no sólo en el análisis realizado previamente, sino también en el hecho de que para empresas pequeñas como la que se estudia en éste trabajo, llamas Pymes, la planificación de marketing se ve en una dimensión especialmente estratégica, además de operativa, teniendo en cuenta que Steel carece de dicha planificación.

Como dice José M Sainz de Vicuña Ancín, *“no es la función de marketing la que debe dominar y controlar al resto, sino el Cliente, y el marketing es esa función de la empresa que, tiene la misión de entender al cliente y lograr que toda la organización se oriente al mismo”*.

Con éste plan de marketing se apunta a que Steel mediante la aplicación de los programas, comience a tener una mentalidad de marketing, a pesar de que no tenga un departamento para ello.

Al tratarse de una Pyme, tiene la ventaja de poder involucrar rápidamente a todas las áreas de la empresa, orientada a los objetivos, es decir a puntamos a un Marketing total y en una relación de cliente de Uno por Uno, el cual reconduce la actividad comercial de la organización, direccionándola prioritariamente hacia el cliente y también hacia adentro de la organización, en la relación intraorganizacional, los cuales deben estar compenetrados en los objetivos institucionales, en los productos y en el enfoque hacia el cliente.

Por lo tanto, los programas que se presentarán a continuación se orientan a buscar y generar ésta relación y orientación al cliente que involucre a toda la fábrica en la consecución de los objetivos, y en la formación de una manera de trabajar que se traduzca en mejores resultados económicos para la misma.

Objetivo Principal	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Programas
<p><i>Incrementar las ventas anuales en un 25 % en un período de 12 meses para el año 2006.</i></p>	<p>Desarrollar el segmento de ventas, empresas constructoras, estudios de arquitectura.</p>	<p>Estrategia Comercialización</p> <p>Estrategia de promoción</p>	<p>Programa de Gestión y Fidelización de Clientes, dirigida a Arquitectos, empresas constructoras y estudios de arquitectura, en calidad de Intermediarios y clientes finales</p> <p>Programa de Promoción a largo plazo, dirigida a estudio de arquitectura, arquitectos y empresas constructoras</p>
	<p>Implementar un Sistema de servicio que genere valor en los puntos críticos del proceso de Venta.</p>	<p>Estrategia de Comercialización</p>	<p>Programa de desarrollo e implementación creativa del servicio de ventas</p>
	<p>Rediseñar y desarrollar una comunicación que impacte en la satisfacción y lealtad del cliente.</p>	<p>Estrategia de Comunicación</p>	<p>Programa de Comunicación Interna y externa</p>

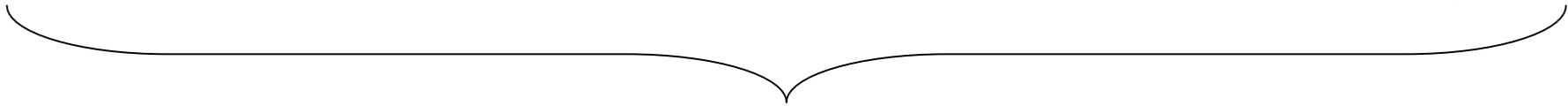
Del FODA

Debilidades

- Falta de estrategia comercial

Oportunidades

- Segmento potencial del mercado no desarrollado por Steel (estudios de arquitectura y empresas constructoras).
- Crecimiento de la actividad económica: resurgimiento de Pymes e incremento de compras de productos de alto valor unitario.
- No hay una política de compras definida, para amoblamientos de cocina por dicho segmento.



Objetivo Principal

Incrementar las Ventas anuales en un 25% en un período de 12 meses a partir de Febrero del 2006.

Objetivo Estratégico:

Desarrollar el segmento de ventas, empresas constructoras, estudios de arquitectura.



Estrategia: Desarrollo de Nuevos Mercados: empresas constructoras, estudios de arquitectura y arquitectos.



Programa de Gestión y Fidelización de Clientes, dirigida a Arquitectos, empresas constructoras y estudios de arquitectura, en calidad de Intermediarios y clientes finales.



Programa de Promoción a largo plazo, dirigida a estudio de arquitectura, arquitectos y empresas constructoras

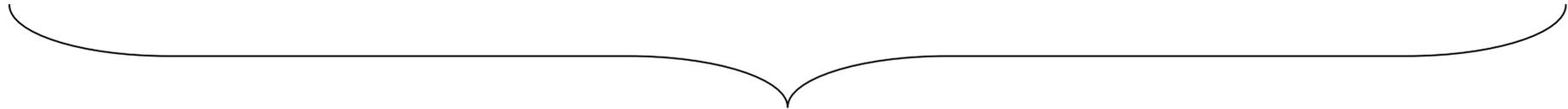
Del FODA:

**DEBI
LIDA
DES**

- Falta de Tecnología de vanguardia
- Deficiencias en la etapa de asesoramiento, mayor tiempo en las etapas de asesoramiento.
- Falta de preparación de los empleados y asesores de venta.

**OPOR
TUNIDA
DES**

- Resurgimiento del Crédito para la construcción
- Uso e las nuevas herramientas de la tecnologías de la comunicación como herramientas estratégicas.



Objetivo Principal:

Incrementar las Ventas anuales en un 25% en un período de 12 meses a partir de febrero de 2006.

Objetivo Estratégico:

Implementar un Sistema de Servicio que genere valor en los puntos críticos del proceso de Venta



Estrategia: Desarrollar un Sistema de Ventas y Operaciones Personales, que generen valor.



Programa de desarrollo e implementación creativa del servicio de ventas

Del FODA:

DEBI
LIDA
DES

- No tiene una política comunicacional externa clara ni definida.
- Falta de Organización y Comunicación interna.

