

2010

P. Martin Etcheverry

# [Plan de Marketing Estratégico para Ideas]

# Abstract

---

## *Resumen del TFG en español:*

El presente trabajo final de graduación trata sobre la planificación estratégica de Marketing para la empresa Gallará para el año 2011. Luego de realizar un análisis interno y externo, se realiza un diagnóstico donde se sitúa a la empresa y se entiende que debe atender a dos aspectos principales: un posible conflicto con el segmento de los profesionales al intentar lanzar una nueva Unidad Estratégica de Negocios y la posibilidad de adueñarse del segmento de particulares aun sin un líder. A partir de aquí, se establecen los objetivos y estrategias para lanzar Ideas al mercado en el año 2011. Se lleva a cabo un Plan de acción que responde tanto a los objetivos de venta, como los objetivos de Marketing. Se calculó el beneficio que podría brindar este Plan de Marketing si es desarrollado y los objetivos son cumplidos, y se finaliza el mismo presentando recomendaciones para continuar con la actividad de la empresa en un futuro.

## *FGT Abstract in English:*

This final graduation work deals with the Marketing Strategic Planning for Gallará in 2011. After conducting an internal and external analysis a diagnosis is made. It places the company in a place which understands that it must meet two main aspects: a possible conflict with the segment of professionals trying to launch a new Strategic Business Unit and the possibility to seize “particulars” segment even without a leader. From here, the objectives and strategies are set to launch Ideas in 2011. Carried out an action plan that responds both to sales targets and Marketing objectives. The profit that the marketing plan could provide, if it is developed and goals are met, was calculated. It ends presenting recommendations to continue the company's business in the future.

Quiero agradecer a mis padres y familia que me brindaron el apoyo constante durante todo el proceso de la carrera y la vida; a mis amigos por estar en el momento que se necesitó para juntar fuerzas y seguir adelante con el trabajo; Natalia Pigino de gran ayuda en éste trabajo; compañeros y futuros colegas, por las largas horas de estudio y debate; a Juan, Daniel y Marité Gallará por la información y ayuda para este trabajo; y por último pero no menos importante, a mis maestros y profesores, por sus aportes y conocimientos.

## Contenido

Abstract.....	2
Introducción.....	7
Objetivos del Trabajo.....	8
Marco teórico.....	9
<i>Brand Equity y Branding</i> .....	9
<i>Marketing de servicios</i> .....	12
Marco Metodológico.....	14
Primera Fase.....	16
Análisis Externo.....	16
Análisis del entorno.....	16
Entorno económico.....	16
Entorno Socio-demográfico y cultural.....	18
Entorno Político y legal.....	19
Análisis del Sector.....	20
Análisis de las cinco fuerzas (M. Porter).....	20
Competidores directos.....	20
Competidores sustitutos.....	20
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	20
Poder de negociación de los proveedores.....	21
Poder de negociación de los clientes.....	21
Análisis del mercado.....	22
Naturaleza del mercado.....	22
Estructura del mercado.....	25
Análisis Interno.....	28
Comunicación.....	29
Análisis de las ventas.....	31
Distribución.....	32
Fijación de precios.....	33
Mercado meta de consumidores.....	34
Atributos del servicio.....	36
Particulares.....	37

Profesionales.....	38
Hábitos de compra.....	38
Diagnóstico .....	41
Análisis FODA .....	41
Balance de fuerzas.....	42
Diagnóstico de la situación .....	43
Segunda Fase .....	45
Objetivos.....	45
Objetivos de venta: .....	45
Objetivos de Marketing:.....	46
Estrategias .....	47
Estrategia corporativa.....	47
Estrategia Competitiva.....	47
Estrategia de crecimiento .....	47
Estrategia de segmentación.....	48
Estrategia de Posicionamiento .....	48
Estrategias de ciclo de vida.....	48
Tercera Fase .....	50
Cuadro Estratégico.....	50
Plan de acción .....	54
Cronograma de actividades .....	61
Priorización de planes.....	63
Planes de contingencia .....	63
Presupuesto .....	65
Presupuesto detallado por programa.....	65
Beneficios del plan.....	67
Escenario Pesimista .....	68
Escenario neutro .....	69
Escenario optimista: .....	70
Conclusión ROI .....	71
Conclusiones y recomendaciones.....	72
Bibliografía .....	74

Fuentes bibliográficas: .....	74
Bibliografía Digital:.....	75
Fuente Digital:.....	75
Anexos.....	76

# Introducción

---

La empresa inicia su actividad aproximadamente 30 años atrás cuando el Ingeniero Daniel Gallará, quien se había formado en el taller metalúrgico de su padre y trabajaba en una fábrica de viguetas para techos, diseñó un sistema de producción que combina matrices y moldes metálicos con la elaboración y mezcla de cemento y arena. Durante todos estos años, fue sumando a su equipo profesionales interdisciplinarios que le permiten realizar cualquier tipo de desarrollo, obra o emprendimiento inmobiliario, a su vez permite brindar asistencia a profesionales y empresas. En la actualidad, se dedica principalmente a la fabricación de techos, estructuras y elementos de hormigón premoldeados de alta calidad de terminación y resistencia.

Luego de más de un año de investigación y obras, Gallará decide lanzar al mercado un nuevo concepto en construcción. Ideas Gallará, es una nueva unidad estratégica de negocios del grupo Gallará que se dedicará al asesoramiento y construcción.

Arquitectos, diseñadores, ingenieros y decoradores ayudan a las personas a planificar y llevar a cabo sus ideas, ofrecen nuevas técnicas y diferentes materiales para construir cualquier tipo de proyecto. Surge de la necesidad de brindar un servicio a todas aquellas personas, empresas u organizaciones que buscan la calidad de los productos Gallará, pero a su vez necesitan asesoramiento profesional para desarrollar proyectos.

La palabra IDEAS se deriva de la conjunción de las siguientes áreas en las cuales la empresa se especifica y brinda asistencia:

*Ingeniería y Desarrollo, Estructuras Especiales, Arquitectura y Servicios*

Se abarcará todo el proceso de desarrollo y construcción de una obra; desde el estudio de suelo, cálculo estructural, desarrollo de proyectos, logística, mano de obra y demás necesidades que pueden surgir a la hora de construir.

Este año la empresa se propone el reto de comenzar este nuevo proyecto en un momento en el cual la crisis económica en el país continúa. Se ven avances en ciertos sectores, incluyendo el de la construcción. Si bien la empresa tiene indicios de cómo lanzar la marca, no existe una planificación a futuro de cómo desarrollarla.

Dentro de éste marco, se plantea el desarrollo de un plan de marketing para el año 2011. Se realizará un análisis y diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa y el contexto en el cual le toca desarrollarse. A partir de esto, se intentaran plantear los objetivos y estrategias más adecuadas para la consecución de los mismos.

## ***Objetivo General***

- Desarrollar un plan de marketing estratégico para la empresa Gallará a fin de crear una nueva Unidad Estratégica de Negocios e introducirla en el mercado de la construcción para el año 2011.

Este trabajo final de grado desarrolla un plan de Marketing, el cual intenta crear una marca e introducirla al mercado de la construcción, es por este motivo que se torna fundamental explicar los siguientes conceptos:

### ***Brand Equity y Branding.***

El Brand Equity explica que una marca puede agregar significativamente valor cuando es reconocida y tiene asociaciones positivas en la mente del consumidor<sup>1</sup>, mientras que un Branding efectivo, crea conciencia de quien es la empresa, sus valores e intenta destacar un beneficio único y beneficioso para sus clientes<sup>2</sup>. Ambos conceptos van de la mano y sirven para explicar el porqué de este plan de Marketing para Ideas Gallará.

Muchos años de estudios e investigación han demostrado que las percepciones de los consumidores y sus actitudes tienen una relación directa con la posición de una marca en el mercado<sup>3</sup> La marca es un activo inmaterial y su desarrollo depende de las asociaciones realizadas por los consumidores.

Para el lanzamiento de la misma se deben considerar ciertos aspectos o factores. En primer lugar, crear una marca lleva tiempo. Se debe invertir tiempo y dinero para la creación de la misma y los resultados no suelen verse tan fácilmente en el corto plazo. A su vez, para construir una marca todos los elementos de marketing deben crear una imagen coherente en el tiempo. Crear y desarrollar la marca debe ser parte de la estrategia general de la empresa, debe representar lo que la empresa apunta a lograr y como quiere ser conocido en la industria. Una marca debe mostrar los valores, la visión, la personalidad y el posicionamiento que busca la empresa.

Al tener un fuerte brand equity las empresas tienen ciertos beneficios:

- Facilita un flujo de ingresos más predecible
- Aumenta el flujo de caja mediante el aumento del market share, la reducción de los costos de promoción, y permite crear estrategias exclusivas de precio.
- A su vez, el brand equity es un activo que puede ser vendido.

Se refiere a un activo intangible, creado en la mente de los consumidores de acuerdo a asociaciones que crean hacia la marca. Esto surge debido a la historia, las experiencias con la misma y las comunicaciones y contactos realizados con la empresa.

---

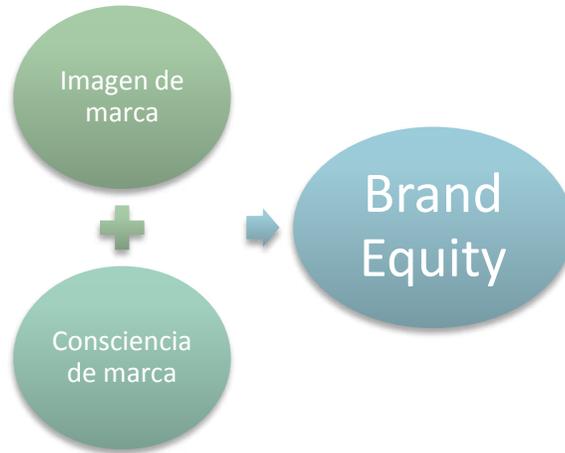
<sup>1</sup> Business Knowledge Center. - "Brand Equity".- NetMBA.com.- <http://www.netmba.com/marketing/brand/equity> (extraído junio 2009)

<sup>2</sup> Laura Lake. - "What is Branding and How Important is it to Your Marketing Strategy? ". <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> (extraído junio 2009)

<sup>3</sup> Dave Walker. - "Building Brand Equity Through Advertising". <http://www.ipsos-asi.com/pdf/rc5.pdf> (extraído junio 2009)

Los principales componentes de un brand equity son la imagen de marca y la consciencia de marca del mercado meta. Cuando la marca es conocida, es cuando existe consciencia de marca, se reconoce fácilmente en el mercado y se relaciona fácilmente la misma con la solución de una necesidad. Un alto nivel de consciencia con el mercado objetivo es una dimensión necesaria para una marca fuerte.

La imagen de marca, lo que se conoce como marca, es la información y las asociaciones con la misma almacenadas en la memoria. Cuando se ve un anuncio y se reconoce una marca, lleva a la recuperación de estas asociaciones de la memoria.<sup>4</sup>



El modelo de brand equity de Brandt y Johnson de 1997<sup>5</sup> incluye otros aspectos:



<sup>4</sup> Keller, Kevin Lane. 2003. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, segunda edición. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

<sup>5</sup>Uche Nworah. – “Brandpapers”. - [http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=604](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=604) (extraído junio 2009)

Algo a tener en cuenta para la consecución de los objetivos de este trabajo final es que todo el marketing mix y sus acciones deben estar enfocadas en crear y proteger el brand equity. Estas deben ser consistentes con lo que el consumidor espera de la marca y deben ser acordes al posicionamiento elegido. Debe utilizar precios acordes, canales de distribución consistentes con lo que se esperaría de una marca con esas características, producto o servicio que respalde ese posicionamiento y comunicaciones acordes.

El branding es un concepto que no intenta buscar que el mercado meta elija los productos o servicios ofrecidos por la empresa en vez de los de la competencia, sino que elijan porque reconocen a la misma como la única capaz de brindar una solución a sus problema. Los beneficios que esto traerá son:

- Motivar a los consumidores
- Emitir los mensajes correctamente
- Confirmar la credibilidad de la empresa
- Crea vínculos emocionales con los consumidores
- Crea fidelidad de los clientes<sup>6</sup>

Lo más importante de crear y desarrollar una marca es determinar un concepto claro, único, recordable e importante para los usuarios y que permita diferenciarse de los competidores. Para tener éxito en realizar un buen branding, la empresa debe entender a los consumidores, para esto se deben integrar todas las estrategias de marca en cada punto de contacto con el público.

A continuación, se detallan algunas pautas que se piensan que pueden determinar el futuro del marketing, y que a su vez, se podrían adaptar al plan de marketing para Ideas Gallará:

- La construcción de una conexión emocional con las personas.
- Las marcas se centraran más en la creación de una experiencia total de los clientes.
- Excelente servicio al cliente.
- El marketing uno a uno será cada vez más importante.
- Las organizaciones cuyos empleados y consultores se conviertan en “amigos” y socios de sus clientes serán las de mayor éxito.
- Más y más gente llegará a comprender lo que son las marcas, lo que pueden hacer y lo que no puede hacer.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Sean McDonald. - “Branding 101”. - <http://www.allaboutbranding.com//index.lasso?article=branding%101/> (extraído marzo 2009)

<sup>7</sup> Derrick Daye, Brad VanAuken. – “The Future of Branding”. – Julio 2008. -

<http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/07/the-future-of-b.html#more> (extraído junio 2009)

## Marketing de servicios

Gallará durante toda su historia siempre ofreció productos para la construcción, a partir de esta nueva marca, la empresa comenzará a brindar un servicio, diferente a la actividad principal de la empresa. Es por esto que se incluye al marketing de servicios en el trabajo.

Mientras que se considera bienes a todos los objetos, materiales o cosas, los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones. Es muy difícil separar uno del otro, sin embargo la diferencia básica está en la intangibilidad de los servicios. Los servicios no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos, sin embargo, el cliente adquiere una experiencia. Hoffman y Bateson crearon el modelo servucción, que muestra los factores que influyen a la experiencia del servicio. Este consta de dos partes<sup>8</sup>: la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible incluye:

- El contexto inanimado, compuesto por todas las características propias del momento del encuentro del servicio.
- El personal de contacto o prestadores de servicio que interactúan con el cliente,
- Y otros clientes que forman parte de la experiencia del consumidor del servicio.

La parte no visible incluye:

- La organización y sistemas invisibles que reflejan las reglas, reglamentos y demás procesos que forman la base de la organización.

Existe para el Marketing de servicios diferentes retos administrativos que difieren del Marketing de productos. Estas diferencias y sus implicaciones asociadas se muestran en la siguiente tabla:

Productos	Servicios	Implicaciones
<b>Tangibles</b>	Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse. Los servicios no pueden patentarse. Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente. Es difícil determinar su precio.
<b>Estandarizados</b>	Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.
<b>Producción separada de consumo</b>	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan unos a otros. Los empleados afectan el resultado del servicio. La descentralización puede ser fundamental.
<b>No perecederos</b>	Perecederos	Es difícil producirlos masivamente.

<sup>8</sup> Hoffman, K. Douglas – Bateson, John E. G. – “Fundamentos de Marketing de servicios” - 2ª edición – Editorial Thomson – México – Año 2003

---

Resulta problemático sincronizar la oferta y demanda de los servicios.

Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

---

Tabla 1: Los servicios son diferentes<sup>9</sup>

Para entender mejor el tipo de servicio estos se pueden clasificar de diferentes maneras. Grande Esteban los clasifica de la siguiente manera<sup>10</sup>:

- Por su naturaleza: se refiere al objeto de su actividad. Estos se pueden clasificar a su vez en 10 categorías:
  1. Servicios de salud.
  2. Servicios financieros.
  3. Servicios profesionales.
  4. Servicios de hostelería, viajes y turismo.
  5. Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
  6. Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
  7. Servicios de educación e investigación.
  8. Servicios de distribución, alquiler y leasing.
  9. Servicios de telecomunicaciones.
  10. Servicios profesionales y de reparaciones y mantenimiento.
- Por el sector de actividad: utiliza criterios de destino de los productos y el carácter de la presentación, individual o colectivo.
- Por su función: servicios de gestión, de producción, información y comunicación, etc.
- Por el comportamiento del consumidor: tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los bienes. Servicios de conveniencia, servicios de compra, de especialidad, especiales o servicios no buscados.

---

<sup>9</sup> American Marketing Association – “Journal of Marketing 49” - Parasuraman, A.; Zeithmal, Valerie A.; Berry, Leonard L. - “A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research” pp. 41-50 - otoño 1985, citado por Zeithaml, Valarie A. “Marketing de Servicios”, Un enfoque de integración del cliente a la empresa - 2ª edición – Editorial Mc Graw Hill – Mexico - 2001

<sup>10</sup> Grande Esteban, Ildefonso – “Marketing de los servicios”- 1ª edición – Editorial ESIC – Madrid – España – Año 1996

Es necesario seguir una estructura para entender mejor el proceso de este trabajo de grado, es por esto que se utiliza como referencia a Sainz de Vicuña Ancin<sup>11</sup>, en su libro “El plan de Marketing en la Práctica”, el cual explica la forma del plan de marketing utilizado en este trabajo. La misma es la siguiente:

### *Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación*

- i. Análisis de la situación
- ii. Diagnóstico

### *Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing*

- iii. Fijación de objetivos
- iv. Estrategias

### *Tercera fase: Decisiones operativas de marketing*

- v. Programas de acción
- vi. Presupuesto/calendario

Para realizar este plan de marketing, se han realizado investigaciones, las cuales contemplaron las siguientes herramientas y técnicas:

- Entrevistas a los directivos de la empresa: la cual se utiliza principalmente con el fin de obtener información para el análisis interno del plan.
- Entrevista en profundidad a potenciales clientes de la empresa: se realizaron 6 entrevistas a particulares para conocer la intención de compra, atributos valorados y satisfacción obtenida de acuerdo a servicios similares. A su vez se realizaron 2 entrevistas en profundidad a profesionales para conocer los atributos valorados, necesarios y distintivos con respecto a este tipo de servicio, buscados por el profesional y el consumidor final.
- Encuesta de opinión a profesionales del rubro: se utilizaron para ahondar y obtener información referida a los atributos buscados en este tipo de servicio y las diferencias entre un arquitecto y una empresa constructora.
- A través de datos secundarios tanto fuentes internas de la empresa, como fuentes externas a la misma.

---

<sup>11</sup> Sainz de Vicuña Ancin, José Ma. – “El plan de Marketing en la práctica”- 4ª edición – Edición revisada y ampliada – Editorial ESIC – Madrid – España – Año 1999.

A fin de poder recaudar toda la información necesaria a través de las encuestas y entrevistas, se hizo una investigación exploratoria con las siguientes características:

**Población:**

Población 1: Hombres y mujeres, entre 35 y 65 años de edad, de nivel socio-económico ABC1, que vivan en la zona norte de la ciudad de Córdoba y que hayan realizado al menos una construcción/refacción en su hogar en los últimos 8 meses.

Población 2: Profesionales de la construcción que se dediquen a un segmento con las características de la población anterior.

**Ficha técnica**

**Técnica:** Entrevistas en profundidad / Encuestas de preguntas abiertas

**Instrumento de recolección de datos:** Guía de pautas / Encuestas<sup>12</sup>

**Tamaño de la muestra:**

Población 1: 6 entrevistas en profundidad - Población 2: 9 encuestas y 2 entrevistas en profundidad.

**Procedimiento muestral:**

Población 1: No probabilístico, por conveniencia

Población 2: No probabilístico, por bola de nieve y conveniencia en el caso de las entrevistas.

---

<sup>12</sup> Ver anexo 1. "Investigación exploratoria". P. 76

# Primera Fase

---

## *Análisis Externo*

---

### **Análisis del entorno**

Los factores que analizaremos a continuación son útiles para conocer las influencias externas de las fuerzas del entorno que rodea a las empresas.

### **Entorno económico**

Debe tenerse en cuenta que los mercados, tanto nacional como internacional, están sufriendo un fuerte impacto debido a la crisis que se atraviesa, y esto ha llevado a la disminución en la demanda de la construcción de propiedades tanto privadas como públicas. En la Argentina la crisis se agrava con el pasar de los días y no hay indicios de mejoras en el corto plazo. Según el FMI el PBI y con esto, la economía argentina, caería un 1,5% durante el 2009 pero aclara que estos son datos del INDEC y según estimaciones privadas sería aun más grave<sup>13</sup>. A pesar de esto, existen algunas proyecciones para el 2010 y 2011 que prevén una recuperación de la economía con aumentos del PBI entre el 2% y el 5%<sup>14</sup>

Para el mercado de la construcción es necesario analizar ciertas variables que impactan de manera considerable en el mismo. La variable económica más importante que afecta a este sector es la tasa de interés de los préstamos bancarios. Éstos son necesarios para que las empresas constructoras o personas financien sus inversiones. El problema es que las líneas de crédito que actualmente les ofrecen los bancos, al ser únicamente a largo plazo, tienen una tasa de interés muy elevada. A fines del 2008 las tasas de interés habían aumentado hasta un 23% y los bancos ya se negaban a otorgar créditos a corto plazo<sup>15</sup>. Una encuesta realizada por el INDEC a diversos empresarios del rubro, reflejó que la baja en la actividad se debe en un 14.9% a la falta de créditos.

---

<sup>13</sup>Anón. – “Según el FMI, el PBI argentino caerá el 1,5%”. - 23 de abril de 2009. – Diario La Gaceta de Tucuman. - [http://www.lagaceta.com.ar/nota/323546/Notas\\_tapa/Segun\\_FMI\\_PBI\\_argentino\\_caera\\_1,5pc.html](http://www.lagaceta.com.ar/nota/323546/Notas_tapa/Segun_FMI_PBI_argentino_caera_1,5pc.html) (extraído julio 2009)

<sup>14</sup>Anón. – “El Banco Central mantiene su proyección del 0,3% para el PIB argentino para noviembre”. – 16 de diciembre de 2009. -

<http://www.saladeinversion.es/noticias/bcra-argentina-pbi-economia/> (extraído marzo 2010)

<sup>15</sup>Anón. “Lineas para conseguir créditos hipotecarios”. – 17 de abril de 2009. - [http://www.noticias-inmobiliarias.diramax.com/novedades-venta-alquiler/Argentina/es/Economia/1731/Lineas\\_para\\_conseguir\\_creditos\\_hipotecarios.htm](http://www.noticias-inmobiliarias.diramax.com/novedades-venta-alquiler/Argentina/es/Economia/1731/Lineas_para_conseguir_creditos_hipotecarios.htm) (extraído agosto 2009)

A continuación se detalla una tabla comparando las características más relevantes de los créditos que otorgan las instituciones bancarias específicamente al sector de la construcción y que muestran las características anteriormente explicadas:



Tipo de tasa	Fija	Fija	Fija
Plazo Máximo	240 meses	180 meses	360 meses
Plazo mínimo	120 meses	12 meses	60 meses
CFT	23,03%	22,86%	9,69%

Tabla 2: características de otorgamiento de créditos

Otra variable a evaluar es la inflación, la cual afecta indirectamente a la empresa, ya que sus clientes cuando se ven afectados por la inflación tienden a disminuir el requerimiento de sus servicios. Aumentan los precios de los insumos y de los proyectos, pero no así los ingresos y el poder adquisitivo de la gente. Existe una realidad en los últimos años en la cual existe una inflación oficial y una real, según los especialistas existirá una aceleración de la inflación en conjunto a un aumento de las tarifas y la demanda de consumo. Durante el 2010 los precios podrían subir a niveles entre el 35%-40%, lo cual sería muy alto para mantener el desarrollo de cualquier país.<sup>16</sup>

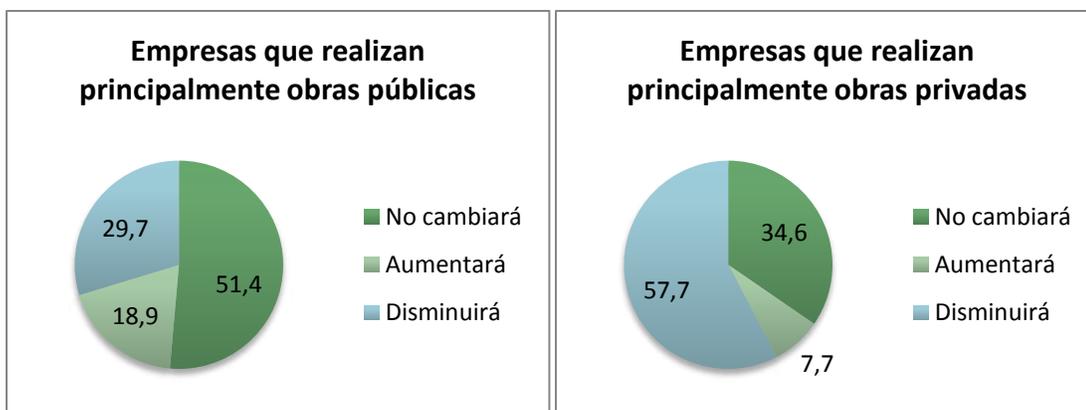
A su vez, se puede analizar a través del nivel general del Índice del Costo de la Construcción que subió un 0,4% en el mes de enero en la Ciudad de Córdoba debido principalmente a un incremento en el costo de los materiales, y un aumento del 13,3% durante todo el 2009<sup>17</sup>. A pesar de esto, un informe del Colegio de Arquitectos de la provincia de Córdoba expone un aumento en la construcción del 12,5% en mayo del 2010 y un promedio del 10% durante todo el año.<sup>18</sup>

Según datos del INDEC, a través de una encuesta realizada a empresarios de la construcción, se preveían para el segundo semestre de 2009 diferentes opiniones con respecto al futuro del rubro, no existen actualizaciones con respecto a estas previsiones. Los mismos se detallan en los siguientes gráficos:

<sup>16</sup>Anón. – “Inflación real marzo 2010”. – 30 de marzo de 2010. - <http://www.tasadeinflacion.com.ar/2010/03/> (extraído marzo 2010)

<sup>17</sup> Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba. – “Índice Costo de la Construcción”. - [http://web2.cba.gov.ar/actual\\_web/estadisticas/gacetillas/index\\_constr.htm](http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/gacetillas/index_constr.htm) (extraído marzo 2010)

<sup>18</sup>Anón. – “Construcción creció 12,5% en mayo”. – Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. - <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=355> (extraído julio 2010)



19

Gráfico 1: Previsión sobre futuro del rubro 2009 - INDEC.

