

- Universidad Empresarial Siglo 21 -



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Plan Estratégico de Marketing

Vanina Linguido



Ferrocons

- 2005 -

A Mamá y Papá, por su inmenso amor y apoyo incondicional
A mi hermano, que desde pequeños no deja de cuidarme y abrazarme
A mis amigas y compañeras, por todos los inolvidables momentos vividos
A mis Abuelos, por su cariño, enseñanza y eterna protección

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO 1	
MARCO TEORICO	6
CAPITULO 2	
ANÁLISIS DE CONTEXTOS	15
CONTEXTO EXTERNO	16
AMBIENTE ECONÓMICO	17
AMBIENTE LEGAL / POLÍTICO	26
AMBIENTE SOCIAL / ECONÓMICO	28
AMBIENTE SOCIAL / EDUCATIVO	29
ANÁLISIS DE ESCENARIOS	33
CONTEXTO INTERNO	34
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS	35
Historia general de la compañía y del producto	35
Metas y objetivos corporativos	36
Organigrama	37
Distribución	39
Fuerza de ventas	42
DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES	43
Segmentación	43
Hábitos de compra	44
Actitud hacia diversos atributos	52
Estudio realizado a Clientes y no Clientes	61
COMUNICACIÓN	67
Comunicación Externa	67
Comunicación Interna	69
FIJACIÓN DE PRECIOS	70
ANÁLISIS DE VENTAS	72
COMPETENCIA	74
Análisis comparativo	75
CAPÍTULO 3	
ANÁLISIS F.O.D.A	77
FORTALEZAS	78
DEBILIDADES	79
OPORTUNIDADES	80
AMENAZAS	81
DIAGNÓSTICO	84
CAPÍTULO 4	
PLAN DE MARKETING	85
Cuadro sintético	86
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	87
DESARROLLO DE PROGRAMAS	89
Descripción de plazos, costos y responsables de cada programa	104
Resultados finales	106
ANEXO	107
BIBLIOGRAFÍA	113

INTRODUCCIÓN

Ferrocons es una empresa familiar, dedicada al rubro de la construcción. Tiene una trayectoria de 27 años en el mercado de la ciudad de Córdoba capital. Comercializa materiales para la construcción y amoblamiento del hogar. Cuenta con una casa central localizada en Juan B. Justo y con dos sucursales ubicadas, una en Argüello y la otra en Villa Allende. Sus clientes se dividen en dos grupos; Consumidores Finales y Profesionales (Arquitectos e Ingenieros Civiles).

Según lo que observaremos en el trabajo, Ferrocons está inmersa en un mercado donde precio y calidad constituyen factores fundamentales en la decisión de compra, pero también donde diversos aspectos de la atención y el servicio son indispensables para crear un vínculo a largo plazo con el cliente.

Como se verá más adelante, su Imagen se encuentra muy relacionada con la de su principal competidor: Darsie. Ambas se perciben como grandes empresas con trayectoria en la ciudad, con amplia variedad en sus ofertas y con atractivas salas de exposición.

El principal objetivo de este trabajo es definir como debe posicionarse Ferrocons para poder diferenciarse de sus competidores. Se buscará orientar las actividades comerciales de la empresa, desarrollando y/o mejorando aquellos puntos relevantes para sustentarlo.

Para lograrlo se llevará a cabo un Plan Estratégico de Marketing, que comenzará con el análisis externo e interno de la empresa, continuará con la definición del diagnóstico y finalizará con la determinación de objetivos, estrategias y programas de acción a cumplir.

Por cuestiones académicas de tiempo y recursos, el plan se centrará en el segmento de clientes profesionales, que constituye el 65% de las ventas de la empresa.

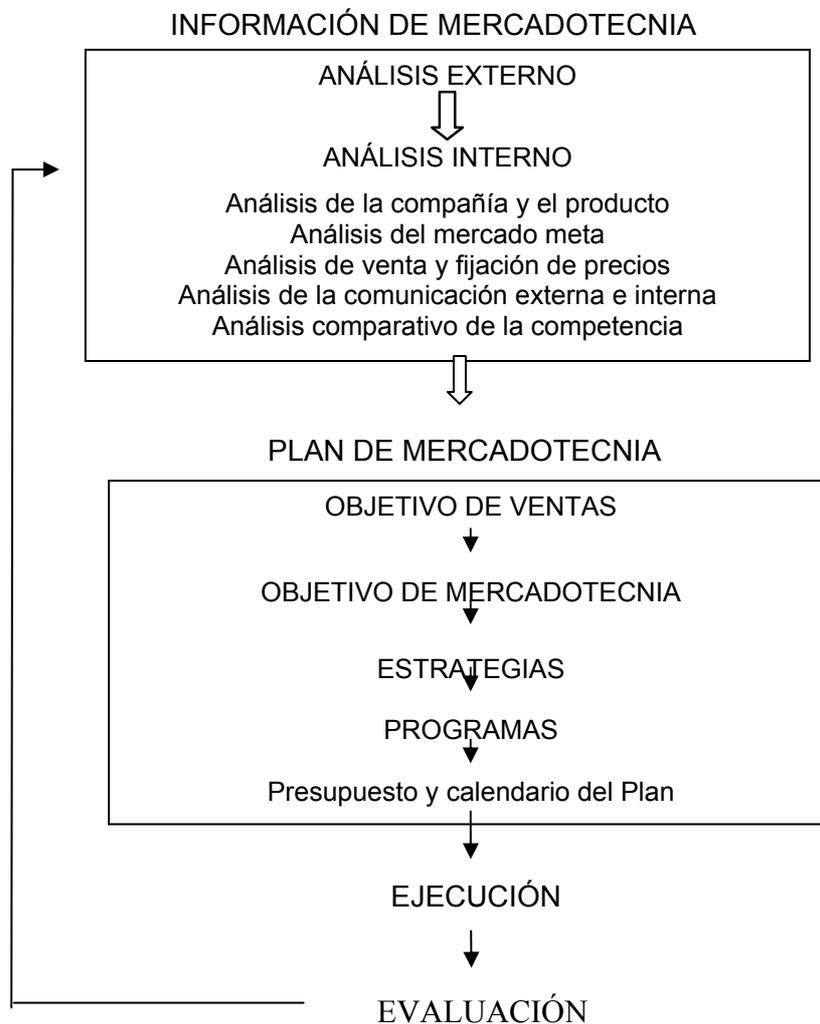
Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

Un *Plan Estratégico de Marketing*, se basa en una estructura organizada que se utiliza para guiar el proceso de comercialización. Busca determinar el mercado meta del producto o servicio, detallar sus necesidades y deseos y satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia.

Tiene dos grandes componentes. El primero, la información básica de mercadotecnia, que comprende la evaluación del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades, que es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de la mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlas¹.

El siguiente cuadro detalla los pasos del plan:



¹ Roman G. Hiebing, Jr., Scout W. Cooper., 1992, *Cómo Preparar el exitoso plan de Mercadotecnia*, Mc. Graw Hill, México, Pág. 2

Los siguientes son algunos de los beneficios más importantes, como consecuencia de la elaboración e implementación del plan de marketing:

- Ofrece una dirección; determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización
- Minimiza el desperdicio y la redundancia
- Reduce el impacto del cambio
- Establece los estándares para el control
- Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible².

Para comenzar con el Análisis Interno uno de los puntos que se considerará, es la *Etapa de Desarrollo Empresarial* en que se encuentra la empresa familiar. Identificar sus características, ayudará a definir los diferentes aspectos que se deberán considerar al momento de definir objetivos.

Por lo general, el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos de management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado”. Entre muchas otras ventajas profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa³.

² Lambin Jean- Jacques, Marketing Estratégico, 1995, Mc. Graw Hill, Pág. 571.

³ Leach Peter, 1991, La Empresa Familiar, Granica.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
DESARROLLO ORIENTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional simple: sistemas y planificación formal no existen, no hay especialización. La toma de decisión es ad hoc y se basa en la improvisación - Atractiva mezcla de confusión y alborozo - Fundador y equipo totalmente comprometidos, trabajan incansablemente porque su meta a corto plazo es la supervivencia. - Frecuentes crisis financieras - Falta de capital - Toma de Decisión centralizada en el fundador, controla casi todas las actividades. - Sentimiento de culpa del fundador, por poner en riesgo la seguridad de su familia y de no pasar suficiente tiempo con ellos.
DESARROLLO ORIENTADO AL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa por lo general ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero - La demanda se habrá multiplicado y las relaciones con los proveedores consolidadas. - Propietario aferrado a la iniciativa en la toma de decisiones, sin ceder ningún control efectivo, sólo habrá delegado algunas tareas no esenciales. - Pueden haberse introducido algunos controles y métodos de organización a fin de mejorar la eficiencia de la compañía. Esto tiene que ver con el perfeccionamiento de las operaciones vigentes más que con las futuras. - Mayor énfasis en la coordinación más que en control. - Momento en que la empresa puede “meterse en problemas” - Surgen diversos conflictos de orden familiar, es probable que los hijos del propietario se hayan incorporado a la cia., surgen conflictos entre padres e hijos y rivalidades entre hermanos que ponen en peligro la eficiencia de la Empresa. - La Empresa se encuentra en una encrucijada organizacional, debate decidir si se organizará con vistas al desarrollo y formulará la base para entrar en la tercera fase de planificación, o si se dejará de lado la necesidad de cambio, arriesgando su propia supervivencia.
DESARROLLO ORIENTADO A LA PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Periodo de integración: el personal, los sistemas y procesos operan juntos y no enfrentados entre sí. - Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está mas libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial. - El control del propietario estriba en su confianza en los otros para manejar sus responsabilidades - Comienza a desarrollarse una cultura definida sobre la base de la toma de decisiones descentralizada y una estructura de gestión coherente - El crecimiento se controla a través de una planificación estratégica documentada que establece objetivos y provee al personal los recursos necesarios para cumplir con metas. - La comunicación dentro de la compañía es coherente, abierta y clara. - Las funciones que desempeñan los miembros de la familia en la empresa, han sido definidas.

Se considerará además, la departamentalización que presenta la empresa. La misma puede dividirse en:

- **Funcional:** agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de la empresa. Ventajas: se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales, se sigue el principio de la especialización ocupacional, se simplifica la capacitación, etc. Desventajas: se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía, se reduce la coordinación entre funciones, la responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima, etc.
- **Por Clientes:** Ventajas: se alienta la concertación en las necesidades de los clientes, se desarrolla la pericia en el área del cliente, etc. Desventajas: Se requiere de personal y equipo de soporte especializado en necesidades de los clientes, puede dificultarse la coordinación de operaciones, entre otros.

- *Por regiones geográficas:* Se basa en factores territoriales. Ventajas: se delega responsabilidad a niveles inferiores, se hace énfasis en mercados y problemas locales, etc. Desventajas: se complica el problema de control por parte de la alta dirección, se requiere de más personas con capacidad de gerente general, entre otros.⁴

Con respecto a la Estructura de Mercado en la que se encuentra inmersa la empresa. Como se verá más adelante, la misma se identifica dentro de la Competencia Perfecta; se caracteriza porque existen muchos compradores y vendedores de un producto que, por su tamaño, no pueden influir en su precio, el producto es idéntico y homogéneo, existe movilidad de los recursos y los agentes económicos están perfectamente informados de las condiciones del mercado.⁵

Siguiendo con el análisis interno y comenzando con la descripción del consumidor, se tendrán en cuenta las diferentes funciones que cumple el cliente al realizar una *compra*. Es necesario identificar estas funciones porque tiene implicaciones en el diseño del producto, la determinación de los mensajes y el destino que se asigne al presupuesto promocional. Se distinguen tres funciones:

Influyente: persona cuyos puntos de vistas o sugerencias tiene algún peso en la decisión final.

Decisor: persona que determina alguna parte de la decisión de compra; si se compra, qué se compra, cómo se compra, o dónde se compra.

Usuario: persona que usa o consume el producto o servicio⁶.

El cliente al cumplir su función, lleva a cabo un proceso de toma de decisiones que varía según el tipo de compra. Entre más complejas y costosas son las decisiones, tienden a requerir más deliberación del consumidor y más participantes en la compra. Se identifican cuatro *tipos de conducta de compra*, basándose en el grado de participación del comprador y en el nivel de las diferencias entre las marcas:

	ALTO COMPROMISO	BAJO COMPROMISO
Diferencias significativas entre marcas	Conducta compleja de compras	Conducta de compra que busca la variación
Pocas diferencias entre marcas	Conducta de compra que reduce la disonancia	Conducta de compra habitual

Conducta compleja de compras: se ven muy involucrados en la compra cuando ésta es costosa, arriesgada y muy autoexpresiva. En general el consumidor no tiene gran conocimiento de la categoría del producto y debe aprender mucho de este. Este comprador pasará por un proceso de compra cognoscitivo que se caracteriza, en primer lugar, por desarrollo de creencias sobre el producto, después por actitudes y por último, por hacer una selección cuidadosa de compra. El mercadólogo necesita desarrollar estrategias que ayuden al consumidor en el aprendizaje acerca de los atributos, la importancia relativa de los mismos y la permanencia de su marca en aquellos de mayor importancia. Debe diferenciar las características de su marca.

⁴ Koontz Harold , Weihrich Heinz, 1998, Administración una Perspectiva Global, Mc. Graw Hill.

⁵ Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2000, Mc. Graw Hill.

⁶ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 1996, Prentice Hall, México, Pág. 190

Conducta de compra que busca la variación: con frecuencia se observa que los consumidores hacen mucho cambio de marcas, más por deseo de variación que por insatisfacción.

Conducta de compra que reduce la disonancia: en este caso, el comprador realizará compras en varios lugares para enterarse de qué está disponible; no obstante, comprará con rapidez porque las diferencias entre marcas no son notorias. Sobre todo, el comprador responderá ante un precio favorable o comprará por conveniencia. El consumidor se mantendrá alerta ante cualquier información que justifique su compra. La comunicación de mercadotecnia tiene que orientarse a proporcionar creencias y evaluaciones que ayuden al consumidor a sentirse bien acerca de su elección de marca.

Conducta de compra habitual: los clientes si siguen escogiendo la misma marca, es por hábito, más que por lealtad hacia la marca. Son receptores pasivos de información. Se identifican en la adquisición de productos de bajo costo que se adquieren con frecuencia. El proceso de compra es: creencia de marcas formadas por aprendizaje pasivo, seguidas por conducta de compra a la que puede o no seguir una evaluación. Los mercadólogos pueden tratar el producto de baja participación en una de más alta participación. Esto puede lograrse vinculando el producto a algún concepto de involucramiento o con alguna situación personal de involucramiento. También se puede añadir una característica importante a un producto sin importancia⁷.

El proceso de decisión de compra, se inicia mucho antes que la compra en sí y tiene consecuencia mucho después de realizada la misma. Existe un “modelo de etapas” que identifica cada uno de los pasos que sigue el consumidor, hay que considerar que algunas de las etapas pueden saltarse o invertirse según el tipo de compra analizado anteriormente.

A continuación se describen las etapas:

- 1) *Reconocimiento de la necesidad:* puede ser accionada por estímulos internos o externos. El comprador percibe la diferencia entre el estado real y el estado que desea.
- 2) *Búsqueda de información:* el consumidor puede incursionar en un estado de búsqueda moderada; atención acrecentada, cuando sólo se vuelve más receptivo hacia la información relacionada con el producto de interés. O también en una búsqueda de información activa, para lo cual recurre a fuentes personales, comerciales (publicidad, vendedores, etc.), públicas (medios masivos) y experimentales (manejo, análisis, empleo del producto).
- 3) *Evaluación de alternativas:* no existe un proceso único de evaluación que utilicen todos los compradores o ni siquiera un consumidor en todas las decisiones de compra. Los modelos que más se utilizan en el proceso de evaluación están orientados en forma cognoscitiva, ven al consumidor formándose juicios del producto, principalmente sobre bases conscientes y racionales. El consumidor ve el producto como un conjunto de atributos que muestran capacidad variable para ofrecer los beneficios que se pretenden y satisfacer esta necesidad.
- 4) *Decisión de compra:* está integrada por cinco subdivisiones; decisión de marca, decisión de vendedor, decisión de cantidad, decisión de tiempo, y decisión de forma de pago.
- 5) *Conducta posterior a la compra:* después de adquirir el producto, el consumidor experimentará cierto grado de satisfacción o insatisfacción. También se verá

⁷ Kotler Philip, 1996, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, Pág. 191 y 192.

involucrado en acciones posteriores a la compra y uso del producto, las cuales son de interés para el mercadólogo. La labor de éste no concluye con la venta del producto, sino que continúa durante el período posterior a la compra⁸.

Haciendo referencia nuevamente a la etapa de Evaluación de alternativas, como la mayoría de los consumidores toman en consideración diversos atributos y les conceden distinta importancia, el trabajo considerará el *Modelo de valores de las Expectativas*. El modelo que Martín Fishbein, desarrollo en “Attitudes and Prediction of Behavior”, multiplica el valor (importancia) que se le da a cada atributo por las creencias que se tiene del cumplimiento del atributo por parte del producto.

Con la información que proporciona, el mercadólogo puede aplicar diferentes estrategias con el fin de influir en el cliente:

- *Modificar el producto*: reposicionamiento real.
- *Alterar las creencias sobre la marca*: tratar de alterar las opiniones del consumidor respecto al lugar en que se encuentra la marca, en relación con atributos claves. Reposicionamiento Psicológico.
- *Alterar las creencias acerca de las marcas de la competencia*: esto tiene sentido cuando los consumidores creen, en forma errónea, que una marca de la competencia tiene mayor calidad que la real. Deposicionamiento competitivo.
- *Alterar los puntos de importancia*: se trata de persuadir a los consumidores para que se adjudique mayor importancia a las características en las que su marca aventaja a otras.
- *Llamar la atención sobre características inadvertidas*
- *Cambiar los ideales del consumidor*: se intenta persuadir a los consumidores para que cambien los niveles ideales de una o más características.⁹

Para terminar con el análisis del consumidor, se llevará a cabo una *investigación exploratoria*, a través de *entrevistas en profundidad*. El propósito de este tipo de investigación, se asocia a la necesidad de un planteamiento claro y preciso del problema reconocido. Los investigadores la conducen con tres propósitos relacionados entre sí: diagnosticar una situación, seleccionar alternativas y descubrir nuevas ideas.

La Entrevista en profundidad, es una entrevista amplia y relativamente poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas¹⁰.

La *Muestra según propósitos* o selección basada en criterios, es una estrategia en la cual escenarios particulares, personas o eventos son seleccionados deliberadamente con el fin de obtener información importante que no puede ser conseguida de otra forma. En un estudio de pequeña escala tiene más sentido seleccionar los casos que se sabe son típicos.

Con respecto al análisis de los datos, en una investigación cualitativa, la meta de la codificación no es hacer un recuento de las cosas, sino “quebrar” los datos y reorganizarlos en categorías que faciliten la comparación de los mismos dentro de las categorías y entre éstas. El aspecto clave de la codificación es que está fundada en los datos, esto es, que se confecciona para la comprensión de la particular información que se analiza.¹¹

Con el análisis e interpretación de resultados, el entrevistador sistematiza, ordena, relaciona y extrae conclusiones relativas al problema estudiado. Lo que el entrevistador

⁸ Kotler Philip, 1996, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, Pág. 193 - 195.

⁹ Kotler Philip, 1996, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, Pág. 196 y 197.

¹⁰ Zikmund William G, 1998, Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, Pág. 127 y 144.

¹¹ Maxwell Joseph A. Sage Publications, 1996, “Qualitative Research Design an Interactive Approach” Cap1.

persigue con ella no es contrastar una idea, creencia o supuestos, sino acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros.¹²

Una vez concluido el análisis de los contextos, se realizará un Análisis FODA. El mismo, lleva a cabo un seguimiento de las *fuerzas clave del macroambiente*, que puedan afectar al negocio y de los actores *microambientales*, que afecten la capacidad para obtener utilidades en el mercado.

Se identificarán:

Oportunidades: áreas de necesidades en la que la compañía puede alcanzar un desempeño rentable.

Amenazas: reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o utilidades.¹³

Fortalezas y Debilidades; los puntos fuertes y débiles de la organización suelen derivar de competencias distintivas o de activos o responsabilidades asociadas con la empresa. Una competencia distintiva es algo que la empresa hace en comparación con los competidores.¹⁴

El plan Estratégico de marketing propiamente dicho, como se mencionó en un comienzo, determina objetivos, estrategias y programas. Al momento de definir los objetivos se tratarán los siguientes conceptos:

➤ *Posicionamiento*; usualmente definido como el espacio mental que una marca ocupa en determinado consumidor. También se expresa como la “posición” de las marcas respecto a otras marcas. Es una inscripción simbólica que sólo existe en la demanda, es decir, en los pensamientos que el mercado tiene respecto de la marca. Es aquella parte de la marca que reúne las siguientes características:

* Constituye la “esencia” de la identidad de marca

* Se vincula con una determinada “posición” del sujeto, es decir, coincide con alguna expresión de deseo del consumidor.

* Se “diferencia” nítidamente de la competencia.

La *Identidad* es la respuesta a la pregunta “qué es la marca?”. Esta respuesta surge de la conjunción entre dos dimensiones. Por un lado, la definición explícita de la compañía. Por otro lado, la percepción implícita del consumidor. La identidad de una marca, es la forma en que ésta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas sólo son tangibles a través de su identidad. Pero a su vez, como señala la antropología, no hay identidad sino en la diferencia. En otras palabras, únicamente una fuerte diferenciación construye una identidad claramente conocida.

“Solo sobrevivirán las especies que tengan una identidad diferenciada y una ventaja competitiva, que puedan adaptarse a los cambios del escenario sin perder esa identidad y que tengan la actitud necesaria para confirmar permanentemente su liderazgo”¹⁵

“Los productos y servicios se pueden imitar, lo verdaderamente difícil es competir con valores intangibles; como la imagen y el prestigio de la marca, la cultura que transmite y la relación que establece con sus clientes. Hay cuatro tareas esenciales para el desarrollo de una marca líder: crearle una identidad, armar su arquitectura, establecer una

¹² Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier, García Jiménez Eduardo, Metodología de la Investigación Cualitativa.