Fortale
zas

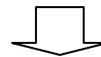
- Publicita en el único programa de la TV cordobesa de diseño y arquitectura.
- Uso e las nuevas herramientas de la tecnologías de la comunicación como herramientas estratégicas.
- Trayectoria de 23 años en el rubro.

Objetivo Principal:

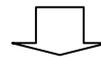
Incrementar las Ventas anuales en un 25% en un período de 12 meses a partir de febrero del 2006.

Objetivo Estratégico:

Rediseñar y desarrollar una comunicación que impacte en la satisfacción y lealtad del cliente.



Estrategia: Desarrollar una estrategia de comunicación (interna y externa) y de medios, que optimice la comunicación en ambos sentidos



Programa de Comunicación Interna y externa

PROGRAMA

Gestión y Fidelización de Clientes, dirigida a Arquitectos, empresas constructoras y estudios de arquitectura, en calidad de Intermediarios y clientes finales.

Objetivo Principal: Incrementar las Ventas anuales en un 25 % en un período de 12 meses a partir de Febrero 2006

Objetivo Cualitativo:

- 1) Desarrollar un segmento de venta (empresas constructoras, estudios de arquitectura y arquitectos), a partir de enero de 2006.

Estrategia: Desarrollo de Nuevos Mercados: empresas constructoras, estudios de arquitectura y arquitectos.

Fundamentación: Nos enfocamos en la búsqueda de nuevos segmentos, renovando los canales de comercialización. Buscamos un crecimiento interno, ya que al conocer mejor el negocio, la gestión ulterior será mejor.

Objetivo del Programa:

- Lograr un pedido de amoblamiento por 2 estudios de arquitectura, empresa constructora o arquitecto.
- Desarrollar la cartera de clientes y gestionar su lealtad.

Decisión	Acciones	Plazo
1. Información del segmento a desarrollar	. Desarrollo de una base de datos del segmento que incluya los contactos, nombre y demás para una comunicación personalizada.	enero 2006
2. Desarrollo de material de comunicación	. Desarrollo de un CD con la descripción y trayectoria de la empresa, y el catalogo de materiales, graficas, y precios de los mismos, así como las distintas líneas que se trabajan y la política de servicio que implementa la fábrica. . Desarrollo de una carta de presentación personalizada, en donde consten los datos de la fábrica, forma de comunicarse con la misma (mail, teléfono, dirección) y una referencia al Plan de promoción que aplicará la fabrica para los mismos.	enero 2006
Establecimiento de programa de Promoción para dicho segmento	. Confección del programa de promoción.* . Comunicación del programa de promoción, a los asesores de venta, quienes van a establecer el contacto con dicho segmento.	enero 2006

SUBPROGRAMA

“Un Socio un Amigo”

Promoción a largo plazo, dirigida a estudio de arquitectura, arquitectos y empresas constructoras.

Objetivos del programa:

- Generar la cartera de clientes del segmento potencial,
- Generar la lealtad del cliente y su incremento posterior de frecuencia de compra.

Fundamentación: El programa de promoción a largo plazo, sirve como MEDIO para cumplir con las necesidades específicas (desarrollo del segmento) sin las cuales no pueden lograrse las metas a largo plazo.

El programa de promoción espera lograr la lealtad del segmento, mediante reforzadores primarios (Descuento) y reforzadores secundarios (comisiones) para estimular la repetición de compra.

Dicha promoción consta de las siguientes acciones específicas:

Promoción		Acciones
Lema de la Promoción	”Un Socio, un amigo”	
Objetivo de Venta	Obtener de una lista estimativa de 30 clientes potenciales, lograr un	Se pautarán 3 visitas por semana.

	pedido de 2 clientes.	
Estrategias de Promoción	Reducción en el precio total de amoblamiento, para el cliente del contacto, o para el contacto, en caso de una obra particular. Reembolso del 3% de descuento sobre la segunda compra, en efectivo para el contacto, en forma de comisión	Justificación: Se busca no sólo generar el segmento, y el consecuente incremento de las ventas, sino también fidelizar el segmento a largo plazo, para que se conviertan en clientes fijos, leales a la fabrica, y transmisores intermediaron mediante la recomendación.
Descripción	1era etapa: Estimular un incremento de pedidos	La primera compra tiene para él o su cliente un descuento del 5% sobre el valor total del amoblamiento.
	2da etapa: Generar la continuidad de la compra	A partir del segundo amoblamiento comprado a Steel, el 3 % del descuento del amoblamiento, se reembolsará al arquitecto, estudio de arquitectura, o empresa constructora, en forma de comisión. Y para sus clientes una Bodega de madera, con capacidad acorde al amoblamiento sin cargo.
		Conjuntamente con la segunda compra, se les entregará un cupón en donde constarán la cantidad de pedidos, a lo largo del año. Al llegar a Diciembre el,

		los clientes que hayan superado los 10 pedidos tendrán para el año siguiente en sus pedidos un reembolso del 4 % del total de la compra, sin importar la cantidad de pedidos que se realicen.
Apoyo	Letreros y exhibición de la promoción en el salón de ventas. En la publicidad televisiva, en el programa Habitar.	
Control	Analizar la cantidad de amoblamientos de cocina vendidos y el ingreso por ventas en forma mensual de éste programa, en referencia a los objetivos planteados para comparar con el mismo mes del año anterior. Control mensual.	
Tiempo de Implementación	Continúa en el tiempo por 2 años.	
Responsables	Asesor de Marketing y asesores de venta	

Presupuesto del Programa de Promoción:

Acciones	Precio
Desarrollo de un CD de presentación Institucional y materiales, con animación y sonido y honorarios del diseñador.	\$ 400
Desarrollo de la papelería Básica; carta de presentación, folleteria tríptico, membrete, tarjeta personal, y su aplicación. Incluye honorarios del diseñador.	\$ 150
Letrero de apoyo a la promoción de 30 x 80 para el salón de ventas	\$ 75
Compra de 30 CD	\$ 50
Copia de CD x 30 unidades	\$ 75
Total	\$750

PROGRAMA

Desarrollo e implementación creativa del servicio de ventas

2) Objetivo Estratégico:

Implementar un Sistema de Servicio que genere valor en los puntos críticos del proceso de Venta, a partir de Enero del 2006.