Las variables analizadas anteriormente como el otorgamiento de créditos, la inflación e índice de costos para la construcción, no muestran un panorama muy alentador de la actualidad del rubro. Sin embargo, hay signos de esperanza que prevén una recuperación del PBI, y a su vez la economía para el 2011 y aumentos en los niveles de construcción durante el 2010 que permite considerar un escenario optimista para el futuro.

### Entorno Socio-demográfico y cultural

Una variable que afecta significativamente al rubro de la construcción, son los niveles de confianza de los consumidores y las expectativas de los inversores. En el primer trimestre del 2009 se ha llegado a niveles muy bajos similares a indicadores mínimos históricos. Durante éste primer semestre no sólo el índice bajo un 31%, sino que también es el más bajo desde el 2003. A su vez, la confianza en el gobierno cayó y se encuentra un 22% por debajo del promedio de los últimos dos años<sup>20</sup>. Actualmente este índice sigue en baja, cayendo 5% en marzo con respecto a febrero de 2010<sup>21</sup>

En los últimos años hubo un cambio de actitud de las personas hacia sus preferencias de vivienda. Esta afirmación se ve traducida en el incremento que hay en la zona céntrica y barrios aledaños. Día a día se ven nuevas obras para la construcción de departamentos para habitar, debido a la cercanía con las actividades comerciales y de estudio ubicada en la zona.

Por otro lado, una marcada tendencia a la construcción se debe a la inseguridad fundada en los últimos años. En las periferias y dentro de la ciudad se han incrementado la cantidad de countries y barrios cerrados o privados.

<sup>19</sup> Indec. -“Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción”. – 31 de marzo de 2009. - [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/isac\\_03\\_09.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/isac_03_09.pdf) (extraído abril 2009)

<sup>20</sup> Anón. – “Baja de confianza amenaza el sistema financiero local”. – 22 de julio de 2009. - [http://www.noticias-inmobiliarias.diramax.com/novedades-venta-alquiler/Argentina/es/Economia/1651/Baja\\_de\\_confianza\\_amenaza\\_al\\_sistema\\_financiero\\_local.htm](http://www.noticias-inmobiliarias.diramax.com/novedades-venta-alquiler/Argentina/es/Economia/1651/Baja_de_confianza_amenaza_al_sistema_financiero_local.htm) (extraído agosto 2009)

<sup>21</sup> Universidad Torcuato Di Tella. – “Resultados ICC”. - [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=2575&id\\_item\\_menu=4982](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982) (extraído marzo 2010)

## Entorno Político y legal

Con respecto a las políticas legislativas en la Argentina, existe una situación de inseguridad que pone en desconcierto a todos los sectores económicos. Propuestas de la presidenta generan una inseguridad por parte de todos los habitantes del país y a ojos extranjeros, que crean incertidumbre y dudas a la hora de realizar nuevas inversiones, afectando tanto a Ideas Gallará, como cualquier otra empresa.

Es necesario tener en cuenta que hay una constante actualización de las leyes laborales. Es necesario brindarle a cada uno de los trabajadores las condiciones óptimas para desarrollarse, estimular y desarrollar su actividad laboral. La ley de higiene y seguridad<sup>22</sup> exige condiciones de trabajo para los empleados que no siempre se cumplen en su totalidad en el mercado de la construcción. Pequeñas empresas constructoras y arquitectos independientes suelen tener equipos de trabajo para llevar a cabo sus proyectos que no cumplen con estas condiciones. Se debe tener en cuenta todas las posibilidades de riesgo, donde los trabajadores cuenten con los elementos de seguridad que asegure el bienestar de los mismos.

Hasta aquí se puede entender que la situación muestra un alto grado de incertidumbre sobre el futuro de la gran mayoría de las variables analizadas. La situación política, económica, de inseguridad crean en la sociedad desconcierto, pero del cual ya todos estamos acostumbrados. A su vez, hay indicios de mejoras y gracias a esta incertidumbre se crean grandes oportunidades de negocio que no se deben pasar por alto.

---

<sup>22</sup>“Ley 19587”. - [http://www.me.gov.ar/spu/guia\\_tematica/infraestructura\\_u/doc/ley19587.pdf](http://www.me.gov.ar/spu/guia_tematica/infraestructura_u/doc/ley19587.pdf) (extraído julio 2010)

## Análisis del Sector

Se analiza la competencia y la relación entre los diferentes actores en el sector para entender la industria en la que está inmersa la empresa.

### Análisis de las cinco fuerzas (M. Porter)

Esta teoría colabora en el estudio de los competidores directos, los cuales brindan el mismo servicio que Ideas Gallará; los competidores sustitutos, mediante el cual se intenta conocer empresas que pueden suplantar el servicio que plantea brindar la empresa; competidores potenciales, donde se mide la facilidad o dificultad de entrar en el sector; y por último, el poder de negociación de clientes y proveedores.

#### Competidores directos

Existen varias empresas constructoras que compiten directamente con Ideas Gallará, se analizarán en mayor detalle más adelante, sin embargo cabe aclarar que el mercado de la construcción es muy amplio y variado. No existe un liderazgo claro de ninguna de las empresas, ya que cada una se especializa en diferentes aspectos. El tipo de competencia que existe en el sector no es desfavorable para Ideas Gallará, ya que existen posibilidades muy diversas de especificación en diferentes segmentos que permiten a la empresa desarrollarse tranquilamente en ciertos nichos. Sin embargo, es necesario conocer de la existencia de estas empresas competidoras y tenerlas en cuenta para futuras planificaciones.

#### Competidores sustitutos

Ideas Gallará no posee competidores sustitutos, ya que el tipo de servicio que ofrecería abarca, dentro de la construcción, cualquier tipo de tecnologías, siendo éstas propias o tercerizando el servicio.

Sin embargo, se necesita destacar que la empresa posee una amplia gama de competidores secundarios. Dentro de estos, se pueden mencionar a los profesionales, ya que si bien se encuentran inmersos en esta actividad, no siempre hacen de ella su labor principal. Si bien se podrían ocupar de la construcción integral, por lo general se ocupan de partes como el diseño, cálculo, investigación, etc.

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector no es una amenaza muy fuerte, a pesar de que esta no es una posibilidad a descartar.

Debido a las características de las empresas constructoras que se encuentran actualmente en el sector, la trayectoria de las mismas, los conocimientos sobre los clientes y el rubro, los precios competitivos de cada una de ellas, la inversión inicial requerida y las relaciones existentes con proveedores hacen muy difícil a un nuevo competidor ingresar al mercado y hacerlo de una manera eficaz y efectiva, al menos en un mediano-corto plazo.

## Poder de negociación de los proveedores

Existen infinidad de proveedores en el rubro de la construcción, incluyendo materiales como arena, cemento, cal, maderas, pinturas, pisos, cerámicos, etc., proveedores de transporte, maquinarias, etc.

Ideas Gallará tiene la ventaja sobre otros competidores de contar con todos los insumos que le provee Gallará y Cía. También cuenta con espacio para hacer grandes depósitos en el caso de realizar compras grandes de materiales, y de esta manera crear economías de escala.

El poder de negociación de cada uno de estos proveedores de insumos o servicios, dependerá principalmente de la disponibilidad de sustitutos, a su vez, del tamaño y capacidad de respuesta de los mismos. En general, la gran mayoría de los insumos para la construcción son de fabricación genérica o industrial y de fácil acceso lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores. Es importante tener en cuenta que uno de los factores más influyentes al momento de negociar es el precio de los insumos, por lo tanto, proveedores con capacidad de generar mayores economías de escala, tendrán mayor poder de negociación.

## Poder de negociación de los clientes

Cada caso, cada situación y cada proyecto son totalmente distintos para analizar el poder de negociación de los clientes. Se debe considerar las características del mismo, si es un cliente particular que decide realizar un pequeño proyecto de reformas en su hogar por única vez, un comerciante con varios proyectos planeados a futuro, o un gran inversionista con un proyecto de gran envergadura como la creación de un nuevo barrio privado. Por lo tanto el poder que tienen los clientes para negociar, incrementará básicamente de acuerdo las características del proyecto.

Más adelante se analizarán con mayor profundidad los tipos de clientes y sus características, sin embargo, es importante mencionar que uno de los tipos de clientes que existen en el sector, los profesionales, a su vez son competidores con las empresas constructoras. Los clientes tienen la posibilidad de elegir tanto a una empresa constructora como un arquitecto o ingeniero para realizar sus obras.

Aquí se puede concluir que la empresa se encuentra en un sector que, de acuerdo a las características de la misma, le brinda muchas oportunidades. Se encuentra en gran ventaja con respecto a potenciales competidores o de menor envergadura, principalmente debido al respaldo que cuenta de Gallará y en segundo lugar por la capacidad de generar economías de escala por los volúmenes capaces de manejar. Esto mismo, le permite tener un mayor poder de negociación tanto con proveedores como clientes.

## Análisis del mercado

### Naturaleza del mercado

Para un análisis más simple de los distintos segmentos del mercado de la construcción se presenta el siguiente cuadro:



Cada uno de los segmentos del mercado tiene características y necesidades totalmente distintas. Los desarrollistas suelen ser particulares o sociedades de personas que llegan a las empresas constructoras con grandes terrenos, aunque no necesariamente tienen una idea del tipo de proyecto a desarrollar. El desafío de las empresas constructoras es ofrecer una idea y un proyecto rentable, y que le interese a la persona que busca generar un beneficio de este terreno. A su vez, es difícil encontrar desarrollistas que cuenten con la propiedad y el dinero disponible en ese momento para invertir en el emprendimiento. En estos casos, las soluciones que se pueden ofrecer son la de conseguir préstamos bancarios u obtener ayuda de las empresas constructoras. Muchas veces la forma de pago son a través de canjes o permutas. Un ejemplo de esto sería la construcción de un edificio donde la empresa constructora recibe un departamento como forma de pago.

Los profesionales se componen por arquitectos, ingenieros, diseñadores y profesionales de la construcción. Estos proponen a las empresas constructoras proyectos derivados de clientes con una diversidad muy amplia de necesidades. La particularidad de este segmento está en que juegan el papel de clientes y competidores al mismo tiempo ya que ambos son capaces de realizar las mismas actividades. En el caso de Gallará, surge un conflicto, debido a que al lanzar Ideas Gallará se competiría con los actuales clientes de Gallará premoldeados. Éstos podrían sentirse disconformes con la empresa y dejar de realizar compras de insumos para cambiar de proveedor.

Por último, los particulares son un segmento del mercado que tiene características muy diversas, cada persona en particular se acerca a las empresas constructoras con proyectos, ideas o necesidades totalmente diferentes. Por lo general, suelen ser familias o personas individuales con relativamente pequeños proyectos. Se le denomina pequeño proyecto, en este caso, a aquellos que realizan familias o pequeños comerciantes con motivo de crear un espacio nuevo o una ampliación del hogar o el comercio.

Estas personas que deciden llevar a cabo un proyecto de estas características suele tener ciertos inconvenientes. Es muy común que no conozcan un arquitecto o una persona que pueda llevar a cabo sus planes; la gente desconfía del personal y las capacidades que puede tener el mismo, se siente insegura sabiendo que gente desconocida entra a sus hogares a trabajar, conociendo los niveles de inseguridad que se viven en el país; no existe ningún tipo de garantías respecto a los métodos y técnicas del personal que construye en sus hogares; mucha gente ha tenido experiencias problemáticas en el pasado donde los arquitectos no cumplen con los tiempos y formas previamente acordados.

Además de esto, analizamos a través del siguiente cuadro otros factores que explican la composición y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado.

	<b>Desarrollistas</b>	<b>Profesionales</b>	<b>Particulares</b>
<b>Composición</b>	Generalmente empresas privadas, financieristas, sociedades, etc.	Arquitectos, ingenieros, decoradores.	Cualquier persona independientemente de cuál sea su profesión.
<b>Proveniencia geográfica</b>	Ciudad de Córdoba y zonas aledañas, en ciertos casos de otras provincias o extranjeros	Ciudad de Córdoba y zonas aledañas	Ciudad de Córdoba y zonas aledañas
<b>Tipo de servicio que contrata</b>	Desarrollo de negocios, cálculos de estructura y factibilidad de construcción, asesoramiento profesional jurídico, financiero y de arquitectura.	Principalmente construcción llave en mano de proyectos. Asesoramiento profesional en áreas de construcción, jurídico y factibilidad de construcción.	Construcción llave en mano y asesoramiento profesional.
<b>Factores influyentes en la adquisición del servicio.</b>	Precio, tiempo y formas de financiamiento del proyecto.	Precio, tiempo, costos, calidad y eficiencia del servicio y producto final.	Buen y completo asesoramiento, confianza, calidad, precio entre otros.
<b>Búsqueda de información / forma de contacto</b>	Principalmente a través de contactos y recomendaciones profesionales.	Contactos profesionales o búsqueda personal.	Recomendaciones de amistades o búsqueda en diarios o revistas.
<b>Frecuencia de compra</b>	Depende de las características del cliente.	Habitual	Generalmente una vez cada dos años.

Tabla 3: Composición y comportamiento de los segmentos del mercado.

Para concluir, existen tres segmentos básicos que componen el mercado. Por un lado, los desarrollistas que suelen generar proyectos de gran envergadura y de mayor rentabilidad, sin embargo cada oportunidad que se le presenta a una empresa constructora es totalmente diferente de la anterior. Es muy difícil encontrar parámetros de similitud entre un cliente y un proyecto con respecto a otro.

Los profesionales buscan desligarse de las responsabilidades de proyectos y buscan en las empresas constructoras la solución a esto. Buscan efectividad, bajos costos, calidad y tiempos cortos para brindar a sus propios clientes el mejor resultado posible.

Por último, los particulares buscan realizar pequeños proyectos como una ampliación, un hogar, la modificación de algún sector de sus casas y encuentran como inconvenientes principales el no conocer una persona que les garantice no sólo llevar a cabo sus proyectos en tiempo y forma, sino que pueda ofrecer un personal de confianza y un asesoramiento completo y a su gusto.

Es difícil cuantificar que porcentaje de participación de mercado tiene cada uno de ellos, sin embargo se sabe que el mayor número está en los particulares, luego profesionales y en última instancia los desarrollistas. Los expertos en Gallará creen que la mayor facturación por proyecto se genera en el caso de los desarrollistas.

## Estructura del mercado

No son muchas las empresas constructoras de gran envergadura en la ciudad de Córdoba. En su gran mayoría se dedican a hacer pequeños proyectos y no tienen una gran participación en el mercado de la construcción. Estas se dedican a segmentos que por el momento esta nueva empresa no intentará acaparar. En este plan se analizan solo cuatro compañías, ya que son, de acuerdo a características tales como la capacidad de respuesta, tamaño, cantidad de empleados, alcance, etc., las que más se asemejan a lo que se pretende alcanzar con este nuevo proyecto.



Esta es una empresa que lleva 25 años en el mercado y se dedica a la construcción, decoración, y equipamiento de edificios y emprendimientos comerciales de gran envergadura. Ayassa Fombella se destaca en la calidad de sus obras y en contar con políticas de RSE (responsabilidad social empresarial), colaborando con fundaciones e instituciones sin fines de lucro.



Se dedica principalmente a ejecutar obras de arquitectura, ingeniería, ingeniería especializada y servicios de consultoría en proyectos. La empresa destaca sus aspectos de calidad, amplia concepción del negocio y su trayectoria. Preocupada por no producir consecuencias negativas en el medio ambiente y tratando de cuidar siempre la seguridad de sus empleados, Rode brinda un servicio a sus clientes que se intenta superar a través de la mejora continua de sus procesos. Ejemplos de esto son la adquisición de la Norma ISO 9001 en su Sistema de Gestión de Calidad, y actualmente desarrollando su Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional de acuerdo a las Normas OHSAS 18001.



Una empresa que brinda servicios de arquitectura e ingeniería, y a su vez realiza proyectos, construcción y gerenciamiento de todo tipo de obras civiles e industriales. Como bien lo indica su slogan, “construir con calidad” es ese el aspecto que la empresa destaca como su principal atributo. CIAR se diferencia del resto de las empresas constructoras, en que dentro de sus servicios ofrece el de rehabilitación y restauración de antiguos edificios.



Tomás Crozzoli e hijo construcciones se dedica al desarrollo, construcción y comercialización de edificios de departamentos, comunales e industriales. La empresa es capaz de diseñar, construir y vender los edificios para sus inversores. La empresa cuenta con la Norma ISO 9001 que avala su Sistema de Gestión de Calidad, y a su vez es la primer empresa constructora en Córdoba en obtener la certificación en diseño, desarrollo y construcción de obras civiles otorgado por TÜV Rheinland Argentina S.A.

A continuación, se presenta la siguiente tabla comparativa de las empresas constructoras de la ciudad.

	Ayassa Fombella	Rode	Ciar	Tomás Crozzoli	Ideas Gallará
Se dedica a	Construcción, decoración, y equipamiento de edificios y emprendimientos comerciales de gran envergadura	Ejecuta obras de arquitectura, ingeniería, ingeniería especializada y servicio de consultoría en proyectos.	Brindar servicios de arquitectura e ingeniería y realiza proyectos, construcción y gerenciamiento de todo tipo de obras civiles e industriales	Desarrollo, construcción y comercialización de edificios de departamentos, comunales e industriales	Asesoramiento, desarrollo y construcción de obras.
Se destaca por	Calidad cuenta con políticas de RSE Trayectoria	Calidad Amplia concepción del negocio Trayectoria	Calidad	Calidad	Calidad Tiempo
Principal segmento	Desarrollistas de edificios comerciales	Desarrollistas Profesionales	Desarrollistas Profesionales	Desarrollistas de edificios	Profesionales Particulares
Otros		Normas ISO 9001 Normas OHSAS 18001	Rehabilitación y restauración de antiguos edificios	Normas ISO 9001 Certificado en diseño, desarrollo y construcción de obras civiles	Cuenta con el sistema de construcción de premoldeados Gallará patentado
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de obras civiles</li> <li>• Venta de revestimientos y materiales</li> <li>• Diseño de interiores para empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De obras industriales</li> <li>• De obras comerciales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejos habitacionales</li> </ul> </li> <li>• En telecomunicaciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>• De obras institucionales</li> <li>• De obra pública</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De obra civil y arquitectura</li> <li>• Obra de ingeniería, hidráulica, electromecánica y vial</li> <li>• Rehabilitación y restauración</li> <li>• Proyecto y diseño de obras llave en mano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, construcción y venta de edificios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de suelo</li> <li>• Cálculo estructural               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proyectos                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> <li>• Mano de obra</li> </ul> </li> <li>• Proyecto y diseño de obras</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 4: Comparación de principales empresas constructoras de la ciudad.

Todas las empresas analizadas se dirigen a los segmentos de desarrollistas y profesionales los cuales Ideas Gallará también apunta. Con una gran trayectoria y experiencia en el rubro, son referencia para la contratación de las mismas en el momento de realizar un proyecto. Es también, por estos motivos que se compararon estas cuatro empresas competidoras. En base a todos estos datos, la conclusión más importante a la que se llegó en este análisis, es que no existen empresas de gran importancia que se dediquen al segmento de los particulares en la ciudad de Córdoba.

La crisis mundial está cada vez más instaurada y los pronósticos no son alentadores, en nuestro país la situación no es ajena a esto. A pesar de esto, en el mercado de la construcción se ven algunos indicios de cambio que son alentadores. Esta situación trae oportunidades de negocio, a lo que se le suma encontrarse en un mercado amplio, variado y con diversas posibilidades de concentración en nichos de mercado desatendidos por las grandes empresas.

Gallara y cia decidió para su nuevo proyecto lo siguiente:

### Visión

- Ser la empresa de referencia en cuanto a rapidez, calidad y respuesta en el mercado de la construcción.

### Misión

- Brindar el máximo nivel de servicios integrales de asesoramiento profesional a desarrollistas, arquitectos, constructores y particulares. Transformar nuestra experiencia y capacidad de respuesta en beneficios tangibles para nuestros clientes y socios del mercado de la construcción.

### Valores de la empresa

- Compromiso
- Excelencia y calidad
- Vocación de servicio
- Eficiencia e innovación
- Respeto por la persona
- Integridad y honestidad

Ideas Gallará propone una amplia gama de soluciones para la construcción, en comparación a otras empresas, ya que trata de brindar asistencia profesional en cualquiera de las diferentes etapas del proceso hasta el desarrollo completo de una obra. Estas soluciones pretenden que la construcción deje de ser un padecimiento o una incertidumbre y pase a ser un placer.

Para entender mejor el servicio ofrecido por la empresa, se utilizará el criterio de clasificación propuesto por Grande Esteban<sup>23</sup>.

Naturaleza	Sector de actividad	Función	Por comportamiento del consumidor.
Servicios profesionales	Servicio de producción	Servicios de producción, reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicio técnico en general	Servicio de compra: el consumidor demuestra un comportamiento complejo. Buscan mucha información en su experiencia, en vendedores, grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es complejo.

Tabla 5: Clasificación del servicio brindado por la empresa

Gallará siempre mantuvo una postura conservacionista en sus acciones. Esto se dio de esta manera, ya que el Ingeniero Daniel Gallará es una persona a la cual le gusta tener un control casi absoluto sobre los resultados de la empresa. Sin embargo, en los últimos años la empresa muestra avances con respecto a esto, y se destaca por tener un espíritu emprendedor, buscando y generando nuevos negocios y productos constantemente. En la actualidad el grupo cuenta con un personal interdisciplinario que le permite realizar cualquier tipo de desarrollo, obra o emprendimiento inmobiliario.

Según lo expresado por los miembros de la empresa, la forma de trabajo que tendrá Ideas Gallará, es la de armar grupos de trabajo para las obras y juntar equipos interdisciplinarios de personas para crear y pensar cada uno de los proyectos presentados a la empresa por sus clientes. Esto brindaría la posibilidad de aumentar tanto la creatividad como los conocimientos técnicos que se le puedan aportar a cada situación. A pesar de esto, cada proyecto tendrá un responsable que al estar en una categoría jerárquica superior al resto del equipo tendrá que controlar y coordinar para la consecución de los objetivos planteados por el cliente.

### Comunicación

Ya hace muchos años que la empresa Gallará realiza comunicaciones tratando de solucionar el problema que tiene en su empresa, que es el de la “humanización” de sus productos. Se mostraron siempre imágenes de familias, niños jugando y de fondo obras de la empresa sin mayores resultados con respecto a este tema.

<sup>23</sup> Grande Esteban, Ildefonso. – “Marketing de los servicios”. - 1ª Edición – Editorial ESIC – Madrid – España – Año 1996.