¹³ Kotler Philip, 1996, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, Pág. 79.

¹⁴ Aaker, Management Estratégico del Mercado, Cap. 7.

¹⁵ Wilensky Alberto, 1998, La Promesa de La Marca, Gráfica Guadalupe, Pág. 161-163 y 109.

organización que la conduzca y tener un programa de comunicación a través del cual se la dé a conocer.”¹⁶

➤ El objetivo de capacitar e involucrar al RRHH, se asienta en la idea de que “fijar los objetivos corporativos sin que cada individuo sepa cómo puede contribuir a ellos, es una actitud condenada al fracaso. El éxito corporativo, depende del acierto individual. El éxito individual depende de la motivación y del respaldo que los empleados reciban para aprender, para crecer y para mejorar el desempeño”.¹⁷

➤ Gestión de inventarios: “Desde el punto de vista integrador de la empresa, es importante equilibrar los requerimientos de inventarios con la disponibilidad de capital, tomando en cuenta el costo-beneficio asociado a esa actividad, ligado al nivel de servicio que se desea prestar al cliente”¹⁸

Con respecto a los programas se considerarán los siguientes temas:

✓ *Comunicación Integrada*; administración de los recursos de comunicación de una organización, donde cada una de las partes cumple una función de apoyo y reafirmación de las demás. Su objetivo no es sólo obtener una porción de mercado, sino que también trata de generar una credibilidad, una confianza, una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Considera a los públicos no sólo como sujetos de consumo, sino fundamentalmente de opinión¹⁹.

✓ *Motivación*; es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. David Mc Clelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, sostienen que en las situaciones de trabajo existen tres motivos o necesidades especiales:

1- *Necesidad de Logro: impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.*

2- *Necesidad de Poder: necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.*

3- *Necesidad de afiliación: deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas*²⁰.

✓ Para el programa “Desafío en Mercadotecnia, se piensa que ; “La información del cliente se puede utilizar no solamente para concentrarse en la perspectiva del cliente y evaluar temas como liderazgo y satisfacción, sino también para ver cómo se pueden incorporar los requerimientos de los clientes externos a sus normas operativas internas y alinear su desempeño interno con su dimensión externa, para poder utilizar esa información del cliente de manera de disponer de una organización que aprenda, para no estar siempre tropezando con la misma piedra en el camino; para poder aprender de lo que dice el cliente”²¹

¹⁶ Recurso Crítico, Revista Gestión, Noviembre/Diciembre 2000

¹⁷ Bentley Trevor, 1993, Capacitación Empresarial, Mc Graw Hill, Pág. 4,

¹⁸ Paz Hugo Rodolfo, 1998, Canales de distribución, Estrategia y Logística comercial, Ediciones Universo, Pág.248.

¹⁹ Capriotti, 1992, La Imagen de la Empresa, El Ateneo, Pág. 3

²⁰ Stephen P. Robbins, Coulter Mary, 2000, Administración, Prentice Hall, Pág. 15,

²¹ Salter James M., 1996, Mercado Business to Business , Cuadernos de Actualidad Empresarial, Pág.3.

Capítulo 2

ANÁLISIS DE CONTEXTOS

2.1 Contexto Externo

2.2 Contexto Interno

2.1 Contexto Externo

- 2.1.1 Ambiente Económico
- 2.1.2 Ambiente Legal/Político
- 2.1.3 Ambiente Social/Económico
- 2.1.4 Ambiente Social/Educativo

2.1.1 AMBIENTE ECONÓMICO

En los primeros cinco meses del año 2005, la economía acumuló una suba del 9 %, según el estimador mensual de actividad económica (EMAE), indicador que adelanta el desempeño del producto bruto interno.

Según diferentes economistas, los sectores que impulsaron la suba fueron la industria -que tuvo un crecimiento por encima de las expectativas-, la construcción y el agro.

Para todo el año, se prevé un crecimiento del 7,3 por ciento²²

Inversiones en construcción

La construcción es, desde hace tres años, una industria en permanente crecimiento en el país. Se ha convertido en una excelente opción de inversión con diferentes alternativas.

De acuerdo al índice Construya, los niveles de venta están un 15,6 por ciento por encima del año pasado, algo que también se refleja en la realidad de Córdoba, según los empresarios del sector. Y si bien por cuestiones estacionales (y también por cierta incertidumbre económica) el sector entró en una leve meseta, la tendencia general (según especialistas) es hacia el alza.

En ese marco, el dato más alentador es el continuo crecimiento de las obras privadas, que son las que más inciden en la industria de la construcción, aunque también algunas obras públicas comienzan a resurgir.²³

El nivel de actividad de la construcción a nivel nacional, cayó en marzo por tercer mes consecutivo y por tanto culminó el primer trimestre con una fuerte desaceleración respecto de lo sucedido en 2004. Entre enero y marzo, la industria de la construcción subió 3,4 por ciento comparada con igual período de 2004. En el cuarto trimestre de 2004 la suba interanual (contra el cuarto de 2003) había sido de 11,5 por ciento, en el tercero de 15,8 por ciento y en el segundo, de 22,5: datos muy distantes del 3,4 por ciento que aumentó este año²⁴

Sin embargo, en la primera mitad del año, la construcción terminó creciendo un 8,2% porque en el segundo trimestre se mejoró un 6,9% respecto del primero, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). El sector logró en junio uno de los niveles más altos de la actividad desde 1998, cuando alcanzó su máximo histórico. La perspectiva para los próximos meses es favorable, según concluye el Indec, a partir de la encuesta mensual a los empresarios y de la serie de permisos de edificación otorgados. La expectativa no sólo se sustenta en la obra pública del período preelectoral, sino también en la mayor inversión privada.²⁵

En Córdoba, en el Colegio de Arquitectos, en lo que va del año se han presentado iniciativas por 194 mil metros cuadrados, el 20% más que en el mismo período de 2004, cuando la institución recibió pedidos de aprobación por 154 mil metros cuadrados.

²² La Nación, 21 de Julio 2005

²³ La Voz del Interior, 25 de Julio 2005

²⁴ La Voz del Interior, 28 de Abril 2005

²⁵ La Nación, 28 de Julio 2005.

**Variaciones porcentuales del indicador sintético de
la actividad de la construcción base 1997=100**

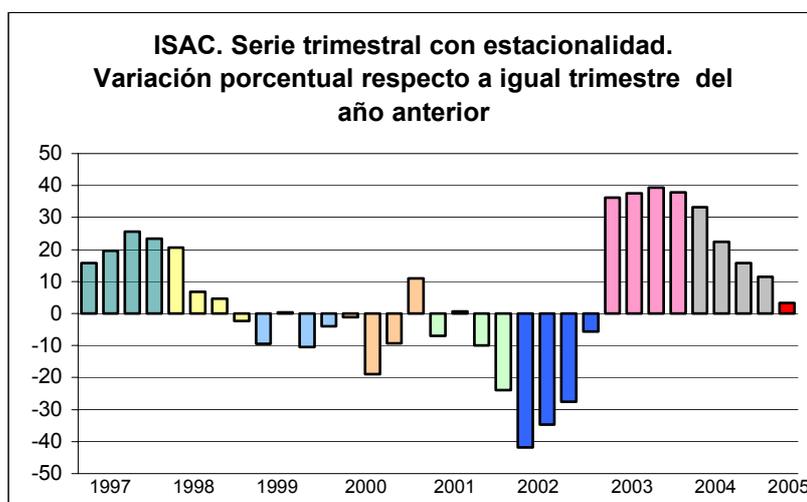
Ultimo dato: mayo 2005²⁶

PERIODO	VARIACIÓN PORCENTUAL				
	RESPECTO AL MES ANTERIOR		RESPECTO A IGUAL MES DEL AÑO ANTERIOR		Del acumulado desde Enero hasta cada mes del mismo año respecto a igual acumulado del año anterior
	Con esta- cionalidad	Desesta- cionalizado	Con esta- cionalidad	Desesta- cionalizado	
Junio -03	-4,4	0,7	36,1	35	36,9
Julio	11,4	3,6	43,5	42,3	37,8
Agosto	1,9	-2,9	29,4	31,7	36,6
Septiembre	13,9	7,6	45,4	41,5	37,7
Octubre	7,5	4,4	43,7	43,6	38,5
Noviembre	-0,7	3,3	38,9	42,9	38,5
Diciembre	-6,2	-2,2	31,8	30,1	37,8
Ene-04	2,5	4,8	28,3	30,5	28,3
Febrero	-5,4	3,2	32,5	34,2	30,3
Marzo	17,3	1,3	41,2	34,2	34
Mayo	2,2	6,6	23,1	27,4	27,6
Junio	0,0	-1,5	28,8	22,3	27,8
Julio	1,3	1,3	17,1	20,2	26,1
Agosto	0,9	-5,4	15,9	16,3	24,7
Septiembre	12,6	5,9	14,5	14,7	23,4
Octubre	0,7	0,1	7,4	10,4	21,4
Noviembre	3,6	0,6	12,3	9,1	20,4
Diciembre	-4,1	2,7	14,9	13,8	19,9
Ene-05	-5,2	0,0	7,0	11,2	7,0
Febrero	-5,9	-1,1	6,3	5,0	6,6
Marzo	8,8	-2,0	-2,2	0,3	3,4
Abril	1,8	6,3	16,4	13,4	6,5
Mayo	-0,6	2,3	13,2	8,9	7,8

²⁶ INDEC, Dirección de Estadísticas de actividades secundarias y de servicios

**Indicador sintético de la actividad de la construcción (Isac)
Serie trimestral**

PERÍODO	CON ESTACIONALIDAD	DESESTACIONALIZADO
	Variación porcentual, respecto a igual trimestre del año pasado	Variación porcentual, respecto al trimestre anterior
1997 1°	15,7	5,2
2°	19,6	7,8
3°	25,6	6
4°	23,5	2,7
1998 1°	20,6	1,1
2°	6,8	-1,4
3°	4,6	2,5
4°	-2,3	-4,3
1999 1°	-9,4	-6
2°	0,3	9,1
3°	-10,4	-9
4°	-4	2,4
2000 1°	-1,2	-2,7
2°	-19	-10,8
3°	-9,3	2,5
4°	10,9	1,2
2001 1°	-7	-0,1
2°	0,6	-3,4
3°	-10	-7,3
4°	-24	-15,5
2002 1°	-41,8	-22,3
2°	-34,7	6
3°	-27,5	4,2
4°	-5,7	10
2003 1°	36,2	11,6
2°	37,5	8,4
3°	39,3	4,1
4°	37,8	9,0
2004 1°	33,3	6,0
2°	22,5	0,8
3°	15,8	0,6
4°	11,5	3,4
2005 1°	3,4	0,5



Fuente²⁷

Inversiones en obras a nivel nacional

Córdoba, Rosario, Mendoza, Paraná y Misiones son las ciudades con mayor movimiento del sector en el interior del país, según la Federación Inmobiliaria Argentina (FIRA). Córdoba, tiene un notable crecimiento en la localidad de Nueva Córdoba. En este barrio existen 145 edificios en obra, esto es, más de 4.000 departamentos de 1 y 2 ambientes destinados al público inversor y estudiantes, según un relevamiento de la Cámara de Corredores Inmobiliarios de la provincia.

En el interior provincial, las ciudades con mayor movimiento son Río Cuarto (se levantaron 70 edificios en el último año) Marcos Juárez y Villa María, esta última, como consecuencia de la descentralización de varias carreras universitarias de la ciudad de Córdoba.²⁸

Total de superficies cubiertas en Córdoba capital, en los últimos años²⁹

Después de un período de estancamiento en la construcción, la ciudad de Córdoba, recuperó en 2004 un ritmo de crecimiento similar al que registró a mediados de la década del '90. En lo que va de 2005, la curva creciente se mantiene.

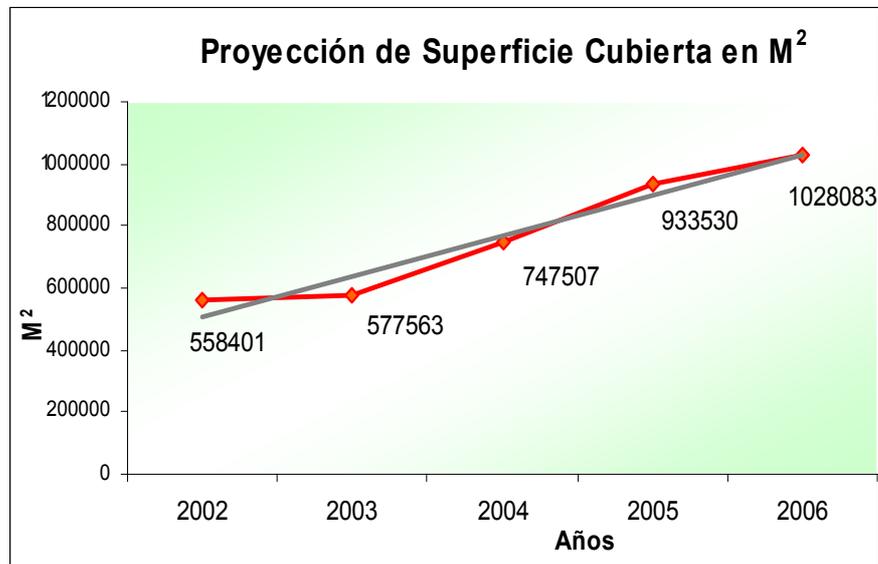
AÑOS	Total Sup.Cub.	Construcciones Nuevas y a Relevar		
		Sup.Cub. Viviendas	Sup.Cub. Locales	Sup.Cub. Total
98	576896	255880	192848	448728
99	400494	167517	123235	290752
00	994567	490452	381147	871599
01	942553	509465	273692	783157
02	558401	289555	183132	472687
03	577563	-	-	494607
04	747507	-	-	607089
05	933530	-	-	740958

AÑOS	Total Sup.Cub.	Ampliaciones y a Relevar		
		Sup.Cub. Viviendas	Sup.Cub. Locales	Sup.Cub. Total
98	576896	62597	65571	128168
99	400494	38834	70908	109742
00	994567	61042	61926	122968
01	942553	62280	97116	159396
02	558401	41499	44215	85714
03	577563	-	-	82956
04	747507	-	-	140418
05	933530	-	-	192572

²⁸ El Cronista, 21 de Febrero 2005

²⁹ Gerencia de estadísticas y Censos. Secretaría Gral. de la Gobernación

A continuación, se usa el método de series de tiempo para calcular a través de la función tendencia, la superficie en m² que se cubrirá, en el año 2006. Se toma como bases los datos registrados desde 2002, hasta el 2005.



El Total de Superficie que se proyecta se va a cubrir en Córdoba Capital, en el año 2006, es de 1.028.083 m².

Inversores extranjeros

El gran crecimiento que vive la construcción en Córdoba no sólo se alimenta de los inversores locales, también está atrayendo a un gran número de extranjeros que se entusiasman con el rápido retorno de la inversión y el tipo de cambio favorable, entre otros elementos positivos. Varios proyectos son financiados por empresas o inversores particulares de países europeos y de Estados Unidos

Además, inversores italianos, españoles y alemanes llevan adelante, en este momento, distintos proyectos vinculados al desarrollo inmobiliario en el Gran Córdoba, especialmente en la zona oeste, donde se vive una verdadera explosión de precios.³⁰

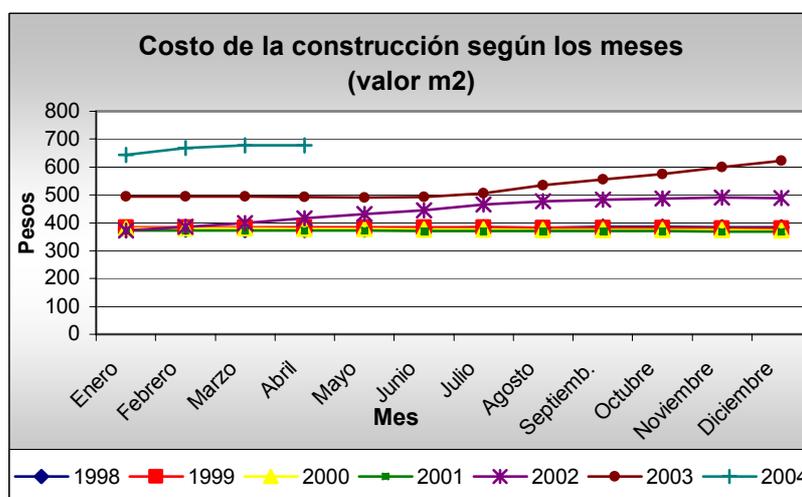
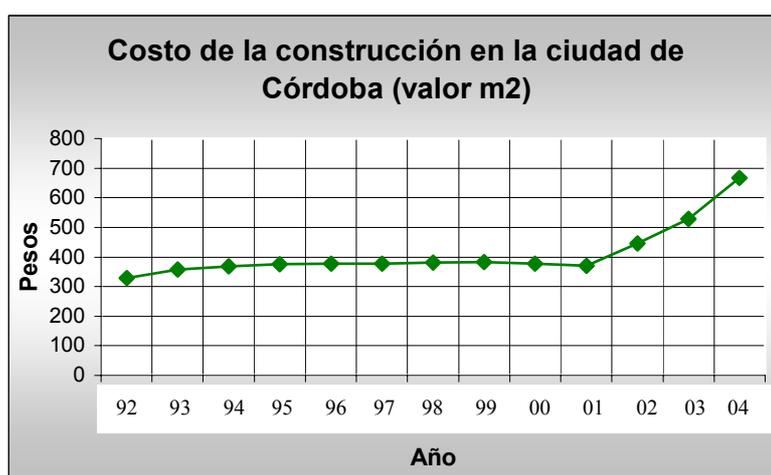
³⁰ La Mañana de Córdoba, 29 de Junio 2005

Costo de la construcción en la ciudad de Córdoba³¹ (Valor en m²)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	284	352	365	374	379	377	377	384	380	373	373	494	644
Febrero	286	352	365	374	378	378	376	384	380	372	386	494	669
Marzo	289	353	366	375	378	377	375	384	380	372	399	494	677
Abril	336	354	367	375	378	378	375	383	378	373	416	492	678
Mayo	336	355	367	376	378	378	377	383	378	372	432	491	
Junio	338	356	368	376	378	378	380	383	376	371	445	493	
Julio	339	357	369	377	378	378	383	383	376	370	466	506	
Agosto	342	361	370	377	377	379	382	382	375	370	477	534	
Septiemb.	346	361	371	378	377	379	385	382	375	371	483	556	
Octubre	348	361	371	378	377	379	385	382	375	370	487	575	
Noviembre	350	362	372	379	377	379	384	380	374	369	491	599	
Diciembre	351	363	373	379	377	380	384	380	373	368	489	623	

MEDIA 328,8 357,3 368,7 376,5 377,7 378,3 380,3 382,5 376,7 370,9 445,3 529,3

Base: 1986



³¹ Gerencia de estadísticas y Censos. Secretaría Gral. de Gobernación

Grupos de materiales que registran las principales variaciones de precio respecto de diciembre 2001³²

Mayores aumentos	Variación porcentual	Menores aumentos y bajas	Variación porcentual
Hierro para la construcción	287,3	Artefactos de iluminación y portero eléctrico	62,2
Prod. de cobre, plomo y estaño	210,9	Mesadas de granito	62,7
Cables y conductores de media y baja tensión	197,3	Muebles de madera para cocina	67,4
Electrobombas	164,6	Artículos sanitarios de loza	82,1
Productos metálicos para la instalación sanitaria y eléctrica	152,8	Artefactos a gas	85,4
Pinturas y afines	150,9	Vidrios	87,6
Caños y accesorios de hierro	147,4	Ladrillos y otros prod.cerámicos	87,7
Pisos de alfombra	143,3	Equipos de incendio	94,5

Último dato: Junio 2005* / Diciembre 2001*

BASE:1986

Entre enero y abril, el costo de la construcción en Córdoba creció a mayor ritmo que a nivel nacional. En efecto, mientras en los cuatro primeros meses del año el Índice de Costo de la Construcción en la capital provincial aumentó 13,5 por ciento, a nivel nacional el incremento fue del 8,3 por ciento. Esto significa que los costos se incrementaron en Córdoba casi el 50 por ciento más que en el resto del país.

El costo de la construcción, que en enero de 2004 tenía un valor de 644,41 pesos por metro cuadrado, pasó a costar 797,05 pesos en abril último. Esto significó un aumento en los últimos 16 meses de casi el 25 por ciento. El permanente crecimiento en los costos está alentado básicamente por el notable nivel de actividad, que no ha decaído en la capital ni en el interior provincial.³³

Según los principales corralones, la suba de materiales, en lo que va del año muestra una variación de entre 4% y 8% en rubros puntuales. Este fenómeno, sumado al efecto inflacionario y a las variaciones internacionales de algunos productos atados al dólar – como el hierro y el PVC– empujan los precios.

- “Las principales subas obedecen más al juego de oferta y demanda que al efecto inflacionario”, señaló Sebastián Pérez, Gte. de Ferrocons. Para el empresario, las subas, que rondan entre el 5 y 7% desde principios de año, se dieron en rubros como el hierro y aquellos denominados “de terminación”, como sanitarios, cerámicos y griferías.
- Luis Darsie, de Darsie, apuntó que los incrementos de los materiales no son grales, sino que se dan en rubros de terminación. “Algunos precios se han incrementado, pero muy poco. Hablamos de un 4% en sanitarios, griferías y cerámicas”.