Estrategia: Desarrollar un Sistema de Ventas y Operaciones Personales, que generen valor.

Fundamentación: La modificación e incorporación de tecnología en el proceso de venta, permitirá acortar brechas, que generan insatisfacción en el cliente.

Objetivos del programa:

- Aplicar una nueva forma de asesoramiento personalizado que incremente la satisfacción del cliente.

Decisiones	Acciones	Justificación
Invertir en la compra de tecnología	Compra de un Soft de diseño brasileño, para amoblamientos de cocina.	El programa de soft permite diseñar en tiempo real el amoblamiento en 3 dimensiones, con la sola introducción de las medidas o fotografía del espacio, y con las características de materiales deseados por el cliente, colores, tamaño, etc.

		A su vez, permite entregar en ése mismo momento el presupuesto total del amoblamiento.
	Compra de una cámara digital.	La cámara digital, permite tomar fotografías en obras no terminadas aun, poder aplicar las mismas al programa de diseño para tener una idea acabada del amoblamiento en dichos espacios.
	Compra de una Laptop.	La laptop, permite al trasladarla a las obras y viviendas que se visitan, y generar en ese mismo momento el diseño del amoblamiento, con su presupuesto, mediante la visualización del mismo, de acuerdo a los requisitos del cliente.
Capacitar al personal	Se capacitará al personal de asesoramiento en salón y en obras, sobre el sistema en servicio, y en el discurso de venta.	Fundamentación: La capacitación del personal, es parte fundamental del servicio, puesto que son la cara visible de la fábrica y quienes tienen en sus manos la operatividad del servicio.
Remodelación de la Infraestructura de la fábrica	Organizar la fábrica, por tareas, es decir, corte, ensamblado y pegado, etc.	Fundamentación: Adoptar el recurso de ingreso a la fábrica, aprovechando el hecho de que la misma está en el mismo lugar del salón de ventas, permite al cliente tangibilizar la compra futura, y una toma de decisiones más rápida.

Descripción:

El proceso de venta de éste tipo de amoblamientos, que se consideran de compra planificada, requiere de un sistema, que ayude a tangibilizar el producto, ya que el diseño terminado se ve recién a lo 30 días, cuando se hace la entrega. Por eso es importante la incorporación de tecnología, que permita mediante una implementación creativa, dicha tangibilización, que ayude a la decisión final.

De ésta forma, el cliente en una sola visita, mediante el programa de diseño, podrá ver su amoblamiento terminado y con el presupuesto correspondiente. Ya sea que se realice en la obra o en el salón de venta.

A su vez, el asesor de venta, que es un arquitecto, aportará en el contacto con el cliente, no sólo su conocimiento y perfil profesional, en cuanto al diseño, sino también, estará capacitado para crear una relación con el cliente, que lo lleve a tomar una decisión favorable para la fábrica, aplicando el discurso de venta diseñado para éste sistema.

De ésta forma se acortan los tiempos, entre el primer contacto y la toma de decisiones. Es decir la venta se ve apoyada no sólo por la tecnología incorporada, sino también por la capacitación que adquieran los arquitectos en cuanto al manejo de las relaciones con el cliente, aplicación del discurso de venta e ingreso a la fabrica, como parte del proceso de venta, todo esto en busca de tangibilizar el producto de manera real, no solo virtual, que lleve al cliente a definir su compra en ese mismo momento.

Control: Se controlará la satisfacción del cliente mediante una encuesta posterior a la compra e instalación del amoblamiento, mediante un pequeño cuestionario telefónico realizado telefónicamente.

Se analizará luego de los dos primeros meses de la puesta en marcha del programa, de manera mensual.

Tiempo de Implementación: es continua en el tiempo.

Responsable: Asesor de marketing.

Presupuesto del Programa de Servicio:

<u>Acciones</u>	<u>Precio</u>
Compra de un Soft para diseño de amoblamientos de cocina	\$ 2000
Compra de una cámara digital	\$ 500
Compra de una Laptop	\$ 2500
Capacitación del personal	\$ 100
	<u>Total</u> \$ 5600

PROGRAMA

Rediseño y Gestión de la comunicación Interna y externa

Objetivo Estratégico

Rediseñar y desarrollar una comunicación que impacte en la satisfacción y lealtad del cliente interno y externo.

Estrategia: Desarrollar una estrategia de comunicación (interna y externa) y de medios, que optimice la comunicación en ambos sentidos.

Fundamentación: La comunicación interna, como el vector que vincula a todos los participantes de la fábrica, no solo con fines de mejorar la eficiencia de su trabajo, sino como forma de inculcar una cultura organizacional, importante al momento del desempeño laboral, y evitar ruidos en la comunicación. Y la comunicación externa a fines de tener un mensaje unificado y coherente a su público a través de los medios correctos.

Objetivos del Programa:

- Fortalecer la imagen de marca que Steel tiene en el sector.
- Comunicar las características de la marca y del servicio, mediante la comunicación.
- Desarrollar una eficaz comunicación interna y externa que impacte en la satisfacción en ambos sentidos.