La empresa lanzó hace unos años una campaña para consolidar el posicionamiento de su sistema constructivo, haciendo hincapié en los 100 años de garantía de su producto. Incluyendo avisos en gráfica, radio de alcance nacional y en televisión<sup>24</sup>. Lo importante que hay para analizar en esta campaña, se da en que los atributos que se promocionaban sobre el método de construcción Gallará, son los mismos con los que contarían los proyectos de Ideas Gallará. Estos se analizaran en mayor profundidad más adelante en el trabajo, pero cabe aclarar que la simplicidad, la seguridad, la calidad y la rapidez son aspectos que siempre destacaron a la empresa. La rapidez es el aspecto a destacar en las obras realizadas hasta el momento, disminuyendo en ocasiones hasta meses, los plazos de los mismos. Ejemplo de esto es la obra del Colegio San Pedro Apóstol con 3000 m2 de entresijos montados en 30 días, cuando generalmente se tarda más del doble de tiempo en realizarse.

Con respecto a Ideas Gallará, la empresa ya tiene pensada una estrategia comunicacional para este 2011, primer año de su lanzamiento oficial como marca. En primer lugar, se creó un eslogan, que es el de “Construcción 360”. La idea del mismo surge para mostrar a la gente que la empresa le dará un giro completo al concepto de construir.

En segundo lugar, se planificó un mensaje diferenciado para cada uno de los diferentes segmentos del mercado de la construcción. Para los desarrollistas el mismo sería: “Ideas Gallará es una empresa constructora y de servicios profesionales respaldada por 30 años de experiencia en el mercado.” La empresa cree conveniente para este segmento, respaldarse con el conocimiento de Gallará y Cía.

El segmento de los desarrollistas busca experiencia, conocimiento, profesionalidad, creatividad además de buenos precios y costos para sus proyectos. Los medios elegidos por la empresa para comunicar su mensaje serán las gestiones de relaciones públicas que realice la empresa; a través de contactos internos generados por la experiencia y trayectoria de la empresa; a través de los contactos externos por medio de recomendaciones; realizando reuniones y presentaciones exclusivas y convocando a lo que la empresa llama “falsa inauguración”, a lo que se refiere con una inauguración formal del local y la marca una vez que éste ya funcione adecuadamente.

Para los profesionales, el mensaje elegido por la empresa es: “Ideas Gallará es una empresa constructora que ejecuta obras en sus distintas etapas o proyectos “llave en mano” y que brinda asistencia técnica a profesionales del rubro de la construcción.” La diferencia con el segmento anterior por la cual la empresa considera la necesidad de crear un mensaje diferente, se da en que los profesionales delegan sus proyectos a las empresas constructoras para que estas los ejecuten. Para este segmento los medios utilizados son las gestiones de relaciones públicas; se utilizaran medios de comunicación segmentados como programas de TV en espacios específicos, en revistas de arquitectura y suplementos de arquitectura en diarios; presencia en espacios de radio con líderes de opinión sobre el rubro; obtener presencia en newsletters de negocios o específicos en internet y convocando a “falsa inauguración” a importantes profesionales.

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 2. “Comunicación” P. 80

Por último, para los particulares, el mensaje elegido es: “Gallará es una solución garantizada”. Para la empresa, el segmento busca exactamente eso, una solución a sus ideas y proyectos e Ideas Gallará es la solución a la misma. Los directivos de Ideas Gallará decidieron dirigirse a un segmento ABC1-C2 a través de los siguientes medios: TV, con programas con líderes de opinión en arquitectura e interiorismo; en gráfica a través de la revista Punto a punto, Comercio y justicia, Coterránea y Matices; en radio, a través de FM y líderes de opinión del rubro; en vía pública, sólo en la zona sur o que no pertenezcan a la ciudad; y por último, en publicidad en colectivos y negocios como sucursales del banco Credicoop.

## Análisis de las ventas

De acuerdo a los datos proporcionados por Gallará, suele darse un incremento mensual hasta el mes de diciembre en la venta de materiales, donde vuelve a caer abruptamente en el mes de enero. A pesar de no ser el mismo mercado, de ser diferentes los consumidores en muchos de los casos y ofrecer un producto o servicio distinto, se podría tener en cuenta como un dato indirecto para el futuro de Ideas Gallará, ya que no hay datos propios suficientes de la empresa que sirvan para llegar a este tipo de conclusiones. A su vez, los empleados de Gallará comentan que se notó una baja importante en las ventas durante el último año debido a la actual crisis.

Al no contar con datos propios de la empresa, se considerarán datos del mercado de la construcción en la ciudad de Córdoba que pueden dar un panorama del comportamiento del mismo. En el siguiente gráfico se muestran las cantidades de m<sup>2</sup> construidos por mes en la Ciudad de Córdoba desde enero del 2008 a julio de 2010<sup>25</sup>. Lo que nos permite ver es una leve tendencia en aumento a medida que pasan los meses del año, que luego vuelve a caer al comienzo del año siguiente. A su vez, se ven aumentos en la cantidad de m<sup>2</sup> construidos año a año en la ciudad. Con respecto al crecimiento anual, hubo una discordancia entre lo expresado por la empresa y lo que muestran los datos oficiales, siendo estos últimos positivos a diferencia de la venta de materiales por Gallará. Estos datos se pueden tomar como referencia, conociendo las limitaciones de los mismos.

---

<sup>25</sup> Datos brindados por la Biblioteca de la Municipalidad de Córdoba. – Agosto 2010.

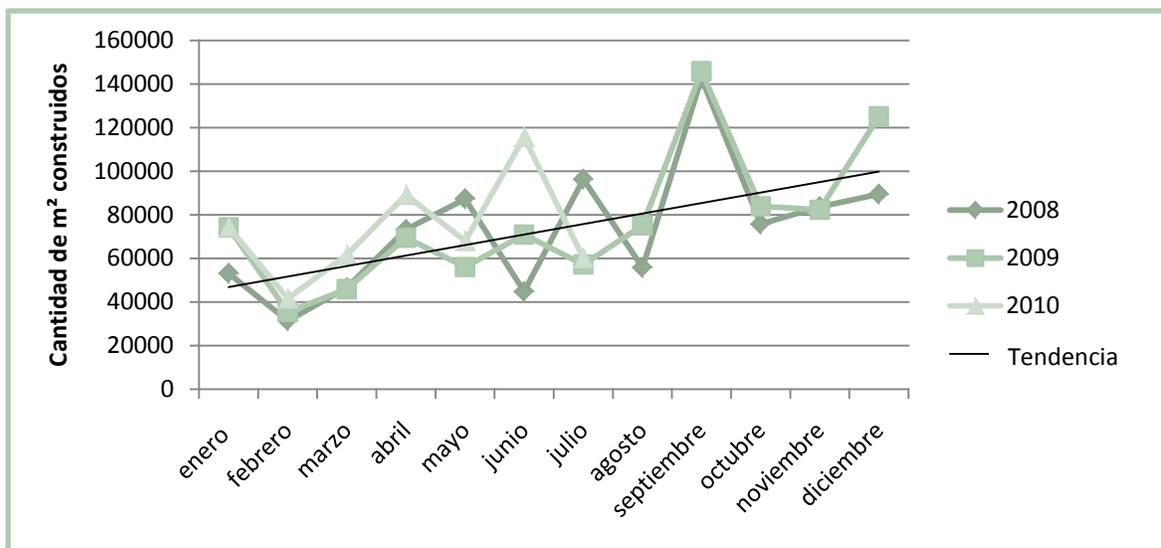


Gráfico 2: Cantidad de metros cuadrados construidos por mes en la Ciudad de Córdoba 2008-2010.

## Distribución

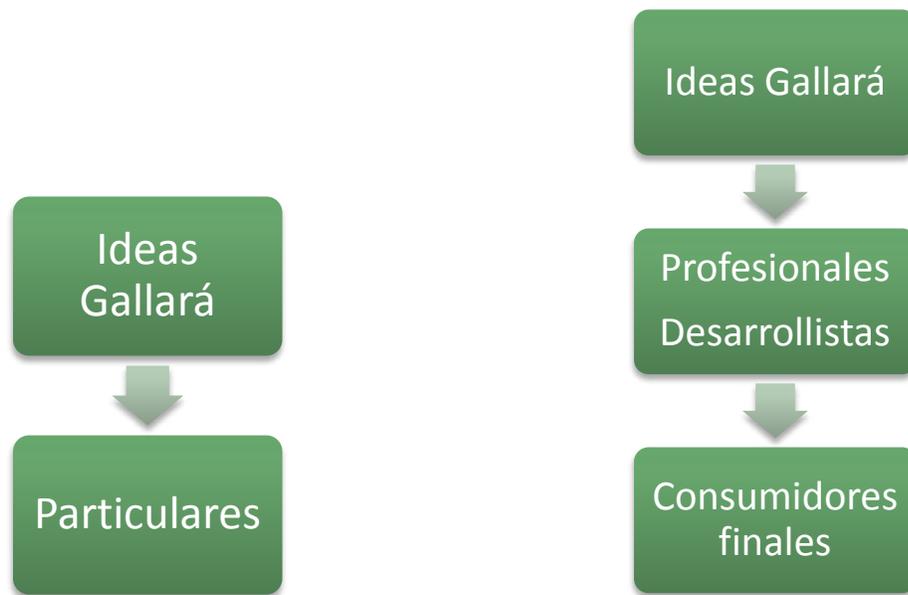
Ideas Gallará se dedicará principalmente a un segmento ABC1-C2, clientes de alto nivel, como inversionistas, profesionales y constructores radicados en la ciudad de Córdoba, con posibilidades de generar contactos en cualquier otro punto de la provincia o el país. Actualmente abriendo una oficina en el Office Mall del complejo Dinosaurio de Rodríguez del Busto, un lugar muy lujoso y confortable para la generación de negocios de esta envergadura. La proximidad al Hotel y su cercanía a diferentes barrios donde se están instalando diferentes empresas, posicionan a este complejo como un gran polo generador de negocios e inversiones. Ideas Gallara aprovecharía estas características del Dinosaurio para generar encuentros sociales y empresariales no sólo con clientes de barrios con gran poder adquisitivo, como es la zona norte de la ciudad, sino también con clientes provenientes de otras localidades gracias al hotel.

Ideas Gallará tiene la posibilidad y capacidad de ofrecer su servicio a todo el país, sin embargo desde su local del Mall del Dinosaurio, se alcanzaría solo la zona norte de la ciudad. En el eventual caso de presentarse la posibilidad de realizar un proyecto en otra zona, la empresa sería capaz de brindar sus servicios. La idea y el motivo de posicionarse en el Dinosaurio Mall es el de acercarse al segmento de los particulares principalmente, y en segunda instancia a los profesionales. En el caso de realizar proyectos con desarrollistas suele buscarse ámbitos de reunión más privados.

Gallará ya cuenta con su local en la Av. Rafael Núñez que ofrece atención al público, al igual que en las instalaciones que cuenta en su fábrica en el barrio Los Bulevares, en donde se comercializa y distribuyen los productos Gallará. Estos locales mantendrían las mismas características y funciones que tienen actualmente.

Para la distribución de los materiales que se utilicen en las obras Ideas Gallará utilizará los mismos mecanismos que viene utilizando hasta el momento para sus premoldeados. En el caso de necesitar otro tipo de materiales o algún tipo de servicio extra con el que no cuente la empresa, se tercerizará el servicio.

El canal de distribución de la empresa es de cero o un nivel de acuerdo a si ofrece su servicio a particulares (cero niveles) o a desarrollistas o profesionales (un nivel).



### Fijación de precios

Ideas Gallará tiene una historia muy corta y muy pocos proyectos realizados hasta el momento por lo que es difícil encontrar una estrategia de precios a simple vista. Algunos de estos proyectos son el Club House de las Delicias Country Golf y parte del Colegio San Pedro Apóstol, entre otros. Estos proyectos fueron realizados hace más de 10 años y Gallará los realizó de manera excepcional.

Cada proyecto tendrá un costo y a su vez un precio diferente de acuerdo a los materiales, terminaciones, tecnologías que se utilicen y de acuerdo a lo solicitado por el cliente; sin embargo, premoldeados Gallará siempre mantuvo precios por encima del promedio de sus competidores con productos similares, ya que cuenta con una tecnología única en el rubro y un método de construcción que ninguno de sus competidores puede igualar. La empresa no está dispuesta a trabajar con materiales o procesos de mala calidad con el motivo de conseguir mejores precios. Gallará y cía. mantiene una estrategia de precios de descreme<sup>26</sup>.

*Descreme: “La empresa selecciona el mercado para un nuevo producto y fija un precio artificialmente alto, posteriormente, lo va reduciendo sucesivamente de cara a introducirse en nuevos segmentos*

### Mercado meta de consumidores

Ideas Gallará se dedica a los tres segmentos que componen el mercado de la construcción. Asimismo, como se apuntó anteriormente, el segmento de los desarrollistas es extremadamente heterogéneo, y cada cliente tiene necesidades particulares diferentes. Por este motivo, y debido a la importancia que tiene cada uno de estos, no se tendrán en cuenta como prioritarios para su análisis en este plan, dejando a la empresa la tarea de brindarles un trato diferencial a cada uno de ellos.

El segmento de los desarrollistas, está compuesto básicamente por empresas privadas, financistas o sociedades de personas que provienen tanto de la ciudad de Córdoba, como de zonas aledañas u otras provincias inclusive. Los principales motivos para adquirir este servicio, es el de realizar un negocio a partir de un terreno de grandes dimensiones o ubicado en una zona comercial importante. Esto puede ser a través de desarrollos inmobiliarios, edificios y construcciones de grandes magnitudes. Suele buscarse servicios como el cálculo de estructuras y suelos, factibilidad de construcción, también buscan asesoramiento jurídico, financiero y de arquitectura. Este segmento suele estar preocupado principalmente por el tiempo de duración del proyecto, ya que esto influye considerablemente en el precio final del mismo. A su vez, buscan diferentes maneras para financiar el proyecto, muchas veces realizando canjes con la empresa constructora por los servicios prestados y así poder llevar a cabo el mismo.

Otro de los segmentos a desarrollar es el de los particulares. El mismo está compuesto por personas ABC1 entre 35 y 65 años. Principalmente familias, con residencia en barrios de la zona norte como Cerro de las Rosas, Urca, Villa Belgrano y alrededores, o en countries y barrios privados. En su gran mayoría son familias, donde al menos uno de ellos es profesional y están en una etapa donde buscan mejorar su estilo de vida.

<sup>26</sup> Muñiz, Rafael - “Marketing en el Siglo XXI” – Centro de Estudios Financieros - 2008

Según entrevistas realizadas a personas con estas características<sup>27</sup>, los principales motivos para realizar construcciones son ampliar sus casas y brindar a sus hijos un espacio nuevo para desarrollarse. A su vez, buscan jerarquizar sus casas, darles más valor, o generar espacios nuevos para el bienestar personal. Estas personas, por lo general no están preocupadas por el precio pero si buscan estilo, y son muy conscientes de la calidad y garantías que puede brindar un producto. Es común que la gente tome como un problema tener que encarar un nuevo proyecto, sobre todo en espacios ya habitados. Esto se da por cuestiones de seguridad, suciedad que genera la obra y disconformidad con experiencias anteriores.

El segmento de los profesionales, está compuesto principalmente por arquitectos, que brindan el servicio a personas con las características mencionadas en el párrafo anterior. De acuerdo a encuestas realizadas<sup>28</sup>, el segmento busca empresas que puedan desarrollar sus diseños y obras con calidad, rapidez y cumplimiento de las tareas en término.

Un arquitecto busca responsabilidad por parte de la empresa constructora, tanto en los tiempos como en los precios; busca eficiencia y prolijidad; un equipo de trabajo confiable; seguridad jurídica y civil, etc. pero principalmente se busca delegar responsabilidades.

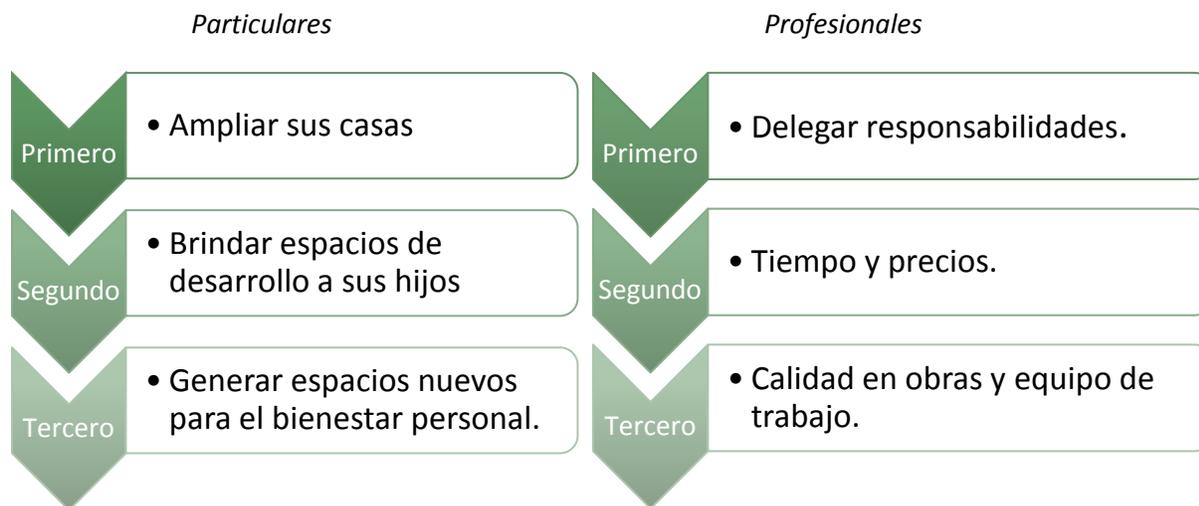
Según las encuestas, los arquitectos creen que ellos pueden brindarle a los particulares un trato personalizado, entablar un dialogo y una relación más directa sobre el diseño y demás aspectos de la obra. Es decir, un arquitecto se compromete más con cada cliente. Para ellos, una empresa constructora tiene un trato menos personal y directo lo que genera menos confianza en el cliente. Sin embargo, los arquitectos están de acuerdo en que la empresa constructora tiene como ventaja los beneficios económicos logrados al hacer compras en cantidad y la seguridad jurídica que genera contar con equipos de trabajo que cumplen con las normas de seguridad, higiene, salud, etc.

---

<sup>27</sup> Ver anexo 3. “Resultados de Investigación exploratoria” P. 81

<sup>28</sup> Ver anexo 3. “Resultados de Investigación exploratoria” P. 81

A modo de resumen, se presenta en la siguiente tabla los principales motivos de compra de los segmentos que competen a este plan.



### Atributos del servicio

Debido a que la empresa todavía no ha comenzado a prestar su servicio, los datos que se han obtenido de las entrevistas en profundidad y encuestas sobre los atributos que se espera de este tipo de servicio, están basadas en las experiencias de los entrevistados/encuestados con otras empresas o profesionales del mismo rubro.

El segmento de los particulares estuvo de acuerdo en que uno de los principales atributos buscados es el de obtener un buen asesoramiento durante toda la obra. Por lo general todos han tenido algún tipo de problema, algunos más graves que otros, con respecto a este tema y sienten que es un padecimiento tener que llevar a cabo una obra. Otro atributo buscado por el segmento es el de la confianza, tanto en el encargado de diseñar su proyecto, como las personas que lo llevaran a cabo. Buscan calidad en las terminaciones y la mano de obra y un precio acorde al proyecto. A su vez, a pesar de ser los precios importantes para el proyecto, están dispuestos a afrontar costos más elevados si esto implica un mejor servicio y menos problemas.

A su vez, las personas entrevistadas, creen que los atributos que harían óptimo el servicio de la construcción, son obtener más sugerencias y mejor asesoramiento, y que las personas encargadas tengan “buen gusto” y sean especialistas en su rubro.

En el caso de los profesionales, en su gran mayoría están de acuerdo en que los atributos necesarios que debe tener una empresa constructora, son principalmente la calidad, el precio y una ejecución en tiempo de los proyectos. Estos atributos son muy similares a los mencionados en los motivos de contratación del servicio. Sin embargo, en este punto los profesionales destacan también otros atributos como la solvencia técnica, experiencia o trayectoria, confianza, seriedad, personal capacitado entre otros.

Los atributos que consideran diferenciadores entre una empresa y otra son el tiempo y el precio principalmente. En la construcción, es importante tener en cuenta que tiempos cortos de realización de proyectos implica disminución en los costos. Es muy importante saber que se cuenta con una empresa responsable y eficaz en la consecución de los proyectos. A su vez, consideran como atributos diferenciadores en menor medida a la seguridad en la obra, experiencia y conocimiento de técnicas, calidad en terminación y detalles entre otros.

A modo de resumen se presenta en las siguientes tablas los datos aportados en los párrafos anteriores:

### Particulares

#### Atributos necesarios

- Obtener un buen asesoramiento durante toda la obra
- Confianza
- Calidad
- Precio acorde al proyecto

#### Atributos diferenciadores

- Mejor asesoramiento y mas sugerencias
- "Buen gusto"
- Especialistas en su rubro

## Profesionales

### Atributos necesarios

- Calidad
- Tiempo
- Precio
- Confianza / reconocimiento / referencias
- Capital para desarrollar los proyectos.

### Atributos diferenciadores

- Tiempo
- Responsabilidad y eficacia de los proyectos.
- En menor medida la seguridad en la obra, experiencia y conocimiento de técnicas, calidad en terminación y detalles

## Hábitos de compra

En todos los casos analizados en el segmento de los particulares se presentó un proceso similar en la contratación del servicio.



\* En el caso de no poseerlo busca recomendaciones de amigos o conocidos

Se observa una similitud en el plazo de dos años para la realización de una nueva obra, sin embargo son datos que deberían constatarse cuantitativamente. La gente suele acercarse con ideas básicas del proyecto que desea realizar y busca el asesoramiento en el arquitecto con respecto a nuevas ideas, posibilidades, materiales, etc. Se ha notado en las entrevistas que el segmento tuvo malas experiencias pasadas, muchas veces con los arquitectos o responsables del proyecto, y otras tantas con el grupo de trabajo o especialistas en ciertas actividades como son herreros, plomeros, carpinteros, etc.

En el segmento de los profesionales, existen dos posibilidades:

- Llevar a cabo los proyectos de manera personal, buscando su propio personal de mano de obra y dirigiendo todo el proceso del mismo.
- Contratar una empresa constructora, delegando todas las responsabilidades en la misma.

## Análisis de la demanda

Para poder realizar una estimación de la demanda para el año 2011 se tomaron como base los metros cuadrados m<sup>2</sup> construidos en la ciudad de Córdoba para los años 2008, 2009 y 2010<sup>29</sup>, que a su vez fue diferenciado por semestres. Esto permite analizar el crecimiento en relación a metros cuadrados por año en la ciudad. Así mismo, se utilizó los totales de metros cuadrados de obras privadas construidas sólo en las zonas de Argüello y Monseñor Pablo Cabrera (seleccionadas para representar la zona norte de la ciudad) para poder estimar los metros cuadrados a cubrir en el año 2011 para la zona norte de la ciudad de Córdoba.

	2008	2009	crecimiento	2010	crecimiento
<b>Enero/junio</b>	336308 m <sup>2</sup>	351911 m <sup>2</sup>	4,6%	450262 m <sup>2</sup>	27,9%
<b>Julio/diciembre</b>	543481 m <sup>2</sup>	569524 m <sup>2</sup>	4,7%	<b>728990 m<sup>2</sup></b>	<b>28%</b> <sup>30</sup>
<b>Total anual</b>	<b>879789</b>	<b>921435</b>		<b>1179252 m<sup>2</sup></b>	

Tabla 6: Cantidad de metros cuadrados construidos en la Ciudad de Córdoba 2008-2010

De acuerdo a lo hasta aquí analizado con estos datos y siguiendo el análisis del entorno económico (donde se plantea según un informe del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba, un aumento de la construcción del 12,5% en mayo de 2010 y un promedio del 10% durante todo el año)<sup>31</sup>, es sensato considerar como estimación para el año 2011 un incremento aproximado del 15% en la cantidad de m<sup>2</sup> a construir en la ciudad, obteniendo así un total de 1356139 m<sup>2</sup>.

La siguiente tabla muestra el resumen de la actividad de obras privadas en m<sup>2</sup> autorizados para el periodo de enero a diciembre de 2006, distribuido por zonas<sup>32</sup>. A pesar de ser datos no muy recientes, sirve para estimar el porcentaje de representación de la zona norte. Se considerará los barrios de Argüello y Monseñor Pablo Cabrera como los representativos de dicha zona. Se observa que la zona norte comprende el 13,65% de la cantidad de m<sup>2</sup> autorizados.