Además de los precios para los materiales “de detalle”, algunos corralones aseguran que también variaron algunos rubros “duros”. Por ejemplo, se registraron una suba de tres por ciento en la cal y de cinco a seis por ciento en los ladrillos. Hacia adelante, los empresarios de los corralones confían que la demanda se mantendrá estable. Pero, el panorama no está tan definido para los precios³⁴

³² INDEC-ICC

³³ La Mañana de Córdoba, 17 de Mayo 2005

³⁴ La Voz del Interior, 27 de Junio 2005

Dólar

Durante el primer semestre del 2005, la divisa norteamericana ganó frente al euro un 5,1% y alcanzó el nivel más alto en un año. El euro cotizó a u\$s 1,19 y prevén que seguirá cayendo. Los datos positivos sobre la actividad manufacturera en los EE.UU. y la confianza de los consumidores dieron impulso a la recuperación de la moneda estadounidense³⁵

El ministro de Economía, Roberto Lavagna, afirmó que el dólar seguirá rozando los 3 pesos, por dos o tres años más. Además aclara, que el actual tipo de cambio es una decisión troncal de la actual política económica. Es la razón que sostiene el superávit fiscal y el actual nivel de actividad que, según el Ministro, acumula 30 meses consecutivos de suba³⁶.

Tarifas de Servicios

Tarifa eléctrica

Debido a la crisis energética, el Gob. de la provincia de Córdoba, sancionó en el 2004 una ley de Plan de Ahorro Energético cuyo fin era reducir el consumo de electricidad.

La Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC) decidió que este plan seguirá rigiendo para este año desde el 1 de Junio hasta el 31 de diciembre de 2005.

En lo sustancial, el plan implica que los usuarios deberán ahorrar al menos el cinco por ciento de la energía consumida con respecto a igual período del año 2003. Por la diferencia, se aplicará una multa equivalente al 15 por ciento de ese excedente.

Durante el año anterior se logró recaudar por esta vía 4 millones de pesos; por la norma vigente esos fondos fueron girados a un “Fondo de Infraestructura Eléctrica”, el cual también recibirá lo que se recaude este año en concepto de sobretasas o “multas” por exceso de consumo³⁷

Córdoba compra más de la mitad de la energía que consume en las horas pico de demanda –1.050 megawatts en total– al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM). El resto de la electricidad que se consume y la inyección de potencia que necesita la red se efectúa mediante centrales térmicas, actividad en la cual la usina de Pilar adquiere un rol decisivo. Si la crisis eléctrica se agravara, los primeros cortes recaerían en el sur y podrían llegar a Córdoba capital recién cuando Pilar se quedara totalmente sin gas o gasoil³⁸

Tarifa del combustible

La baja capacidad de generación de las represas hidroeléctricas -que en 2000 aportaban el 60% de la generación y actualmente sólo aportan el 30%-, el aumento del consumo por parte de la industria y la excesiva demanda de GNC, son algunas de las causas más importantes que llevaron a la actual crisis energética. Además, Hay que considerar la violación de los contratos de concesión y de transporte de gas en el año 2000 y la devaluación de enero de 2002³⁹

³⁵ InfobaeFN, 5 de Julio 2005

³⁶ Clarín, 26 de Julio 2005

³⁷ La Mañana de Córdoba, 17 de Mayo 2005

³⁸ La Voz del Interior, 4 de Julio 2004

³⁹ La Nación, 1 de Junio 2004

A mediados de Marzo de 2005 el alza del costo del petróleo y la mayor demanda de gasoil en el país provocaron nuevos aumentos. El alza fue de entre el 1 y el 2%. En las estaciones de servicio, en cambio, afirmaron que alcanza al 3,5% en algunos casos⁴⁰

Las subas en los combustibles llevó al Gobierno a endurecer su política con las petroleras y mediante una resolución condicionó la importación de combustible a una rebaja en los precios hasta los valores que regían el 28 de febrero.⁴¹

Según la calificadora Standard & Poor's, "Argentina continuará enfrentando dificultades durante los inviernos de este año y el próximo en el suministro de gas". Mientras persista la distorsión de precios relativos entre el gas natural y los combustibles alternativos, el crecimiento de la demanda será superior al de la oferta y por lo tanto continuarán los problemas de abastecimiento.

Continuarán, las restricciones a las exportaciones y el consumo de los grandes usuarios con contratos interrumpibles, y el grado de dichas restricciones dependerá, entre otras cosas, de factores climáticos⁴².

⁴⁰ La Nación, 16 de marzo 2005.

⁴¹ La Voz del Interior, 4 de Abril 2005

⁴² Clarín, 7 de Junio 2005

2.1.2 AMBIENTE LEGAL / POLÍTICO

Permisos otorgados a los CPC

En el primer trimestre del año 2005, la zona correspondiente al CPC Argüello registró el primer lugar en cantidad de permisos de edificación otorgados por la Municipalidad de Córdoba en relación con otros sectores de la ciudad. Entre enero y marzo, se autorizaron 113 permisos de edificación por 25.429 metros cuadrados. El segundo lugar fue para el área central, con 81 permisos. Sin embargo, la cantidad de metros cuadrados autorizados fue superior en la zona céntrica que en la de Argüello: 110.461 contra los citados 25.429.

En el 2004, la zona perteneciente al CPC Villa El Libertador había sido la primera en número de permisos de edificación distribuidos, mientras que Argüello había quedado en segundo lugar.

En total, en el primer trimestre se otorgaron 480 permisos entre Argüello, Centro América, Colón, Empalme, M. P. Cabrera, Pueyrredón, Villa El Libertador y centro⁴³.

Existe una tendencia que se manifestó claramente en las últimas décadas y se agudizó en el último quinquenio: la Capital continúa densificando el área central (Centro y Nueva Córdoba) pero su expansión territorial es hacia el oeste, con picos de crecimiento en los extremos noroeste y sudoeste. Al noroeste, se iniciaron 437 nuevas obras y todo indica que el fenómeno coincide con el imparable avance de los emprendimientos de alta categoría en el extremo noroeste, ya que el promedio es de 297 metros cuadrados por proyecto, lo que habla de viviendas muy grandes. En la zona sudoeste, donde se habilitaron 594 nuevas construcciones, también se incrementan sin pausa los barrios cerrados y los loteos de alto valor económico, pero de manera paralela crecieron las viviendas más humildes en barriadas como Villa El Libertador y Comercial. Las áreas de la ciudad donde menos se construyó el año pasado son aquellas donde tienen jurisdicción los CPC de Empalme, Monseñor Pablo Cabrera y Ruta 20. En una situación intermedia se encuentran las zonas de los CPC de Centroamérica y Pueyrredón⁴⁴.

Construcciones en Nueva Córdoba

El 14 de diciembre del año 2003, se lanzó el Decreto 14/1. El mismo, declara que los servicios de infraestructura del Barrio Nueva Córdoba, se encuentran saturados en su capacidad operativa y como consecuencia se suspende el otorgamiento de aprobaciones para nuevas construcciones por un período de noventa días (26 de Abril).

El 26 de abril de 2004, se firma un nuevo Decreto, el 914, que prorroga la suspensión impuesta a través del anterior Decreto, por el plazo de treinta días y/o hasta la aprobación de la nueva Ordenanza elevada al consejo deliberante, para su estudio y tratamiento.

La Municipalidad de Córdoba fundamenta su decisión de no limitar la construcción de nuevos edificios en Nueva Córdoba en los resultados de un estudio urbanístico realizado en el 2003. Este estudio, indica que el barrio aún tiene un enorme potencial inmobiliario, que la densidad de población todavía se encuentra lejos de ser alta y que la proliferación de más torres no afectaría la calidad de vida en la zona. El municipio relevó que sólo el 45 por ciento de las parcelas cuenta con edificios construidos luego de la década del '60 (incluye

⁴³ La Voz del Interior 28 de Junio de 2005

⁴⁴ La Voz del Interior, 24 de Abril 2005

terrenos donde hay edificios en construcción o que tienen permisos de edificación). Además, el mismo relevamiento detectó que el 51 por ciento de las parcelas está en la categoría de “renovables”. Esto significa que “cuentan con edificaciones correspondientes a residencias familiares”, ya sean originales o de construcción reciente. Por lo tanto, todas esas viviendas individuales pueden ser reemplazadas por edificios en altura. El porcentaje de parcelas en las que el municipio considera que no se van a construir nuevos edificios apenas llega al cinco por ciento del total en Nueva Córdoba. Se trata de aquellas propiedades estatales o eclesiásticas, o de terrenos que albergan bienes que integran el listado del Patrimonio Arquitectónico Urbanístico y que no podrían ser demolidos. Por último, los estudios urbanísticos del municipio arrojan los siguientes datos;

* 2,5 millones de metros cuadrados. Son los que están disponibles para construir edificios.

*44.800 departamentos. Se podrían construir en esa superficie disponible, a razón de 55 metros cuadrados cada uno en promedio.

*112 mil personas. Podría sumar Nueva Córdoba si se construyen todos esos edificios⁴⁵

Los temas más conflictivos tienen que ver con los servicios y la infraestructura que debe garantizar el propio municipio: la red vial y, sobre todo, la red cloacal.⁴⁶

Luego de las obras realizadas por la empresa Aguas Cordobesas, sobre todo el reemplazo de los viejos caños maestros por otros nuevos, el abastecimiento de agua en Nueva Córdoba estaría relativamente garantizado, aunque el alto consumo –sobre todo en el verano– hace que a veces la presión no sea suficiente para llenar las cisternas.

En cuanto a la electricidad, el alumbrado público y el gas natural, se dice que son cuestiones que están bajo control, pero no hay informes completos de los organismos o empresas encargados de brindar esos servicios.

Lo que está al borde del colapso es el servicio de cloacas. Por cada casa demolida, en la que a lo sumo había uno o dos baños, se construyen edificios de 40 a 80 departamentos, que usan el mismo caño de desagüe cloacal. Hay puntos del sector donde ya se advierte el derrame de líquidos cloacales por las calles⁴⁷. Para frenar este problema, se está construyendo un aliviador que auxiliará a las colapsadas cañerías cloacales. La inversión permitirá que durante 10 años esté garantizada la correcta conducción de los líquidos cloacales.⁴⁸

Los problemas señalados no se plantean sólo en Nueva Córdoba, pero es en este sector donde adquieren mayor relevancia y gravedad. También en los barrios General Paz y Alta Córdoba, como así también en algunos puntos de la zona céntrica, se advierten riesgos similares.

Estimaciones hechas por estudios de ingeniería y arquitectura que trabajan en el sector, señalan que de continuar el ritmo actual de la construcción de edificios, Nueva Córdoba se convertirá dentro de 10 años en una de las zonas de mayor concentración demográfica del país, con unos 400 mil habitantes, es decir más de la cuarta parte de la población actual de toda la ciudad.⁴⁹

Actualmente, en ese sector se ejecutan 125 edificios, de entre 30 y 45 departamentos cada uno, involucran más de 300 millones de pesos, sin contar los terrenos. Según el Colegio de Arquitectos se han presentado este año iniciativas por 194 mil metros cuadrados, el 20 por ciento más que en el mismo período de 2004, cuando la institución recibió pedidos de aprobación por 154 mil metros cuadrados en la ciudad de Córdoba⁵⁰

⁴⁵ La Voz del Interior, 25 de Abril de 2004

⁴⁶ La Voz del Interior, 25 de Abril de 2004

⁴⁷ La Voz del Interior, 18 de Marzo 2005

⁴⁸ La Voz del Interior, 1 de Abril 2005

⁴⁹ La Voz del Interior, 18 de Marzo 2005

⁵⁰ La Mañana de Córdoba, 17 de mayo 2005

2.1.3 AMBIENTE SOCIAL / ECONÓMICO

Empleo y construcción

La construcción sigue siendo el sector más dinámico de la economía cordobesa, tal como lo demuestra mensualmente la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) que elabora el Ministerio de Trabajo de la Nación. En efecto, durante mayo de este año, el empleo en el sector de la construcción en el Gran Córdoba se incrementó un vigoroso 5,4 por ciento y acumula en los últimos doce meses un incremento de casi el 80 por ciento. A nivel nacional la actividad de la construcción también lideró la creación de nuevos puestos de trabajo formales, con un aumento de 3,2 por ciento durante el mes pasado.⁵¹

Puestos de trabajo en relación de dependencia del sector construcción aportantes del sistema integrado de jubilaciones y pensiones⁵²

Periodo	Promedio trimestral	VARIACIÓN PORCENTUAL	
		Respecto trimestre anterior	Respecto igual trimestre del año anterior
1998 1°	273.024	1,4	11,4
2°	272.938	0	9,5
3°	278.947	2,2	7,2
4°	284.596	2	5,6
1999 1°	282.084	-0,9	3,3
2°	280.312	-0,6	2,7
3°	273.965	-2,3	-1,8
4°	266.603	-2,7	-6,3
2000 1°	252.298	-5,4	-10,6
2°	233.003	-7,6	-16,9
3°	225.820	-3,1	-17,6
4°	226.858	0,5	-14,9
2001 1°	225.738	-0,5	-10,5
2°	217.350	-3,7	-6,7
3°	197.653	-9,1	-12,5
4°	176.104	-10,9	-22,4
2002 1°	134.679	-23,5	-40,3
2°	115.269	-14,4	-47
3°	111.609	-3,2	-43,5
4°	120.336	7,8	-31,7
2003 1°	132.766	10,3	-1,4
2°	144.588	8,9	25,4
3°	158.926	9,9	42,4
4°	177.769	11,9	47,7
2004 1°	193.147	8,2	45,4
2°	201.683	4,4	39,4
3°	213.339	5,8	33,8
4°	233.752	9,6	30,9
2005 1°	252.267	7,9	30,6

⁵¹ La Mañana de Córdoba, 29 de Junio 2005

⁵² INDEC

2.1.4 AMBIENTE SOCIAL / EDUCATIVO

PROFESIONALES MATRICULADOS

La matrícula habilita al profesional a presentar expedientes y pedir la aprobación de planos. En toda la provincia de Córdoba hay 6.200 *Arquitectos* matriculados, de los cuales 3.700 radican en la capital. Se calcula que aproximadamente 2.000 arquitectos en su mayoría jóvenes no están matriculados.

Según el rango etario se observan lo siguiente:

- 28 / 35 años: 40% de los arquitectos matriculados.
- 35 / 50 años: 40% de los arquitectos matriculados.
- + 50 años: 20% de los arquitectos matriculados.

Entre el 10 y 15% de los Arquitectos son los que realizan las obras más importantes de la ciudad.

En el Colegio de Arquitectos, los temas de mayor frecuencia de consulta son; información de nuevos productos, asesoramiento en técnicas de comercialización, diseño por computación, entre otros. Detectan que en la Universidad hay dos grandes falencias; ausencias de prácticas y de formación en técnicas de comercialización⁵³.

El Colegio de Ing Civiles tiene alrededor de 1.500 matriculados en Córdoba capital.

Estudiantes y graduados de la Facultad de Arquitectura e Ingeniería Civil

	Arquitectura	Ing. Civil
Total Estudiantes	6.150	1.000
Total Ingresantes	838	153
Total Graduados	395	41

Fuente⁵⁴

	Fac. Arq., urbanismo y diseño	Ing civil
Total de alumnos por lugar de procedencia	Total: 12.411 Prov. Cba: 708 Capital: 340 Otras Prov: 316	Total: 968 Prov. Cba: 472 Capital: - Otras Prov: 259
Egresados según lugar donde proyectan radicarse	Total: 453 Prov. Cba: 355 Capital: 269 Otras Prov: 65	-
Egresados con intención de seguir estudiando	Total: 453 Continuar: 311 No Continuar: 142	-

Fuente⁵⁵

⁵³ Arq. Monzon Raúl Horacio, Vocal Regional 1, Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba.

⁵⁴ Anuario Estadístico 2004, UNC, Secretaría de Asuntos Académicos, Dpto. de Estadísticas.

⁵⁵ Anuario Estadístico 2003, UNC, Secretaría de Asuntos Académicos, Dpto. de Estadísticas.

ESTUDIO A RECIÉN GRADUADOS Y ESTUDIANTES (Arq. e Ing. Civil)

A continuación se detallan Objetivos, Metodología y Resultados de Investigación Descriptiva

Objetivo general

Determinar el reconocimiento de marca de las Empresas de venta de materiales de construcción, entre los estudiantes y recién graduados de las carreras de Arquitectura e Ingeniería civil.

Objetivos específicos

- 1- Identificar que tipo de contactos (visitas, compras o consultas) han tenido los encuestados; anterior, posterior y durante el cursado de sus carreras profesionales.
- 2- Conocer la respuesta de los estudiantes frente a diferentes acciones que podrían organizar empresas del rubro.

METODOLOGIA

Tipo de investigación: Descriptiva

Metodología: Cuantitativa

Técnica: Encuesta por Internet⁵⁶

Instrumento: Cuestionario estructurado

Universo de estudio: estudiantes del último año o graduados durante el transcurso del último año en la carreras de Arquitectura e Ingeniería Civil, en la ciudad de Córdoba

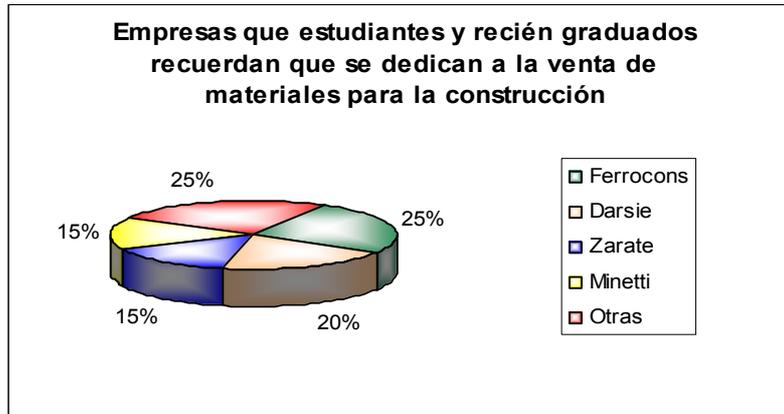
Elemento muestral: estudiantes y/o recibidos en arquitectura e ingeniería civil.

Criterio muestral: Tamaño de la muestra de arquitectos = 18
Tamaño de la muestra de ingenieros civiles = 9

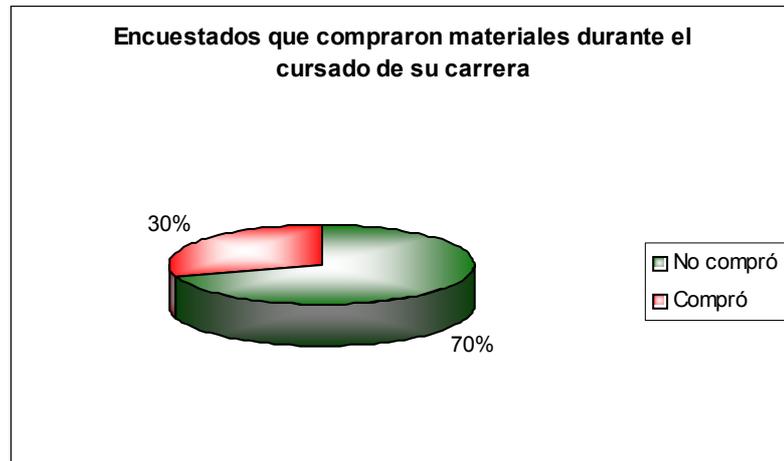
Procedimiento de muestreo: muestreo no probabilístico por conveniencia

⁵⁶ Anexo 1

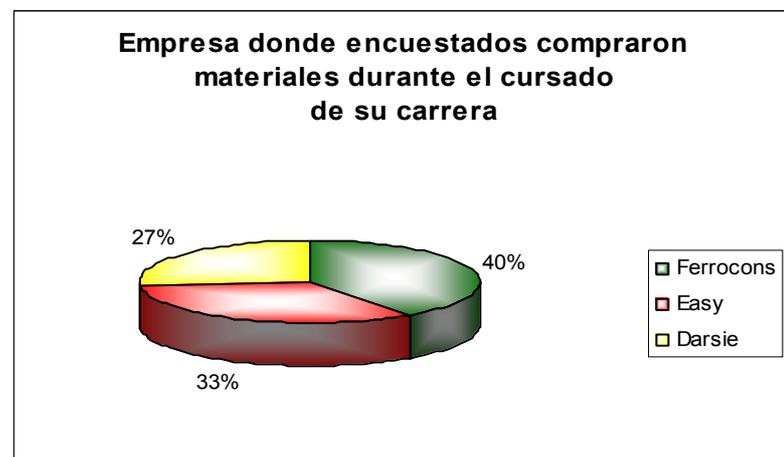
RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN



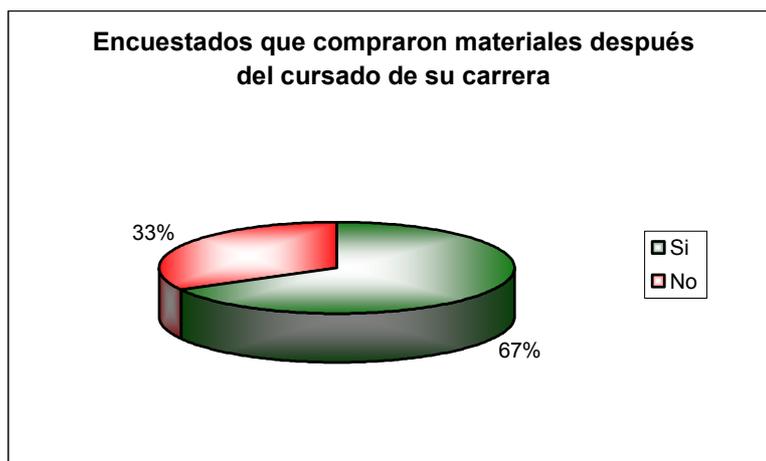
Base: 68 respuestas



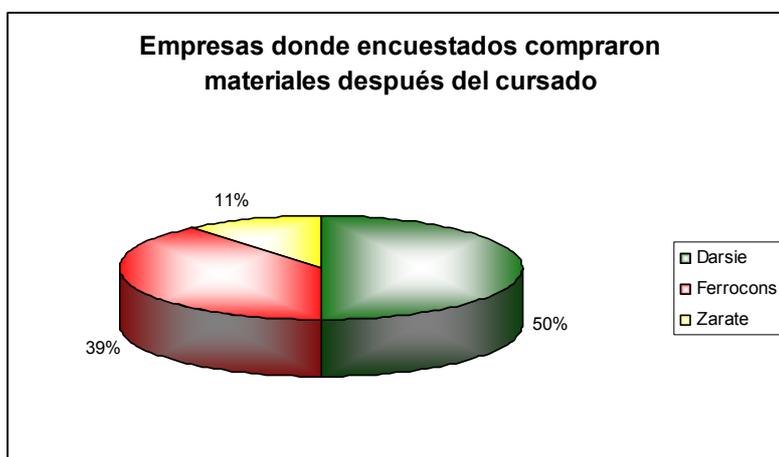
Base: 27 encuestados



Base: 15 respuestas



Base: 27 encuestados



Base: 15 respuestas

El 100% de los encuestados, nunca participó de JORNADAS DE CAPACITACIÓN, organizadas por empresas del rubro	El 100% de los encuestados coinciden en que les gustaría o hubiese gustado participar de JORNADAS
El 100% de los encuestados, nunca participó de CONCURSOS, organizados por empresas del rubro	El 100% de los encuestados coinciden en que les gustaría o hubiese gustado participar de CONCURSOS
81% de los encuestados, no visitó a empresas del rubro, durante el cursado de su carrera	Del total de encuestados que no visitaron empresas, al 89% le hubiera gustado hacerlo.