Acciones	Detalles	Fundamentación
<p>Acciones Indoor</p>	<p><u>Cartelera para los empleados:</u> El título: Steel informa (color, letra institucional) Se utilizará una cartelera de 2mts por 3mts colocada en la pared junto al acceso al galpón de trabajo. Estará dividida en dos secciones: <u>Trabajos recibidos:</u> El encargado de ventas será responsable de ésta sección. La finalidad de éste apartado consistirá en publicar para el conocimiento de toda la organización los distintos trabajos recibidos. Se deberá consignar el nombre del cliente y el tipo de mueble solicitado. Luego se incluirá las diversas partes en las cuales se desagrega el mueble (cajones, armado, encolado, que se yo), al lado se incluirá fecha de entrega y responsable. De esta manera todos los empleados estarán informados de las distintas actividades y quienes son las personas responsables de llevarlo a cabo.</p> <p><u>Información útil:</u> Destinada a la dirección la cual informará sobre cursos de capacitación,</p>	<p>Aunque la cantidad de empleados requiere un trato personalizado por parte de la dirección de la empresa, es necesario desde la comunicación instalar un canal legítimo por el cual la organización se comunique con su público interno, y de ésta forma se organice el trabajo y se eviten comunicaciones cruzadas que operan en contra de trabajo eficiente .</p>

	<p>fechas de pago de los empleados, nuevas incorporaciones, entre otras informaciones útiles para los empleados.</p>	
	<p><u>Merchandising para los empleados</u></p> <p>Se utilizara con el formato del logotipo (color, letra e isotipo) una tarjeta identificativa de cada empleado, la misma estará plastificada con un clip que permita utilizarla en todo momento.</p> <p>Será entregada al finalizar el curso de capacitación y estará a cargo del responsable del mismo.</p>	<p>A fin de fortalecer la nueva propuesta de servicio, es necesario que los integrantes de la organización comiencen a trabajar en equipo.</p>
	<p><u>Reuniones semanales</u></p> <p>Se realizarán al finalizar la jornada de los días sábados con los asesores de ventas para chequear los pedidos de la semana y posibilidad de comunicar los inconvenientes que puedan surgir, corroborar el estado de los pendientes y todo tipo de situación que surjan en el transcurso de la semana.</p>	<p>La comunicación personal es una de las características de las pequeñas empresas, es un canal que permite una comunicación cara a cara y la transmisión de los hechos importantes. Evita el rumor. Más aun importante cuando el cambio requiere que los empleados lleven a cabo su tarea de manera diferente.</p>
	<p><u>Rediseño de la publicidad televisiva y apoyo a la Campaña de Promoción:</u></p>	<p>El rediseño de la publicidad se orienta a personalizar y acercar más la fabrica al</p>

<p>Acciones Outdoor</p>	<p>Se seguirá publicitando a Steel en el programa Habitar, ya que es un medio que apunta directamente al público objetivo de la fábrica.</p> <p><u>Acciones específicas:</u></p> <p>1. Se mostrará el amoblamiento, pero desde la propia voz del cliente que compró un amoblamiento de cocina, realizando el micro desde la propia casa del cliente.</p> <p>2. El asesor de ventas, explicará en el mismo micro, cómo se lo asesoró al cliente, teniendo en cuenta la implementación de la tecnología en el sistema de asesoramiento, y la forma de tangibilizar el producto mucho tiempo antes de su compra.</p> <p>3. En otro micro, el asesor de ventas, preparado, hablará del lanzamiento de la Promoción de Steel, para su segmento de empresas constructoras, y estudios de arquitectura, así como la extensión del beneficio al cliente particular que compre en Steel.</p>	<p>cliente, aprovechando la capacidad persuasiva de la voz humana. Es decir Steel hablará a través de sus propios clientes.</p> <p>Además se sustenta en la flexibilidad que posee este medio, para adoptar distintos formatos que impacten positivamente en la audiencia meta.</p>
	<p><u>Folleto institucional:</u></p> <p>El folleto tríptico constara de datos como la trayectoria de la empresa, la forma de trabajo y grafica de las líneas de amoblamientos, y las distintas</p>	<p>El folleto como soporte de la comunicación permite ampliar las características y explicaciones mas detalladas del producto que se fabrica. Es por ello una herramienta en este</p>

	<p>formas de contactarse con la fábrica.</p> <p>* La característica éste folleto es que permitirá a través de unos renglones en su parte posterior anotar el presupuesto y algunos detalles, que hará que el cliente lleve consigo siempre éste folleto a la hora de tomar una decisión con la gráfica de los muebles y demás información a fin de tener una imagen acabada del mueble.</p>	<p>caso estratégica con una funcionalidad no sólo informativa sino como soporte comunicativo obligado a la hora de presentar un presupuesto.</p>
	<p><u>Catálogo:</u></p> <p>El catálogo estará formado por las distintas Líneas de amoblamiento de cocina. Es importante destacar que dichas líneas tendrán un nombre que las identifique, puestas por el dueño de la fábrica, acorde a los materiales y diseño de las mismas así tendremos, línea country, modernas, sofisticadas, etc.</p> <p>* Terminada la instalación de cada amoblamiento de cocina en el hogar del cliente, se tomarán fotografías del mismo con la cámara digital a fin de ir armando un catálogo propio de la fábrica, con los diseños exclusivos realizados por Steel.</p>	<p>Al tratarse de diseños personalizados, el cliente participa activamente en el diseño final del amoblamiento, y es la mejor garantía, si esta bien realizado, de que se obtendrá un cliente satisfecho. Así la importancia de armar un catálogo con los amoblamientos realizados por Steel, ya que anteriormente, solo incluía el catalogo, diseños estándar de revistas y sin tener un registro de lo que se realizo hasta ese momento.</p>
Control:	<p>Se controlará la efectividad de la comunicación externa en el primer contacto con el cliente, mediante una pregunta que se registrará en</p>	<p>Se controlará la efectividad de la comunicación interna en las reuniones semanales que se realizan y con los empleados operario mensualmente</p>

	una ficha junto con los datos para saber a través de que medio tuvo conocimiento de la fábrica.	mediante un buzón en donde los mismos depositarán su opinión al respecto y sugerencias al respecto de la mejor forma para comunicar.
Tiempo de implementación	Implementación continua.	Implementación continua.
Responsables	Asesor en marketing, gerente y asesores de ventas.	Gerente y asesor en marketing