Zonas	Total de m <sup>2</sup> autorizados	Representa
Área Central	823628,96	51,89 %
Centro América	30908	1,94%
<b>Monseñor Pablo Cabrera</b>	<b>30812,51</b>	<b>1,94%</b>
<b>Argüello</b>	<b>185950,30</b>	<b>11,71%</b>
Colón	101317,20	6,38%
Ruta 20	9858,27	0,62%
Villa El Libertador	76652	4,83%
Empalme	34531,26	2,17%
Pueyrredón	293381,59	18,48%
	1.587.040,09	100%

Tabla 7: Total m<sup>2</sup> autorizados por zona 2006

<sup>29</sup> “Boletín estadístico de la Provincia de Córdoba – año 9 N 91/92 junio – julio de 2010”. - Secretaría General de la Gobernación, Dirección General de Estadística y Censos.-

[http://web2.cba.gov.ar/actual\\_web/estadisticas/boletin/boletin\\_n91\\_92.pdf](http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/boletin/boletin_n91_92.pdf) - (Extraído agosto 2010)

<sup>30</sup> Valor de m<sup>2</sup> para julio/diciembre 2010 y crecimiento son valores estimados por falta de datos, basado en el crecimiento semestral a partir del periodo de enero/junio de 2008

<sup>31</sup> Anón. – “Construcción creció 12,5% en mayo”. – Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. – <http://www.colegio-arquitectos.com.ar/despliegue.php?idreg=355> (extraído julio 2010)

<sup>32</sup> Datos brindados por la Biblioteca de la Municipalidad de Córdoba. – Agosto 2010.

Considerando el 13,65% obtenemos un total de 185112 m<sup>2</sup> estimados para toda la zona norte. Se sabe que en esta zona de la ciudad se encuentra la mayor parte del segmento ABC1, sin embargo hasta aquí se han incluido barrios y muchas construcciones que no pertenecen al mismo. Por este motivo sólo se tomará un 30% del total como aproximación de la estimación de la cantidad de m<sup>2</sup> a construirse por el segmento en la zona norte de la ciudad para el 2011. El resumen de los datos en la siguiente tabla.

Total m <sup>2</sup> a construir en la ciudad de Córdoba	1356139
Total m <sup>2</sup> a construir en la zona norte de la ciudad	185112
Total m <sup>2</sup> a construir en el segmento ABC1 en zona norte	55533

Tabla 8: estimación total m<sup>2</sup> construidos año 2011

### Análisis FODA<sup>33</sup>

Luego de analizar la situación de la empresa, se exponen las fortalezas y debilidades de la misma y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno en el cual está inmersa.

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Insumos e infraestructura de Gallará (1)</li><li>• Personal interdisciplinario (2)</li><li>• Adaptación al cliente (3)</li><li>• Mensajes diferenciados (4)</li><li>• Rapidez en los proyectos (5)</li><li>• Ubicación cercana, en la cual circula constantemente personas del segmento estratégico. (6)</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado amplio y variado (A)</li><li>• Altas barreras a nuevos competidores (B)</li><li>• Segmento de particulares no desarrollado por la competencia (C)</li><li>• Mayor sentimiento de inseguridad en hogares (D)</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de gestión en políticas (1)</li><li>• Falta de cobertura de necesidades del mercado (2)</li><li>• Conflicto entre segmento de profesionales (3)</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agravamiento de la crisis económica (A)</li></ul>

Tabla 9: Análisis FODA

---

<sup>33</sup> Ver anexo 4. "Revisión hacia atrás y adelante – ponderación del FODA" P. 101

## Balance de fuerzas

El Balance de fuerzas nos muestra como impactaran las fortalezas y debilidades en las oportunidades y amenazas que presenta la industria. Una amenaza puede tener un impacto aún mayor si no se utilizan las fortalezas de la empresa para contrarrestarla, y una oportunidad puede ser aprovechada y potenciada para conseguir ventajas a través de las fortalezas, o puede perderse a través de una debilidad y ser aprovechada por la competencia.

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Oportunidades</i>	A.1.2	A.1.2.3
	B.1.6	B.2
	C.3.4.6	
	D.3.5	
	E.1	
<i>Amenazas</i>	A.3	

Tabla 10: Balance de fuerzas

## *Diagnóstico de la situación*

---

Luego de realizar el análisis interno y externo de la situación ponderando sus principales características dentro de un cuadro foda, se entiende que la empresa deberá dar prioridad y solución a los siguientes aspectos: el segmento de particulares y el posible conflicto con el segmento de los profesionales.

En la actualidad las empresas constructoras de gran envergadura en la ciudad de Córdoba se dirigen principalmente a los segmentos de desarrollistas y profesionales. La razón de esto se debe a que estas empresas prefieren realizar obras de mayor complejidad y tamaño a pequeños proyectos, como por ejemplo la construcción de una casa de un particular. En consecuencia, Gallará debería tomar esta oportunidad que se presenta dentro del segmento de los particulares. Este segmento ha sido descuidado por la competencia, lo cual facilita la entrada al mismo. A su vez, Ideas Gallará cuenta con una gran ventaja sobre muchos de sus competidores, ya que al ser una nueva Unidad Estratégica de Negocios de la empresa Gallará y cía. dispone de los insumos de premoldeados y espacio para realizar depósitos de la misma, contando con personal interdisciplinario y una adaptación a los requerimientos del cliente necesario para desarrollar cualquier tipo de proyectos. Estas características, y otras similares de sus competidores directos, hacen muy difícil la entrada de nuevas empresas al rubro, y a su vez permiten dirigirse a un mercado amplio y variado con necesidades y demandas propias para cada segmento.

En contraparte, empresas similares a Ideas Gallará, pero con más trayectoria en la actividad, cuentan con políticas que generan algún tipo de ventaja en el momento de tomar la decisión de elección por parte de los clientes. Ejemplos de esto, son políticas de RSE o certificados de Normas ISO. A pesar de esto, Ideas Gallará cuenta con ciertos atributos y aspectos como la rapidez en la ejecución de las obras, muy valorado en ciertos segmentos, que no está siendo cubierto por la competencia. Otras ventajas son la ubicación en un punto estratégico de la ciudad, y la capacidad de generar mensajes diferenciados para cada uno de sus diferentes clientes. La calidad, tiempo, buen asesoramiento, entre otros son los atributos que se buscan en el rubro y el particular suele padecer el momento de armar un proyecto debido a problemas en su experiencia previa.

Siguiendo con los aspectos prioritarios a los cuales debe dar solución la empresa, nos encontramos con el conflicto que se da entre el segmento de los profesionales con la empresa. Dentro de la cartera de clientes de la empresa Gallará se encuentran profesionales que adquieren insumos de la misma para la realización de sus proyectos. Al entrar Ideas Gallará al mercado de la construcción los profesionales podrían sentirse disconformes hacia la empresa, ya que estos estarían compitiendo por los mismos clientes. Una de las consecuencias inmediatas de esta posible situación sería que los profesionales cambiaran de proveedor, dejando de comprarle insumos a Gallará.

Además de esta particularidad con los profesionales, se destaca que la crisis mundial ha afectado la situación económica en nuestro país: disminución del PIB, aumento de la inflación, entre otros, son ejemplos de esto. El mercado de la construcción no es ajeno a este fenómeno, lo cual se ve reflejado a través del bajo nivel de otorgamiento de créditos y préstamos, con altas tasas de interés con

largos plazos. El aumento de los precios de los insumos, proyectos y costos de la construcción también son consecuencia de este fenómeno. Sin embargo, a pesar de esta situación económica, la empresa podría aprovechar la creciente ola de inseguridad que genera nuevas oportunidades de negocio en countries, barrios cerrados y las afueras de la ciudad. La ubicación elegida para la empresa, acerca la misma y permite brindar un servicio a un segmento que busca una solución a esto.

Concluyendo este diagnóstico se destaca la posibilidad de que la empresa pueda encontrar una oportunidad de negocios capaz de cumplir con los objetivos planteados para el 2011, siempre y cuando solucione el posible conflicto entre Ideas Gallará y los profesionales, y sepa aprovechar la oportunidad que se le presenta de ser la primer empresa de gran envergadura que se dedica al segmento de particulares, sumado a las ventajas como la adaptación al cliente, rapidez en proyectos, la capacidad de crear economías de escala, el personal interdisciplinario y su ubicación.

# Segunda Fase

---

## Objetivos

---

Objetivos de venta:

Para plantear el objetivo de ventas del presente plan de marketing, se tuvieron en consideración los siguientes aspectos:

1. La demanda estimada para el año 2011 es de 55533 m<sup>2</sup> para el segmento ABC1 en el norte de la ciudad.
2. Las empresas que desean ingresar al mercado de la construcción necesitan realizar una fuerte inversión monetaria, aspirando inicialmente a unos 800 m<sup>2</sup>.<sup>34</sup>
3. La construcción de una casa es de aproximadamente unos 100 m<sup>2</sup> y una ampliación o refacción es aproximadamente unos 30 m<sup>2</sup>. Traducido en número de clientes, esto equivale aproximadamente a 4 clientes que realizan una casa y 14 clientes que realizan ampliaciones o refacciones.<sup>35</sup>

Se plantea el siguiente objetivo de ventas:

- Obtener 6 clientes que realicen contrato por 100 m<sup>2</sup> y 17 clientes que realicen ampliaciones o refacciones (el objetivo cumple un total de 1110 m<sup>2</sup>).<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Este aspecto surge de la consulta a miembros de la empresa e ingenieros externos a la misma. Ambos estimaron que una empresa con el soporte económico de Gallará, la cantidad de empleados, la capacidad de respuesta, alcance, etc. con la que podría contar, es atinado que la empresa se plantee un objetivo inicial de 800 m<sup>2</sup> a construir dentro del primer año de su lanzamiento.

<sup>35</sup> Este aspecto surge de la consulta a miembros de la empresa e ingenieros externos a la misma, los cuales estiman que aproximadamente un 80% de las actividades de construcción requeridas por clientes que se realizan, son de refacción o ampliación.

<sup>36</sup> Teniendo en cuenta las notas al pie precedentes, es que se llega a la conclusión que la empresa podría plantearse un total de 1110 m<sup>2</sup>, ya que al contar con este Plan Estratégico de Marketing se puede ser ambicioso y aspirar a esta cantidad de m<sup>2</sup> a construir.

## Objetivos de Marketing:

Dentro de los objetivos de Marketing planteados se entiende que existe una secuencia entre unos y otros, ya que en orden de cumplir el tercero deberá estar cumplido el segundo, y así mismo éste respecto del primero.

### Adquirir el segmento de particulares en el mercado

- En la actualidad no hay ninguna empresa que se dedique a cubrir las necesidades de este segmento, presentándole a Ideas una oportunidad de negocios.

### Obtener una posición de participación del mercado

- Para poder arribar a los objetivos de ventas, es necesario que Ideas tenga como meta obtener un posicionamiento en el mercado único y así ser considerado por los segmentos a los cuales se dirigirá, como referente en la prestación del servicio.

### Defender la posición de participación de mercado

- Al ser Gallará la primer y única empresa de gran envergadura en lanzar al mercado un servicio de construcción integral para particulares, la consecución del objetivo de ventas es más factible. Es por ello que se vuelve esencial defender la participación que tendrá en un mercado en crecimiento, a vista de la entrada de nuevos competidores al segmento.

## Estrategias

### Estrategia corporativa

Si bien la empresa debería mantener la visión, misión, valores, y definición del negocio planteados para Ideas Gallará, se deberá crear una nueva marca con características y atributos propios que permita diferenciarse de la empresa Gallará, a fin de crear una identidad propia.

De esta manera, si la empresa simplemente se llamara IDEAS, se contrarrestaría el problema que se genera con el segmento de los profesionales, quien podrían verse traicionado por su proveedor, la empresa Gallará, al acaparar clientes dentro del mercado de la construcción.

### Estrategia Competitiva

Se utilizará una estrategia de Concentración, la cual supone adquirir los nichos de particulares y profesionales de ABC1 en la ciudad de Córdoba.

### Estrategia de crecimiento

Mercado/productos	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
Nuevos	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	Diversificación

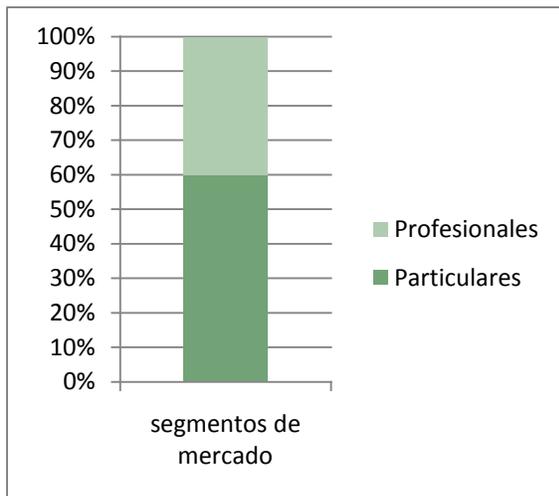
Tabla 11: Estrategia de crecimiento

Se utilizarán dos estrategias

1. Estrategia de expansión a través del desarrollo de nuevos productos: la misma es seleccionada, ya que Gallara y cía. ofrece a sus mercados actuales un nuevo servicio integral a través de la creación de este nuevo proyecto. De esta manera, los profesionales, al ver que se trata de un servicio diferente, no se sentirán amenazados en perder clientes por la empresa que ofrece sus insumos.
2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta estrategia estará orientada al segmento de los particulares, ya que el mismo es desatendido por las empresas constructoras actuales. si bien este proyecto se desvinculará de Gallará, lo cual trae como desventaja no contar con el nombre que genera la confianza de muchos clientes que ya conocen la calidad, trayectoria y garantías que significa el apellido familiar, la empresa va a contar con la ventaja de ser el primero en acercarse a ese segmento del mercado.

## Estrategia de segmentación

Para este plan de Marketing, los esfuerzos serán dirigidos de acuerdo a la siguiente segmentación:



El segmento de particulares estará compuesto por personas de nivel socioeconómico ABC1 entre 35 y 60 años que vivan en la zona norte de la ciudad de Córdoba. El segmento de los profesionales, estará compuesto por arquitectos, diseñadores, ingenieros que realicen proyectos a particulares con las características del segmento anterior, es decir, personas de nivel socioeconómico ABC1 entre 35 y 60 años que vivan en la ciudad de Córdoba.

## Estrategia de Posicionamiento

Se posicionará en el mercado como la empresa que “soluciona la construcción”.

El posicionamiento elegido se basa en el malestar expresado por el segmento de particulares al momento de emprender un nuevo proyecto de construcción, debido a los problemas que implica realizar una obra ya sea desde cero o una modificación.

## Estrategias de ciclo de vida

*Para una empresa en un mercado en crecimiento.*

### Estrategia de penetración de nicho.

- Esta estrategia se ha seleccionado, ya que se decidió concentrarse en mantener una posición de líder en dos segmentos en vez de extender la cobertura de Ideas a todo el mercado, el cual podría traer riesgos como contraer fuertes deudas financieras, o no poder hacer frente a la demanda.

## Estrategias funcionales

### Producto

- Mantener las políticas perseguidas por la empresa hasta el momento con respecto a la oferta de su servicio.
- Desarrollar una lista de propiedades diferenciadoras para la marca .

### Precio

- Mantener la política de precios de descreme que viene utilizando Gallara y cía.

### Distribución

- Mantener la línea de canal limitado.
- Desarrollar las capacidades de la fuerza de ventas

### Comunicación

- Mantener la política de comunicación diferenciada para cada segmento.
- Modificar la comunicación planificada para los segmentos de particulares y profesionales.
- Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.

# Tercera Fase

## Cuadro Estratégico

El Cuadro estratégico nos permite ver como se relaciona cada programa del plan de acción con las estrategias y objetivos planteados. A su vez, como responden a las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa y oportunidades y amenazas de su entorno.

FODA	Objetivo de marketing	Estrategias	Estrategias de cartera	Plan de Acción
Oportunidades A-C - D Debilidades 2 Fortalezas 2-3-5	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado  Defender la posición de participación de mercado	De Concentración.  De posicionamiento: se posicionará en el mercado como la empresa que “soluciona la construcción”.	Desarrollar una lista de propiedades diferenciadoras para la marca  Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.  Modificar la comunicación planificada para los segmentos de particulares y profesionales.	Programa N1 “La casita de juguete”

<b>FODA</b>	<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	<b>Plan de Acción</b>
Oportunidades A-C Debilidades 3 Fortalezas 1-2-3-4-5	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado	Estrategia de penetración de nicho.  De posicionamiento: se posicionará en el mercado como la empresa que “soluciona la construcción”.  Estrategias de crecimiento: Desarrollo de nuevos productos para profesionales y desarrollo de nuevos mercados para los particulares,	Mantener las políticas perseguidas por la empresa hasta el momento con respecto a la oferta de su servicio.  Mantener la política de comunicación diferenciada para cada segmento.  Modificar la comunicación planificada para los segmentos de particulares y profesionales.	Programa N2 “Su arquitecto de confianza...nuestra garantía”

<b>FODA</b>	<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	<b>Plan de Acción</b>
Oportunidades A-C-D Debilidades 2 Fortalezas 2-3-5-6	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado  Defender la posición de participación de mercado	De Concentración.  De posicionamiento: se posicionará en el mercado como la empresa que “soluciona la construcción”.  Desarrollo de nuevos mercados.	Desarrollar una lista de propiedades diferenciadoras para la marca  Desarrollar las capacidades de la fuerza de ventas  Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.	Programa N3 “Team work”

<b>FODA</b>	<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	<b>Plan de Acción</b>
Oportunidades D Fortalezas 3 – 5 Debilidades 2 Amenazas A	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado	Estrategia de Posicionamiento.  Estrategia de Concentración.	Desarrollar una lista de propiedades diferenciadoras para la marca.  Desarrollar las capacidades de la fuerza de ventas.  Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.	Programa N4 “El placer de sentirse seguro.”

<b>FODA</b>	<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	<b>Plan de Acción</b>
Oportunidades B – D. Fortalezas 2 – 3- 4 – 5 Debilidades 2 - 3	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado	Estrategia de penetración de nicho.  Estrategia de Concentración.	Mantener la política de comunicación diferenciada para cada segmento.  Modificar la comunicación planificada para los segmentos de particulares y profesionales. Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.	Programa N5 “Necesitamos una identidad propia”

<b>FODA</b>	<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	<b>Plan de Acción</b>
Oportunidades C-D Fortalezas 3 - 4 Debilidades 2	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado	Estrategia de Penetración de nicho.  Estrategia de posicionamiento	Modificar la comunicación planificada para los segmentos de particulares y profesionales.  Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.  Desarrollar una lista de propiedades diferenciadoras para la marca.	Programa N6 "El placer de construir"

<b>FODA</b>	<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	<b>Plan de Acción</b>
Oportunidades B-C Fortalezas 1 - 2 - 5 Debilidades 1 - 2	Adquirir el segmento de particulares en el mercado  Obtener una posición de participación del mercado	Estrategia de Posicionamiento. Estrategia de Concentración.	Comunicar las características perseguidas a través del nuevo posicionamiento de la marca tanto a empleados como a segmentos prioritarios.  Desarrollar las capacidades de la fuerza de ventas.  Desarrollar una lista de propiedades diferenciadoras para la marca.	Programa N7 "Nosotros usamos insumos de Gallará y cía."

Tabla 13: Cuadro estratégico

## Plan de acción

---

<b>Programa 1</b>	
<b>Título</b>	La casita de juguete
<b>Introducción</b>	Ideas tiene la capacidad de adaptarse al cliente y crear mensajes diferenciados para cada segmento. La finalidad de este plan es demostrar los beneficios de Ideas, destacando la rapidez, a través de acciones sencillas y creativas, que demuestren tangibilización del servicio al cliente.
<b>Objetivos</b>	Desarrollar la marca Ideas y crear consciencia de la misma en el segmento seleccionado desde el comienzo del año 2011
<b>Metodología</b>	Realizar una publicidad no convencional que constará de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Un espacio en Dinosaurio Mall donde se encuentre la mayor circulación de los clientes potenciales del segmento.</li><li>• Realizar una representación creativa de los servicios que ofrece la empresa, lo cual podría ser, por ejemplo, una casita de bloques de juguete siendo construida por albañiles con el uniforme de Ideas.</li><li>• Al lado de la casita habrá un stand informativo que invite a los interesados a acercarse al local de la empresa ubicado en el establecimiento.</li><li>• En el mismo se entregaran folletos donde se explican los beneficios de contratar los servicios y un pequeño mapa con la ubicación del nuevo local.</li></ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa.
<b>Control</b>	El responsable deberá supervisar cada 3 días que el stand funcione adecuadamente en términos de: Posea folletos informativos, que la persona encargada esté correctamente capacitada y la casita esté en condiciones óptimas.
<b>Costo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alquiler espacio por mes en Dinosaurio Mall: \$2500 mensuales para un stand de tamaño “normal”.</li><li>• Casita: aproximadamente \$1500</li><li>• Empleado: \$1800 x mes</li><li>• Folletería: \$590 (5000 folletos, tamaño 10x20 cms. Papel ilustración 4 colores)<sup>37</sup></li><li>• Costo total: \$ 10690</li></ul>
<b>Tiempo</b>	El programa tendrá un tiempo de realización y preparación de dos semanas. Luego de puesto en marcha, se mantendrá durante dos meses. El mismo se ejecutará durante los meses de marzo y abril.

---

<sup>37</sup> Presupuesto imprenta Workgráfica.

<b>Programa 2</b>	
<b>Título</b>	Su arquitecto de confianza... nuestra garantía
<b>Introducción</b>	El problema más grave con el que se enfrenta la empresa es el conflicto que puede surgir con el segmento de profesionales. A través de este programa, se respeta el proceso de contratación del servicio de construcción de un particular, utilizando su propio arquitecto de confianza y se le ofrece respaldar su proyecto con la garantía de Ideas. El profesional puede mostrar seriedad, confianza y un grupo de trabajo realmente capacitado al ofrecer el respaldo de la empresa al ofrecerla en sus proyectos, a su vez recibe comisiones por cada proyecto presentado a la compañía que termina en una construcción.
<b>Objetivos</b>	Prevenir el conflicto con el segmento de los profesionales anticipándose a confrontaciones con el mismo.
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a través de gestiones de RRPP, donde se invite al segmento de profesionales clientes de Premoldeados Gallará a pequeñas reuniones personalizadas, la posibilidad de realizar esta acción con sus clientes.</li> <li>• Capacitar la fuerza de venta de la empresa para explicar y ofrecer este servicio a los particulares que se acerquen al local del Dinosaurio Mall.</li> <li>• Ofrecer comisiones de venta a arquitectos que presenten proyectos y deleguen el proceso de construcción a Ideas.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa.
<b>Control</b>	El responsable deberá supervisar que la fuerza de venta sea correctamente capacitada y que estos expliquen correctamente los beneficios a los particulares. Deberá cerciorarse que los profesionales reciban toda la información sobre beneficios de comisiones y ventajas tanto para él, como su cliente.
<b>Costo</b>	Si se utilizan las instalaciones del local del Dino para realizar estas reuniones, el único costo se generaría por invitaciones y un pequeño catering para las mismas. Se estima un costo de \$500
<b>Tiempo</b>	Se dictaran capacitaciones a la fuerza de venta durante el mes de enero. Se generaran la mayor cantidad de reuniones posibles con profesionales durante los meses de febrero, abril, mayo, realizándose las mismas cada dos semanas y se intentará continuar con las mismas si fuese necesario durante los meses siguientes.