ANÁLISIS DE ESCENARIO

ESCENARIO ECONÓMICO	IMPACTO		
VARIABLE	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
Nivel Actividad de la Construcción 2005	Crecimiento 8,2%		
Precio materiales para construcción m ²		\$650 - \$800	
Disponibilidad y costo de energía		Normalidad del servicio. Multas por exceso de consumo	
Costo combustible			Alza 2% al 3,5% del gasoil.
Valor del dólar		\$2,8 – \$3,10	
ESCENARIO POLIT. /GUBER.	IMPACTO		
VARIABLE	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
Permisos para edificar	Sin restricciones		
ESCENARIO SOC. / ECON.	IMPACTO		
VARIABLE	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
Puestos de trabajo en relación de dependencia del sector, promedio trimestral	250.000		
Densidad poblacional del oeste de la ciudad	Aumento por arriba del promedio		
ESCENARIO SOC. / EDUCATIVO	IMPACTO		
VARIABLE	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
Reconocimiento de marca entre estudiantes de Arq. e Ing.			Escaso reconocimiento
Interés de los estudiantes en relacionarse con empresas del rubro	Alto interés. Ninguna empresa realiza acciones dirigidas a los mismos.		

2.2 Contexto Interno

- 2.2.1 Descripción de la Empresa y sus productos
 - 2.2.1.1 Historia general de la Cía. y del producto
 - 2.2.1.2 Metas y Objetivos Corporativos
 - 2.2.1.3 Organigrama
 - 2.2.1.4 Distribución
 - 2.2.1.5 Fuerza de Ventas
- 2.2.2 Descripción de los Consumidores
 - 2.2.2.1 Segmentación
 - 2.2.2.2 Hábitos de Compra
 - 2.2.2.3 Actitud hacia diversos atributos
 - 2.2.2.4 Estudio a Clientes y no Clientes
- 2.2.3 Comunicación
 - 2.2.3.1 Comunicación Externa
 - 2.2.3.2 Comunicación Interna
- 2.2.4 Fijación de Precios
- 2.2.5 Análisis de Ventas
- 2.2.6 Competencia

2.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS

<i>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN</i>	Ferrocons
<i>RAZÓN SOCIAL</i>	Sociedad Anónima
<i>SECTOR DE ACTIVIDAD</i>	Venta de materiales para la Construcción y Amoblamiento del hogar
<i>CANTIDAD DE EMPLEADOS</i>	150
<i>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</i>	Juan B. Justo 4000 (casa central) Arguello (sucursal) Villa Allende (sucursal)
<i>AÑO DE INICIO DE LA ACTIVIDAD</i>	1978

2.2.2.1 HISTORIA GENERAL DE LA COMPAÑÍA Y DEL PRODUCTO

Ferrocons en sus comienzos, funcionaba como un lugar de compra y venta, cuyo objetivo fundamental era subsistir, cubrir necesidades de vida. Luego, deciden funcionar como un corralón, debido a que los productos que comercializaban estaban más relacionados con la construcción. Además contaban con la capacidad edilicia necesaria para enfrentar este nuevo desafío. Actualmente, la Empresa ha dejado de ser aquel corralón para convertirse en el “Shopping de la Construcción”.

A lo largo de sus 27 años de historia, han realizado crecientes inversiones destinadas a insertarse y posicionarse en el entorno altamente competitivo en que se desenvuelve, sus esfuerzos se han encaminado a atraer y retener clientes rentables, ya sea mediante la atención diferencial, la calidad de sus productos, los servicios especiales, entre otros.

Ferrocons, considera que debe su éxito a la diversidad de productos que ofrece, al amplio rango de precios que maneja; desde el más económico hasta el más caro, al hecho de trabajar con diversos clientes, de ser los primeros en contar con un showrrom lo suficientemente atractivo y moderno, que facilitó una mayor ambientación y exposición. Y por último a su fuerza de ventas que continuamente es capacitada para que brinde el mayor trato profesional posible.

La Empresa considera que su ventaja competitiva se va renovando, no es perdurable en el tiempo. Esto se atribuye a la capacidad de las empresas competidoras de poder imitar diferentes estrategias

Los profesionales adquieren sus productos en Ferrocons por la variedad de su oferta, el buen precio y porque se considera a la Empresa dentro del mapa obligado de compra, buscando precio-calidad.

Con respecto a sus instalaciones, la casa matriz cuenta con un salón de exposición de 3000 metros cuadrados en el cual se exponen todos los materiales para la construcción de una casa: áridos, hierros, viguetas, ladrillos, cementos, cales, caños, sanitarios, cerámicos, aberturas, entre otros. Además cuenta con un depósito de 6000 metros cuadrados que esta sectorizado por rubros. Sus dos sucursales inauguradas a principios del año 2000 cuentan con salones de 1000 metros cuadrados cada una, para exposición de los productos.

Los productos que comercializa Ferrocons, pueden agruparse en:

PRODUCTOS COMMODITIES	PRODUCTOS NO COMMODITIES
Pisos	Amoblamientos (cocina, baño y bachas)
Revestimientos	Aberturas (madera, aluminio y chapa)
Instalación	Griferías
Corralón	Baños
	Hidromasajes
	Artículos para el hogar (cocinas y anafes, calefactores y lavavajillas)

Actualmente la empresa comercializa cerámicos de medidas no tradicionales, porcelanato que no se vende en la Argentina y carpintería importada. Con respecto a este último, Ferrocons piensa expandirse, más allá de la comercialización interna y del área regional de Córdoba.

Como fracaso, la Empresa recuerda hace diez años, la compra de cerámicos europeos, que en ese momento eran considerados diseños de punta. Eran todos decorados y en Córdoba los clientes todavía buscaban lisos. Se los tuvo que vender a un precio mucho menor del estipulado. Luego de unos años, los consumidores comenzaron a demandarlos y actualmente la Empresa los comercializa

Ferrocons busca brindar un producto totalmente terminado, para lograrlo, a medida que el rubro va adquiriendo importancia en la ventas, se va armando un departamento del producto, es decir se introducen nuevas alternativas y productos complementarios, además de vendedores especializados en el área.

La disponibilidad de los materiales se podría ver amenazada por posibles problemas con el combustible, aumento de precio o falta del mismo. Esto afectaría de forma directa a la Empresa en lo que se refiere al abastecimiento de materiales, debido a que los proveedores, bajo estas circunstancias, cuotifican la compra y no se pueden hacer acopios. Además, en lo concerniente a la distribución de mercadería solicitada por el consumidor final, se elevarían demasiado los costos para la Empresa.

2.2.2.2 METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

Ferrocons es una PyME familiar, en donde la misma familia, es la que proyecta el modelo de organización, y a su vez se transforma directa o indirectamente en el órgano político de la misma.

La Empresa tiene como *Misión*, vender todos los productos necesarios desde el inicio hasta el final de una obra o construcción de la ciudad de Córdoba.

Los valores por lo que se rige son la flexibilidad, profesionalismo, innovación, vanguardismo y compromiso entre otros.

Uno de los objetivos en los que está trabajando es modificar el “mix de productos”, es decir se pretende dar una mayor atención a la venta de productos finos (no commodities) que generan mayor rentabilidad que los que componen el “grueso de la

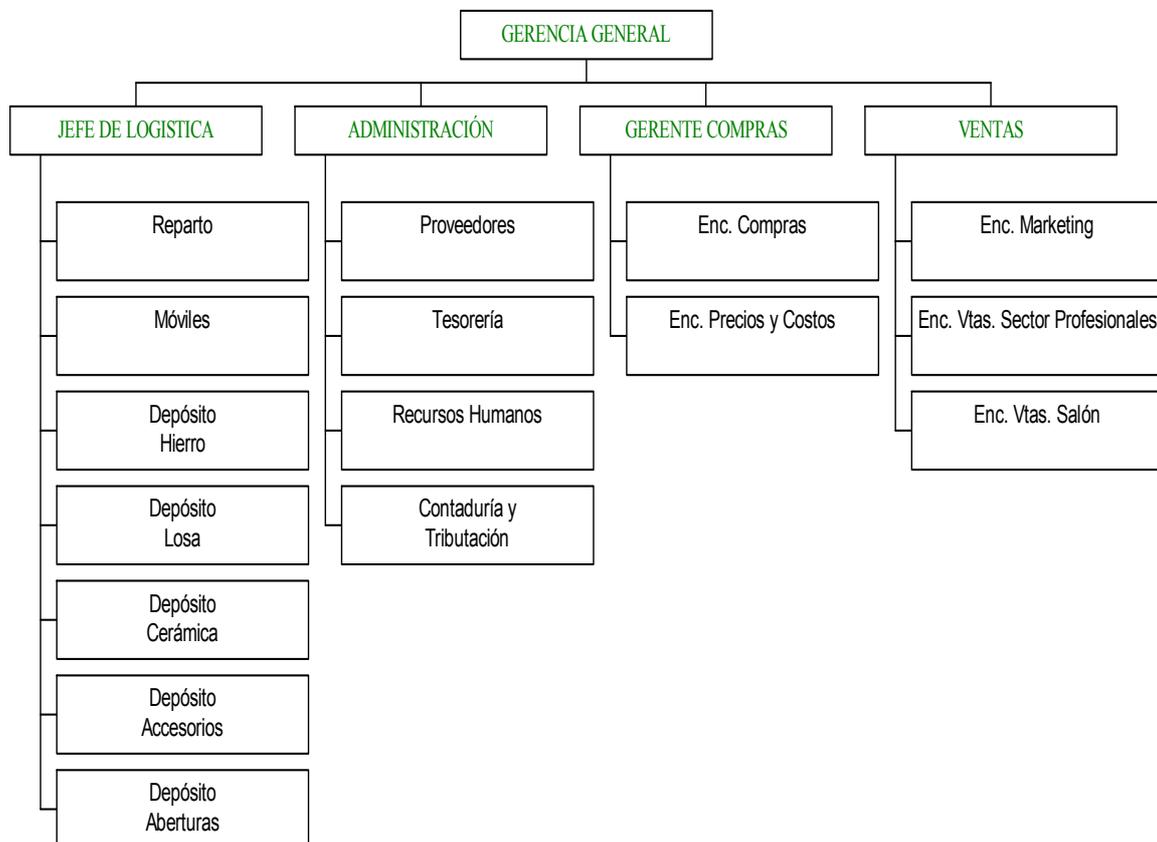
obra” (ladrillos, cemento, etc.). La Empresa quiere modificar su imagen de corralón, y mostrar la gran diversidad de productos de calidad, con que cuenta en el resto de los rubros. Aunque es conciente de la importancia que tiene seguir comercializando el grueso, porque el mismo funciona como apalancamiento, ya que esta presente desde el inicio de la obra y esto ayuda a detectar potenciales clientes para la venta del material fino.

Tiene como principio fundamental, brindar la mayor atención posible al cliente, proporcionándole diversos servicios junto a un trato personalizado.

Sin embargo, es importante destacar que Ferrocons no cuenta con un proyecto compartido, explícito y comunicado a toda la organización que permita una orientación común.

2.2.2.3 ORGANIGRAMA

No existe un organigrama formal, el que sigue a continuación fue realizado luego de identificar los diferentes puestos de trabajo y su posición relativa dentro de la empresa.



La *Gerencia General* esta integrada por la familia fundadora de Ferrocons: el fundador y sus tres hijos. Los mismos están involucrados en todas las áreas.

El departamento de *Ventas* es considerado el más importante de la Empresa. Se encuentra sectorizado por clientes y por productos. A su vez, los vendedores también están categorizados en cuanto al segmento de cliente que atienden, a saber: profesionales (arquitectos, constructoras, etc.), mostrador (consumidor final), sucursales y aquellos que recorren la “calle” buscando nuevos clientes. Existe un total de 30 vendedores desempeñándose en este departamento.

Dentro de este departamento se lleva a cabo la función de *Marketing*, integrada por una sola persona. El mismo se divide en dos áreas; una de publicidad y otra de marketing,

propriadamente dicho. Según el encargado del área, él es quien se ocupa de la Imagen externa, que proyectan los locales. Trabaja con una arquitecta que se encarga de la estructura y decoración de los mismos. La Gerencia, participa en la definición de los objetivos del área. El encargado de marketing determina cuáles van a ser las tácticas para cumplir con los mismos y espera la aprobación de la gerencia para dar curso a las acciones.

El área de marketing, realiza semanalmente charlas técnicas con proveedores, donde se brinda información sobre algún producto que los mismos vendedores eligen, porque tienen dudas o requieren mayor información. Además, se encarga de que los empleados tengan conocimiento de los objetivos comerciales (promociones, acuerdo con tarjetas de créditos, etc.) que se han planteado y como participan ellos en su cumplimiento.

Con el cuerpo de vendedores que más se relaciona el encargado de marketing, es con el que se ocupa de la atención a los profesionales. Esto se debe, a que esta área lleva a cabo un programa de fidelización llamado "Club Pro". Para pertenecer al mismo, los profesionales, sólo deben hacer una compra, para poder obtener una credencial que los identifique. Los beneficios que obtienen son varios:

- Cada vez que realizan sus compras, van sumando puntos que luego pueden ser canjeados por diversos premios. Los puntos vencen cada seis meses, \$1 es un punto, el valor del premio es el 1% del valor acumulado. Todo lo que es material árido no suma puntos. Los premios pueden tener que ver con el rubro o no (tostadoras, bicicletas, aspiradoras, etc.). Se le ofrece una lista al cliente para que el mismo lo elija.
- Red de Beneficios: la empresa hace convenios con comercios y les regala; cenas, entradas para algún show, descuentos, etc. Todo aquello que tenga que ver con diversión.
- Ciclo de charlas Técnicas: se realizan charlas cada dos meses aproximadamente, con algún proveedor. La cantidad de personas invitadas varia de acuerdo al tipo de producto que se trate (si es muy particular no mas de cincuenta clientes). Hace un tiempo se realizaban en la casa central de Ferrocons, pero no tenían demasiado poder de convocatoria, debido a la ubicación alejada, a que posiblemente se percibía de manera violenta la idea de querer venderles y también a que los profesionales se encontraban al final de una larga jornada y tal vez ese no era el ambiente mas propicio. Por lo tanto, se decidió realizarlas fuera del local, en bares o restaurantes (Rita, Villa Agur, entre otros). El objetivo es que los mismos concurren y se relacionen con el personal de la empresa, para lograr el permanente contacto, que propicie la venta de productos que se promocionan y el mayor conocimiento del cliente. La charla tiene un tópico técnico, pero se busca que el cliente disfrute el momento, se divierta y se relaje. Se le brinda un servicio de lunch y en algunas ocasiones se contratan grupos musicales. Esta acción se dirige sobre todo al cliente que les compro hoy y quieren que les siga comprando mañana. El departamento de marketing se encarga de la organización completa del mismo
- Visitas a fábricas
- Ofertas semanales que se les manda por mail.
- Tarjeta Corporativa para créditos (esta acción es un objetivo futuro a realizar)

No se trabaja con ninguna técnica de fidelización al consumidor final, se considera que el mismo no tiene continuidad en las compras. Además se piensa que el cliente que está haciendo una obra importante, seguramente trabaja con algún arquitecto, quien aconseja donde comprar.

El departamento de *Compra*, encargado del abastecimiento de productos terminados, esta integrado por cuatro personas.

El departamento de *Administración* se encarga del manejo de créditos, de cuentas corrientes, y de la administración de Personal. Una persona, conocida como encargado de personal, se encarga de la liquidación de sueldos, gestionar las peticiones del personal y del manejo del “protocolo”, por ejemplo, uso del uniforme -aspecto considerado esencial por Ferrocons- control de horarios de entrada y salida, y de la atención al cliente por parte de los vendedores. En esta área se desempeñan un total de seis personas, aproximadamente.

El departamento de *Logística*, entre otras cosas, se encarga del delivery de los productos comprados, ya sea por profesionales como así también por consumidores finales. A su vez, dentro de este sector se encuentra la función de mantenimiento. Cuarenta son las personas que trabajan en esta área.

Si bien pueden diferenciarse estos cuatro departamentos, Ferrocons no puede afirmar con certeza cuáles son las funciones que cada uno abarca y los aspectos y empleados que se desempeñan en cada área.

Ferrocons presenta una departamentalización mixta, a saber:

- ✓ *Funcional*: sectorización basada en las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa: Ventas, Marketing, Compras, Administración, Depósitos / logística.
- ✓ *Por Clientes*: el área de Ventas está subdividida según la categoría del cliente; es decir, profesionales de la construcción y empresas del rubro, y consumidores finales, existiendo un encargado de sector para cada área.
- ✓ *Por regiones geográficas*: Ferrocons tiene dos sucursales que reportan directamente a la Gerencia. Existe un vendedor un poco más jerarquizado, pero en realidad uno de los gerentes es el que controla las dos sucursales.

2.2.2.4 DISTRIBUCIÓN

Configuración de la estructura de canales

La empresa trabaja con *Canales directos*; aquellos que la relacionan con el mercado sin ningún tipo de intermediario y posee en consecuencia un solo eslabón o nivel. Estos canales pueden identificarse en el local, las sucursales y los viajantes. Las ventajas de los canales directos son: mayor control, mayor posibilidad de promoción e información y mayor sensibilidad a los cambios del mercado. Las desventajas son: mayor inversión, financiamiento propio de ventas y menor cobertura.

Locales y sucursales

La casa central, como anteriormente se mencionó, cuenta con un salón de exposición de 3000 metros cuadrados en el cual se exponen todos los materiales para la construcción, de una manera atractiva y moderna. Sus dos sucursales tienen salones de 1000 metros cuadrados.

Actualmente, la Empresa, no cree conveniente la expansión hacia nuevos territorios. Supone que primero, es necesario tener una estructura consolidada y controlada. De lo contrario se corre el riesgo de perder funcionamiento y producir un quiebre. Aunque considera el impacto positivo que tendría esta acción sobre los costos, al disminuirlos por trabajar con volúmenes más grandes

Las sucursales de Ferrocons, están localizadas en lugares de mucha construcción y viviendas, pero donde la gente no trabaja y cuando regresa a sus hogares, las mismas ya están cerradas, este es uno de los motivos por el que los clientes se manejan mejor con la casa central.

Un estudio cualitativo, realizado en el año 2003⁵⁷, informó, que existen algunas diferencias entre las sucursales y la casa central.

Los locales de Arguello y Villa Allende presentan las siguientes características similares:

- Locales más pequeños
- Sector sanitario con mayor presencia
- Mix standard de productos
- Variedad más limitada
- Exhibición tradicional
- Carencia de accesorios
- Limitado espacio para otros ambientes del hogar (Ej. Cocinas, revestimientos, etc.)
- Menor diferenciación respecto a los competidores

El local de San Justo (casa central) se caracteriza por:

- Imagen de mayor modernidad
- Mayor tamaño
- Mayor oferta de productos
- Percepción de oferta más premium
- Layout que invita a recorrer todo el lugar
- Mayor asociación a un negocio de decoración
- Mayor claridad de existencia de distintos rubros
- Mejor exhibición de los productos
- Limitada oferta de accesorios

Con respecto a los depósitos, la casa central cuenta con uno de 6000 metros cuadrados, sectorizado por rubros para el mejor acopio de los mismos. Las dos sucursales, Arguello y Villa Allende, cuentan con un depósito mínimo, debido a que las entregas importantes se realizan directamente de la casa central.

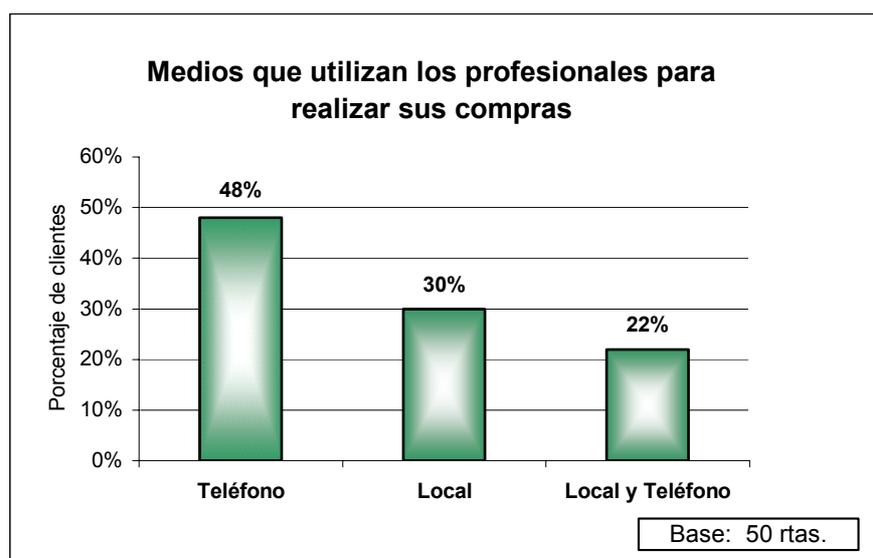
Con respecto a los proveedores, Darsie tiene mayor poder de negociación que Ferrocons, en productos no commodities. Las fábricas, en general, responden más rápido a los pedidos de urgencia de la empresa competidora, por la trayectoria que la misma tiene en el mercado.