Presupuesto del programa de Comunicación:

<u>Acciones</u>	<u>Precio</u>
Cartelera informativa	\$ 150
Merchandising para los empleados (tarjeta identificativa y uniforme)	\$ 500
Folleto Institucional	\$ 300
Catalogo	\$ 300
Capacitación del personal	\$ 100
Total	\$ 1350

Presupuesto General del los Programas de MKT:

<u>Programas</u>	<u>Precio</u>
Programa de Mejora del Servicio	\$ 5600
Programa de desarrollo y Promoción para nuevo segmento	\$ 750
Programa de Comunicación	\$ 1350
Remuneración de Asesor de Marketing	\$ 4800
Total	\$ 12500

Conclusión:

El plan de marketing para Steel, apunta a resolver problemas puntuales mediante ajustes y decisiones en puntos clave que le permitan diferenciarse y generar una ventaja que acompañe a la calidad de sus amoblamientos.

- Al proponer un rediseño del sistema de asesoramiento, se pretende lograr una ventaja competitiva, que genere valor en el cliente y que le permita tomar una decisión de compra favorable a la fábrica. Siendo la clave la incorporación de la tecnología, en éste punto en particular que permita tangilizar al máximo el amoblamiento requerido.
- El desarrollo del segmento potencial, es un nicho necesario y consecuente con desarrollar por la actividad y el producto que ofrece Steel. La clave esta en aprovechar el know how que posee la fábrica por sus años de experiencia en el rubro y en la calidad de sus amoblamientos, así como también en ofrecer y desarrollar mediante el plan de promoción un nexo que se establezca a largo plazo para pasar de ser clientes a “socios” y trabajar en equipo.
- El plan de comunicación apunta a ser consecuente con el concepto y la estrategia que se quiere comunicar, en sus distintos soportes que sirvan de apoyo a la implementación del servicio y la promoción que se generará.

A través de los distintos programas, finalmente se busca que la fábrica ensamble éstas distintas áreas; el rediseño del asesoramiento, la comunicación y el desarrollo del segmento de estudios de arquitectura y empresas constructoras, de tal forma que se traduzca en una mejor rentabilidad y un mejor desempeño que mediante una implementación creativa genere una ventaja sostenible en el tiempo.



ANEXOS

Propuesta de Investigación

Objetivos generales:

- I) Conocer la actitud de los clientes en relación al producto y servicio.

- II) Conocer las necesidades de los estudios de arquitectura y empresas constructoras respecto a muebles de cocina teniendo en cuenta el producto y servicio específicos.

Modulo I: Servicio

1) Conocer la actitud de los consumidores acerca del servicio que ofrece Steel.

■ Conocer la opinión que tiene los clientes acerca del producto y servicio.

■ Conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al desempeño del servicio antes de la compra, durante y poscompra.

■ Actitud acerca del personal.

2) Conocer las necesidades de los usuarios de los productos.

Conocer los factores de mayor importancia para los clientes acerca del servicio.

Opinión acerca del servicio de asesoramiento y servicio de entrega del producto.

Conocer como se percibe el precio de este producto.

3) Determinar el perfil de los clientes

Determinar quien o quienes son las personas que intervienen en el proceso de decisión de compra.

Metodología de la investigación:**Investigación Cualitativa:**

Fuente de Datos Secundarios: de la empresa: Base de datos de los clientes, para identificar, características demográficas, precio pagado, detalles seleccionados.

Método Observación: Natural, directa, oculta, No estructurada.

- Se realizará la observación en el salón de ventas.

Teniendo en cuenta la cuota de segmentación que será: Un miércoles y un sábado durante toda la jornada de trabajo. Se realizará de esta forma porque suponemos que durante la semana hay un ritmo de actividad de los clientes potenciales que puede influir en sus requerimientos de información que al de sábado por ser fin de semana.

Entrevista en Profundidad: Se realizará a las personas que están en contacto directo con el cliente.

Gerente /Dueño	1
Asesor de Venta en Salón	1
Asesor de venta en Obra	1

Investigación Cuantitativa: Hábitos y Usos del cliente.

Investigación Concluyente descriptiva

Población: personas que han realizado la compra de un mueble de cocina en Steel.

Procedimiento de muestreo: No probabilística. Por Conveniencia.

Tamaño de muestra: n 35 casos (equivale al número de clientes de 5 meses)

Técnica de recolección de datos: Encuesta personal, telefónica.

Instrumento de recolección de datos: Cuestionario.

MODULO II

II) *Conocer las necesidades de los estudios de arquitectura y empresas constructoras respecto a muebles de cocina teniendo en cuenta el producto y servicio específicos.*

- Identificar el tipo de necesidades en relación al servicio de información de las características del producto, como el servicio de atención y asesoramiento.

- Conocer como es el proceso de relación y de asesoramiento de un estudio de arquitectura. Y empresas constructoras con sus clientes (construcción de viviendas tanto de particulares como grandes construcciones de countries.) y el tipo de asesoramiento de éstos en relación a amoblamientos de cocina.

- Conocer cuales son las necesidades y atributos que tiene en cuenta las empresas constructoras en relación a los amoblamientos de cocinas en la construcción de edificios.

Metodología de la investigación:

Investigación Cualitativa:

Investigación exploratoria:

Entrevista en profundidad: Se entrevistara a Arquitectos en estudios de arquitectura, y en empresas constructoras a la persona que está en contacto con el cliente final.

Estudios de arquitectura. Arquitectos	2
Empresas constructoras	2

INSTRUMENTOS:

Guía de Pautas para Entrevista en profundidad con Estudios de Arquitectura y Empresas Constructoras.

1) Área: Desarrollo de Actividades de la Construcción

Volumen o nivel de construcciones (viviendas al año).