<b>Programa 3</b>	
<b>Título</b>	“Team work”
<b>Introducción</b>	Uno de los aspectos que el segmento de particulares considera como factor diferenciador para un servicio de estas características, es la posibilidad de tener un mejor asesoramiento y más sugerencias. La mejor forma de hacer esto posible, es a través de un grupo de personas que asesoren y sugieran en los diferentes proyectos de cada cliente. Al trabajar de esta manera se disminuirían los tiempos de proyecto, ya que se definen todos los aspectos en un solo momento y todas las personas involucradas conocerían las necesidades, gustos, preferencias y características del cliente.
<b>Objetivos</b>	<p>Presentar al cliente una alternativa para desarrollar sus proyectos totalmente distinta a lo que está acostumbrado.</p> <p>Crear en Ideas un atributo que diferencie el servicio de otros similares, tanto arquitectos, como empresas del rubro.</p>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un espacio de trabajo en el local del Dinosaurio Mall donde el cliente pueda sentarse a debatir y discutir los detalles preliminares de sus proyectos con todo un grupo de trabajo de profesionales, no sólo arquitectos, sino también diseñadores, decoradores, etc.</li> <li>• Comunicar a los clientes la posibilidad de crear este espacio y situación para pensar sus proyectos con una gran cantidad de asesores especializados.</li> <li>• Capacitar a los profesionales para tener un buen trato con el cliente.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa. Pía Rius – Responsable de Recursos humanos de la empresa.
<b>Control</b>	<p>El responsable de Recursos Humanos deberá crear los grupos de trabajo de profesionales y supervisar la correcta capacitación de los mismos.</p> <p>El responsable de Marketing deberá asegurarse de la comunicación al cliente sobre este aspecto.</p>
<b>Costo</b>	Los profesionales encargados de crear los diferentes proyectos ya son parte de la empresa, la diferencia está en la forma de desarrollar los proyectos, incluyendo a todos desde un primer momento. Por este motivo, el único costo del plan sería la comunicación al cliente. Una manera de hacerlo es a través de los folletos creados en el plan: “La casita de juguete”.
<b>Tiempo</b>	<p>Se prepararan los equipos de trabajo y las capacitaciones durante la segunda semana de enero</p> <p>Se dictaran las capacitaciones los profesionales durante el mes de febrero.</p>

<b>Programa 4</b>	
<b>Título</b>	El placer de sentirse seguro
<b>Introducción</b>	Existe un gran sentimiento de inseguridad en el mercado que crea grandes oportunidades de negocio. Se ve reflejado en el movimiento de personas hacia countries y zonas aledañas de la ciudad, como así también en barrios cerrados. Ideas propone “El placer de construir”, y a través de este programa se muestra “El placer de sentirse seguro, construyendo”.
<b>Objetivos</b>	<p>Presentar al cliente opciones para desarrollar sus proyectos aprovechando las oportunidades del mercado, y siguiendo con la estrategia de posicionamiento elegida.</p> <p>Crear una nueva marca con características y atributos propios que permita diferenciarse y crear una identidad propia.</p> <p>Crear consciencia de marca en el segmento de particulares.</p>
<b>Metodología</b>	<p>Los pasos a seguir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar agencia de publicidad para crear una campaña promocionando ofertas referidas a aspectos de seguridad en la casa. Esto incluye instalación de rejas, modificación de frentes en hogares, armado de tapias y medianeras, etc.</li> <li>• Armar un listado de aproximadamente 7 productos de estas características para ofertar a los clientes.</li> <li>• Crear gráficas para el local y vía pública. El cartel de vía pública se exhibirá durante un mes en una zona transitada de la zona cerro.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa. Juan Gallará – Coordinador de proyectos
<b>Control</b>	El responsable de Marketing deberá contratar la agencia de publicidad y controlar que el mensaje coincida con los objetivos de la empresa. El Coordinador de proyectos deberá elegir los productos a ofertar.
<b>Costo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de un diseñador y creación del mensaje publicitario: \$400</li> <li>• Impresiones para local: \$320 (vinilo de 1 x 2 mts. Full color x 4)<sup>38</sup></li> <li>• Contrato de espacio en vía pública: \$7260 (\$6000 + IVA - Av. Rafael Nuñez esq Cordillera. Cartel en azotea con iluminación 12 x 6 mts.) x 1 mes.<sup>39</sup></li> </ul>
<b>Tiempo</b>	El programa tendrá un tiempo de realización y preparación de dos semanas. Luego de puesto en marcha, se mantendrá durante toda la segunda parte del año hasta noviembre, comenzando el mismo en julio.

<sup>38</sup> Presupuesto imprenta Workgráfica

<sup>39</sup> Presupuesto empresa American Outdoor.

<b>Programa 5</b>	
<b>Título</b>	Necesitamos una identidad propia.
<b>Introducción</b>	<p>La empresa necesita desarrollar el nuevo nombre y crear una identidad visual y corporativa acorde. La identidad visual tiene como objetivo representar e identificar a la empresa dentro del contexto del mercado y diferenciarla de cualquier tipo de competidor.</p> <p>Hay que tener en cuenta que al hablar de identidad visual no nos referimos sólo a un logo para la empresa, sino que incluye a todos los elementos de papelería, administrativos, publicitarios, digitales, de arquitectura, indumentaria que pueden identificar a la empresa.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>Crear una personalidad corporativa para Ideas acorde a visión, misión, valores y objetivos de la empresa.</p> <p>Diferenciarse de la competencia y de Gallara y cía. para solucionar el conflicto con el segmento de profesionales.</p>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar una agencia de publicidad o diseño gráfico</li> <li>• Crear en conjunto con la agencia las pautas para desarrollar la identidad de la empresa.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa.
<b>Control</b>	El responsable debe asegurarse que la agencia realmente muestra los valores y objetivos perseguidos por la empresa en el diseño y comunicaciones planteadas.
<b>Costo</b>	El plan de acción tiene un costo mínimo de \$2000 donde se incluye el costo del diseño del isologotipo, manuales y papelería básica y a su vez, incluye cartelería. <sup>40</sup>
<b>Tiempo</b>	Se prepara y se realiza durante el mes de enero.

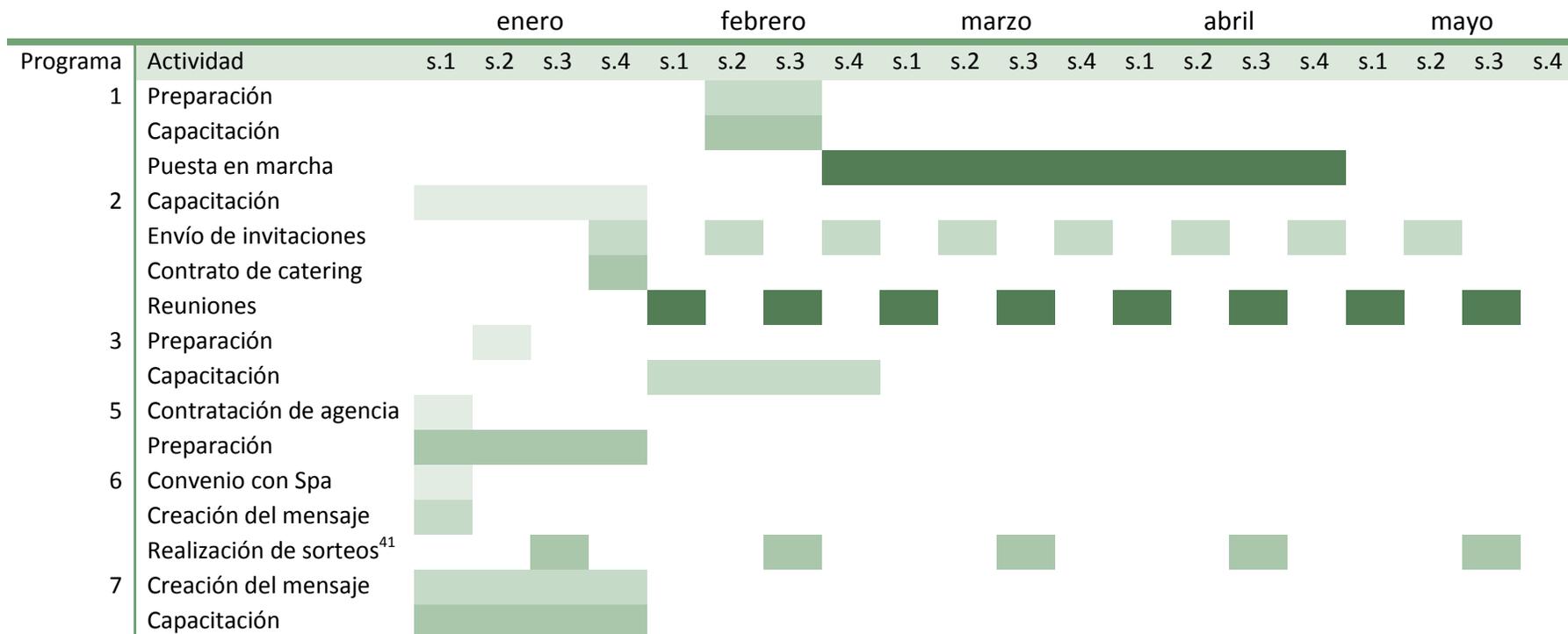
<sup>40</sup> Presupuesto imprenta Workgráfica

<b>Programa 6</b>	
<b>Título</b>	El placer de construir
<b>Introducción</b>	Se había analizado anteriormente que los clientes particulares suelen padecer el realizar un proyecto de construcción. Problemas con el personal que entra a la casa y la inseguridad que esto genera, el no conocer y no estar bien asesorado con los materiales y métodos, el tiempo que demanda realizar una construcción, etc.
<b>Objetivos</b>	<p>Crear una personalidad corporativa para Ideas acorde a la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.</p> <p>Conseguir un posicionamiento de la empresa en el segmento acorde a las estrategias planteadas.</p>
<b>Metodología</b>	<p>Para este programa se plantea realizar un concurso mensual entre los clientes que estén próximos a realizar un proyecto con la empresa donde los ganadores se lleven un pase de un fin de semana para dos personas a un spa. El propósito de esto, es mostrar que construir no es un padecimiento, sino que por el contrario, es un placer e Ideas hará todo lo posible para que el cliente tenga esa sensación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En primer lugar debe realizarse un convenio con un spa local.</li> <li>• Crear un mensaje y comunicarlo al segmento de particulares.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa.
<b>Control</b>	El responsable debe asegurarse de realizar un convenio con el spa y controlar que el mensaje refleje el posicionamiento que busca la empresa.
<b>Costo</b>	El programa tiene un costo variable, ya que es muy factible de realizar algún tipo de canje con el spa. En el caso de no ser esto posible, se calcula aproximadamente un costo de \$5000 por los 12 fines de semana al año.
<b>Tiempo</b>	Se prepara durante el mes de enero y se sortea una vez al mes. Se promociona durante todo el año en el local de Ideas y en cualquier otra comunicación realizada por la empresa.

<b>Programa 7</b>	
<b>Título</b>	“Nosotros usamos insumos de Gallará y cía.”
<b>Introducción</b>	El motivo de este plan radica en que los clientes por lo general desean ver obras realizadas por la empresa para conocer las características del servicio que ofrecería. Al proponer a Ideas como una empresa totalmente independiente de Gallará y cía. lo que se propone aquí es ofrecer al cliente la posibilidad de trabajar con insumos Gallará y todo su proceso de fabricación.
<b>Objetivos</b>	Contar con evidencia material para los clientes a la hora de contratar el servicio. Aprovechar la confianza y el reconocimiento que tiene la marca Gallará.
<b>Metodología</b>	La empresa Ideas se lanzará al mercado promoviendo la utilización de un proceso de construcción avalado por la empresa Gallará y cía. Por lo tanto, Ideas deberá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en la folletería y demás medios de comunicación un mensaje en el que Ideas se muestra como una empresa independiente que utiliza insumos y un proceso de producción de Gallará y cía.</li> <li>• Capacitar a la fuerza de ventas y demás personas de la empresa que puedan tener contacto con potenciales clientes sobre el funcionamiento y los beneficios de ser una empresa independiente que cuenta con el apoyo de Gallará.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	Eduardo Aguirre- Responsable de Marketing y comunicación de la empresa. Pía Rius – Responsable de Recursos humanos de la empresa.
<b>Control</b>	El responsable de Marketing debe asegurarse que el mensaje este incluido en las comunicaciones realizadas por la empresa y que se entienda por el potencial cliente el beneficio de contar con el apoyo de Gallará. El responsable de Recursos humanos debe asegurarse que todas las personas entiendan los objetivos de este plan.
<b>Costo</b>	Los costos que pueden generarse con este programa estarían incluidos tanto en el programa 1, 2 y 5, por lo que no hay costos extras.
<b>Tiempo</b>	La creación del mensaje se hace en conjunto con el programa 5, las capacitaciones se hacen en conjunto con el programa numero 2.

### Cronograma de actividades

Para llevar un control más estricto de las actividades, sus tiempos de duración y planificación de comienzo y final de cada una de ellas, se utiliza un Diagrama de Gantt mostrando los detalles de los programas de acción propuestos. Para una lectura más simple, se diferenciara una tabla por cada programa de acción.



<sup>41</sup> Sorteo mensual la tercera semana de cada mes.

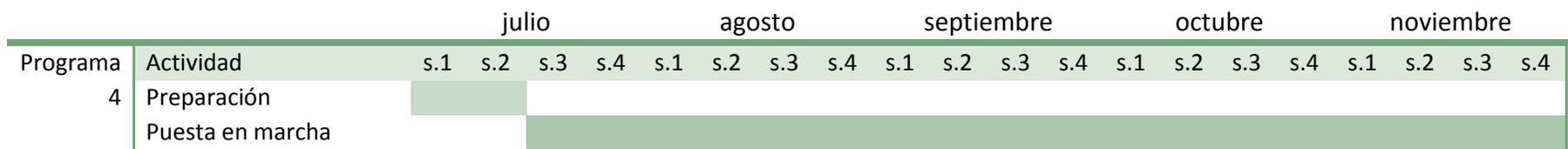


Tabla 12: Diagrama de Gantt – actividades plan de acción

### Priorización de planes

Se considera que todos los programas propuestos en el plan de acción son de suma importancia para la consecución de los objetivos del plan. Sin embargo, a continuación se realizará una jerarquización de los mismos de acuerdo al grado de importancia y la urgencia que requiere su aplicación.

Sainz de Vicuña Ancín propone un gráfico para simplificar y entender con más claridad esta jerarquización.

Importancia	Vigilancia estratégica		Acciones prioritarias	
	Alta	Programa N1 Programa N4 Programa N6	Programa N2 Programa N5 Programa N7	
	Baja		Programa N3	
		“No pasa nada” si no se ponen en marcha.	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa.	
	Baja	Urgencia	Alta	

Tabla 14: Priorización de programas

Como se decía anteriormente, se considera que todos los programas son de suma importancia para la consecución de los objetivos, sin embargo se recomienda a los directivos dar prioridad y seguimiento a los programas numero 2, 5 y 7. Las demás acciones deben ser controladas y monitorizadas ya que a medida que avanzan las diferentes actividades de la empresa, pueden convertirse en urgentes e importantes y volverse prioritarias.

### Planes de contingencia

Al trabajar prácticamente sin datos previos y con estimaciones es necesario desarrollar planes de contingencia que puedan disminuir el impacto de imprevistos que surjan durante el próximo ciclo.

En primer lugar, se debería realizar una página web con la información, características, promociones, etc. Esto permitiría que tanto personas dentro de los segmentos seleccionados como prioritarios para desarrollar las acciones, como fuera de estos segmentos, puedan acercarse a la empresa. Es recomendable que la página web se realice en formato HTML5, un lenguaje web que permite que los motores de búsqueda como Google encuentren y analicen las palabras utilizadas y aparezca en las búsquedas realizadas por las personas.

No se desarrollo una página web como programa dentro del plan de acción para este plan, ya que se llevo a la conclusión que no es de urgencia para la empresa. A pesar de las tendencias mundiales a llevar todo a redes sociales y la web, se vio que los segmentos analizados para este trabajo tienen un hábito de compra y un proceso de contratación del servicio donde en ningún momento se nombra a estos mecanismos como método para buscar información o forma de adquirir el mismo.

Continuando con el método web como manera de comunicar, se propone un segundo plan de contingencia, el cual consta de contratar el servicio de Google Adwords, el cual permite relacionar el servicio y pautar en búsquedas realizadas por la gente, de acuerdo a palabras claves. El público tiene un interés sobre el servicio o el tópico y el anuncio realizado por Ideas aparecerá resaltado para estos usuarios de Google. A su vez, es posible controlar los resultados y la cantidad de usuarios que han hecho “click” en los avisos y el tráfico que esto genera a la web de la empresa.

Como tercera recomendación para un plan de contingencia, se recomienda desarrollar Ideas en redes sociales, Facebook y Twitter principalmente. Cada vez más, personas de diferentes edades y clases sociales se manejan a través de las mismas buscando y compartiendo diferente tipo de información. Las ventajas con las que cuenta este plan son diversas. Crear y manejar cuentas en las redes no tiene absolutamente ningún costo; permite llegar a miles de contactos, “amigos” o “seguidores”, con sólo unos clicks; permite obtener respuesta, quejas, recomendaciones de la gente abaratando costos en otro tipo de formatos de investigación de mercado y de una manera más simple para los usuarios. Hay que tener en cuenta nuevamente que los mensajes a comunicar no deben ser realizados al azar y sin perseguir los objetivos de posicionamiento de la marca. En el caso de no estar capacitados para manejar este tipo de redes, existen los “Community managers” que son las personas encargadas de administrar estas redes e interactuar con los usuarios.

En cuarto lugar, se propone realizar publicidad en revistas locales, dirigidas principalmente al segmento ABC1 – C2 en la zona norte de la ciudad, como Matices, Ocio, Revista Las Rosas y similares. Se recomienda que no sean revistas de tipo “técnico” ya que se busca aumentar la notoriedad y difundir la marca de la empresa para buscar un posicionamiento no sólo en un segmento de profesionales, sino también en el segmento de particulares. El tipo de publicidad a realizar, es adaptar el mensaje ofrecido en los programas del plan de acción a este medio y continuar con la estrategia de posicionamiento propuesta.

## Presupuesto

---

A continuación se detalla el presupuesto global para este trabajo.

Programa	Costos
La casita de juguete	\$10690
Su arquitecto de confianza...nuestra garantía	\$500
Team work	\$0
El placer de sentirse seguro	\$7980
Necesitamos una identidad propia	\$2000
El placer de construir	\$5000
Hay que mostrar lo que sabemos hacer	\$ 0
<b>Costo total</b>	<b>\$ 26170</b>

Tabla 15: Presupuesto del plan de acción.

Presupuesto detallado por programa.

La casita de juguete		
Actividad	Tiempo	Costo
Alquiler espacio en Dinosaurio Mall	Dos meses	\$5000
Casita de juguete	Dos semanas	\$1500
Empleado	Dos meses	\$3600
Folletería	Dos semanas	\$590
<b>Costo total</b>		<b>\$10690</b>

Tabla 16: Programa 1

Su arquitecto de confianza...nuestra garantía		
Actividad	Tiempo	Costo
Comunicaciones a través de gestiones de RRPP	Durante tres meses	\$0
Capacitaciones a la fuerza de venta	Un mes	\$0
Contrato de catering y reuniones	Duración de tres meses	\$500
<b>Costo total</b>		<b>\$500</b>

Tabla 17: Programa 2

<b>Team Work</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Preparación del espacio de trabajo</b>	Una semana	\$0
<b>Capacitación</b>	Un mes	\$0
<b>Comunicación al cliente</b>	Dos semanas	Incluido en programa N1
<b>Costo total</b>		\$0

Tabla 18: Programa 3

<b>El placer de sentirse seguro</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Contratación del diseñador</b>	Dos semanas	\$400
<b>Impresión</b>	-	\$320
<b>Contrato alquiler espacio en vía pública</b>	1 mes	\$ 7260
<b>Costo total</b>		<b>\$ 7980</b>

Tabla 19: Programa 4

<b>Necesitamos una identidad propia</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Contratación de agencia</b>	-	\$0
<b>Creación de la identidad</b>	Un mes	\$2000
<b>Costo total</b>		<b>\$2000</b>

Tabla 20: Programa 5

<b>El placer de construir</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Convenio con Spa</b>	Durante tres meses	\$5000
<b>Creación del mensaje</b>	Dos semanas	Incluido en programa N1
<b>Costo total</b>		<b>\$5000</b>

Tabla 21: Programa 6

<b>“Nosotros usamos insumos de Gallará y cía.”</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Folletería</b>	Dos semanas	Incluidos en programa 1
<b>Capacitaciones</b>	1 mes	Incluidos en programa 2
<b>Costo total</b>		<b>\$ 0</b>

Tabla 22: Programa 7

## Beneficios del plan

---

Una vez establecido el plan de acción, con sus respectivos programas y presupuesto, es necesario ejecutar un análisis económico y financiero sobre el impacto que tendrá el Plan de Marketing en los beneficios de la empresa.

Para ello, se utilizará el indicador financiero ROI (índice de retorno sobre la inversión), el cual mide “la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios)”<sup>42</sup>.

$$\text{ROI} = ((\text{utilidades-inversión})/\text{inversión}) \times 100$$

El resultado obtenido del cálculo del indicador ROI refleja la rentabilidad de la inversión. Si el resultado obtenido es mayor a 0 (cero), el porcentaje del capital que se va a recuperar será mayor al invertido en los programas. En cambio, si el resultado es menor a 0 (cero) no es rentable.

Al mismo tiempo, el ROI nos brinda la posibilidad de plantear tres escenarios distintos para calcular la rentabilidad:

1. Pesimista
2. Neutro
3. Optimista

Consideraciones preliminares:

Teniendo en cuenta que el valor del m<sup>2</sup> varía de acuerdo a las demandas del cliente, las características solicitadas, los materiales utilizados, la ubicación de la obra, entre otras, es que a cada escenario se le planteará tres tipos distintos de valor. Se tomará como base el costo obtenido a partir del Índice de Costo de la Construcción, el cual es de U\$S 526, como último dato obtenido para julio de 2010<sup>43</sup>. El mismo se verá reflejado en la posibilidad 2, bajo un costo de U\$S 526 el m<sup>2</sup>, el cual basado en los precios de mercado plantea una relación del 66% con respecto al valor del m<sup>2</sup> a fines prácticos del cálculo del ROI. Por lo tanto, en las posibilidades 1 y 3 se plantearán dos valores de m<sup>2</sup> distintos, de los cuales el 66% representarán el costo de construcción de m<sup>2</sup>.

---

<sup>42</sup> Anón. – “retorno sobre la inversión (ROI)”. – crece negocios – 30 de septiembre 2009. – <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi> .- (extraído en agosto 2010)

<sup>43</sup> Ver anexo 5. “Descripción análisis costo de m<sup>2</sup>”. P. 106

Hasta el momento se habían considerado como costos para este plan \$26170 correspondientes al plan de acción. Para un análisis más simple del cálculo del ROI, este valor se transformará a dólares obteniendo un total de U\$S 6612,76<sup>44</sup>

	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Valor m <sup>2</sup>	U\$S 700	U\$S 800	U\$S 900
Costo m <sup>2</sup>	U\$S 462	U\$S 526	U\$S 594
Ingreso neto m <sup>2</sup>	U\$S 238	U\$S 274	U\$S 306

	Descripción
<b>Escenario Pesimista</b>	La empresa solo consiguió 3 clientes de 100m <sup>2</sup> y 6 clientes de 30m <sup>2</sup> . (480 m <sup>2</sup> )
<b>Escenario Neutro</b>	La empresa cubrió 6 clientes de 100m <sup>2</sup> y 17 clientes de 30m <sup>2</sup> cumpliendo con el objetivo de ventas. (1110 m <sup>2</sup> )
<b>Escenario Optimista</b>	La empresa cubrió 8 clientes x 100 m <sup>2</sup> y 20 clientes de 30m <sup>2</sup> sobrepasando el objetivo esperado del plan. (1400 m <sup>2</sup> )

Tabla 23: descripción de escenarios

### Escenario Pesimista

Indicador	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
<b>Ingreso Neto 2011</b>	U\$S 114240	U\$S 131520	U\$S 146880
<b>Egresos Plan de acción</b>	U\$S 6,612.76	U\$S 6,612.76	U\$S 6,612.76
<b>Flujo de fondo operativo (utilidades – inversión)</b>	U\$S 107627,24	U\$S 124907,24	U\$S 140267,24

Tabla 24: Escenario pesimista

$$\text{ROI posibilidad 1} = (107627,24/6612,76) \times 100 = 1627,56\%$$

$$\text{ROI posibilidad 2} = (124907,24/6612,76) \times 100 = 1888,88\%$$

$$\text{ROI posibilidad 3} = (140267,24/6612,76) \times 100 = 2121,16\%$$

Posibilidad 1: en el caso que la empresa tuviera un ingreso neto de U\$S 114240 a razón de 3 clientes de 100m<sup>2</sup> y 6 clientes de 30m<sup>2</sup>, el plan de marketing sería rentable ya que devuelve cada dólar invertido más un beneficio de 16,27 dólares. Sin embargo, ante un escenario pesimista la empresa no cubre con los objetivos de ventas planteados en este plan, ya que sólo se obtendría un total de U\$S 221829 (ingreso neto + ROI X egresos), a diferencia de U\$S 264180 (1110 m<sup>2</sup> X U\$S 238) que se espera con el objetivo de ventas.