⁵⁷ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

Canales alternativos de comercialización

Además de los locales, la empresa comercializa a través de otros canales directos; *Venta telefónica* y *“Viajantes”*, el último, tiene una cartera de clientes compuesta por profesionales y constructoras, que visitan diariamente. Los empleados, disponen de un vehículo, para realizar estas visitas programadas, donde brindan información sobre las últimas novedades del sector o sobre alguna actividad específica que esté llevando a cabo Ferrocons. Además, funciona como un medio para que los clientes puedan realizar sus pagos, sin tener que trasladarse. Esta acción, también esta dirigida a captar nuevo clientes

Es importante considerar, que en la compra de los materiales que componen el “grueso de la obra”, la comodidad logística es muy importante junto al precio. Tanto los profesionales como los consumidores finales valoran la Cercanía, no es raro que después de una primera compra de gran volumen, buscando el mejor precio, tal vez no se lleve a cabo en las cercanías y luego surja un resto que se va pidiendo en las ferreterías más cercanas, sobre todo en obras de pequeña envergadura. El Cumplimiento de Entrega y la Rapidez de Entrega, son otros factores importantes, ya que inciden directamente en un sentido práctico y económico, sobre todo para los profesionales, que pueden llegar a tener que detener una obra. Por último tenemos el Pedido Telefónico, que facilita y agiliza el proceso de compra.⁵⁸



Fuente⁵⁹

⁵⁸ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

⁵⁹ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrococons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE). Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas

2.2.2.5 FUERZA DE VENTAS

En Ferrocons, existen vendedores especializados para atender únicamente al profesional. Cada empleado lleva una cuenta en particular, debido a que se busca el seguimiento de la misma y un trato personalizado. Cuentan con un box, un espacio diferencial, donde realizan las negociaciones.

Además, como se mencionó anteriormente, se cuenta con “viajantes”, que se utilizan para mejorar y ampliar el servicio de ventas. La competencia, específicamente Darsie, no trabaja con este sistema de viajantes, todo lo contrario, prefiere que sus vendedores no se muevan del mostrador por temor a que el mismo quede desatendido.

Capacitación fuerza de ventas

Con motivo de brindar una mejor atención al cliente y, por consiguiente, un mejor asesoramiento a la hora de realizar la compra, la Empresa realiza capacitaciones semanales en donde se presentan nuevos productos y se facilitan argumentos de ventas a los vendedores. Las necesidades de Capacitación extra, son detectadas a través de los errores que se visualizan en los vendedores o por manifestarse poca rotación de un producto.

Según estudio cuantitativo (Práctica Profesional), los clientes calificaron el Conocimiento del Personal, es decir capacidad de dar respuestas e informar sobre características del producto, beneficio, uso, etc, con la siguiente puntuación:

<i>Calificación</i>	<i>% de Clientes</i>
7	4%
8	14%
9	25%
10	57%

Base: 28 encuestados

Sistema de entrega de mercadería

Con respecto a la Entrega de Mercadería, hace un tiempo, la Empresa tenía serios problemas, porque habían demoras en los repartos y en algunas ocasiones no se entregaba exactamente el material requerido por el cliente, esto se está revirtiendo. Actualmente los reclamos han disminuido bastante, permitiendo una mayor atención y mejor imagen. Mientras tanto, en Darsie, el cliente sabe y confía que se le entrega el producto que solicita sin ningún problema.

La anteriormente mencionada investigación cuantitativa⁶⁰, señala que el *Sistema de Entrega de Mercadería*, no presenta un brecha significativa (12%), entre lo que el cliente desea obtener y percibe obtener de la empresa. Aunque es importante destacar que uno de los primeros reclamos que realizan los clientes son las demoras en la entrega de productos (24% de las rtas) y la falta de stock (30% de las rtas.), esto lleva, a una pérdida de tiempo, aspecto muy considerado por los arquitectos e ingenieros.

La Empresa, brinda el servicio de Flete Gratis, tanto para los consumidores finales como para los profesionales.

⁶⁰ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrocons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE). Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas.

2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

2.2.2.1 SEGMENTACIÓN

Las variables de segmentación pueden centrarse en dos grande grupos⁶¹:

- El de las *características del consumidor*: características geográficas, demográficas y psicográficas
- El de las *respuestas del consumidor* hacia el producto, como, por ejemplo, beneficios que se persiguen, ocasiones de uso, o bien, marcas.

□ Variables demográficas:

Ocupación: los clientes profesionales se dividen en Arquitectos (70%) e Ingenieros (30%).

Edad: los profesionales clientes de la empresa tienen entre 27 y 60 años. Los vendedores observan que a partir de los 35 y 40 años, estos se vuelven más exigentes y menos tolerables.

Según los vendedores del sector profesional, que se identifican como informantes claves, se pueden observar los siguientes rasgos:

Personalidad de los Arquitectos: son innovadores, y prestan más atención en los detalles, esto influye en su proceso de compra; buscan variedad y originalidad. Se caracterizan por ser más desinhibidos, son los primeros en participar en fiestas que organiza la empresa.

Personalidad de los Ingenieros: son más estructurados, clásicos y simples. Se concentran menos en los detalles y más en los aspectos generales.

Los vendedores, se sienten más identificados con ellos por su trato simple y de amistad.

□ Variables de la conducta:

Posición del usuario: el profesional es un consumidor acostumbrado a realizar este tipo de compras, cuenta con información completa de la oferta del mercado.

Beneficios: Según los vendedores de la Empresa el 70% de los profesionales, buscan precios y servicios y un 30% sólo precios.

Ocasiones de uso del Arquitecto: dentro de este grupo de clientes se pueden observar una subdivisión: a) Arquitectos dedicados a la construcción de casas en barrios tipos B) Arquitectos dedicados a la construcción de casas en country, C) Arquitectos de dedicados a las remodelaciones, ampliaciones o reformas y d) arquitectos especializados en rubros; cocinas, baños, entre otros.

Ocasiones de uso del Ingeniero: se dedican principalmente a la construcción de edificios y obras públicas.

Los arquitectos mantienen contacto diario con los dueños de las obras y los Ingenieros con los obreros.

⁶¹ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1996

2.2.2.2 HÁBITOS DE COMPRA

Función intermediaria del Arquitecto en el proceso de compra⁶²

Cuando el arquitecto se encarga de intermediar en la compra de los materiales básicos, cumple el rol de “*Decisor*” y de “*Usuario*”. El consumidor final, no tiene en este caso ninguna participación; calidad, precio y lugar queda en manos del profesional.

En cuanto a la compra de no commodities, el consumidor final es el “*Usuario*”. El arquitecto adquiere una función de guía y asesoramiento, es “*Influyente*”, debido a que indica los lugares de venta y brinda recomendaciones en cuanto a; calidades, texturas, colores y marcas. La opinión del profesional, como intermediario en el proceso de compra tiene un peso decisivo ya que los consumidores suelen seguir en gran medida sus sugerencias.

Compra de commodities

El tipo de conducta que puede observarse en la compra de commodities es aquella de *conducta de compra habitual*. Estos productos no se encuentran diferenciados por marcas y se adquieren con frecuencia.

En la compra del “grueso de la obra”, predominan factores racionales en la toma de decisiones; la conveniencia y la practicidad orientan la modalidad del consumo. Las razones de compra pueden agruparse del siguiente modo⁶³:

ECONÓMICAS	COMODIDAD LOGISTICA
Precio	Cercanía
Financiación	Cumplimiento de entrega
Flete gratis	Rapidez de entrega
-	Pedido telefónico

No menos importante, se muestran los beneficios psicológicos. Existe recurrencia por parte de los profesionales a considerar la tranquilidad que se siente al concurrir a un negocio en donde se conoce a la gente, en ser saludado por el dueño, en ser reconocido telefónicamente, en que se arreglen las transacciones de modos informales basándose en el valor otorgado a la palabra personal.

Por un lado estas relaciones de confianza pueden ser la base de todo tipo de beneficios (salvo el precio), por otro lado, hay que destacar que los beneficios de comodidad logística que suponen y los beneficios de tipo psicológico suelen muchas veces imponerse sobre las razones económicas, sobre todo si la diferencia de precios no es sustancial. Es posible que en ocasiones se resigne algún aspecto económico, para reposar en la tranquilidad de la confianza y la disposición a la resolución de problemas. En este marco, el factor precio, aun cuando nunca deje participar como un elemento fundamental de la compra, no siempre es el factor decisivo.

⁶² Investigación Cualitativa (20 entrevistas en profundidad a profesionales), Grupo 21, Junio 2003

⁶³ Investigación Cualitativa (20 entrevistas en profundidad a profesionales), Grupo 21, Junio 2003

Vinculo de los arquitectos con los lugares de compra, materiales no commodities

A pesar de que los arquitectos exhiben comportamientos orientados por criterios más racionales relativos a la conveniencia económica y a la pertinencia de los materiales y, por lo tanto, no se observa una fuerte fidelización con ningún lugar de manera fija y definitiva, suelen manejarse en general con dos o tres lugares con los que habitualmente tratan e indican a sus clientes.

Tres son los criterios que juegan en la elección de los lugares por parte de los profesionales⁶⁴:

- ✧ *Conveniencia económica* (buenos precios y posibilidades de financiación). Sin embargo, este factor ya no se muestra para el arquitecto tan definitorio, puesto que en ésta parte de la compra la decisión queda más del lado del cliente que del profesional y la preocupación por el precio queda desplazada al consumidor final.
- ✧ *Variedad*: el arquitecto ve conveniente enviar o acompañar a sus clientes a lugares que presenten un surtido amplio de modelos, calidades y precios para que el cliente encuentre opciones y que la compra pueda resolverse. En esto resulta fundamental que la empresa cuente con un buen showroom. Para el arquitecto acompañar al cliente no siempre resulta grato, por ello, prefiere que la compra pueda realizarse en el menor número de pasos posibles.
- ✧ *Relación personalizada*: Los arquitectos tienden a establecer un trato más permanente con aquellos lugares con los que tiene una historia, con los que ha podido mantener una relación de conocimiento más personal, aquellos lugares en los que son reconocidos y en los que dicho reconocimiento configuran las condiciones para las transacciones facilitadas y para la resolución de problemas

Observaciones generales relativas al comportamiento de los no commodities⁶⁵:

- ✧ Ferrum es la marca más consensuada en sanitarios, FV y Piazza las marcas más reconocidas en griferías. Estas son también las habitualmente recomendadas por los profesionales.
- ✧ En los amoblamientos de cocinas hay una sensiblemente menor presencia de marcas; es común que las mesadas y amoblamientos se hagan confeccionar a medida y los arquitectos suelen recomendar casas especializadas en el rubro. Los profesionales tienden a reconocer a Jonson como una buena marca de la categoría.
- ✧ Con respecto a los cerámicos, se mueven dentro de algunas marcas reputadas como las mejores: Cerro Negro, San Lorenzo, y Zanon. La marca Ilva está muy prestigiada entre consumidores y profesionales, pero los cambios en la economía la han convertido en un artículo por encima de las posibilidades de la clase media.

De lo anterior, se deduce que el tipo de compra de estos productos es el de *Conducta compleja de compras*, debido a que existen diferencias significativas entre las marcas y un alto compromiso por parte de los profesionales y consumidores finales debido a que la compra es costosa y durable en el tiempo.

Por otro lado, si se analiza la elección del lugar de compra, se observa una *Conducta de compra que reduce la disonancia*. Esto se debe, a que existe una alta diferencia entre las marcas de los productos pero una muy baja diferencia entre las marcas

⁶⁴ Investigación Cualitativa (20 entrevistas en profundidad a profesionales), Grupo 21, Junio 2003

⁶⁵ Investigación Cualitativa (20 entrevistas en profundidad a profesionales), Grupo 21, Junio 2003

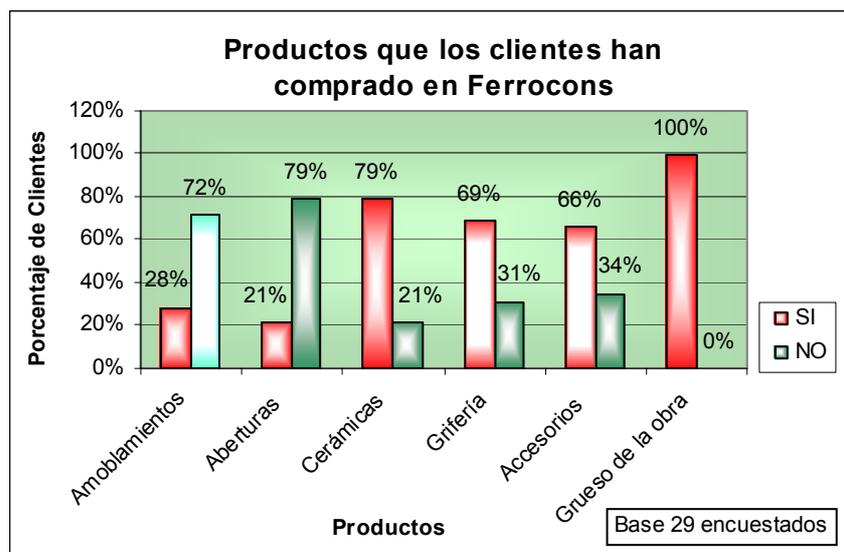
ofrecidas por cada lugar de compra. Por lo general, se pueden encontrar las mismas marcas tanto en Ferrocons como en Darsie.

Etapas del Proceso de Decisión de Compra

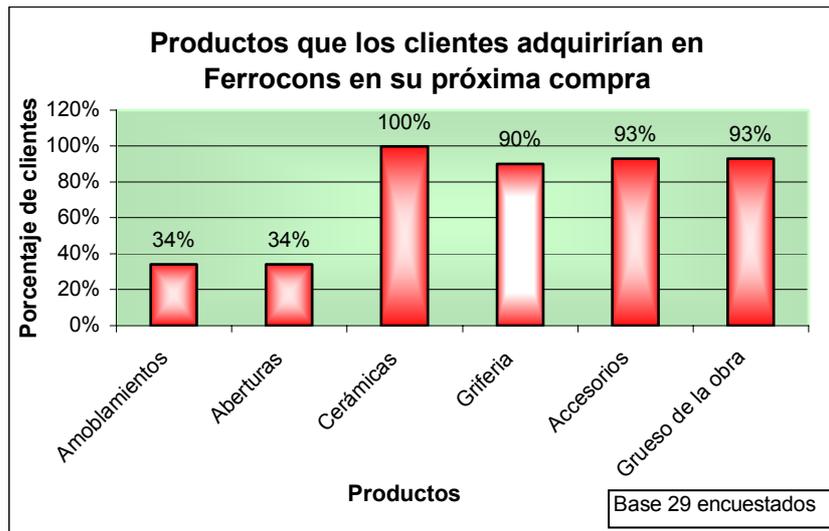
El consumidor pasa por cinco etapas al adquirir un producto, algunas pueden saltarse o invertirse según el tipo de compra:

- 1) *Reconocimiento de la necesidad*: el comprador percibe la diferencia entre el estado real: falta de materiales para la construcción o remodelamiento y el estado que desea: disponibilidad de materiales necesarios.
- 2) *Búsqueda de información*: a continuación se analizará la influencia que tienen las fuentes experimentales y personales comerciales, en la actitud de compra del cliente.
- 3) *Evaluación de alternativas*: este punto se desarrollará en la próxima área de análisis; “Actitud del cliente hacia diversos atributos”.
- 4) *Decisión de compra*: esta integrada por cinco subdivisiones; decisión de marca, decisión de vendedor, decisión de cantidad, decisión de tiempo, y decisión de forma de pago.
- 5) *Conducta posterior a la compra*: después de adquirir el producto, el consumidor experimentará cierto grado de satisfacción o insatisfacción. A continuación, se detallarán los materiales que el profesional adquiere en Ferrocons y aquellos rubros que se considerarían en un futuro, al momento de la decisión de compra.

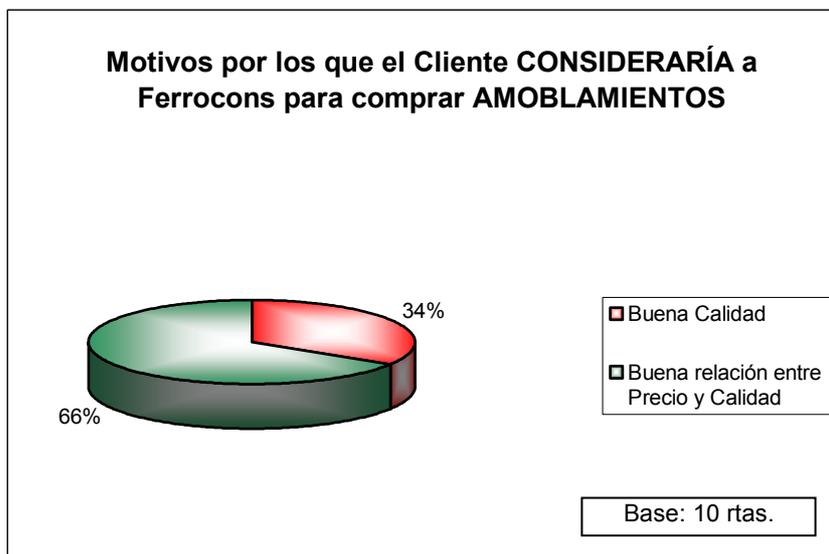
Algunas bases de los gráficos que siguen, son demasiadas pequeñas para poder arribar a una conclusión, sólo se tomarán en cuenta como un dato complementario al resto de la información investigada.



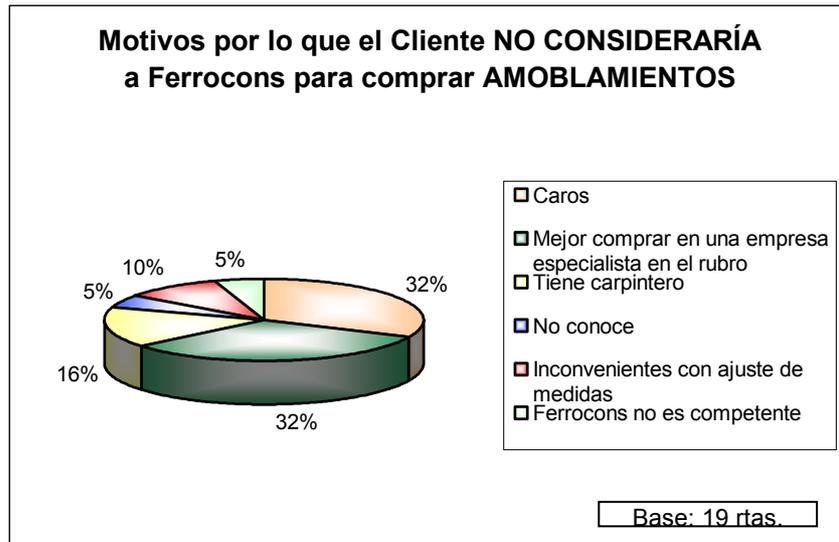
Los productos con menor porcentaje de compras son las Aberturas (21% de los clientes) y los Amoblamiento (28% de los clientes).



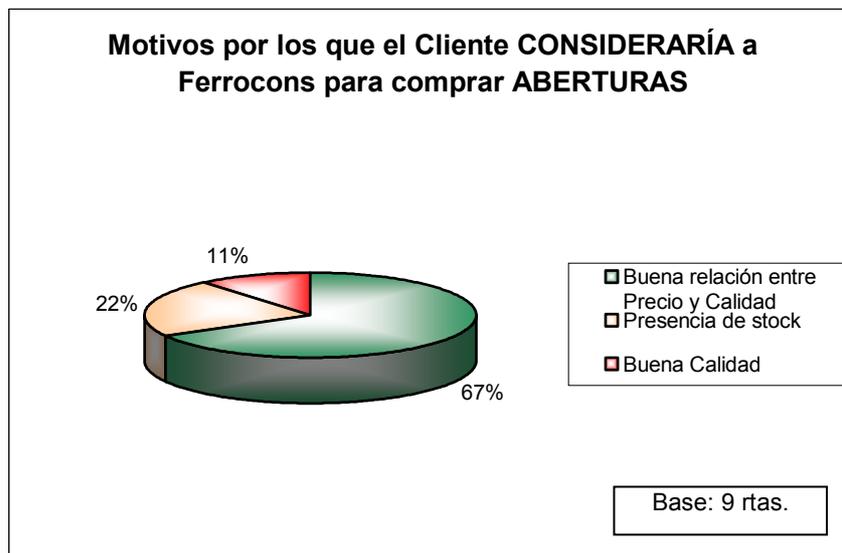
- Todos los clientes han comprado materiales que componen el grueso de la obra y un 7% no volvería a comprarlos porque, no tiene seguridad en el cumplimiento de los plazos de entrega y porque los costos son altos.
- Sólo un 79% de los Clientes han comprado Cerámicas sin embargo todos (100%) considerarían a Ferrocons en el momento de comprar este producto.
- Entre el 66% y 69% de los Clientes adquieren Griferías y Accesorios en Ferrocons y entre un 90% y 93% estaría dispuesto a considerar en su próxima compra las ofertas de la Empresa en este rubro.