Tiempos de ejecución de obras: Casas, Complejos Habitacionales, countryes.

2) Área: Relación del Arquitecto con el Cliente Final.

¿Se asesora al cliente respecto del amoblamiento de cocina para su vivienda?

¿Como es la relación con el cliente final respecto a sus necesidades?

3) Área: Relación del Arquitecto con Proveedores de amoblamientos de cocina.

Criterios de compra de amoblamientos de cocina para construcciones de viviendas de segmento medio alto.

Guía de Pautas para asesores de Venta de Salón y de Obra

Área 1: Rol del arquitecto. Representante de ventas (funciones)

Área 2: Primer contacto con el Cliente:

Asesoramiento a través de que medio:

Telefónico_ Proceso

Personal_ Proceso

Pide asesoramiento directamente?
¿En que hace hincapié cuando solicita información? (precio, presupuesto, diseño, materiales, tiempos, calidad, etc.)

_ El cliente: ¿Va con una idea del amoblamiento que quiere, o solicita asesoramiento en diseño específico, medidas, etc.?

¿Cual es el proceso de asesoramiento?

Área 3: Una vez decidida la Compra:

¿Que aspectos cree que le interesan al cliente? Tiempo de entrega, servicio posventa, instalación.

Si no se cumplen con los plazos de entrega: se informa al cliente como va el proceso de construcción del amoblamiento?

¿Se informa de una posible demora en tiempos de entrega?

Área 4: Imagen de Steel:

_ Satisfacción cliente: Comentario, opinión recurrente del cliente con la entrega final del amoblamiento.

_ Algún factor que crea necesario modificar?

ENTREVISTA CON EL DUEÑO/GERENTE DE LA Compañía

GUIA DE PAUTAS:

- ¿Cuál es la historia de la compañía?
- ¿Por qué se fundó, como creció?
- ¿Qué productos vende la compañía?
- ¿Cuáles son las ventajas que tiene su producto sobre los de la competencia?
- ¿Cual es la historia de sus productos han tenido éxito siempre?
- ¿Que categoría de productos son los principales?
- ¿Qué planes ha de crecimiento y expansión entre las categorías actuales de productos? ¿Productos nuevos? ¿Más mercados desde el punto de vista geográfico? ¿Desarrollo de la participación en el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias a lo largo de los últimos años en cuanto a innovación, distribución, fijación de precios, comercialización?
- ¿En que ha fracasado y tenido éxito la empresa? ¿Por qué?

PERFIL DE LOS CLIENTES

- ¿Cual es el perfil del cliente?
- ¿Como describiría a sus clientes en términos de edad, sexo , ingreso, residencia geográfica, propiedad de casa, numero de hijos?
- ¿Cual es el perfil del cliente que compra en mayor volumen?
- ¿Algunas categorías demográficas tienen más alta concentración de comprador?
- ¿Existe un grupo de grandes usuarios? ¿ qué porcentaje de compradores constituyen y que porcentaje de compras representan?
- ¿Hay mercados meta secundarios bien definidos?

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

¿Por qué se compra el producto?

¿Cuales cree UD que son los beneficios propios del producto que estimulan la compra?

VENTAS

¿Cuales son las ventas totales de la compañía y los niveles de ganancia?

¿Varía la demanda con las estaciones del año, con la ubicación, con el clima?

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
INFORMACIÓN NECESARIA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

PRODUCTO:

Amoblamientos para cocina:

- ◆ Líneas de Productos que se ofrece: tienen un nombre en particular?

- ◆ Que materiales trabajan para:
Las puertas:
Mesada:
Pileta:
Techo p/ luces:
Accesorios:
Opciones de colores que se ofertan:

Punto de venta: PLAZA

Como es la ubicación del punto de venta:

Que colores predominan en el ambiente:

Que muebles están expuestos?....

Si lo hay: como es...de que es.....que colores tiene.

Como es la primera impresión sobre el espacio de venta

Como es la distribución del lugar (espacio de atención al cliente, muebles expuestos).

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:

Hay alguna promoción en particular sobre el amoblamiento, o sobre algunos de los componentes de los mismo?

PRECIO

◆ Cuales son las variables que hacen oscilar el precio del mueble?....

- Metros cuadrados:

- Materiales:

- Forma de entrega:

- Tiempo de entrega.

- Forma de pago:

 Se piden algún anticipo?.....

 Tarjeta:

 Cantidad de cuotas:

 Efectivo:

Herramientas de la mezcla de mercadotecnia

Medios

Televisión

Prensa

Radio

Correo Directo

Publicidad externa

Otros

Total

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Ficha Técnica del análisis Hábitos y Usos del Cliente	
Investigación Cuantitativa:	Investigación Concluyente descriptiva.
Población	Personas aquellos que han comprado un amoblamiento de cocina en Steel en el período de mayo/03 a Sep /03
Procedimiento de muestro:	No probabilística por conveniencia
Tamaño de la muestra	35 casos (equivale al número de clientes de 5 meses)
Técnica de recolección de Datos:	Encuesta personal telefónica
Instrumento de recolección de datos:	Cuestionario

Instrumento de recolección de datos:

Buenos días, Me gustaría hablar con.....Mi nombre es Luciana, y estamos buscando mejorar aquellos aspectos que sean necesarios en Steel. UD compro un doblamiento de cocina y quisiera hacerle algunas preguntas, en referencia a su experiencia. Solo le tomara unos minutos.

1. A través de que Medios conoció a Steel?	Opción Múltiple
Recomendación	
Publicidad TV	
Publicidad en Radio	
Publicidad escrita	
Trayectoria	

2. Cuales son los factores que tiene en cuenta a la hora de comprar un amoblamiento de cocina?	Marque con una cruz las respuestas
Calidad en los materiales	
Atención Personalizada	
Precio	
Forma de Pago	
Tiempo de entrega	
Otro	

A la hora de decidir la compra de un amoblamiento de cocina, Influyen o no algunas otras personas en la decisión de compra?	Marque la respuesta correcta con una cruz
Si	
No	

Si contestó Si, pasa pregunta 3. Si contestó NO, pasa a pregunta 4.