<sup>44</sup> De acuerdo a la cotización del dólar 1 peso = 3.94 dólar para el día 27/09/10

Posibilidad 2: en el caso que la empresa tuviera un ingreso neto de U\$S 131520 a razón de 3 clientes de 100m<sup>2</sup> y 6 clientes de 30m<sup>2</sup>, el plan de marketing sería rentable ya que devuelve cada dólar invertido más un beneficio de 18,88 dólares. Sin embargo, ante un escenario pesimista la empresa no cubre con los objetivos de ventas planteados en este plan, ya que sólo se obtendría un total de U\$S 256368 (ingreso neto + ROI X egresos), a diferencia de U\$S 304140 (1110 m<sup>2</sup> X U\$S 274) que se espera con el objetivo de ventas.

Posibilidad 3: En el caso que la empresa tuviera un ingreso neto de U\$S 146880 a razón de 3 clientes de 100m<sup>2</sup> y 6 clientes de 30m<sup>2</sup>, el plan de marketing sería rentable ya que devuelve cada dólar invertido más un beneficio de 21,21 dólares. Sin embargo, ante un escenario pesimista la empresa no cubre con los objetivos de ventas planteados en este plan, obteniendo un total de U\$S 287136,63 (ingreso neto + ROI X egresos), a diferencia de U\$S 339660 (1110 m<sup>2</sup> X U\$S 306) que se espera con el objetivo de ventas.

### Escenario neutro

Indicador	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
<b>Ingreso Neto 2011</b>	U\$S 264180	U\$S 304140	U\$S 339660
<b>Egresos Plan de acción</b>	U\$S 6,612.76	U\$S 6,612.76	U\$S 6,612.76
<b>Flujo de fondo operativo (utilidades – inversión)</b>	U\$S 257567,24	U\$S 297527,24	U\$S 333047,24

Tabla 24: Escenario neutro

$$\text{ROI posibilidad 1} = (257567,24/6612,76) \times 100 = 3895\%$$

$$\text{ROI posibilidad 2} = (297527,24/6612,76) \times 100 = 4499,28\%$$

$$\text{ROI posibilidad 3} = (333047,24/6612,76) \times 100 = 5036,43\%$$

Posibilidad 1: en el caso que la empresa tuviera un ingreso neto de U\$S 264180 a razón de 6 clientes x 100m<sup>2</sup> y 17 clientes x 30m<sup>2</sup>, el plan de marketing sería rentable ya que devuelve cada dólar invertido más un beneficio de 38,95 dólares. Esto se traduce en que la empresa sin el plan de acción llegaría a su objetivo de venta, sin embargo con éste, tendrá un beneficio adicional de U\$S 257567 (egresos del plan X ROI).

Posibilidad 2: en el caso que la empresa tuviera un ingreso neto de U\$S 304140 a razón de 6 clientes x 100m<sup>2</sup> y 17 clientes x 30m<sup>2</sup>, el plan de marketing sería rentable ya que devuelve cada dólar invertido más un beneficio de 44,99 dólares. Esto se traduce en que la empresa sin el plan de acción llegaría a su objetivo de venta, sin embargo con éste, tendrá un beneficio adicional de U\$S 297508 (egresos del plan X ROI).

Posibilidad 3: en el caso que la empresa tuviera un ingreso neto de U\$ 399660 a razón de 6 clientes x 100m<sup>2</sup> y 17 clientes x 30m<sup>2</sup>, el plan de marketing sería rentable ya que devuelve cada dólar invertido más un beneficio de 50,36 dólares. Esto se traduce en que la empresa sin el plan de acción llegaría a su objetivo de venta, sin embargo con éste, tendrá un beneficio adicional de U\$ 333018,6 (egresos del plan X ROI).

#### Escenario optimista:

Indicador	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
<b>Ingreso Neto 2011</b>	U\$ 333200	U\$ 383600	U\$ 428400
<b>Egresos Plan de acción</b>	U\$ 6,612.76	U\$ 6,612.76	U\$ 6,612.76
<b>Flujo de fondo operativo (utilidades – inversión)</b>	U\$ 326587,24	U\$ 376987,24	U\$ 421787,24

Tabla 25: Escenario optimista

$$\text{ROI posibilidad 1} = (326587,24/6612,76) \times 100 = 4938,74\%$$

$$\text{ROI posibilidad 2} = (376987,24/6612,76) \times 100 = 5700,90\%$$

$$\text{ROI posibilidad 3} = (421787,24/6612,76) \times 100 = 6378,38\%$$

Posibilidad 1: en el caso de obtener un escenario por encima de lo esperado, como se plantea en este caso de 8 clientes x 100 m<sup>2</sup> y 20 clientes x 30 m<sup>2</sup>, la empresa obtendría un beneficio de U\$ 326538 (egreso X ROI). Si a este resultado se le aplicara el presente plan de marketing con sus correspondientes programas, obtendría un beneficio adicional de 49,38 dólares por dólar invertido, otorgándole como ingreso final a la empresa un total de U\$ 659738 (Ingreso neto 2011 + egresos X ROI).

Posibilidad 2: en el caso de obtener un escenario por encima de lo esperado, como se plantea en este caso de 8 clientes x 100 m<sup>2</sup> y 20 clientes x 30 m<sup>2</sup>, la empresa obtendría un beneficio de U\$ 376927,32 (egreso X ROI). Si a este resultado se le aplicara el presente plan de marketing con sus correspondientes programas, obtendría un beneficio adicional de 57 dólares por dólar invertido, otorgándole como ingreso final a la empresa un total de U\$ 760527,32 (Ingreso neto 2011 + egresos X ROI).

Posibilidad 3: en el caso de obtener un escenario por encima de lo esperado, como se plantea en este caso de 8 clientes x 100 m<sup>2</sup> y 20 clientes x 30 m<sup>2</sup>, la empresa obtendría un beneficio de U\$ 421761,83 (egreso X ROI). Si a este resultado se le aplicara el presente plan de marketing con sus correspondientes programas, obtendría un beneficio adicional de 63,78 dólares por dólar invertido, otorgándole como ingreso final a la empresa un total de U\$ 850161,83 (Ingreso neto 2011 + egresos X ROI).

## Conclusión ROI

A partir de los cálculos del ROI se concluye que cualquiera sea el escenario al cual se enfrente la empresa, el plan tendrá una rentabilidad positiva, otorgándole beneficios en todos los casos pero solo cumpliendo el objetivo de ventas en los escenarios positivos e intermedio.

# Conclusiones y recomendaciones

---

El objetivo principal de realizar una planificación de estas características, es el de orientar a los directivos de la empresa y a conseguir los objetivos comerciales que se propongan. La empresa logra conocer a sus clientes, la competencia y las demás situaciones a las que se enfrenta para ofrecer al mercado un servicio único y diferente.

Luego del análisis de la situación en la que se encuentra esta Unidad Estratégica de Negocios antes de ser lanzada al mercado, se concluye que el problema fundamental es el conflicto que se genera con el segmento de los profesionales explicado en el cuerpo del trabajo. Sin solucionar esta situación, se le dificultará a la empresa el cumplimiento de los objetivos de la misma. Por consiguiente, se propone dentro del marco de este plan, la presentación de la compañía, al mercado como una UEN nueva, la cual no tenga relación directa con el nombre de Gallará y cía. Una vez desarrollado esto, es posible pensar en Ideas y proyectar la misma como viable a futuro.

A través del plan de acción planteado se podrá conseguir y lograr los objetivos, sin embargo, desarrollar una marca conlleva tiempo y sus verdaderos resultados solo pueden apreciarse en el largo plazo. En este trabajo se han ofrecido los pasos a seguir para lograr un Brand Equity y un branding que permiten planear y desarrollar este proyecto a futuro, el cual deberá seguir un control y corrección de los resultados a medida que transcurre el tiempo para asegurar la consecución de los objetivos.

Es dificultoso crear una identidad para una empresa y mantenerla en el tiempo, frecuentemente un solo error puede lograr que toda esa percepción que se tiene de la misma se desmorone y la empresa pierda toda su credibilidad. Por lo tanto, crear y desarrollar una marca es una tarea que se tiene que llevar a cabo diariamente por la empresa y es imposible hacerlo sin tener en cuenta que cada acción que se realice puede afectar, tanto positiva o negativamente, en la imagen de la empresa.

Según lo concluido en esta sección y en vistas al desarrollo de la UEN a futuro, es que se le recomienda a Ideas:

- Realizar capacitaciones periódicas a los empleados, a fin de mejorar el trabajo en equipo y brindarle al cliente más y mejores ideas.
- Ejecutar una investigación de mercados para conocer la imagen que posee Ideas en el mercado de los particulares.
- Efectuar una investigación de mercados para conocer el posicionamiento que tiene Ideas en el mercado de los particulares.
- Realizar investigación de mercados sobre el posicionamiento de Ideas, a fin de controlar que los programas efectivamente se adelantaron al conflicto con el segmento de profesionales

- Realizar acciones para la fidelización de clientes utilizando diferentes soportes y medios de comunicación .Se recomienda utilizar no sólo medios tradicionales de comunicación, sino también redes sociales, internet, blogs los cuales son medios extremadamente económicos con excelentes resultados para el desarrollo de una marca.
- Crear acciones para adquirir y desarrollar el segmento de particulares en diferentes zonas de la ciudad, principalmente barrios del sur, a las cuales no se han alcanzado mediante las acciones de este plan.

# Bibliografía

---

## *Fuentes bibliográficas:*

---

Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo (2001), Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa, Editorial Mc Graw Hill: México.

Hoffman, Douglas y Bateson, John E. G. (2003), Fundamentos del Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos, Editorial Thomson: México.

Sainz de Vicuña, José Ma (1999), El plan de Marketing en la práctica, Editorial ESIC: España.

Lambin, Jean-Jacques (1996), Marketing Estratégico, Editorial Mc Graw Hill: Madrid.

Kotler, Philip (2000), Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall: Madrid.

Avilia Lammertyn, Roberto. (1999), RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora, tercera edición, Ed. Revista Imagen, Bs. As.

Grande Esteban, Ildefonso (1996), Marketing de los servicios, Editorial ESIC: Madrid.

### *Bibliografía Digital:*

---

Muñiz, Rafael (2008), "Marketing en el Siglo XXI", Editorial Centro de Estudios Financieros, Formato PDF

### *Fuente Digital:*

---

UTDT: "Universidad Torcuato di Tella"

<http://www.utdt.edu>

Noticias Inmobiliarias Diramax

<http://www.noticias-inmobiliarias.diramax.com>

INDEC: "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos"

<http://www.indec.gov.ar>

Gobierno de la Provincia de Córdoba

<http://www.cba.gov.ar/>

Tasa de Inflación

<http://www.tasadeinflacion.com.ar>

Diario Clarin

<http://www.clarin.com>

La gaceta

<Http://www.lagaceta.com.ar>

Sala de Inversión España

<http://www.saladeinversion.es>

# Anexos

---

## *Anexo 1 – Investigación exploratoria*

### Investigación Exploratoria

#### *Propuesta de Investigación*

##### **Tema de investigación**

Posicionamiento del servicio de la construcción

##### **Problema**

¿Cuáles son los atributos que valoran las personas a la hora de contratar el servicio de la construcción?

##### **Objetivos Generales**

- Conocer el perfil de los potenciales clientes
- Conocer las opiniones y actitudes de los segmentos hacia el servicio de la construcción.
- Conocer cuál es el servicio esperado por el segmento de interés

##### **Metodología del estudio**

*Diseño de investigación:* Investigación Exploratoria

##### **Población:**

Población 1: Hombres y mujeres, entre 35 y 65 años de edad, de nivel socio-económico ABC1, que vivan en la zona norte de la ciudad de Córdoba y que hayan realizado al menos una construcción/refacción en su hogar en los últimos 8 meses.

Población 2: Profesionales de la construcción que se dediquen a un segmento con las características de la población anterior.

**Técnica:** Entrevistas en profundidad / Encuestas de preguntas abiertas

**Instrumento de recolección de datos:** Guía de pautas / Encuestas

##### **Tamaño de la muestra:**

Población 1: 6 personas - Población 2: 9 personas a través de encuestas 2 personas a través de entrevistas en profundidad.

**Procedimiento muestral:**

Población 1: No probabilístico, por conveniencia

Población 2: No probabilístico, por bola de nieve y conveniencia en el caso de las entrevistas.

*Guía de pautas entrevista en profundidad para Ideas para particulares.*

### **Aspectos Generales**

Construcción en los últimos meses.

Motivos para construir.

Tipos de construcción que realiza

Cada cuanto realiza construcciones.

### **Aspectos de la contratación de un servicio para construir**

Como realiza sus construcciones

Como encuentra al encargado de realizar las mismas.

Que busca en el momento de contratar a alguien para realizar este servicio

### **Aspectos específicos de la contratación de servicio de construcción**

Conformidad con anteriores servicios contratados

Como percibe la calidad del mismo

Percepción de la relación precio/calidad del servicio

Atributos que lo harían óptimo. Atributos que le faltan al servicio.

Predisposición a adquirir el servicio.

**Aspectos Generales**

Profesión

Metodología para llevar a cabo sus proyectos. De forma particular o delegación en empresas constructoras.

**Aspectos específicos del servicio de empresas constructoras**

Aspectos que considera importante el arquitecto al delegar el proyecto en empresas constructoras.

Atributos que debe tener una empresa constructora

Necesidad del arquitecto al contratar el servicio.

Atributos diferenciadores entre diferentes empresas constructoras.

**Diferencias entre servicios disponibles para el particular**

Diferencias entre servicio prestado por arquitectos y empresas de construcción.

Beneficios que brinda a un particular un arquitecto, a diferencia de una empresa constructora.

## *Encuesta Ideas para profesionales*

### **Nombre:**

- 1) ¿Cuál es su profesión?
  
- 2) ¿Quién lleva a cabo la construcción de sus proyectos?
  
- 3) ¿Qué cree usted que busca un arquitecto cuando delega sus proyectos en una empresa constructora?
  
- 4) ¿Cuáles cree usted que son los atributos que debe tener una empresa constructora? ¿Qué busca usted como arquitecto en este tipo de empresas?
  
- 5) ¿Qué atributo haría que usted se decida entre una empresa constructora u otra?
  
- 6) ¿En qué se diferencian una empresa constructora y un arquitecto?
  
- 7) ¿Qué beneficio le brinda a un particular un arquitecto, que no se lo puede brindar una empresa constructora?

Anexo 2 – Comunicación

Comunicación de la empresa



rombo volar

¿Cómo puedo  
**construir fácil,  
rápido y seguro?**

Sistema  
de Construcción  
**Gallar**

**482-6000**  
[www.gallaraycia.com.ar](http://www.gallaraycia.com.ar)



**Gallar**

 **Anunciante:** Gallar  
**Tema:** Campaña gráfica

## *Anexo 3 – Resultados de Investigación exploratoria*

### *Transcripción de entrevistas en profundidad*

#### **Entrevistas para particulares.**

##### Entrevista Claudio

- Bueno Claudio, contame, ¿cada cuanto realizas construcciones o hiciste alguna construcción en los últimos tiempos?
- Bueno, uno siempre tratando de modificar, arreglar o llevar algo nuevo a la casa o la oficina, y hace un par de meses hemos hecho una ampliación en la oficina, sobre lo que ya existía hicimos un techo y ampliamos unos metros más para estar más confortables.
- ¿Cuándo realizas construcciones de que tipo son?
- Y... construcciones arquitectónicas.
- Sí, pero en tu casa o la oficina, que son ampliaciones, modificaciones...
- La mayoría de las veces son modificaciones o ampliaciones. A principio de año hicimos un quincho que no lo teníamos, que la verdad, ha sido un lugar que inesperadamente, la familia y amigos concurren ahí siempre que pueden.
- ¿Y los principales motivos de la construcción?
- Bueno, la idea era un lugar que nos faltaba para juntar los amigos que no sea adentro de la casa, tenemos chicos grandes que siempre traen amistades. Faltaba el lugar ese, no fue fácil pero lo construimos.
- ¿Con qué frecuencia están construyendo o realizando algún proyecto?
- Cada vez que se puede, que se puede económicamente. Cosas uno haría varias veces al año, digamos que una o dos veces uno hace algún retoque a la casa u oficina y agrega metros cuadrados.
- Bueno cambiando un poquito, cuando vas a realizar un proyecto ¿cómo lo encarás, de qué forma lo haces?
- Bueno, la verdad que no es un tema de lo más divertido y fácil. Yo tengo varios amigos arquitectos y lamentablemente no puedo recurrir a ellos, no puedo recurrir excepto para preguntar qué opinarían de esto o lo otro. En definitiva cuando lo tengo que hacer, lo tengo que hacer con un ajeno porque el hecho de tener un amigo arquitecto te trae problemas. No te llevan tanto el apunte, las cosas quedan para cuarto intermedio porque sos el amigo, y bueno... arréglatelas vos con el herrero, con el picapedrero y bueno el amigo siempre queda de lado, y bueno siempre busco el consejo pero termino buscando un profesional que no tenga nada que ver con la amistad de uno.
- ¿Por lo general son siempre arquitectos los que van a realizar el proyecto?
- Sí, en realidad uno trata de poner un profesional que lo mire de cerca porque siempre hay una estructura, un techo. En realidad podría ser un ingeniero, pero trato de no cortarme solo, que hoy pasan cosas tan raras que uno no sabe si los albañiles tienen la mejor palabra en este momento.
- ¿Quién es en la familia el que decide lo que se lleva a cabo?

- Y digamos que uno pide opinión pero lo cerramos entre mi esposa y yo?
- ¿Qué son las cosas que se fijan cuando hay que construir? ¿Qué es cuando están por llevar a cabo el proyecto...¿Cuáles son los pasos para hacerlo?¿Cómo empieza el proceso de pensar en que tengo que realizar esto?
- Primero empieza por la necesidad puntual, después ver el gusto que uno le quiere poner a la cosa, llámese quincho, oficina, quizá uno a la oficina uno le pone más empeño personalmente. Si te tengo que ser sincero el caso del quincho de mi casa, fue una idea que nos veía dando vuelta y fue una idea que cerramos entre todos los integrantes de la familia porque, nosotros mi esposa y yo, por nuestros amigos, los chicos por sus amigos, en definitiva buscamos una comodidad de común acuerdo para todos. Por eso el quincho tiene no solamente un asador, sino también un lugar de estar y se puede estar tranquilamente hasta con calefacción en invierno sin que nadie moleste al resto de la casa.
- Y cuando vos estas trabajando con el arquitecto o profesional ¿cómo es esa relación que vos tenés con esa persona? ¿Vos tratás de meterte en el proyecto o vas con la idea y dejás de lado?
- Uno va con la idea y trata de que el profesional, en la medida de lo posible te lleve el apunte, ellos tendrán que redondear si lo que a uno le gusta realmente se puede llevar a cabo. Por eso te decía antes, al profesional yo lo busco más que todo para tener la seguridad de lo que estoy haciendo no se me va a venir abajo o que de repente coincide con el resto del gusto de la casa.
- Y si tenés que buscar a una persona o decidir entre varias personas que te recomendaron o encontraste, ¿cuáles son las cosas que vos decís me gusta, o me decido por este profesional y no por otro? ¿algún atributo que vos consideres más importante de esa persona?
- Más que todo la experiencia, la seriedad y responsabilidad. Que realmente hoy no es fácil encontrar ninguno de los tres atributos.
- Con respecto a las experiencias que ya tuviste en el pasado, ¿qué resultado te dieron las veces anteriores?
- Y bueno, yo tuve experiencias desde hace muchos años para acá y eso fue lo que me inclinó a que no buscar profesionales, llámese arquitectos o ingenieros, amigos. Porque cuando construí mi primera casa hace 20 años, busqué un arquitecto amigo y la verdad que mucha plata se me fue, por la amistad que tenía, en dilapidar el tiempo. Siempre la amistad esperaba, entonces los intereses económicos de por medio priorizaban más que la amistad. Entonces me di cuenta que para la próxima tenía que buscar directamente un profesional que no tuviera nada que ver con uno, sino un profesional que sea correcto. Parte de la experiencia es no buscarse alguien que sea amigo, a lo mejor alguien que sea de la familia, no sé si también fallaría pero en una de esas pasa igual.
- ¿Y otro tipo de problemas que pueden haber surgido? No sé, con el equipo de trabajo, de las personas.
- Digamos que en la argentina, todos sabemos que los distintos gremios de la construcción no son fáciles de mantenerlos ¿no? Aunque bueno, depende con que gente uno se tope, puede contar de repente con gente muy buena como de repente algunos cachafaces que mejor no nombrarlos. Pero bueno, en la construcción yo diría que todos los gremios son problemáticos. En realidad el arquitecto o ingeniero, te da su parte, pero no necesariamente te va a traer su gente. Entonces la gente la tenés que buscar por tu lado o el te recomienda algún constructor.

Ese constructor puede ser que sea para la vista del arquitecto buena gente, pero no necesariamente sea buena gente para uno.

- ¿Has tenido malas experiencias con esas cosas?
- Sí, realmente sí. Tener que tirar tapias enteras, tener que hacer techos con capa de nuevo, todo porque uno tuvo que echar a parte de los albañiles por unos nuevos.
- Si tuvieses que evaluar los servicios que te han brindado en general con respecto a lo que construiste, ¿te fue relativamente bien, mal, como te fue?
- ¿En otro momento?
- En las últimas veces que has construido.
- Medianamente, no me ha ido ni muy muy ni muy bien ni mal. Digamos que uno se va armando de experiencia y ya sabe para qué lado ir corriendo a los albañiles, carpinteros...ese es otro gremio, la gente que trabaja la madera, ya sea para pisos, ventanas, marcos, lo que sea o para techos, es una gente muy especial. Hay que saberlos tratar con mucho algodón, porque te pueden hacer un excelente trabajo en el tiempo que vos lo pedís o te pueden hacer esperar meses con la madera ahí tirada y que se esté mojando.
- Y si yo te digo que si vos tenés tu arquitecto o no tenés tu arquitecto, yo te propongo, por más que el servicio sea un poco más caro en un principio y los costos no sean tan bajos como con un arquitecto, pero yo te puedo asegurar que vos vas a tener tu refacción en cierto momento, de que vos vas a tener gente de trabajo confiable con una empresa que te respalde todo esto. ¿Vos estarías dispuesto a adquirir este tipo de servicios?
- Seguro, seguro porque yo hoy por ejemplo quiero hacer un arreglo en la pileta, y hace dos meses que la tengo vacía por lo menos a que alguien vea cual es mi inquietud, no logro que la gente venga. En realidad quiero hacerle todo un solado con ladrillo térmico, un escalón para subir y sacarle la baranda de acero y quiero hacerle un deck. No logro que nadie venga, quizá lo que yo quiero hacer es un trabajo pequeño, pequeño entre comillas porque si me pongo a ver es un trabajo que fácil me va a llevar treinta días. Pero no logro que nadie venga a verlo, así que con gusto si hubiese alguien... digamos hoy en día los honorarios más, menos uno los tiene en cuenta con tal de que a uno le cumplan.
- ¿No te parece que lo más importante es el precio, sino que te cumplan realmente con las cosas?
- No, no yo creo que el que hoy va al tema de precio, llámese en la construcción o para comprar o arreglar un auto, lamentablemente se equivoca. Obvio que el precio es una parte del todo, pero no hay que ir al mejor costo lamentablemente.
- Bueno, estamos Claudio, muchas gracias.