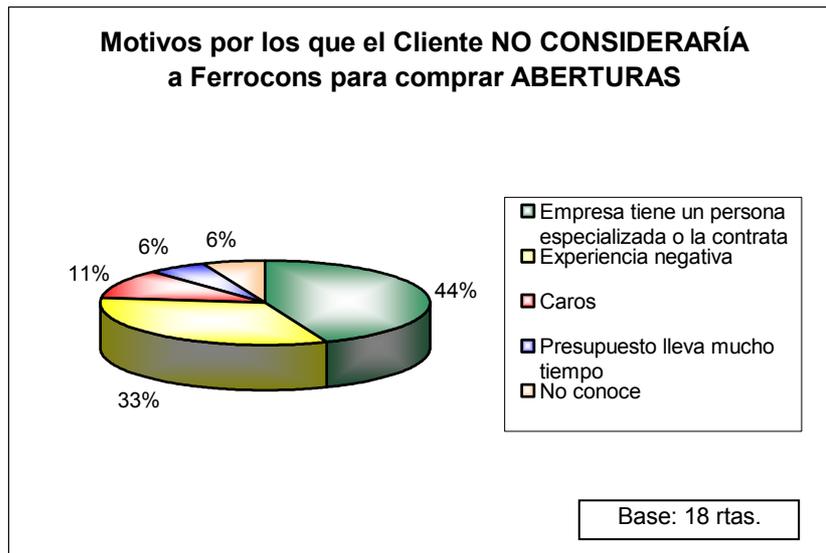


El 34% de los clientes que tendrían en cuenta a Ferrocons para la compra de amoblamiento, lo harían por una buena relación entre precio y calidad de las diversas ofertas (66% de las rtas.) y por la buena calidad (34% rtas.)

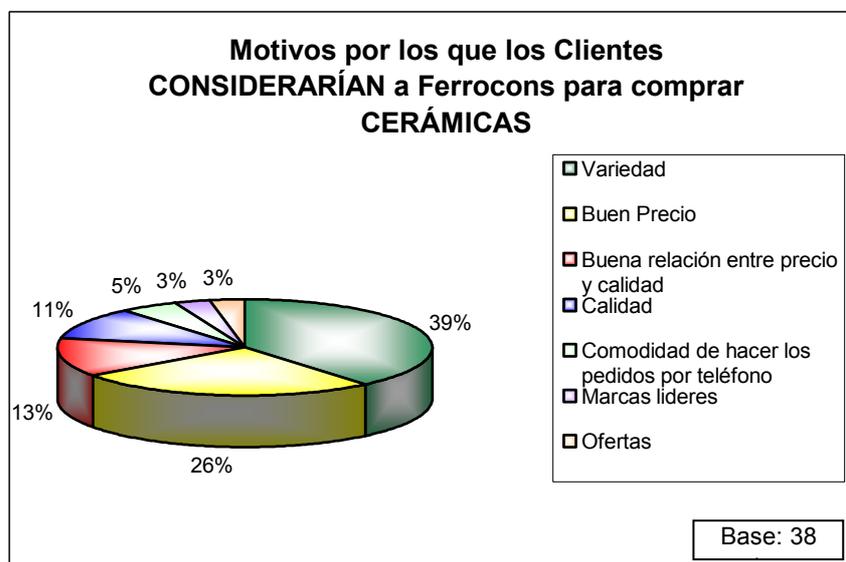


Un 34% de los Clientes adquirirían Amoblamiento en Ferrocons. El 66% de los Clientes restantes No Consideraría a la Empresa porque piensan que son productos caros (32% de las rtas.), que es mejor comprar en una Empresa especialista en el rubro (32% de las rtas.) y porque tienen carpintero (16% de las rtas.) entre otras.



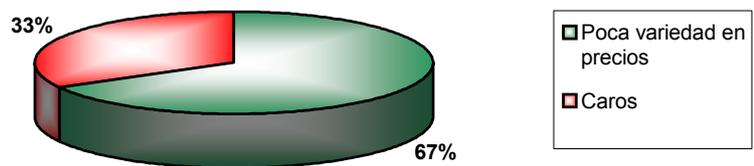


El 66% de los Clientes No Compraría Aberturas en la Empresa, debido a que tienen un persona especializada o la contratan (44% de las rtas.), sufrieron una experiencia negativa (33 rtas.); como demoras en los plazos de entrega y ausencia de una persona que asesore eficientemente, y porque perciben que son caras (11% de las rtas.), entre otras.



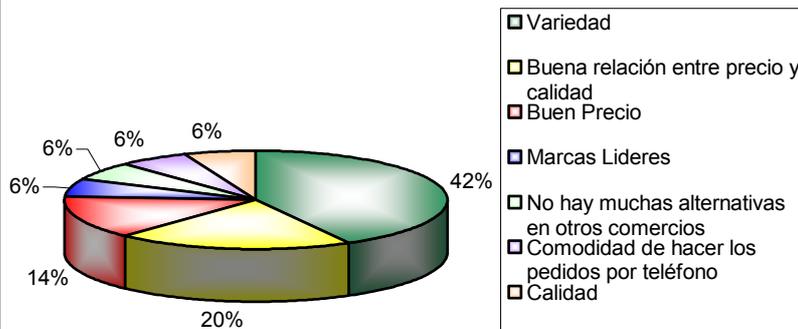
El 100% de los Clientes adquirirían en Ferrocons Cerámicas en su próxima compra. Esto se debe a la Variedad de los productos (39% de las rtas.), al Buen precio (26% de las rtas.) y a que se consideraría dentro de las opciones de los lugares de compra, buscando precio-calidad, (13% de las rtas.), entre otros.

Motivos por los que los Clientes NO CONSIDERARIAN a Ferrocons para comprar GRIFERIA



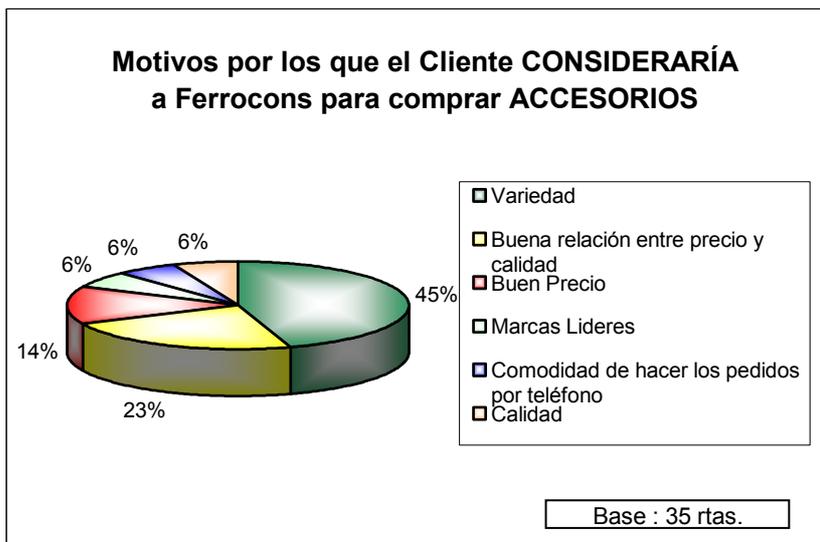
Base: 10 rtas.

Motivos por los que el Cliente CONSIDERARÍA a Ferrocons para comprar GRIFERÍA

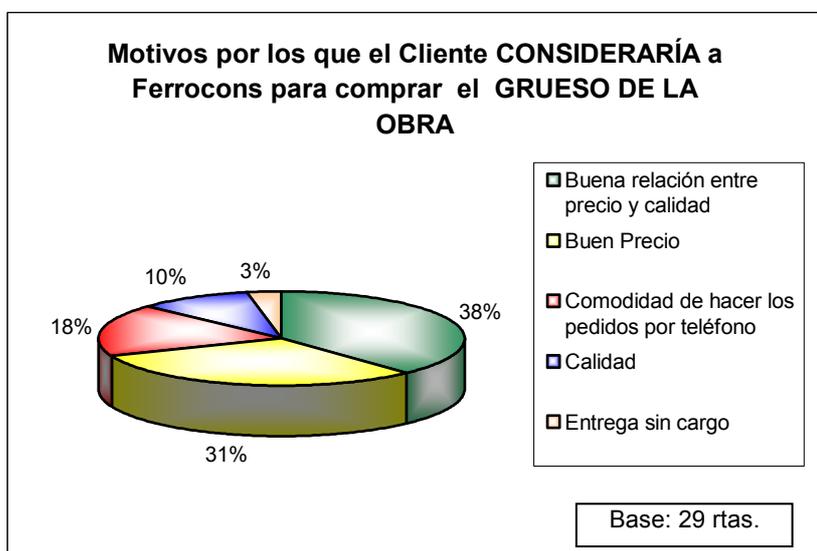


Base: 35 rtas.

Un 90% de los consumidores adquirirían Grifería en Ferrocons. Los motivos de compra son: Variedad (42% de las rtas.), Buena relación entre precio y calidad (20% de las rtas.) y Buen Precio (14% de las rtas.) entre otros.



El 93% de los profesionales adquiriría Accesorios. Los motivos por los que se consideraría comprarlos en la Empresa son; Variedad (45% de las rtas.), buena relación entre precio y calidad (23% de las rtas.), Buen Precio (14% de las rtas.) entre otros.



Un 93% de los consumidores adquirirían todo lo que compone el Grueso de la Obra en la empresa. Motivos; Buena relación entre precio y calidad (38% de las rtas), Buen Precio (31% de las rtas.), Comodidad que presenta poder hacer los pedidos telefónicamente (18% de las rtas.), etc.

2.2.2.3 ACTITUD DEL CLIENTE HACIA DIVERSOS ATRIBUTOS

En el área anterior se mencionaron las *Etapas de decisión de compra*, y se identificó como tercera etapa la *Evaluación de alternativas*. En la misma, el consumidor ve un determinado producto, como un conjunto de atributos que muestran capacidad variable para ofrecer los beneficios que se pretenden, y satisfacer una necesidad.

Algunos compradores hacen la adquisición basándose sólo en un atributo y entonces se puede predecir con facilidad cuál elegirán. Pero, la mayoría de los consumidores toman en consideración diversos atributos y les conceden distinta importancia. En estos casos se puede utilizar el *Modelo de valores de las Expectativas* de elección del consumidor. El mismo multiplica el valor (importancia) que se le da a cada atributo por las creencias que se tiene del cumplimiento del atributo por parte del producto.

A continuación se desarrollará este modelo.

Actitud hacia Ferrocons⁶⁶

$$A_0 = \sum b_i \times \sum e_i$$

b_i = puntaje que el cliente otorga a Ferrocons sobre determinado atributo

e_i = cuan importante es para el cliente el atributo

Atributos

b_1 : Precio

b_2 : Calidad de productos

b_3 : Variedad de productos

b_4 : Stock de productos

b_5 : Sistema de pedidos

b_6 : Sistema de entrega de la mercadería

b_7 : Resolución de inconvenientes

b_8 : Atención del personal

b_9 : Lugar de compra

		TOTAL A ^{*1}	TOTAL B ^{*2}	TOTAL C ^{*3}
$\Sigma b_1 = 109 (160)$	$\Sigma e_1 = 155 (160)$	169,0	248,0	256,0
$\Sigma b_2 = 131 (150)$	$\Sigma e_2 = 147 (150)$	192,6	220,5	225,0
$\Sigma b_3 = 158 (220)$	$\Sigma e_3 = 209 (220)$	330,2	459,8	484,0
$\Sigma b_4 = 204 (290)$	$\Sigma e_4 = 280 (290)$	571,2	812,0	841,0
$\Sigma b_5 = 232 (270)$	$\Sigma e_5 = 257 (270)$	596,2	693,9	729,0
$\Sigma b_6 = 226 (290)$	$\Sigma e_6 = 280 (290)$	632,8	812,0	841,0
$\Sigma b_7 = 150 (210)$	$\Sigma e_7 = 201 (210)$	301,5	422,1	441,0
$\Sigma b_8 = 263 (280)$	$\Sigma e_8 = 261 (280)$	686,4	730,8	784,0
$\Sigma b_9 = 84 (100)$	$\Sigma e_9 = 85 (100)$	71,4	85,0	100,0

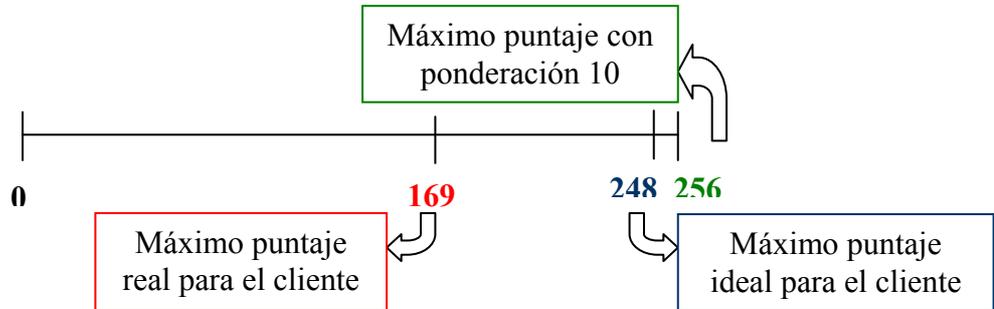
⁶⁶ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrococons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE)

*1 TOTAL A: producto de $(\sum b_i \times \sum e_i) \% 100$

*2 TOTAL B: producto del máximo puntaje de $(\sum b_i (10) \times \sum e_i) \% 100$

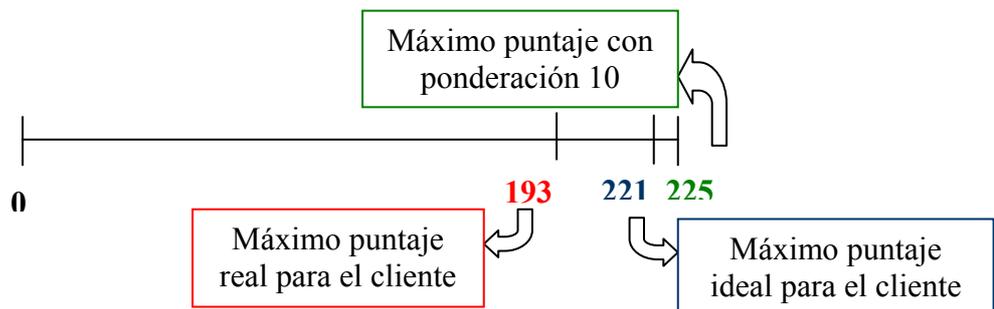
*3 TOTAL C: producto del máximo puntaje de $\sum b_i (10) \times$ el máximo puntaje de $\sum e_i (10)$

Actitud hacia el nivel de Precios de Ferrocons



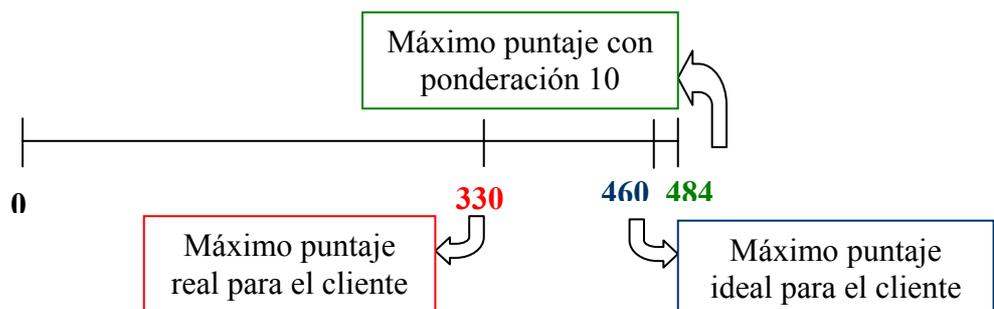
Diferencia de 79 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 32%.

Actitud hacia la Calidad de los productos de Ferrocons (calidad-precio)



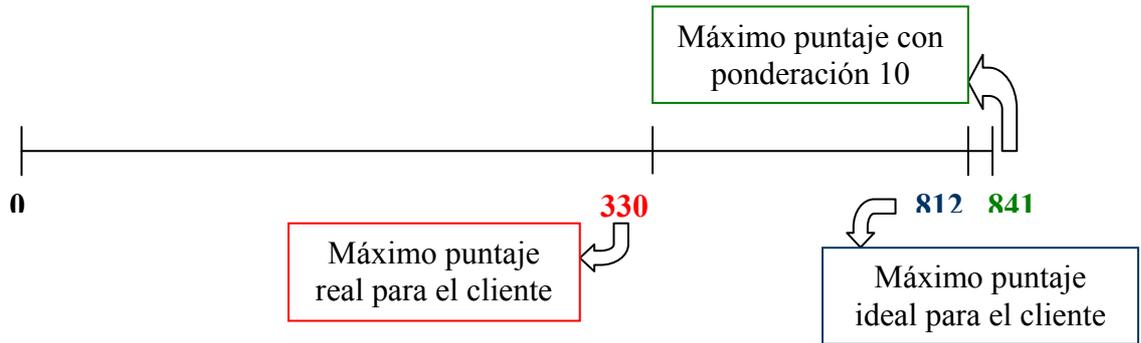
Diferencia de 28 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 13%.

Actitud hacia la Variedad de productos que ofrece Ferrocons



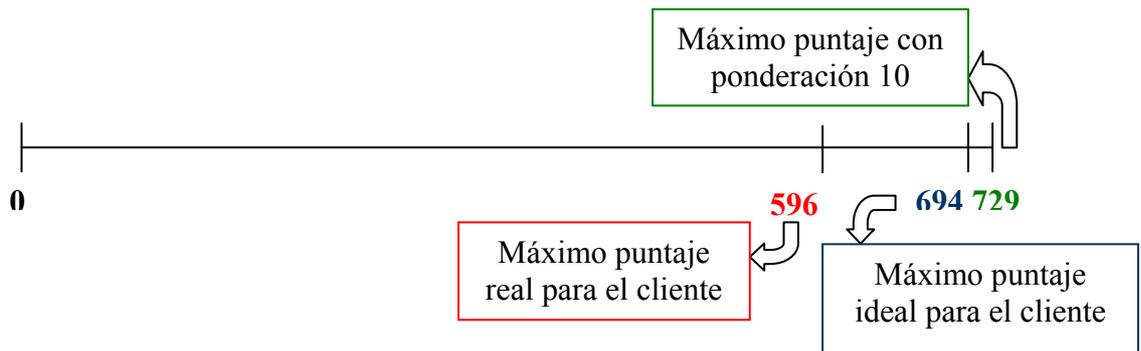
Diferencia de 130 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 28%.

Actitud hacia el nivel de Stock de Ferrocons



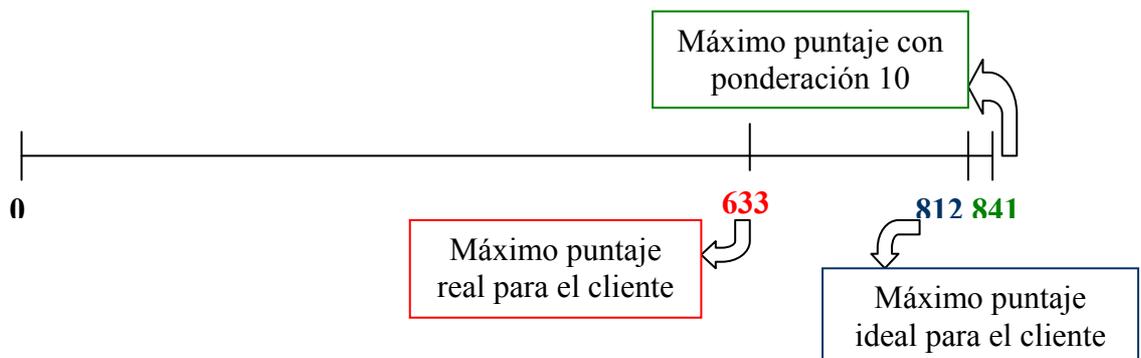
Diferencia de 482 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 30%

Actitud hacia el Sistema de Pedidos de Ferrocons



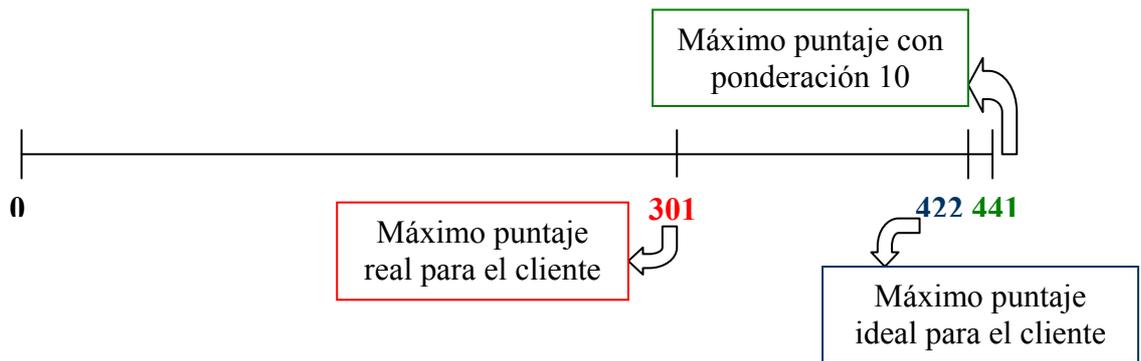
Diferencia de 98 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 14%.