3. ¿Que personas participan en la decisión de compra?	Marque con una cruz la respuesta correcta
Marido/Mujer	
Los hijos	
Los amigos	
Otros	

4. Respecto a su experiencia específica en Steel.

¿Como calificaría el asesoramiento que recibió en Steel?	Marque con una cruz la respuesta correcta
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

5. ¿Cumplió el mueble con sus expectativas?	Marque la respuesta correcta con una cruz
Si	
No	

6. ¿Cumplió el Servicio con sus expectativas?	Marque la respuesta correcta con una cruz
Si	
No	

7. ¿Como calificaría el plazo de entrega del amoblamiento?	Marque la respuesta correcta con una cruz
Muy bueno	
Bueno	
Regula	
Malo	
Muy malo	

8. ¿Recomendaría a Steel para la compra de un amoblamiento de cocina?	Marque la respuesta correcta con una cruz
Decididamente Si	
Probablemente Si	
Puede que si/puede que no	
Probablemente No	
Decididamente No	

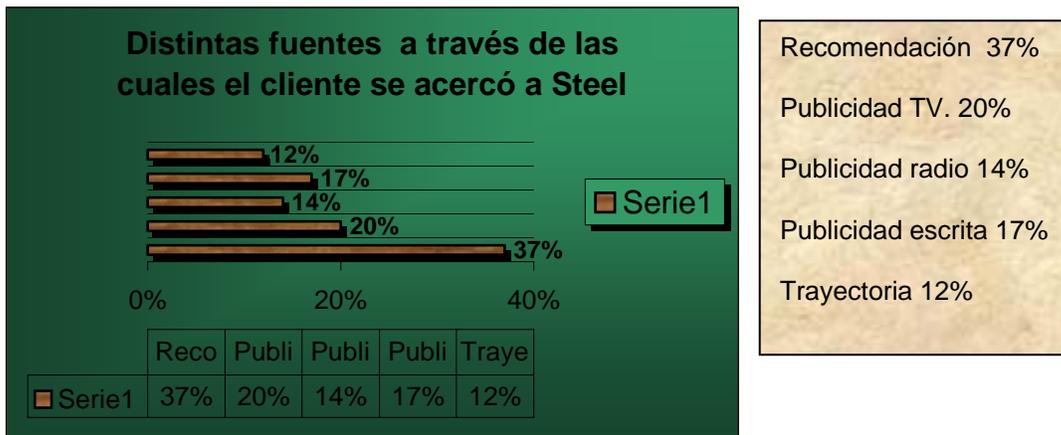
9. ¿Volvería a comprar en Steel?	Marque la respuesta correcta con una cruz
Decididamente Si	
Probablemente Si	
Puede que si/puede que no	
Probablemente No	
Decididamente No	

Muchas Gracias por su tiempo. Que tenga buen día.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO:

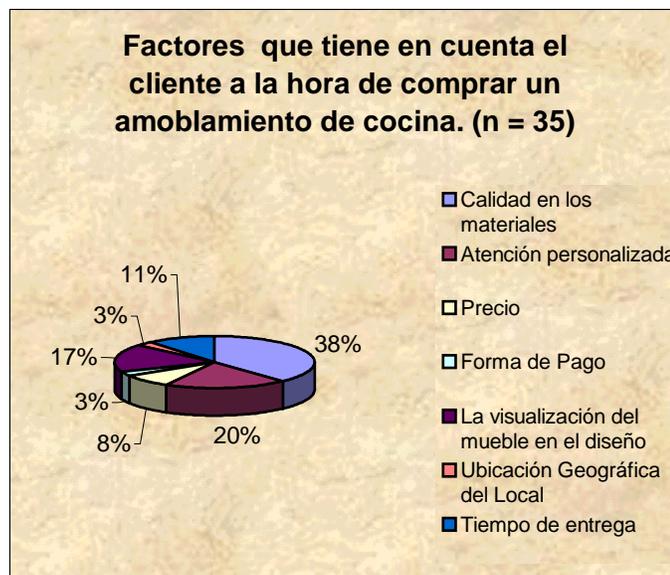
PREGUNTA 1: A través de que medios conoció a Steel

El siguiente gráfico muestra las distintas fuentes a través de las cuales los clientes llegaron a comprar en Steel:



PREGUNTA 2: ¿Cuales son los factores que tiene en cuenta a la hora de comprar un amoblamiento de cocina?

El siguiente gráfico muestra los atributos que los clientes consideran importantes para éste tipo de compra:



Factores que tienen en cuenta para este tipo de compra		
Atributos	Porcentaje %	N° de casos
Calidad en los materiales	38%	13
Atención Personalizada	20%	7
Precio	9%	3
Forma de pago	3%	1
Tiempo de entrega	11%	4
Visualización del mueble en el diseño	17%	6
Ubicación Geográfica del local	3%	1
	Total = 100%	n = 35

PREGUNTA 3 : ¿Que personas participan en la decisión de compra?

Decisión de Compra: El siguiente grafico muestra las distintas personas que intervienen en el proceso de decisión de compra:



Personas que influyen en la decisión de compra		
Ítems	Porcentaje %	N° de casos
Marido/ Mujer	52%	18
Los hijos	28%	10
Los amigos	15%	5
Nadie	5%	2
	Total = 100%	n = 35

* Es el marido o mujer las personas que más se consultan antes de hacer una compra de una amoblamiento de cocina (52 %), así como también los hijos (28%). Podemos inferir que el círculo de mayor influencia es el círculo primario, la familia, a quienes se consulta antes de tomar una decisión.