## Entrevista Mercedes

- Bueno acá estamos con Mercedes, y para empezar te quería preguntar si habías hecho alguna construcción en los últimos 6 meses.
- Sí Martín, hicimos el escritorio que es un entrepiso en esta casa.
- ¿Y cuáles fueron los motivos que te llevaron a realizar esto?
- Porque eran... tengo cuatro chicos y cuatro chicas sobre todo cuando van al secundario y después a la universidad, creemos con mi marido que es necesario tener un espacio para ellos.
- ¿Cuáles son los tipos de construcciones realizas?
- ¿En qué sentido?
- Claro, esta vez fue un entrepiso en tu casa...¿Qué otra...?
- ¡Ah sí sí! Yo creo que todos tratamos de mejorar la casa en primer lugar por la comodidad, y en segundo, lugar que vaya acorde con lo que uno va queriendo que sea su casa al final. Osea, si a vos te agrada tener una casa amplia, de acuerdo a tus valores o tus ingresos, o la puedes hacer entera o como nosotros que hemos ido mejorando. Y yo, personalmente, me agrada ir construyendo paso a paso la casa de acuerdo a las necesidades de mi familia, por eso nunca compraría una casa hecha.
- Y eso, ¿Cada cuanto realizas este tipo de mejoras?
- Y eso lo vemos con Alberto (esposo), por ejemplo, nosotros hace dos años atrás arreglamos todo lo que es el patio y terminamos la galería y bueno, pasaron dos años y ahora hacemos el entrepiso que es todo un escritorio, un lugar de estar donde los chicos también escuchan música, ven tele.
- Bueno, ahora vamos a pasar a hablar de los aspectos de la contratación del servicio para construir. ¿Cómo funciona esto?
- Mira, en nuestro caso funciona mucho con el dialogo con Alberto. Alberto es el que se encarga de contratar, nosotros tenemos nuestra arquitecta de confianza. Yo que no entiendo mucho, pero si se lo que quiero en mi casa. Entonces él habla con la arquitecta y después tratan de decirme: esto se puede hacer así o no se puede hacer así. Por ejemplo en el escritorio yo quería cuatro escritorios donde estén los cuatro hermanos cómodos estudiando, pero a su vez, que no sea otra casa. Entonces cuando vos tenes una arquitecta de confianza, que ella tiene su gente de confianza, ella te dice: "mira, esto es muy grande lo que vos quiereres, o no tiene sentido hacer esto". Eso es lo bueno de tener gente de confianza.
- Entonces: ¿Qué es lo que buscas vos en el momento de realizar esa contratación de esa persona?
- Mira nosotros con Alberto, lo que más nos agrada, es la sinceridad del profesional, la gente que trae. Si a mí, en este caso la arquitecta, te dice que la mano de obra es buena, que es gente de confianza. Pero si yo con el tiempo no me agrada, yo le digo ¡No! Esta gente no sigue más en mi casa. Te estoy hablando de nosotros, pero creo que la mayoría, va... los amigos nuestros creo que también se pasa la gente. Por ejemplo si vos vas a la casa de un amigo, y le decís: che ¿Quién te hizo este piso? ¡Qué bárbaro! ... me lo hizo fulano. Entonces yo le pregunto a la arquitecta: ¿Vos tenes gente que te haga lindo el piso? Porque si no a mí también me han recomendado. Uno va viendo. Por ahí no pasa tanto por el costo, personalmente a mí me gusta

que las cosas queden bien hechas. ¿Sabes otra cosa? Que yo quiero que me hagan lo que yo quiero y el profesional te diga: “si si si si” y después te hace lo que él quiere.

- Y con respecto a la contratación del servicio: ¿estás conforme con lo que te han realizado en el pasado?
- Sí y no. O sea, cuando vos vas haciendo tu casa así de a poco, la vas agrandando de acuerdo a tus necesidades, ahí vas viendo los errores y los aciertos en cuanto a lo anterior.
- ¿Cuáles fueron estos errores?
- Errores por ejemplo: que te recomendaron a alguien, pero que vos no supiste que él cambió a dos o tres personas de su “gente”, entonces lo que se hizo bien en un lado, resulta ser que en tu casa no salió tan bien. Por eso yo ahora prefiero, tener la arquitecta de confianza y decirle: bueno, usted presénteme toda su gente; donde va a buscar cosas, por ejemplo el techo, el techo fue un tema que era... yo lo quería muy especial, con vigas de madera, yo la volví loca a la arquitecta y le dije: “si vos me traes personas que me hacen una cosa mal, ¿Cómo hacemos con un techo así?” por cosas que me habían hecho mal anteriormente en las otras construcciones a medida que fuimos agrandando la casa.
- ¿Cómo percibís la relación entre el precio y la calidad de los servicios que te han ofrecido anteriormente?
- Mira: lo barato sale caro. Hemos podido comprobar con la escalera que tuvimos que realizar para el entrepiso, fue una escalera con tres presupuestos. Esta el que presupuesta avivándose; el que presupuesta con precio módico, pero los materiales, te das cuenta que no es lo que vos necesitas; y está el que presupuesta materiales buenos y el precio también es módico. O sea, es un precio real a la casa.
- Bueno para finalizar, te voy a realizar la última pregunta. ¿Cuáles crees vos que son los atributos que harían óptimo al servicio? por ejemplo, cuando vos contratás a un arquitecto, ¿Qué es lo que vos decís, esto es lo que le falta al servicio cuando yo contrato a una persona?
- Yo siempre te estoy hablando por mi casa. Yo creo que el servicio de la construcción tiene que ser como la medicina. Tiene que haber un médico clínico, que es el arquitecto, y después todos especialistas. El que tiene que hacer pisos, que haga pisos; el de techos, techos; el de vigas, vigas. Es muy factible que nosotros reformemos otra parte. Entonces si yo quiero techo, quiero una casa que se especialice en techos. Si ellos me dicen: “señora, esto vale dos” yo voy tranquila, porque sé que ellos son especialistas en techos. No que la arquitecta traiga un conjunto de personas, o una persona que dice que sabe hacer todo. Por eso te di el ejemplo de la medicina, cuando vos tienes un dolor de garganta vas al médico especialista. En la construcción yo creo que se va a tener que dar así, porque la gente quiere calidad de las cosas.
- Bueno, con eso daríamos por finalizada la entrevista, muchas gracias.

## Entrevista Yanina

- Bueno, estamos con Yanina y vamos a comenzar con la entrevista. Primero quería saber si habías realizado alguna construcción en los últimos meses.
- Sí, estuve construyendo la pileta de mi casa.
- Y ¿Cuáles son los motivos principales que te llevaron a realizarlo?
- Y bueno, porque tengo hijos chicos, y porque es bueno porque se jerarquiza la casa también.
- ¿Algún otro motivo para realizar esto?
- No, no, más que nada para que los chicos se entretengan en la pileta.
- Y ¿Qué tipo de construcciones realizas?
- ¿Cómo qué tipo de construcciones?
- Claro, si estamos hablando de ampliaciones, de construcciones pequeñas o grandes...
- Bueno, eso depende de la necesidad, por el momento tengo todo armado y no me hace falta más nada. Me hacía falta la pileta. Ahora creo que no me hace falta más nada.
- Y ¿Cada cuanto realizas algún tipo de construcción?
- Y bueno este... el próximo paso que queremos dar es el quincho, vamos a ver eso, tenemos que ver si con la pileta... no nos quedó mucho lugar en el patio pero vamos a ver más adelante.
- Pero no hay un tiempo... no está pautado decir en sus casas, cada tanto hago algo en la casa...
- No, no, no, de construir no. Pero si por ahí de cambiar muebles, este... sí más que todo de cambiar muebles. De renovarse
- ¿Cuándo vas a contratar un servicio para construir qué tipo de...? (sin poder terminar la frase)
- Primero que todo llamo mi arquitecto, que es un arquitecto de toda la familia, que es un arquitecto de confianza. El a su vez, se encarga de buscar a la persona especializada. En este caso se busco a la persona especializada en hacer las piletas. Para cualquier cosa que haga de la casa, siempre llamo a mi arquitecto.
- Y ¿Cuáles son las cosas que consideras necesarias de ese arquitecto? ¿Cuáles son las cosas que ese arquitecto te brinda?
- Bueno, primero sobre todo me brinda confianza, seguridad. Sé que lo que él me diga y él me recomiende esta correcto. Nosotros confiamos en esta persona, porque todo lo que nos ha hecho lo ha hecho bien. Es una persona correcta, no se va a abusar en los precios también. Y es una persona que tiene mucho gusto.
- ¿Estás conforme con todas las cosas que te han hecho en tu casa?
- Sí, sí, sí, obviamente que hay cosas que no dependen de él.
- ¿Cómo qué?
- Bueno, arreglos de la casa que llamé... primero llamo al arquitecto y el a su vez ha llamado a un gasista o un plomero que me levante los pisos del baño. A veces estos gasistas o plomeros no son de lo mejor. Bueno, el tiene un grupo de gente que trabaja para el que tratamos de que sean confiables.
- ¿Cómo es el proceso que vos haces cuando querés contratar a esta persona? ¿Cómo empieza... no sólo a esta persona. Cuando vos querés construir algo ¿Qué se te cruza por la cabeza? ¿Cómo describirías vos los pasos?

- Bueno, pienso que es lo que va a quedar mejor en el entorno de la casa. Con respecto a si tengo un patio grande, un patio chico. Con respecto a la pileta, que tamaño debería ser mejor para que me quede bien en mi patio. ¿Cuánto de verde me va a quedar? ¿Cuánto lugar me va a quedar si tengo que construir un quincho el día de mañana? En todo el ambiente... Si se adecúa a lo que yo quiero.
- ¿Cómo percibís vos la relación entre el precio y la calidad del servicio que esta persona siempre te brinda?
- Bueno, yo confío en esta persona y sé que lo que me va a dar es de buen precio y de calidad
- ¿Estás conforme?
- Estoy conforme. A veces no me importa pagar de más si se que va a quedar bien, si sé que va a durar y va a ser bueno.
- ¿Cuáles son los atributos que vos consideras que harían óptimo el servicio de un arquitecto o de la persona que te va a ayudar a realizar tus construcciones?
- ¿Cómo, cómo?
- ¿Las cosas que vos consideras que harían excelente el servicio que te presta esa persona que...?
- Bueno, el hecho de confiar en esa persona yo sé que va a hacer excelente el servicio. Obviamente que con la ayuda de uno, no solamente con lo que el piense, diseñe, haga, sino también mi esposo y yo colaboramos con él para que en conjunto quede algo bueno para la familia.
- Si tuvieses que decir algo que le falta...
- ¿Al arquitecto?
- Sí, o cuando vos contratas a esta persona... O como cuando vos decís esta todo, pero por ahí le falta algo. ¿Qué sería ese algo que le puede llegar a faltar?
- No, la verdad que siempre... mira la verdad que siempre el gusto de una mujer ayuda, el buen gusto, por ahí uno... yo modifico algunas de las cosas que yo modifico. Pero por lo general intentamos y estamos de acuerdo, nos ponemos de acuerdo entre él, mi esposo y yo.
- Bueno, con eso damos por finalizada la entrevista. Muchas gracias.

## Entrevista Rosana

- Bueno, acá estamos con Rosana, y para empezar quería preguntarte si ¿habías construido algo en los últimos meses?
- Sí, a fines del 2008 construimos el quincho y la cochera.
- ¿Cuáles fueron los motivos que te llevaron a construir esto?
- Bueno, en realidad queríamos tener un espacio amplio en donde guardar los autos y a su vez, que sirviera de quincho para reunión familiar o con los amigos.
- ¿Qué tipo de construcción generalmente realizas?
- Bueno en principio hicimos la casa y nuestra casa está rodeada por toda una galería donde hicimos una parrilla, pero después vimos que daba resultado sólo para determinados grupos de gente, pero cuando queríamos reunir a más gente o un espacio más cerrado, por ejemplo en invierno, necesitábamos un quincho, por eso realizamos la última construcción.
- ¿Y cada cuánto realizan algún tipo de construcción? Esto puede incluir, como vos decís, la parrilla o algún tipo de refacción.
- Sí, y ente una construcción y otra más o menos pasaron tres años.
- ¿Todas suelen ser construcciones grandes, o de diferentes tamaños, diferentes magnitudes?
- Y... no, van pensadas de acuerdo al momento, lo que uno va viendo que va necesitando. De acuerdo a las necesidades que van surgiendo.
- Vamos a hablar un poco de la contratación del servicio de la construcción. ¿Cómo funciona eso en tu caso, como realizas la contratación?
- Bueno, nosotros siempre creímos que lo mejor era hablar y que sea diseñado todo por un arquitecto. El fue el que diseño toda nuestra casa y el que hizo esta cochera/quincho. Fue todo planificado entre los dos, de acuerdo a nuestras necesidades y todas las ideas que él nos aportaba. Después al tema de la contratación, la tuvimos que contratar nosotros por nuestra parte.
- ¿Y cómo fue y se dio esa contratación?
- Bueno, eso digamos, teníamos varias opciones. Teníamos la gente del arquitecto, que justo se dio que cuando íbamos a hacer la casa él tenía la mano de obra ocupada, entonces tuvimos que conseguir otra gente. En el tema de la cochera fue otra gente que contratamos.
- Cuando vos vas a hacer este tipo de obras ¿qué es lo que buscas en esa persona al momento de contratar?
- Bueno, para mí lo fundamental, es que tenga... digamos que el trabajo sea de buena calidad.
- ¿A qué te referís con que el trabajo sea de buena calidad?
- Y porque por ejemplo nosotros tuvimos dos empresas en lo que fue la casa y la cochera. Y te diría que en las terminaciones de obra, el revoque fino de las paredes, si vos vas al quincho es mucho más lindo que la de mi casa (risas). La mano de obra fina, todo lo que es terminaciones... esas cosas son fundamentales. Uno dice: "bueno, pago un poquito más pero elijo gente que tenga de más calidad".
- Bueno, y ¿Qué otra cosa se te ocurre?
- Y bueno, después también hay que ver la parte de... (Con las manos el movimiento de plata)... precio... Porque hay de todo tipo, nosotros hemos pedido todo tipo de presupuesto y hay gente

que te da presupuestos altísimos y no son de calidad y hay gente que se adapta al momento y lo que uno pretende, y te ofrece buen precio y calidad como nos pasó en la última obra que hicimos.

- ¿Estás conforme con los servicios que has contratado en el pasado?
- Si, por lo general estoy conforme, sobre todo en parte de construcción, con la parte de constructores, estoy conforme con la cochera. En la parte de arquitectura, estoy muy conforme con mi arquitecto, pero cuando uno vive en el lugar, te das cuenta de detalles, cosas de terminación, detalles mínimos, aunque parezcan pavadas como ser: no tener espacio para colgar una cortina, que después hacen al bienestar de poder disfrutar tu casa, son detalles que se escapan.
- ¿Cuáles son los atributos que vos crees que harían óptimo el servicio de un arquitecto o una empresa? ¿Qué es lo que le falta para ser excelente?
- Y yo creo que sinceramente a veces no se por donde va. En nuestro caso nuestro arquitecto se hizo cargo de la obra que no pasa siempre. Siempre siguió la obra, se hizo cargo pero bueno por ahí se le pasaron ciertos detalles que a mí me hubieran gustado porque a mí me gusta la parte de decoración. Supongo que con más tiempo, hablándolo mejor, sentándote y afinando ciertos detalles se pueden arreglar.
- Bueno, eso sería todo. Muchas gracias.

## Entrevista Ma. Del Carmen

- Bueno Ma. Del Carmen, contame, ¿construiste algo en los últimos meses, en el último tiempo?
- Sí, sí construí parte de mi casa.
- ¿Qué es lo que estuviste haciendo?
- Y... una habitación arriba.
- ¿Qué experiencia tuviste con eso?
- Mira, justamente no era muy fácil de hacer porque era un proyecto que era de otro arquitecto y un poco de mi marido y yo digamos, de hacer algo distinto a lo normal que hay.
- ¿Cuáles fueron los motivos principales para hacer esto?
- Por comodidad, para tener un poco más de amplitud. Para dejar arriba todas nuestras suites aisladas de la parte de abajo que esta la parte de los chicos y el living, donde es el normal movimiento de la casa.
- Y... ¿el tipo de construcciones que realizas en general? En este caso, me decís que es una pieza ¿qué otro tipo de construcciones realizaste en el pasado?
- Cocheras, digamos... algún frente que también me gusto hacer algo distinto en el frente de casa, pero tuve mala experiencias. Contraté en la primer parte cuando hice una doble cochera... los albañiles, de terror. ¡Las columnas eran huecas! El arquitecto venía, a veces se daba una vuelta, pero la gente de mala calidad. Porque piensan que la mujer... la mujer vive en la casa, la mujer es la que está supervisando y ve los detalles que el hombre no se da cuenta. Después contrate una empresa constructora, amiga, conocida, que también el vecino me decía que los fines de semana los tipos venían y se llevaban unas cuantas bolsas... así que no sé.
- ¿Cada cuanto realizas algún tipo de construcción?
- Me gusta ver la casa linda, así que siempre estoy metiéndole algo. No sé cada cuanto, 6 meses, un año.
- Y cuando vos vas a realizar algún nuevo proyecto de construcción, ¿Cómo lo encarás?
- Primero me gusta ver revistas, televisión, me voy a distintas casas de decoración. Ahí empiezo, veo que me gusta, que quedaría bien, que colores. Me gusta mucho el postcontemporaneo.
- ¿Cómo serían los pasos que vos realizas? Primero buscas información.
- Después saco fotos, saco fotos de noche de las cosas que me gustan y armo algo en mi cabeza y con mi marido empezamos a meterle que forma nos gustaría. Después ya pedimos asesoramiento especializado.
- ¿Qué tipo de asesoramiento?
- Arquitectos, amigos de ver que me hagan algún bosquejo ya que ahora son todos más simples porque se hacen por computadoras y hacen maravillas. Más o menos viendo un poquito del gusto, pero por ahí los arquitectos también vuelan mucho.
- ¿Por qué decís eso?
- Y por ejemplo con el tema del dormitorio, parecía un boliche el dormitorio. A veces tenés que aflacar y hacer un poquito más tranqui... porque pensá que todos los días tenes que ver el mismo lugar, la misma pieza, hacer lugares más amplios, con más luz.
- Gente con más gusto digamos...
- No, hay gente, lo que pasa que tenes que habituar a lo que es la casa, no es un boliche.

- ¿Cómo encontrás a las personas encargadas de realizar este proyecto, al arquitecto, ingeniero, la persona? ¿Cómo es tu relación con esta persona?
- No, excelente. Hablamos el mismo idioma, me gusta la decoración, me gusta crear, me gusta todo lo que es arquitectura. En eso no hay problema, pero la punta es que a veces vos decís tengo 100 pesos para hacer esta refacción y al final no son 100. Son 200, 300, siempre sale algo nuevo.
- Al momento de contratar a esta persona, profesional ¿qué es lo que buscas en esta persona?
- Primero honestidad, segundo que tenga como arquitecto un renombre o una trayectoria, tercero más bien precios. Después que me hagan algo acorde a lo que me gusta a mí, que me hagan un bosquejo, después vemos como lo vamos a pagar, si los materiales se pueden comprar de alguna forma, abaratar un poco el costo. Porque la última parte es lo más caro, que es lo más lindo.
- Si tenes que decir el atributo que te hace decidir entre un arquitecto y otro.
- Creatividad. Hay muchos que hacen lo mismo para todas las casas, ponen lo mismo, el mismo material. Eso no me gusta, me gusta que alguien cree, y es muy difícil crear algo cuando tenes ya algo establecido. Si tenes de cero la casa es mucho más fácil, pero si es algo de acoplar a una cosa ya hecha es más difícil. No todo el mundo tiene esa creatividad.
- Con respecto a las veces que realizaste alguna reforma o ampliación. ¿Cómo te resulto este servicio? En un principio me dijiste que tuviste un par de problemas...
- Sí, sí, sí... después con otro arquitecto me fue muy bien, buscó digamos lo que yo quería, si no había lo creaba o lo inventaba.
- Bien, y cuando tuviste problemas, ¿cuáles fueron los principales problemas?
- Gastadero de plata al cuete, al vicio, había mucha mano de obra, mucho material que no se utilizaba, se perdía o nadie controlaba. El arquitecto viene y supervisa, o el ingeniero, pero hay muchas cosas que se perdían, no estaban, esa la parte del robo es lo que me molestaba.
- Más que nada la gente que te viene a trabajar a tu casa estás diciendo vos...
- Sí y lo que pasa que no hay supervisión. Justamente te hacían el parte de certificado de trabajo cada 15 días, y vos veías que era una enormidad. Me costó supongamos esta pared, tantas bolsas de portland, vos decías: “no puede ser, es sentido común”. Somos grandes, estamos todo el día en el comercio y no puede ser que te anden metiendo así la mano en el bolsillo. Por eso he tenido problemas.
- ¿No es por el precio del servicio, sino porque venían por otro lado los costos?
- Exactamente.
- ¿La calidad del servicio que te brindaban?
- No, era buena.
- Si tenes que decir un atributo que hace óptimo al servicio. Vos recién me decías la creatividad como algo que buscas. Pero si tenes que decir un atributo que hace excelente el servicio. ¿Qué es lo que tiene que tener un servicio?
- Excelente rapidez, tenés que organizarte. Por más que el gremio de la construcción es bastante duro. Dentro de la construcción tenes varios rubros, entonces tenía algún rubro que estaba antes que otro que me demoraba toda la obra.
- Organización.

- Sí, organización.
- Si yo te ofrezco algo, por más de que los costos sean un poco más elevados. Pero te prometo y aseguro que van a cumplir las cosas en tiempo y forma. ¿Estarías dispuesta a pagar un precio más elevado?
- Sí, sí, porque te saca un peso de encima, vos sabes que en tanto tiempo lo van a hacer.
- Por ahí vos sabes que con un arquitecto al no tener o muchas veces se hace sin contrato de por medio, por ahí de esta forma y asegurando todas estas cosas, ¿Vos estarías dispuesta a pagar un precio más elevado?
- Sí, sí me interesaría.
- Bueno, con eso estaríamos listos. Muchas gracias.

## Entrevista Elena:

- Bueno, ¿Quería saber si habías construido en los últimos meses?
- Bueno, sí, la verdad que sí porque yo tengo una casa y la verdad es que necesitábamos ampliar, así que por una cuestión de espacio decidimos construir en el segundo piso unas habitaciones.
- El motivo principal...
- El motivo principal fue eso, que los chicos han crecido y a medida que los chicos crecen hay nuevas necesidades. Antes no necesitábamos un escritorio, ahora necesitamos un escritorio, un lugar para desarrollar otro tipo de actividades, bueno entonces decidimos ampliarnos.
- ¿Y es la primera vez que construís en tu casa?
- No, porque ya hicimos otras ampliaciones. Hicimos una cochera cerrada donde al principio teníamos una cochera abierta. Después hicimos una especie de quinchito, la pileta, todas cosas que...
- ¿Y esos son los tipos de construcciones que realizas, por lo general construcciones pequeñas?
- En mi casi sí, porque siempre han sido para mayor comodidad en la casa realmente.
- ¿Y cada cuanto, más o menos, realizas alguna construcción?
- Cada dos, tres años, a veces hubo que levantar algunos pisos entonces se aprovechó esa oportunidad para hacer alguna cosa. No fue construcción, sino que fueron modificaciones dentro de la casa. También cañerías y cosas así, siempre hubo cosas para hacer, no se construyeron cosas nuevas pero si se modificaron.
- Cuando vos vas a contratar el servicio de construcción, ¿Cómo haces eso, cómo realizas tus construcciones?
- Las veces que hemos hecho algo, hemos tratado de asesorarnos con algún arquitecto, bueno en nuestro caso siempre fueron arquitectos. Y bueno... ellos nos han ido sugiriendo cosas y las hemos ido haciendo con ellos.
- ¿Cómo encontrás la relación con esa persona encargada de tus construcciones?
- Y bueno, una vez fue un vecino, otra vez fue un chico amigo que lo conocía de hace muchos años, gente conocida así.
- Pero... ¿Cómo es la relación que vos tenés con ellos?
- Ah ¿Cómo es mi relación?
- Claro, cuando vos contratás el servicio...
- ¿Si ellos me sugieren cosas amí o si yo soy la que le sugiero? Bueno... ellos sugieren cosas, ellos nos sugieren cosas. Algunas veces nos han hecho cosas que no nos han gustado (risas), otras veces sí pero tratamos de ir hablando todo el tema a medida que se va construyendo. Si son cosas que uno las va viendo a medida que se van haciendo, se las puede ir modificando o no.
- Perfecto. Y ¿Qué es lo que buscas vos cuando vas a contratar una persona?
- Que me haga bien el trabajo y lo más barato posible por supuesto.
- ¿Y otros atributos que buscas? En la persona ¿no? O en el servicio
- No, lo más importante es que te entienda lo que vos quieres, porque muchas veces vos quieres algo y bueno... te lo interpretan mal. Entonces lo más importante para mí es eso, que te sepan interpretar lo que vos quieres y si hay que es muy desubicado, porque no está en el tema, que te digan esto no se puede hacer así por tal y tal cosa, te sugiero tal otra. Más que todo eso, y por

supuesto que nos ayude a buscar precio, nos ayude a buscar costos y que no sean cosas muy alocadas. Si hay cosas que te salen 100 pesos y vos ves que en el mercado está a 2, desde ya que lo vas a descartar a todo eso.