Actitud hacia el Sistema de Entrega de mercadería de Ferrocons



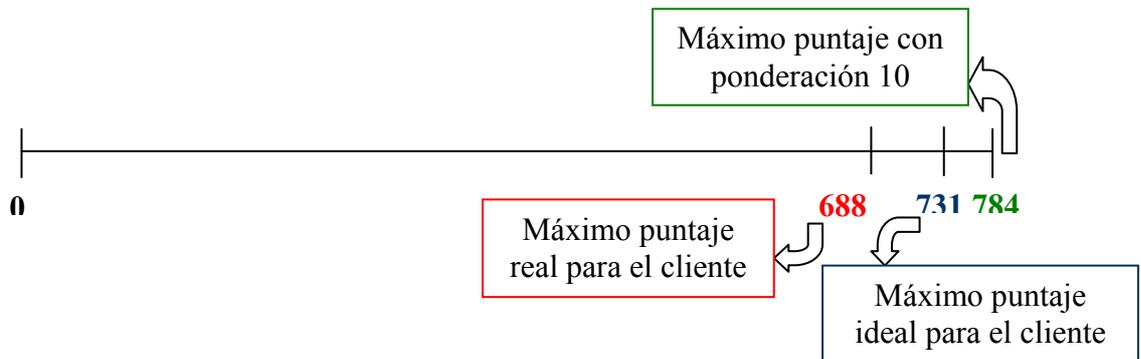
Diferencia de 179 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 22%.

Actitud hacia el Sistema de Resolución de Inconvenientes



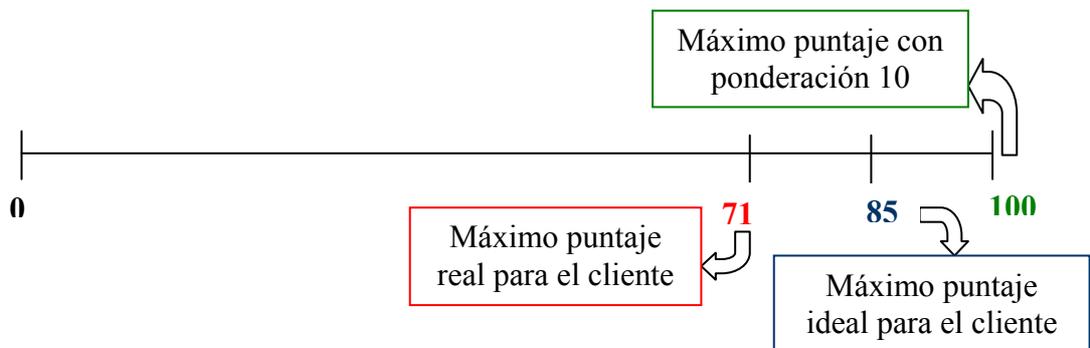
Diferencia de 121 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 29%.

Actitud hacia la Atención del Personal



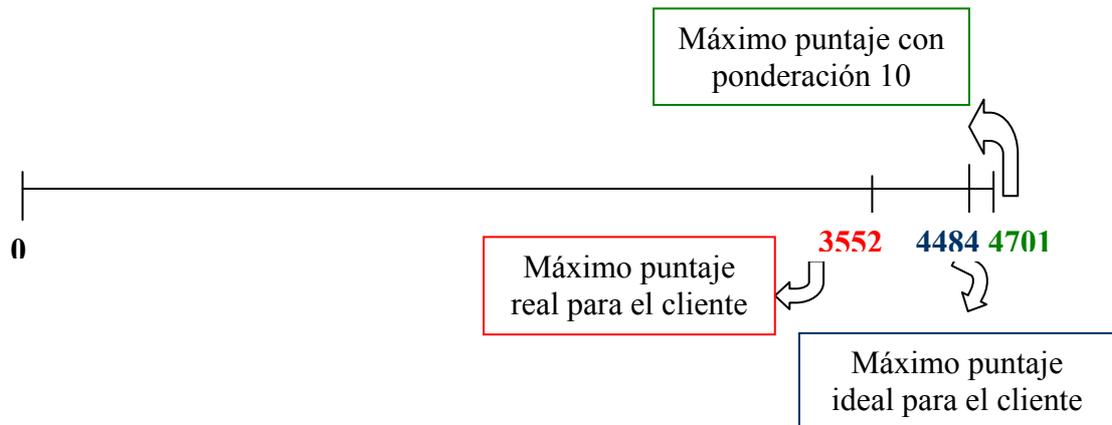
Diferencia de 43 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 6%.

Actitud hacia el Lugar de Compra



Diferencia de 14 puntos, entre lo querido y lo obtenido. Implica una brecha del 16%.

ACTITUD HACIA FERROCONS



Brecha de 932 puntos entre la actitud real de los clientes hacia Ferrocons y la ideal, es decir, si se cumplieran sus expectativas. (Sobre un total de 4484).

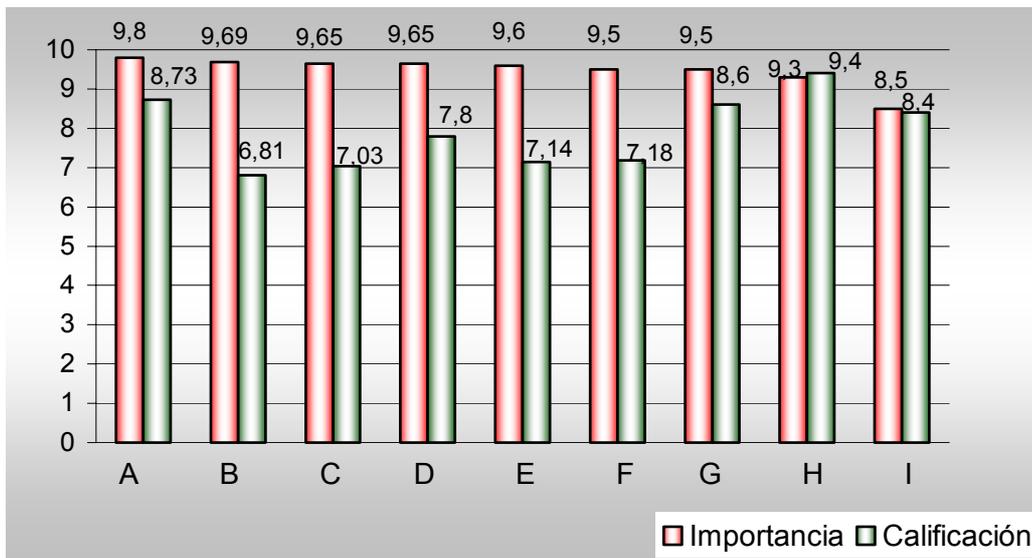
Ferrocons cumple en un 79% las expectativas generales (de precio, calidad, variedad de los productos, atención del personal, etc.) de sus clientes.

Tabla de porcentajes de brechas, entre las diferencias de lo real y lo ideal para el cliente, de acuerdo a cada atributo

Atributos	% de Brecha
Precio	32%
Stock de Productos	30%
Resolución de Inconvenientes	29%
Variedad de Productos	28%
Sistema de Entrega	22%
Lugar de Compra	16%
Sistema de Pedido	14%
Calidad	13%
Atención del personal	6%

La Atención del Personal, es la variable que menos problemas presenta. Sólo un 6% separa lo que realmente el cliente percibe obtener, de lo ideal esperado con respecto a este aspecto.

Cuadro comparativo entre la Importancia y Calificación que el cliente otorga a cada atributo



A: Calidad
B: Precio
C: Stock

D: Sist. Entrega Mercadería
E: Sist. Resolución de Inconv.
F: Variedad de productos

G: Sist. de pedidos
H: Atención personal
I: Lugar de Compra

- El *Precio*, *Stock de Productos* y *Sistema de Resolución de Inconvenientes*, se encuentran dentro de los atributos más valorados por el cliente. Sin embargo, los profesionales otorgan las calificaciones más bajas a estos aspectos
- El *Lugar de compra*, es decir; ambiente generado, atractivo, etc. Es uno de los atributos menos valorado por el cliente y su calificación se encuentra dentro de las mejores.
- Con respecto a la *Calidad*, de los productos ofrecidos por Ferrocons, su calificación ocupa el segundo lugar entre los mejores atributos y ésta variable es la de mayor importancia para el profesional.

CALIFICACIÓN DE LA DURABILIDAD O RESISTENCIA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE FERROCONS

(Teniendo en cuenta la relación precio-calidad)
Siendo 1 Muy Poco durable y 10 Muy Durable

PUNTAJE PRODUCTO	10 / 9	8 / 7	6 / 5	4	BASE
Amoblamientos	71%	29%	0%	0%	7 Clientes
Aberturas	33%	50%	17%	0%	6 Clientes
Cerámica	50%	50%	0%	0%	20 Clientes
Grifería	53%	35%	6%	6%	17 Clientes
Accesorios	47%	53%	0%	0%	17 Clientes
Grueso de la obra	60%	40%	0%	0%	25 Clientes

- El rubro que los clientes perciben como el que posee la menor calidad es el de las *Aberturas*. Este aspecto, se repite al comprobar que sólo un 11% de las respuestas de por que considerarían a Ferrocons en el momento de comprar Aberturas se debería a la buena Calidad. Es relevante destacar que este atributo es el más valorado por los Clientes.
- El rubro con mayor percepción de calidad es el de los *Amoblamientos*. Esto se ratifica cuando se compara entre todos los rubros el motivo de Buena Calidad que llevaría a considerar a Ferrocons en la próxima compra, porque es en el caso de los Amoblamientos donde el mismo alcanza el mayor porcentaje.

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE PRECIOS DE CADA RUBRO SEGÚN CLIENTES DE FERROCONS

(Siendo 1 Precios Muy altos y 10 Precios Muy Bajos)

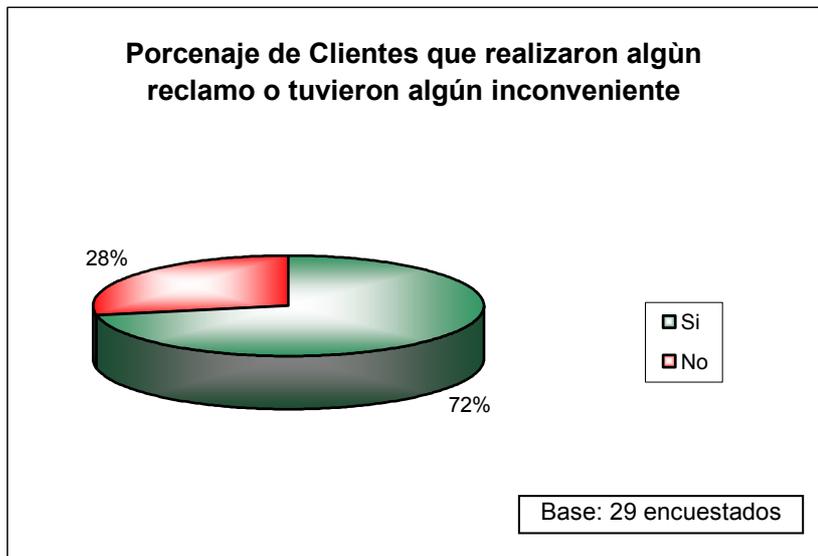
PUNTAJE PRODUCTO	10 / 9	8 / 7	6 / 5	4 / 3	2 / 1	BASE
Amoblamientos	0%	37%	37%	13%	13%	8 Clientes
Aberturas	0%	71%	29%	0%	0%	7 Clientes
Cerámica	14%	38%	48%	0%	0%	21 Clientes
Grifería	18%	35%	41%	0%	0%	17 Clientes
Accesorios	18%	35%	35%	6%	6%	17 Clientes
Grueso de la obra	18%	46%	28%	4%	4%	28 Clientes

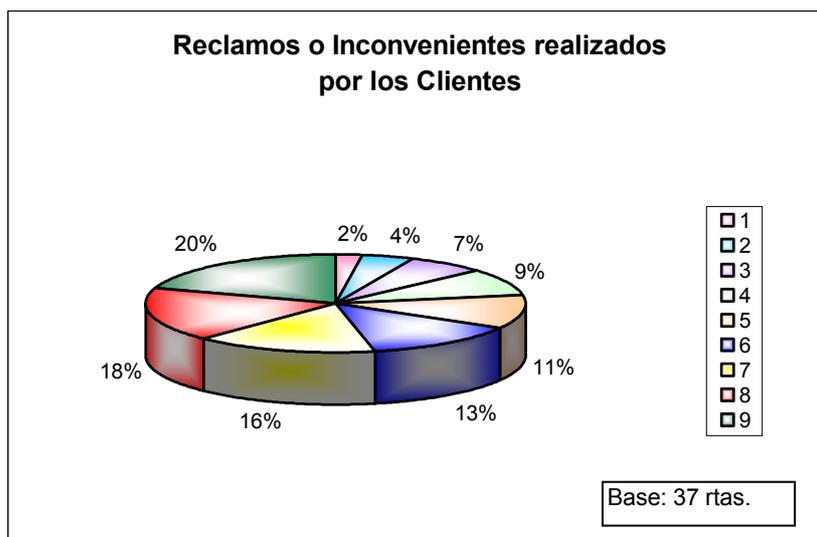
- Uno de los atributos más valorado es el precio. Los *Amoblamientos* son percibidos como el rubro de mayor precio de venta. Un 32% de las respuestas de porque no comprarían este producto en Ferrocons se debió a la opinión de que son caros. Los mismos, recibieron las calificaciones más altas en Calidad. Sin embargo sólo un 34% de los clientes adquirirían este producto.

**CALIFICACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN
SOBRE CARACTERÍSTICAS GENERALES
DE LOS PRODUCTOS**

(Siendo 1 Muy poco satisfecho y 10 Muy satisfecho)

PUNTAJE PRODUCTO	10 / 9	8 / 7	6 / 5	4 / 3	2 / 1	BASE (encuestados)
Diversidad de productos dentro de cada línea	21%	51%	21%	0%	7%	22 Clientes
Diversidad de marcas de productos	18%	60%	14%	4%	4%	22 Clientes
Existencia de stock de productos	14%	68%	10%	4%	4%	29 Clientes





- 1 Falta de stock
- 2 Demora en la Entrega
- 3 Entrega de un producto con marca de menor calidad que la solicitada
- 4 Entrega de productos dañados
- 5 Demoras por devoluciones que se tienen que llevar personalmente
- 6 Problemas con superiores de los empleados que no cumplen con lo que prometen
- 7 Queja pasa por muchas personas
- 8 No hay cuenta corriente
- 9 Mal enviado color

El 72% de los consumidores realizó algún reclamo o tuvo algún inconveniente. Del total de las causas de los mismos un 30% se debe a la falta de stock de productos básicos como el alambre, cerámicas, griferías, etc., a las Demoras de Entrega en un 24% de las rtas. y un 13% a la Entrega de un producto de marca o calidad menor que la solicitada (caños de galvanzo, cañerías de agua, techos cerámicos, etc)

Calificación del grado de Satisfacción respecto a las respuestas obtenidas ante reclamos o inconvenientes a la Empresa

(Siendo 1 Muy poco satisfecho y 10 Muy satisfecho)

PUNTAJE \ ASPECTO	10 / 9	8 / 7	6 / 5	4 / 3	2 / 1	BASE
Conformidad sobre respuestas ante inconvenientes	28%	38%	24%	5%	5%	21 Clientes
Compromiso en la resolución de inconvenientes	50%	25%	20%	5%	0%	20 Clientes
Rapidez en la resolución de reclamos	23,5%	43%	14,5%	19%	0%	21 Clientes

Con respecto a la *Resolución de Inconvenientes*, existe aproximadamente un 34% de los Clientes que no está satisfecho con las respuestas obtenidas ante inconvenientes y con la rapidez de la resolución del problema.

2.2.2.4 ESTUDIO REALIZADO A CLIENTES Y NO CLIENTES DE FERROCONS

Para completar el análisis de la Descripción de los Consumidores se realizó la siguiente investigación exploratoria.

Objetivos generales

1. Comprender el proceso de selección del lugar de compra e indagar sobre cuáles son los atributos más valorados por el Cliente y no Cliente de Ferrocons.
2. Indagar sobre diferencias que se perciben entre Ferrocons y la competencia.

Objetivos específicos

1. Conocer el rol que desempeña el profesional en el proceso de compra.
2. Indagar sobre el perfil del Cliente de Ferrocons y de la competencia.
3. Reconocer características del Servicio que ofrecen las distintas Empresas.
4. Indagar sobre los lugares de compra y diferencias existentes entre los mismos.
5. Indagar sobre la relación que existe entre los lugares de compra y los productos.
6. Comprender las diferencias en la Atención de los Empleados de cada lugar y su importancia.
7. Conocer la Imagen que tienen los Clientes de las distintas empresas de venta de materiales.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Exploratoria

Metodología: Cualitativa

Técnica: Entrevistas en profundidad

Instrumento: Guía de pautas.

Muestreo: Por Propósito.

Elemento muestral: Arquitectos e Ingenieros, que trabajen en el rubro construcción, en la ciudad de Córdoba capital.

Criterio muestral: entrevistas a arquitectos : 4
entrevistas a ingenieros: 2

GUIA DE PAUTAS

1 Área: Perfil del entrevistado

- * Sexo
- * Ocupación
- * Tareas que desempeña en relación a la profesión
- * Clientes con los que trabaja
- * Tiempo que lleva ejerciendo la profesión
- * Edad
- * Actividades que realiza extra-laborales

2 Área: Rol en proceso de compra

- * Rol que ocupa en proceso de compra } Decisor
Influenciador
- * Descripción de las actividades llevadas a cabo según determinado rol

3 Área: Lugares de compra

- * Lugares donde realiza las compras (en el caso que se nombren más de dos lugares; agrupación de los mismos según características)
- * Descripción de los lugares de compra
- * Similitudes / Diferencias entre lugares de compra
- * Ventajas / Desventajas de los lugares de compra
- * Necesidades o deseos insatisfechos de acuerdo al lugar de compra
- * Ubicación lugar de compra
- * Importancia ubicación lugar de compra
- * Lealtad al lugar de compra

4 Área: Servicios ofrecidos en los distintos lugares de compra

- * Descripción del servicio ofrecido; antes, durante y después de la compra.
- * Aspectos positivos / negativos del servicio recibido (Experiencias negativas y positivas)
- * Descripción y satisfacción de las resoluciones a Inconvenientes ofrecidas.
- * Semejanzas / diferencias entre los servicios recibidos por cada empresa
- * Servicios no ofrecidos pero requeridos o deseados.
- * Importancia del servicio
- * Satisfacción / Insatisfacción del sistema de Distribución (plazos de entrega)
- * Sistema de pago: Ventajas / desventajas
Similitudes / diferencias

5 Área: Productos de compra

- * Asociación de los productos que se compran con el lugar de compra

- × Agrupación de los productos que se compran
- × Atributos o ventajas de los productos ofrecidos por Ferrocons y Darsie
- × Diferencias / Semejanzas entre los productos ofrecidos por cada empresa
- × Aspectos que se consideran para decidir la compra de los productos commodities y no commodities, por cada rubro (o agrupación que surja de lo anterior)
- × Importancia de la marca de los productos al momento de decidir la compra. (Lealtad a la marca). Lugar donde se encuentran la mayoría de las marcas solicitadas.
- × Importancia del precio en relación a otros atributos.
- × Compra de Amoblamientos y Aberturas.
- × Productos que no se encuentran disponibles en el lugar de compra.

6 Área: Atención de los empleados

- × Descripción de los empleados, según la empresa
- × Semejanzas / diferencias en la atención ofrecida
- × Virtudes / Defectos de los empleados
- × Importancia de la atención del empleado

7 Área: Imagen Ferrocons / Darsie

- × Percepción Ferrocons y Darsie
- × Aspectos con los que se asocia a Ferrocons / Darsie.
- × Semejanzas y diferencias entre Ferrocons y Darsie
- × Ventajas / Desventajas de Ferrocons y Darsie
- × Características preferidas o valoradas de cada lugar.

ANÁLISIS DE LOS DATOS⁶⁷

Principales observaciones sobre áreas investigadas

Rol en el proceso de compra

Los profesionales cumplen un rol de decisor en la elección y compra de materiales commodities e influenciador en los materiales no commodities. Varios concluyen que sus clientes se quedan siempre con lo que les aconsejan. En reiteradas ocasiones afirman, que la tarea de acompañarlos a los comercios para que elijan las terminaciones, les lleva demasiado tiempo y preferirían evitarla.

Lugar de compra

Con respecto al *Lugar de Compra*, Darsie y Ferrocons, siempre aparecen como una constante dentro de las opciones de compra de los profesionales. Zarate, Edificor, Casa Manrique, Contingiani, entre otros, son mencionados pero de manera aislada. No se identifica una fuerte fidelización hacia ninguna de las empresas.

La *cercanía* y sobre todo *buen estacionamiento* se muestran como factores muy importantes a la hora de elegir el lugar de compra. Los profesionales opinan que Ferrocons, tiene muy buen estacionamiento. Señalan que Darsie, sucursal del centro, tiene un estacionamiento muy chico y que por lo general tratan de evitar tener que comprar por esta zona.

Por último destacan que Darsie tiene muchas sucursales a diferencia de Ferrocons.

Servicio

En cuanto al *Servicio*, la *rapidez* y *sencillez* del proceso de compra es un factor primordial. Los pedidos por teléfono y los vendedores que les cobran a domicilio, contribuyen fuertemente a agilizar este proceso, todos valoran este servicio.

Tener un vendedor particular que les siga la obra, conozca como operan y resuelva diversos problemas es otro aspecto que consideran. “*No sirve solo el que te da el mejor precio, sino el que te hace las cosas más simples*”.

Los profesionales observan problemas de demoras en entrega de mercadería y falta de stock, en Ferrocons.

De manera particular, no consideran al showroom como un servicio importante para definir sus compras, pero sí al momento de llevar a sus clientes, porque les ayuda a tener una idea más clara del producto en la obra terminada.

Con respecto a la comunicación que realizan las empresas, coinciden, que muchas veces esta es engañosa, no contiene información relevante. No se guían por la misma. Sin embargo, les gustaría recibir información completa, de utilidad, técnica, anuncios de nuevos productos, entre otros. Aquellos que trabajan de manera dependiente, no reciben información de manera directa, debido a que la misma es enviada a las empresas constructoras.

⁶⁷ Anexo 2: Cuadro comparativo, entrevistas en profundidad a profesionales.