PREGUNTA 4: ¿Como calificaría el asesoramiento que recibió en Steel?

El siguiente gráfico muestra la opinión de los clientes acerca del asesoramiento que recibió en la empresa así como también el servicio de instalación y entrega del mueble:

Opinión acerca del asesoramiento que recibió del asesor de ventas		
	Porcentaje %	Número de casos
Muy bueno	8%	3
Bueno	28%	10
Regular	57%	20
Malo	6%	2
Muy malo	0	0
Total	100%	n = 35

♦ Hay una tendencia en las opiniones negativa del 63%, lo cual nos da la pauta de que existen serios problemas en la atención al cliente.

♦

PREGUNTA 5 Y 6: ¿Cumplió el mueble con sus expectativas?
¿Cumplió el Servicio con sus expectativas?

Y en relación al cumplimiento de las expectativas del cliente en relación al mueble y al servicio de asesoramiento opinaron lo siguiente:

Cumplió el mueble con sus expectativas?		
SI Cumplió	NO Cumplió	Total %
95%	5%	100
Casos 33	Casos 2	n= 35

Cumplió el Servicio con sus expectativas?		
SI Cumplió	NO Cumplió	Total %
43%	57%	100%
Casos 15	casos 20	n= 35 casos

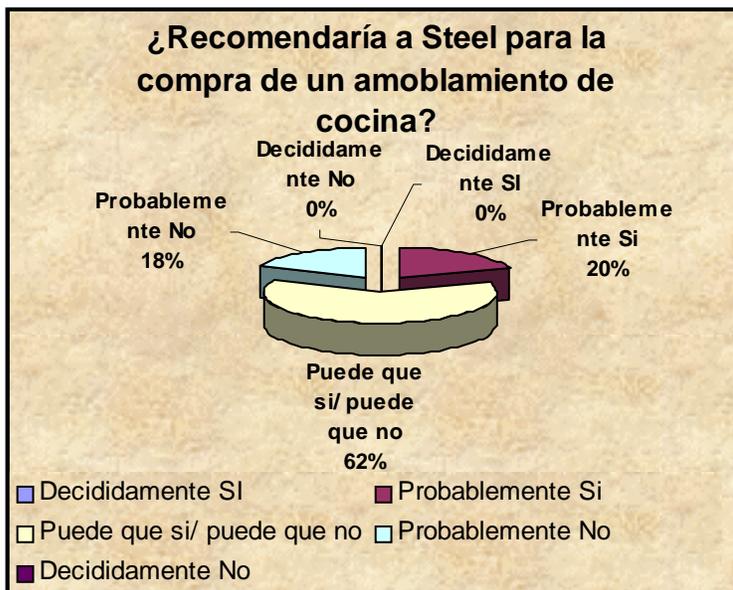
Hay una marcada diferencia ente las percepciones que el cliente tiene sobre el amoblamiento en sí, la cual es positiva, y la opinión respecto al servicio que refuerza el concepto de descontento del cliente respecto a la atención que recibió.

PREGUNTA 7: ¿Como calificaría el plazo de entrega del amoblamiento?

Opinion acerca del plazo de entrega	Porcentaje %	Número de Casos
Muy bueno	0%	
Bueno	32%	11
Regular	60%	21
Malo	5%	2
Muy malo	3%	1
total	100%	n = 35

El plazo de entrega es uno de los puntos de mayor problema en Steel, lo que genera insatisfacción en el cliente.

PREGUNTA 8: ¿Recomendaría a Steel para la compra de un amoblamiento de cocina?



* El 62 % de los clientes duda en recomendar a Steel para la compra de un amoblamiento de cocina.

Recomendaría a Steel?						
	Decid. Si	Probl. Si	Puede que Si/Puede que No	Probl. No	Decida. No	
Porcentaje %		20%	62%	18%		Total = 100%
N ° de casos		7	22	6		N = 35

* Estos dos cuadros anteriormente presentados, refleja la insatisfacción de los clientes. Insatisfacción que proviene de un mal asesoramiento y falta de compromiso de la empresa con algunos factores críticos del proceso, como ser el tiempo de entrega.

PREGUNTA 9: ¿Volvería a comprar en Steel?

Los siguientes gráficos muestran éste análisis: Muestra tomada n = 35 casos



* La mayoría de los clientes dudan de volver a comprar en Steel (65%).

Volvería a Comprar en Steel						
	Decididamente Si	Probl. Si	Puede que Si/Puede que No	Probl. No	Decidí. No	
Porcentaje %		25%	65%	10%		total = 100%
N° de casos		9	23	3		N = 35

Respecto al resultado de los datos, se observó que hubo un 65% que duda si volvería a comprar en Steel, aunque el otro dato más grande se da entre los que contestaron que probablemente sí volverían a comprar en Steel (25%). Este dato tiene que ver con el hecho de que el producto en sí cumple ampliamente las expectativas del cliente. Pero a la hora de recomendar a Steel para una compra futura, el porcentaje de dudosos es alto (62%), así como también aquellos que respondieron que probablemente no recomiendan a Steel.

Bibliografía:

- ❖ HIEBING, JR. y W. COOPER. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. MCGRAW-HILL, 1992, México.
- ❖ SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1974): Marketing. Editado por la escuela Superior de las Cajas de Ahorro Confederadas (CECA). Madrid.
- ❖ DON PEPPER y MARTHA ROGERS. “Uno x Uno”. El Marketing del Siglo XXI. Javier Vergara Editor.
- ❖ C. LOOVELOCK. “Mercadotecnia de Servicios” Tercera Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- ❖ PHILIP KOTLER, Dirección de mercadotecnia. 8a. Ed. Edición publicada por Prentice-Hall, Inc.
- ❖ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José M. (2001): El Plan de Marketing en la Práctica. 6ta Edición. Editorial ESIC.