- ¿Y estas conforme con los servicios que contrataste antes?
- Y de algunos sí y de otros no...
- ¿Cuáles son?
- Y alguna vez yo me acuerdo que hemos hecho una ampliación del living y nos han hecho varias puertas, nos hicieron dos puertas en una misma pared chica y bueno... tuvimos que volver a cerrarla cosas así. Entonces ese tipo de cosas te están diciendo... incluso durante la misma construcción tuvimos que volver a hacerlo, no fue en una etapa posterior. Son gastos al vicio y eso es por una cuestión de mala interpretación creo yo.
- Entonces... ¿cuáles son las cosas más importantes que tiene que tener la persona o el servicio que vos contratás? Los atributos que lo harían óptimo.
- Y bueno, que te sepa entender bien tus necesidades y que no te salga con costos altísimos. Y por supuesto si tiene buen gusto, desde ya. Pero por supuesto puede tener muy buen gusto, pero totalmente distinto al mío. Es relativo también, pero si tiene buen gusto, mejor.
- ¿Cuáles crees que son las cosas que le harían falta a los arquitectos que vos contrataste en el pasado que nunca te pudieron brindar? Se te ocurre algo que vos digas: “Me hubiese gustado que ellos tengan esto:”.
- Sí, que me sugieran más cosas. Porque siempre nosotros les hemos dicho cosas, alguna vez algunos nos han sugerido algunas ideas, otros no, entonces es como que vos tenes que estar insistiendo. ¿Éste material sirve, éste material no sirve? Hay cosas que están en el mercado que uno no las conoce. Entonces lo lindo es eso, que venga alguien y te digo mira: “esto es lo que hay en este momento, esto es más barato, esto es más caro”. Que te hagan un surtido de cosas, no las que uno conoce porque uno siempre sabe que hay algún... los cerámicos se sabe que hay de una determinada forma, pero no sabe por ejemplo si sirve... si te van a quedar brillosos, si no te van a quedar brillosos, si hay que pulir, si no hay que pulir. Ese tipo de información también es importante que te la de. No solo que se base en el buen gusto, sino después en que te resulte práctico para todos los días. A veces eso también nos ha pasado, de que hemos puesto cosas o hemos usado cosas y después en el uso de todos los días resultó ser un chasco. Que no era lo que nosotros queríamos o nos resultó incomodo.
- Bueno, eso sería todo lo que tenía por preguntar. Muchas Gracias.

## Entrevistas para profesionales.

### Entrevista Rocio

- -Ro, contame, ¿A qué te dedicas?
- - Bueno yo soy arquitecta ya hace un par de años, me dedico más que todo a la parte de proyecto y también dirección de obra y demás cosas que se dan en la construcción.
- - ¿Trabajas en un estudio?
- - Sí, trabajo en un estudio y bueno, estoy más que todo en la parte de proyección y el diseño.
- - Bien, ¿Cómo funciona la cuestión a la hora de construir? ¿Ustedes llevan a cabo los proyectos por su cuenta o contratan empresas de construcción?
- - Bueno eso depende del caso. En el caso de que sean obras chicas hay un grupo de gente que trabaja para nosotros. En ese caso sí, es una cuadrilla bastante chica donde nosotros podemos llegar a manejar el personal y demás. En el caso de ser una obra grande, ya sí se trabaja con una empresa constructora.
- - ¿Por lo general una empresa constructora es para obras grandes?
- - Sí, solamente para obras grandes. Para obras chicas no hacen falta porque al tener un grupo reducido de obreros que ya son del grupo conocidos, se puede trabajar más fácilmente. No hace falta tanta magnitud de tecnología.
- -¿Qué es lo que vos pensás que un arquitecto busca al momento de delegar el proyecto a una empresa constructora? Además de ser un proyecto grande.
- - Más que todo delegar un poco responsabilidades. A la hora de la responsabilidad que conlleva una obra muy grande. Necesitas tener confianza en la empresa constructora y... sí yo creo que más que todo delegar responsabilidades para que en el caso que haya alguna dificultad no recaiga todas las responsabilidades sobre nosotros.
- - ¿Y qué tipo de responsabilidades son?
- - Y por ejemplo en el caso que haya... vos vas delegando diferentes cosas, en la parte de estructura vas delegando al ingeniero, en la parte de construcción a la empresa constructora, porque ellos saben estar encima de los detalles de la obra y saben mucho más en el tema de terminaciones y a la hora de llevar a cabo la obra. Son mucho más específicos y por ahí nosotros los arquitectos, estamos más avocados a la parte del diseño y lo que es la parte del proyecto que por ahí la empresa constructora esta mucho más especificada en otras cosas. Ya más como llevar a cabo el proyecto y no tanto la proyección.
- - ¿Y cuáles son los atributos que consideras que tiene que tener una empresa constructora?
- - Bueno un poco lo que te decía antes, que sea confiable, que tenga las tecnologías necesarias para poder llevar a cabo la obra, también capital para poder llevar adelante, y un buen grupo de trabajo es importante y sobre todo también el reconocimiento. El reconocimiento es muy importante porque uno quizá busca en trabajos anteriores que ellos hayan hecho, para tomar referencias y confiar tu proyecto y que todo salga como estaba planeado.
- -¿Vos tenés que ver algo hecho por la empresa antes?

- - Sí, algo hecho o referencias. Algún colega en el que yo tenga confianza que me pueda decir: “che mira, esta empresa constructora la verdad, que yo he trabajado y han sabido resolver como se las he pedido”
- -¿Algún tipo de seguridad legal y ese estilo?
- - Sí por supuesto, por eso es que se delegan esta etapa del proyecto. A la hora de aspectos legales es muy importante. Porque yo no puedo respaldar todo sobre mí.
- -¿Por una cuestión de costos?
- -Obviamente.
- -¿Sólo por una cuestión de costos?
- - Y no, por una cuestión de que yo como arquitecta, soy responsable 10 años sobre lo que es la obra si hago la dirección técnica. Si delego a una empresa constructora ya no pasa sobre mí.
- - ¿Qué atributo vos consideras que en una palabra te hace decidir por una empresa u otra?
- - Yo creo que responsabilidad y eficacia. Los tiempos... que sean cumplidores sobre todas las cosas. Y la seguridad obviamente, que responda como tienen que responder, no solo en los tiempos sino en la manera que tienen de trabajar.
- - ¿Qué beneficios crees vos que le brinda un arquitecto, a una persona que va a buscar el servicio de construcción, que no lo puede brindar una empresa constructora?
- - Y mira, principalmente yo creo que es muchísimo más personalizado el trato con el arquitecto y sabes que estás trabajando con una sola persona. En una empresa constructora trabajas con varios ingenieros, varios arquitectos y generalmente vos tratás con uno y después otro de la misma empresa y va rotando el personal. Trabajando con un arquitecto solo, es como mucho más personalizado, el vínculo entre el arquitecto y el comitente es muchísimo más fluido.
- - Bueno, cambiando un poco de tema. ¿De qué manera suelen contactarse y como cae un cliente a vos?
- - Sobre todo por recomendación. Ya sea una persona que vos conoces o gente que te ha recomendado por otra parte, pero generalmente es por recomendación. Ya no se usa lo que es propaganda que al principio se usaba bastante, como en el boletín del colegio de arquitectos hacer una publicidad o una revista de barrio. Ahora el público no confía tanto en la gente que se publicita al menos que tengas un nombre bastante conocido. Generalmente es por recomendaciones, el tío, el amigo y así te vas haciendo conocido.
- - ¿La gente cuando se acerca, como demuestra que tiene un proyecto? ¿Viene con la mente en blanco o con algún tipo de ideas?
- - No, siempre vienen con una idea. Al menos una idea vaga que después se va transformando con el tiempo. Pero sí, generalmente vienen con ideas.
- -¿Cuáles son los problemas que suele tener la gente a la hora de contactar el servicio?
- - No entendí muy bien la pregunta.
- - Siempre además de tener una idea... Siempre vienen con ideas de cero... (Mientras explicaba ella contesta)
- - No, obviamente no vienen con ideas de cero. Generalmente vienen por remodelaciones o por proyectos de cero, pero generalmente vienen por remodelaciones. Remodelaciones, ampliaciones, no es todos los casos son proyectos en terrenos libres.
- -¿La gente suele confiar en el arquitecto por más de que no lo conozca?

- -No, no, obviamente que no.
- -¿Cómo demuestra el arquitecto que la gente puede confiar en él?
- - Y bueno, generalmente cuando se contacta un arquitecto, se tiene una charla previa, en un lugar público y se trata de entrar en confianza y dar tranquilidad a través de la palabra. Siempre se intentan dar varias entrevistas previas antes de comenzar la obra, para saber qué es lo que se quiere y demás.
- - ¿Con respecto al equipo de trabajo del arquitecto?
- - Y bueno, ahí es un poco más complicado. La gente generalmente no confía en el grupo de obreros que trabaja con el arquitecto. Que se metan en la casa, gente que no conocen, es medio complicado pero una vez que van pasando los días y tenés un grupo armado de antes, tratas de brindarle la misma confianza al comitente.
- - Entonces básicamente la gente no confía hasta después de ver resultados.
- - Y sí. Y sí
- - Esto te lo comento porque me lo han dicho en otros momentos. ¿La gente considera que es molesto pensar en tener que hacer una nueva refacción por diferentes motivos, como tirar paredes, ensuciar, etc., pasa eso o es solo una idea?
- - No, no. Sí siempre pasa, siempre pasa. El tema de meter una obra en un lugar ya habitado, siempre es un problema por una cuestión de suciedad, una cuestión de no dejar la casa o vivienda abierta por seguridad, un tema de materiales. Pasa muchas veces que el acopio de materiales, el lugar donde se guardan; muchas veces no hay lugar en la casa y se dejan en el patio y la gente se ve muy molesta con esas cosas. Pero bueno, son cosas que se tienen que hacer para poder llevar a cabo la obra.
- - Entonces no es sólo una idea, sino que la gente suele tener esos problemas.
- - Sí, sí obviamente. Sobre todo por el tema de suciedad, seguridad y lo que son los materiales.
- - Bueno, estamos listos Ro, muchas gracias.

## Entrevista Sebastián

- Bueno Sebastián, contame cuál es tu profesión.
- Bueno, yo soy arquitecto y trabajo en la arquitectura desde que me recibí hace unos años. Empecé con obras de pequeño porte y de a poco fui creciendo en la industria haciendo obras un poquito más complejas.
- ¿A la hora de realizar tus proyectos, como los encarás, de qué manera los llevas a cabo?
- Los proyectos se dividen en dos partes, la parte del proyecto y la parte de la conducción. La parte del proyecto la hago siempre yo, que es diseñar y pautar el trabajo de cómo se va a realizar, de cómo se va a construir, como va a ser el proyecto en sí; y la parte de la construcción que de acuerdo a la magnitud de la obra, la hago yo con mis gremios o mi gente, o contrato una empresa constructora para que haga el trabajo de construcción. No depende de mí sino también del cliente.
- ¿Por qué motivos contratarías a esa empresa?
- Yo contrataría una constructora para delegar responsabilidades, delegar trabajo, porque hay cosas en ciertas obras de magnitud muy grande que no puedo controlar o es mejor que lo haga una empresa constructora que se dedica a eso el 100% del tiempo. A una empresa constructora hay que elegirla con cuidado porque hay temas como la puntualidad, los plazos de entrega del trabajo, la terminación, los gremios con los que trabajan, bueno son todos temas a tener en cuenta porque no hay que olvidarse que es un problema construir porque se te mete toda la gente, los obreros, hacen basura, mugre, tiran abajo paredes, techos, cosas que hacen adentro de la casa de uno. Es un tema delicado
- Eso le suele molestar mucho a la gente
- Sí, a la gente le molesta. Pero bueno, están haciendo una obra y saben que para hacer una remodelación tiene que entrar la gente. Pero bueno por eso es un tema delicado, la señora dueña de la casa a veces le puede dar, no sé si miedo, pero disgusto que entre alguien que no conoce y empiece a romper y se meta en la intimidad de su casa.
- ¿Y vos como arquitecto, cuáles son los atributos que vos consideras como óptimos que tiene que tener una empresa constructora?
- ¿Para qué yo la elija?
- Claro, no solamente los motivos por los que estas buscando, que son los que me decís...
- Ta bien, ya entendí, perfecto. Bueno, principalmente en una obra lo que siempre juega en contra es una cuestión de tiempos. Si es una empresa que siempre se caracterizo por cumplir los plazos determinados en pliego para llevar a cabo la obra, creo que es muy importante, porque cada día es plata. Hay que pagar a los gremios y demás. Creo que una de las cosas más importantes es el cumplimiento de los plazos, después otro tema importante es la prolijidad con la que trabajan, eso va de la mano con los gremios que contratan, también por otro lado los gremios que contratan tienen que ser de confianza y gente que sea laboradora e idónea en el tema.
- ¿Algún otro motivo o atributo que consideres importante?
- Y la limpieza, gente que sea limpia, prolija.
- Si tenés que elegir uno ¿Cuál sería?

- ¿Cuál crees vos que es, con respecto al cliente, la diferencia entre un arquitecto y una empresa constructora?
- Bueno, como te dije, eso cambia de acuerdo al tipo de proyecto. No es lo mismo una remodelación de un local de ropa que es algo chico a la construcción de una casa o un edificio. Si vamos a hablar de una obra chica... vos me preguntaste ¿qué beneficios tiene que lo haga un arquitecto o una empresa constructora?
- Sí. ¿Cuál es la diferencia para una persona que tiene que elegir entre un arquitecto y una empresa, porque me voy a inclinar por un arquitecto y no la empresa constructora?
- Quizás por un tema de precios, es algo que lo manejo yo solo y puedo conseguir precios que una empresa constructora no puede, o quizás al revés. Para mí depende de la magnitud de la obra... y la personalización del trabajo.
- ¿Cómo es eso de la personalización?
- Si yo soy la persona que contrata y hace la dirección de obra estoy pendiente del 100% de las cosas. Sé quién es el albañil, se quién es el pintor, se quién es el electricista, y yo los controlo a todos. Ahora una empresa constructora, como director de obra, lo único que haría es controlar que estén haciendo bien lo que dibujé en los planos. Al mismo tiempo hacer la dirección ejecutiva, que sería contratar los distintos gremios, estoy eligiendo a la persona a la cual le voy a encomendar cada trabajo y es más personal. Y eso podría hacer que una persona lo elija para contratarlo.
- ¿Y por una cuestión de diseño y todo eso, crees que puede llegar a ser un punto importante?
- Mira, el tema diseño no viene a la parte constructiva. Bueno se lleva a cabo en la parte constructiva, pero lo diseño en la parte de proyecto. El arquitecto como director de obra está siempre, haya una empresa constructora o sea el arquitecto quien contrata a todos los gremios. La parte de diseño está cubierta de todas maneras, no me parece que sea un cambio o un tema para que los puedan elegir.
- Pero cuando voy a contratar una empresa constructora no tendría la parte de diseño.
- La tendrías igual porque la empresa constructora lo único que haría es construir el proyecto que yo diseñé.
- Pero yo digo sin vos como intermediario, yo voy como una persona sin tener un arquitecto. Si yo tengo que elegir como la persona que va a realizar una obra en mi casa a un arquitecto y una empresa constructora...
- Ah sí, si claro. El arquitecto tiene otras nociones teóricas que puede aplicar en el momento de la construcción. Yo sin tener un proyecto, que ya venga una persona y me contrate para hacer una obra en su casa, puedo automáticamente aplicar leyes del diseño o ítems que yo considero para el proyecto en sí. El diseño sería un ítem muy valuado.
- Bueno, otro tema. ¿De qué manera suelen contactarse con vos los clientes?
- En general es por recomendación. Yo he hecho obras para gente en diferentes lugares y bueno, amigos de ellos o gente que conoce la obra se contacta conmigo a través de esos clientes. Por lo general uno siempre trata de buscar alguien de confianza y que tenga productos buenos terminados y por lo general te inclinas por ese arquitecto.
- Cuando la gente se acerca a vos ¿De qué manera se acerca la gente?

- Y eso va también de acuerdo al tipo de proyecto. Hay gente que se acerca por ejemplo, diciendo quiero una biblioteca en mi cuarto o un cuarto de la casa y ahí todo el diseño cae en mí. La gente que quiere hacer una casa... y bueno yo quiero que mi casa tenga tal y tal característica, tanta cantidad de dormitorios, una terraza, elementos así aislados y yo me encargo de hacer la composición arquitectónica.
- Bueno con eso estamos listos. Muchas gracias Sebastián.

#### Anexo 4 – Revisión hacia atrás y adelante – ponderación del FODA

##### Revisión hacia atrás y hacia adelante

Revisión hacia atrás	Debilidad	Revisión hacia adelante
Falta de gestión empresarial en la formalización de políticas	La empresa no tiene políticas de RSE	Desventajas competitivas
Falta de gestión empresarial en la formalización de políticas	No cuenta con normas ISO 9001/ OHSAS 18001 y demás certificados	Desventajas competitivas
Falta de cobertura de las necesidades del mercado	No realiza rehabilitación y restauración de antiguos edificios	Perdida de segmentos del mercado
Falta de cobertura de las necesidades del mercado	No realiza decoración	Perdida de segmentos del mercado
	Alcance solo a zona norte con el local ubicado en el Dino	Perdida de segmentos del mercado
	Falta de exploración y explotación de todos los mercados disponibles en el sector	Perdida de segmentos del mercado
	Conflicto con el segmento de profesionales entre Gallará premoldeados e Ideas Gallará	Perdida de los actuales clientes de Gallará premoldeados

Revisión hacia atrás	Fortalezas	Revisión hacia adelante
	Cuenta con los insumos de Gallará y Cía. y espacio para depósitos.	Ventaja sobre competidores
	Cuenta con personal interdisciplinario	
Capacidad de adaptarse a cualquier situación planteada por clientes	“Construcción 360”	
	Reconoce la necesidad de crear mensajes diferenciados para cada segmento	Publicidad y servicio diferenciado para cada segmento
Planificación de las comunicaciones	Realiza gestiones de RRPP	
	Cuenta con la infraestructura previa de Gallará	
	Tiene la capacidad de realizar distribución de su servicio a nivel nacional	
	Zona norte, alto nivel adquisitivo.	
	Rapidez y cumplimiento adelantado de plazos de entrega de proyectos.	Ventaja competitiva

<b>Revisión hacia atrás</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Revisión hacia adelante</b>
Agravamiento de la crisis de la economía	Aumento de la inflación	Etapas de crecimiento más prolongado en el ciclo de vida de la empresa
Agravamiento de la crisis de la economía	Disminución en el otorgamiento de créditos	Etapas de crecimiento más prolongado en el ciclo de vida de la empresa
Agravamiento de la crisis de la economía	Baja en el mercado de la construcción.	Etapas de crecimiento más prolongado en el ciclo de vida de la empresa
Agravamiento de la crisis de la economía	Se previene una disminución en la construcción para el 2009	Etapas de crecimiento más prolongado en el ciclo de vida de la empresa
	Resultados de las elecciones	

<b>Revisión hacia atrás</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Revisión hacia adelante</b>
	Mercado amplio y variado	Posibilidad de especialización
	Altas barreras de entrada de nuevos competidores	
	Segmento de particulares no desarrollado por la competencia	
Mayor sentimiento de inseguridad en los hogares	Incremento de construcciones en countries y barrios cerrados	
	Posibilidad de invertir en proyectos rentables de desarrollistas	

*Ponderación del FODA*

Debilidades	Posibilidad	Importancia
Falta de gestión empresarial en la formalización de políticas	1	1
Falta de cobertura de las necesidades del mercado	1	0
Alcance solo a zona norte con el local ubicado en el Dino	2	1
Falta de exploración y explotación de todos los mercados disponibles en el sector	3	1
Conflicto con el segmento de profesionales entre Gallará premoldeados e Ideas Gallará	3	2

	Posibilidad	Importancia
3	Muy débil	Muy alta
2	Débil	Alta
1	Medianamente débil	Media
0	Poco débil	Baja

Fortalezas	Posibilidad	Importancia
Cuenta con los insumos e infraestructura de Gallará y Cia y espacio para depósitos.	3	2
Cuenta con personal interdisciplinario	2	1
Capacidad de adaptarse a cualquier situación planteada por clientes	2	3
Reconoce la necesidad de crear mensajes diferenciados para cada segmento	3	3
Rapidez y cumplimiento adelantado de plazos de entrega de proyectos.	3	3
Ubicación, zona norte, alto nivel adquisitivo.	3	1

	Posibilidad	Importancia
3	Muy fuerte	Muy alta
2	Fuerte	Alta
1	Medianamente fuerte	Media
0	Poco fuerte	Baja

Oportunidades	Posibilidad	Importancia
Mercado amplio y variado	3	2
Altas barreras de entrada de nuevos competidores	2	1
Segmento de particulares no desarrollado por la competencia	3	3
Mayor sentimiento de inseguridad en los hogares	2	3

	Posibilidad	Importancia
3	Con total seguridad	Muy alta
2	Muy posiblemente	Alta
1	Posiblemente	Media
0	Raramente	Baja

Amenazas	Posibilidad	Importancia
Agravamiento de la crisis de la economía	3	2

	Posibilidad	Importancia
3	Con total seguridad	Muy alta
2	Muy posiblemente	Alta
1	Posiblemente	Media
0	Raramente	Baja

## *Anexo 5 – “Descripción análisis costo de m<sup>2</sup>”*

### *Descripción de la tipología adoptada*

“El modelo tipológico analizado, que forma parte del Programa de Viviendas Progresivas Combinadas (VPC), se desarrolla en una planta única y fue ejecutado con un sistema constructivo de tipo tradicional.

Utiliza un subsistema de fundaciones compuesto por pilotines y vigas de encadenado de hormigón armado y un subsistema de cerramientos verticales formados por muros de mampostería de ladrillos cerámicos huecos de 18x19x40.

El subsistema de cerramientos horizontales está conformado por una cubierta de chapa de hierro galvanizada con una estructura de sostén de madera. Los contrapisos son de hormigón de 0,15 m de espesor.

Para las terminaciones superficiales se emplearon azulejos de 0,15x0,15 m en paredes de núcleos sanitarios y solados cerámicos.

La vivienda consta de dos dormitorios, estar, cocina, comedor, baño completo y zona de lavadero, previéndose su futura expansión.

El análisis de costos realizado sobre el modelo Vivienda Unifamiliar Económica VPC, observa las siguientes consideraciones:

- Los precios listados son costos que incluyen materiales, mano de obra y equipos, a los cuales se les deberán adicionar los gastos generales (directos e indirectos), los beneficios empresarios y los impuestos correspondientes.
- Los rendimientos de los análisis de costos planteados, tienen como área de influencia la Capital Federal y sus alrededores (no más de 50 km).
- Si se deseara arribar a un precio de empresa, podrán estimarse para los gastos no contemplados en el análisis, los siguientes porcentajes de mercado:
  1. Gastos generales 10%
  2. Beneficios: 12% (dependiendo de la escala de la obra).
  3. Impuestos: IVA 21%, salvo en los casos de vivienda unifamiliar única, donde será el 10,5 por ciento.”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> “Análisis del costo del metro cuadrado – Resumen 2009”. 14 de diciembre de 2009 – El Constructor, Periódico de la Construcción y Negocios. – Edición 4852. – Buenos Aires, Argentina. – página 86 – 87. – (Extraído Noviembre 2010).

## Índice costo de la construcción

Año 2010	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Nivel General	0,4	1,1	1	1,1	6,3	1,4	0,6
Materiales	1	1,2	0,7	1,3	1,9	1,1	0,6
Mano de Obra	0	1	1,1	1,1	9,7	1,6	0,3
Varios	0,6	1	1,2	0,6	6,2	1,4	1,3
Valor del m <sup>2</sup> de construcción (expresado en pesos) <sup>46</sup>	1856,96	1876,92	1895,36	1916,36	2036,88	2065,77	2077,89

<sup>46</sup> Corresponde al valor mensual del m<sup>2</sup> de construcción para vivienda tipo plan IPV de 75,7 m<sup>2</sup>, con instalaciones sanitarias y eléctricas (2 dormitorios, living, comedor, cocina, baño y lavadero), obtenido de: "Boletín estadístico de la Provincia de Córdoba – año 9 N 91/92 junio – julio de 2010".- Secretaría General de la Gobernación, Dirección General de Estadística y Censos.- [http://web2.cba.gov.ar/actual\\_web/estadisticas/boletin/boletin\\_n91\\_92.pdf](http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/boletin/boletin_n91_92.pdf) - (Extraído agosto 2010)

## Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Etcheverry, Pablo Martín</b>
E-mail:	<b>pm.etccheverry@gmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Licenciatura en Comercialización</b>

## Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Plan de Marketing Estratégico para Ideas</b>
Título del TFG en inglés	<b>Marketing Strategic Plan for Ideas</b>
Integrantes de la CAE	<b>Susana Daleoso – Carlos Savi</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>26 de octubre de 2010</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>.PDF</b>

## Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica:**

**Después de..... mes(es)**

---

Firma del alumno