Atención

Sobre la *Atención*, estos son algunos comentarios; *“En Corralones tan grandes como Ferrocons, perdés contacto con vendedor, ya no es una atención personalizada”, “Me gusta que me conozcan”, “Alguien que me responda por todo desde que hice la compra hasta que los material llegaron es muy importante”*. Los profesionales sienten que a medida que las empresas crecen, pierden el trato personalizado, aspecto muy valorado. Les gusta que los atiendan a ellos, de manera personal, no como a un cliente más. Sienten que los procesos pasan por muchas manos y pierden el control de los responsables, por sus pedidos, consultas, etc. Aprecian que un vendedor los atienda de manera particular y realice seguimiento de sus pedidos, necesitan sentir confianza y tranquilidad.

No se identifican diferencias entre la atención de los empleados de las distintas firmas, por lo general los profesionales sienten que todas son personas amables y capacitadas.

Profesionales que trabajan de manera dependiente, en muchas ocasiones sólo son reconocidos o reciben un trato diferencial, si van a nombre de las empresas donde trabajan.

Productos de compra

Por lo general los profesionales coinciden que en grandes casas como Darsie y Ferrocons, encuentran gran variedad de productos y casi todo lo necesario para la construcción.

Se observa que Darsie, esta asociada principalmente con sanitarios y caños. En Ferrocons, se destacan las cerámicas, por la gran variedad, a pesar de no ser una casa especializada en el rubro. Se consideran las empresas mencionadas para comprar el grueso de la obra, pero este material generalmente se compra en corralones fuera de la ciudad o en Minetti, de acuerdo a la cantidad, porque encuentran mejores precios.

Los amoblamientos se compran en casas especializadas o se construyen con el propio carpintero, por una cuestión de precio y calidad.

Precio

Se percibe, que los precios son generalmente muy parejos en todas las empresas, sobre todo en las primeras marcas. Se buscan descuentos por volumen pero no se le da demasiada importancia a las ofertas, salvo que sean de productos que necesitan en el momento.

En materiales commodities buscan más un buen precio, en los no commodities dependen más de la calidad y diseño, que en la mayoría de las ocasiones la define su cliente.

Están dispuestos a resignar una diferencia de precios si obtienen un buen servicio; confianza en que se cumple con lo acordado y tranquilidad frente a la resolución de inconvenientes.

Imagen de Ferrocons

Los profesionales opinan que es una de las empresas más grandes, en donde puedes encontrar todo en un solo lugar.

Algunos comentarios;

“Uno va y compra todo, después no lo tienen en depósito y hay que esperar dos o tres días. Tienen más mentalidad de querer vender a toda costa, que aclarar al cliente que el producto no lo tienen”.

“Empresa buena pero más engorrosa que Darsie”.

“He visto que ha cambiado mucho, se ha agrandado con el tiempo y la atención se ha despersonalizado”

“Si tenés que recomendar una empresa para que la gente compre le decís que valla a Ferrocons, es tan grande que tenés distintas opciones según el bolsillo de cada uno”.

“Ferrocons por problema de que no tienen todo el material, te genera miedo e inseguridad”.

Los profesionales demuestran cierta inseguridad con Ferrocons, con respecto a la falta de stock, que puede llevar a demorar la entrega y paralizar la obra. Opinan que la dependencia de las sucursales con la casa central no es buena, demora todos los procesos.

Perciben que la Empresa tiene una excelente exhibición de los productos, su showroom no pasa desapercibido.

Imagen de otras empresas

Darsie; *“completo, gran surtido y venden lo que tienen, te hacen la aclaración. Puntualidad, seriedad, buena mercadería. Tiene la ventaja de tener abierto los domingos”.* *“Son extremadamente ortodoxos, son los mismos de hace unos cuantos años y no cambian mucho, eso es bueno y malo”.* Los profesionales consideran a Darsie como una empresa con trayectoria, que mantiene las mismas estructuras y servicio, a pesar del paso de los años. Tiene una imagen de empresa seria y comprometida.

Se observa que Zarate es mucha más chica pero que está creciendo, no tiene una imagen definida. Es una alternativa para compras puntuales; porque queda de paso o por alguna oferta.

Imagen sobre profesiones

Arquitecto

Sociable, le gusta la interacción con otras personas. Es soñador, creativo, busca darle un estilo a todo lo que hace, se fija en los detalles. El arquitecto empresario, es un perfil que se está dando cada vez más para lograr mayor competitividad, pero sienten que su formación académica no les brindó herramientas para poder llevar a cabo esta actividad.

Ingeniero civil

Es más cerrado, estructurado, no tienen tanto roce social como el arquitecto. Es racional, busca utilizar al máximo los elementos. Se fija en la parte estructural, en la calidad, busca economizar, no rebusca con las formas.

2.2.3 COMUNICACION

2.2.3.1 COMUNICACIÓN EXTERNA

Hace aproximadamente veinte años que Ferrocons viene trabajando bajo la política de mantener siempre una comunicación externa, aunque durante la inestabilidad económica (2002) tuvo que realizar algunos ajustes. Darsie, recién en estos últimos años ha efectuado algún tipo de publicidad pero sólo institucional.

Las publicidades que se realizan, se dividen en dos, una de Precio-Oferta, que mantiene “activo el mostrador” y otra dirigida a los segmentos Nivel Alto y Nivel Alto Medio, que busca materiales de calidad y distinción.

En Radio la empresa publicita en; LV3, que comunica la idea de precio-oferta y en FM, que transmite un mensaje institucional. También lo hace en medios gráficos como: Diario La Voz del Interior, Revista Arquitectos y folletos que se distribuyen en zona de influencia.

Sus publicidades generalmente apelan al humor, se han usado bichos, clones (abertura de sucursales), castores, entre otros.

Actualmente la Empresa sponsorea el ciclo de conferencias que dicta el Colegio de Arquitectos. Tiene presencia a través de un banner y folletos que promocionan sus diferentes productos.

Resultado de comunicaciones externas

Los consumidores saben que Ferrocons se encuentra muy presente con sus comunicaciones en distintos medios. Aunque no se observa demasiada recordación de los contenidos específicos de sus mensajes.

Los comerciales de una campaña que utilizaba personajes semejantes a los Muppets (los ferrobichos) en las que se jugaban con situaciones graciosas, parece haber ocupado un importante papel en la penetración del nombre de Ferrocons y en su asociación con la categoría.

Se recuerdan también comerciales que habrían apuntado a la comunicación de la variedad de oferta de la empresa; uno de producción importante en donde se mostraba el local central como una suerte de “país de las maravillas”, otro en el que unos mariachis recorrían los distintos sectores y otro, tal vez el más mencionado de la serie, en el que se mostraban las diferentes áreas como si se pudiera vivir en cada una de ellas; la escena de una chica duchándose mientras es espiada por un hombre, ha retenido la atención de varios consumidores.

Junto a este tipo de comerciales con sostén narrativo es común que se mencionen las publicidades que se consideran típicas de la categoría, aquellas que en revistas, folletos, volantes y periódicos se encargan de comunicar puntualmente el precio de algunos productos.

Los arquitectos, por su parte, requieren comunicaciones que les sean de verdadera utilidad, que le brinden una información “completa” sobre los distintos artículos, básicamente información técnica y de precios. Aunque saben que no es ese el tipo de comunicación que prefiere su cliente, éste quiere ver escenas ambientales en donde pueda imaginarse y entusiasmarse con los productos. Además los arquitectos reconocen el impacto que puede lograr una buena publicidad con apelaciones creativas y originales⁶⁸.

⁶⁸ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

IMAGEN DE FERROCONS

Ferrocons se ubica dentro de las empresas de primera línea. Los clientes destacan su amplia variedad de artículos exhibidos en muy buenos showrooms

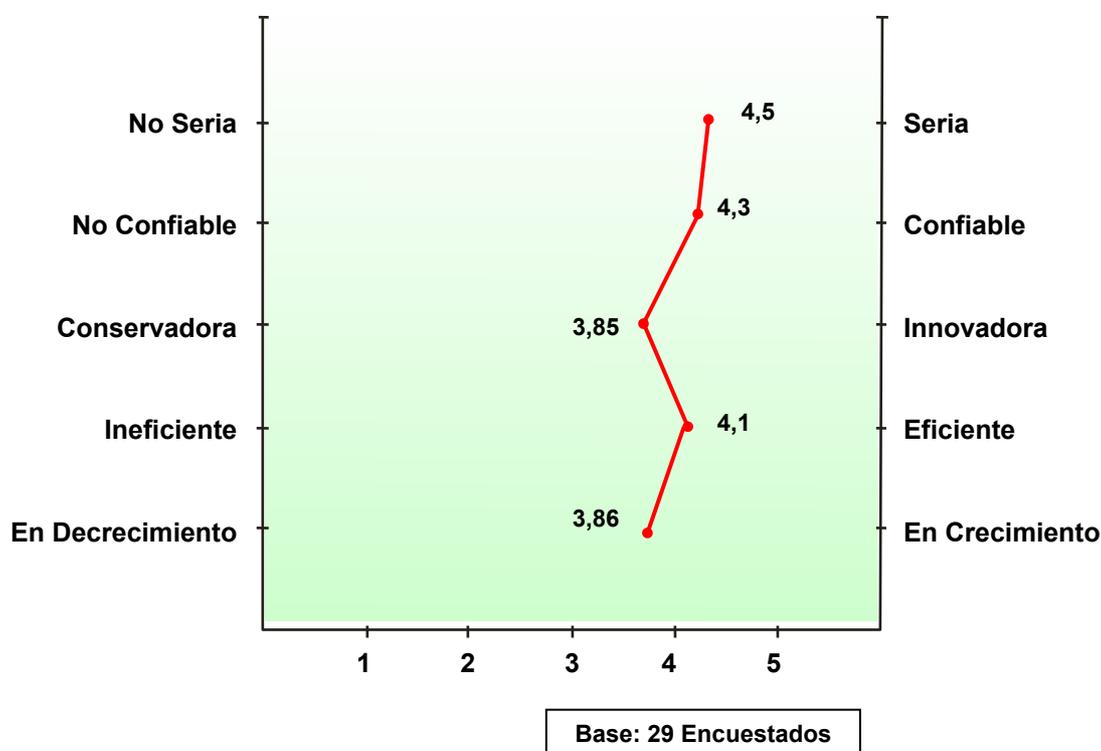
Varios arquitectos señalan a su vez la atención que la empresa dedica en todo sentido a los profesionales, esta atención incluye un buen trabajo de información y de asesoramiento realizado por personal capacitado.

Por otro lado, algunos arquitectos señalan que Ferrocons no tiene los mejores precios y tiene problemas de stock

Los profesionales perciben que la Empresa ha dejado de ser “el corralón de ciudad chica” para pasar a otra escala, este movimiento que per se funciona como un positivo índice de connotación de “empresa dinámica y pujante”, trae aparejado sin embargo, problemas en el ítem “Atención”. Se piensa que se habría perdido en el trato, calidez y familiaridad, aspectos muy valorados, para pasar a ser una empresa más fría y desaprensiva.⁶⁹

A continuación se observará, a través de un escala de de diferencial semántico, la percepción que los profesionales tienen sobre distintos atributos de la empresa. Existe una notable tendencia hacia los adjetivos de la derecha de la tabla, sin embargo aspectos como la innovación y el crecimiento de la empresa son los que se muestran más neutros.

Imagen que los profesionales tienen sobre diferentes aspectos referidos a la Empresa⁷⁰



⁶⁹ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

⁷⁰ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrocons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE) Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas

2.2.3.2 COMUNICACIÓN INTERNA

No existe una eficiente comunicación interna, por falta de comunicación entre las diversas áreas y porque no hay una estructura organizada. No hay roles bien definidos, existe una fuerte centralización de la toma de decisiones.

Sin embargo, los empleados cuentan con todo tipo de medios; cada escritorio tiene su propio teléfono interno, tienen disponible el uso del correo electrónico, radios, celulares entregados por la Empresa, etc.

Existe una persona de Recursos Humanos, pero, en muchas ocasiones no es la que trata problemas particulares de los empleados, si no que lo hace la propia gerencia.

El departamento de marketing se comunica por medios informales, ya sea verbalmente, por medio de teléfono; o por medio escrito (correo electrónico). En ocasiones se realiza una reunión con la Gerencia para tratar nuevos objetivos. A nivel externo interactúa con los profesionales, los medios de comunicación y los distintos contactos para organizar los eventos.

2.2.4 FIJACIÓN DE PRECIOS

Importancia del precio en la decisión de compra de materiales commodities y no commodities

En la compra de materiales commodities predominan factores racionales, como el precio, financiación y el flete gratis. Los profesionales disponen de recursos más organizados para la búsqueda de mejores precios y de mayores posibilidades de financiación. El flete gratis, es un factor que siempre se tiene en cuenta, en la medida que los costos del mismo pueden anular la ventaja económica conseguida por un bajo precio.

Con respecto a los no commodities, la conveniencia económica también es muy importante, aunque no es tan definitoria puesto que en este caso la decisión y la preocupación por el precio queda más del lado del cliente final⁷¹.

Elasticidad precio del producto

En este último tiempo, se ha registrado una suba de precios en los materiales, pero esto, no influyó demasiado en las ventas del producto. Este hecho, se puede atribuir, a que la inversión en construcción es una de las formas más seguras de proteger los ingresos y resguardar los ahorros.

El segmento de consumidores que construye es cada vez menor. Aunque, el poder adquisitivo de los que lo hacen puede ser mayor. La brecha es muy grande, construye el que tiene un sueldo mayor a \$10.000. El consumidor con bajos recursos, es muy sensible al precio, debido a que prioriza otro tipo de necesidades (alimentación, salud, educación, etc.) antes que la construcción o refaccionamiento de su hogar. El mismo, puede prolongar una obra por tiempo indeterminado, hasta que reúna el dinero suficiente o encuentre productos a precios promocionales.

Es importante considerar que el 90% de los profesionales no conoce o no considera dentro de sus compras, los productos que se encuentran en Oferta, debido a que compran lo que necesitan en el momento. Este es uno de los atributos, en lo que se refiere a la atención, menos valorado⁷².

Precio del producto y marcas en relación con la competencia

Los productos, cuya marcas son comunes en todos los comercios, mantienen un precio similar. Aunque los profesionales opinan que en algunos rubros los precios son un poco mas elevados en comparación con los de la competencia.

⁷¹ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

⁷² Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrocons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE). Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas

Al preguntarles los motivos por los cuales NO considerarían a Ferrocons dentro de las alternativas de compra, en determinados rubros, se obtuvieron los siguientes porcentajes del total de las respuestas⁷³

- 33% respuestas: grifería cara
- 32% respuestas: amoblamientos caros.
- 11% respuestas: aberturas caras

El porcentaje de respuestas obtenido a la pregunta; por que SI considerarían a Ferrocons dentro de las alternativas de compra de los siguientes rubros fueron:

- 31% respuestas; material grueso de las obra, buen precio.
- 26% respuestas; cerámicas, buen precio

Con las marcas de productos no commodities, que no son comunes, es decir que sólo comercializa la Empresa, se pueden manejar mucho mejor las estrategias para la fijación del precio, debido a que el cliente no puede comparar los precios de estas marcas con los de otras compañías. Esta última característica es muy común entre los consumidores, ya que los mismos muchas veces no confían en el número final de Ferrocons. Por lo tanto se trata de comercializar estos productos, donde existe una menor sensibilización con el precio.

Con respecto al precio de los commodities, existe una competencia que no tiene un compromiso fiscal y puede manejar mejores precios. Sin embargo comparado con su competidor directo Darsie, Ferrocons maneja buenos precios porque busca generar ofertas y además en algunos casos maneja un mayor poder de negociación con los proveedores.

Tanto los consumidores finales como los profesionales, reciben descuentos por volumen de compra. La Empresa busca en todo momento, cerrar las negociaciones, por eso ofrece diversas facilidades de pago. Por ejemplo, se puede entregar como forma de pago departamentos, vehículos, etc. Darsie, no trabaja con créditos, sólo maneja cuentas corrientes con clientes preferenciales.

Ferrocons, fue la primera Empresa del rubro que brindo beneficios por el pago de los materiales con tarjeta de crédito. Desde Noviembre del 2003, brinda un 20% de descuento en las compras si se pagan con tarjeta Cordobesa. Además se realizan ofertas semanales.

⁷³ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrocons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE) Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas

2.2.5 ANÁLISIS DE VENTAS

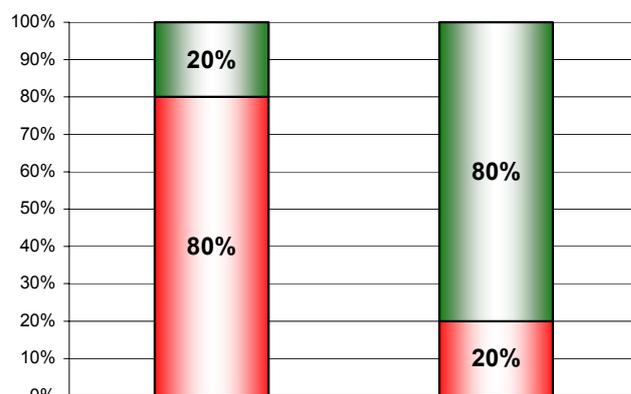
La participación aproximada de Ferrocons en el mercado es del 20%, según estimación de la propia Empresa. Darsie maneja aproximadamente el mismo porcentaje. Por lo tanto entre los dos obtienen entre el 30 y 40% del mercado total de la construcción en Córdoba. El resto de los competidores, están alejados de este porcentaje, sólo obtiene entre un 5 y 7% del mercado.

Los rubros que presentan mayores utilidades son; el de las Griferías, Sanitarios y Cerámicos con un 30 y 35%. Los Amoblamientos con un 30% y los gruesos entre un 20 y 15%. Los productos que presentan un mayor potencial son los finos.

No existe una fuerte estacionalidad de las ventas. Aunque se percibe que durante Enero y Semana Santa (Abril), las ventas decaen, debido a que los clientes se encuentran de vacaciones

Actualmente los profesionales representan el 65% y los consumidores el 35% de las ventas.

Ley de Pareto⁷⁴



El 20% de los clientes que general el 80% de las ventas de la Empresa corresponde en un 80% a Arquitectos y en un 20% a Ingenieros. A su vez, este 20% esta compuesto por ventas de materiales que componen el grueso de la obra en un 65% y por materiales no commodities en un 35%.

⁷⁴ Fuente; Gte. Administrativo, Ferrocons.

AÑO 2005

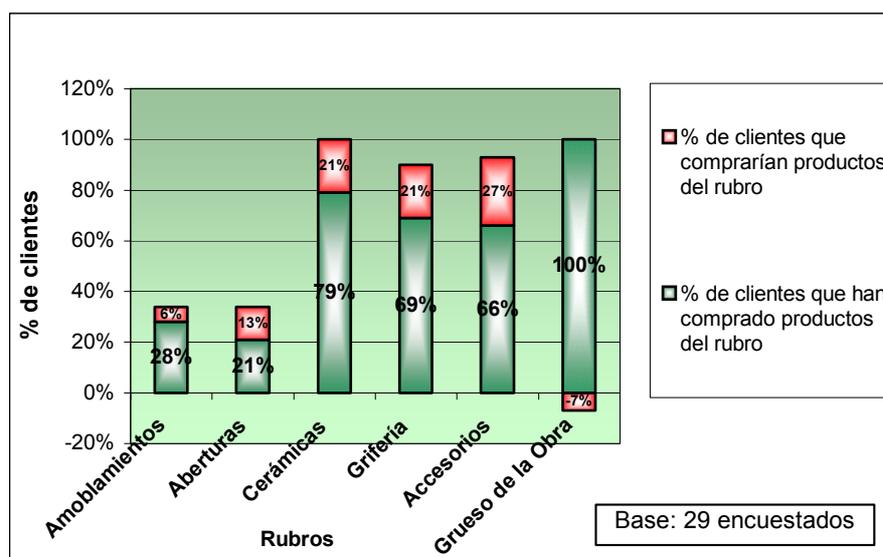
Facturación: \$3.496.802 + IVA
 Utilidad Bruta: \$ 909.168
 Estructura de Costos: 23%
 Rentabilidad Final: 3% (antes de impuestos a las ganancias)
 Rentabilidad mensual: \$ 104.904

Año	Superficie Cubierta m ² Córdoba capital	Facturación
2004	747.507	\$2.800.000 (conocida)
2005	933.530	\$3.496.802 (estimada)
2006*	1.028.083	\$3.850.977 (estimada)

*Facturación estimada, en función de la superficie cubierta en m², frente a la imposibilidad de contar con mayor información.

Intención de Compra de Muestra de Clientes

Encuestas a Compradores⁷⁵



⁷⁵ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrocons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE)

2.2.6 COMPETENCIA

Definición de la competencia

El principal competidor por su trayectoria, volumen, variedad de ofertas y buenas salas de exposición es Darsie. Luego le siguen Zarate, Casa Manrique, Edificor y Contingiani

Para la empresa, Easy no es considerado competencia directa, a pesar de su tamaño, ya que se piensa que este apunta a otro mercado, con productos que no cuentan ni con la calidad ni precio de estas empresas. Además se observa que está muy ligada a las ofertas puntuales, pero no se caracteriza por tener buenos precios en los restantes productos.

Tanto en Ferrocons como en Darsie, se puede encontrar todo lo que se necesita para la construcción, desde los materiales básicos hasta las terminaciones.

Darsie aparece ligada preferentemente al rubro de baños, griferías e instalaciones sanitarias, teniendo en este rubro la mejor imagen. Es probable que halla tenido mucha influencia el slogan que mantuvo durante mucho tiempo; “Darsie, Sanitarios y Cerámicos”.

Los arquitectos suelen remarcar la seriedad, la eficiencia y el cumplimiento de Darsie, más allá de si han cerrado pocos o muchos negocios con la empresa. La seriedad es la nota que parece distinguir su imagen empresarial. Darsie, además, habría conservado algo del trato personalizado y familiar de los negocios tradicionales⁷⁶.

Zarate y casa Manrique, son empresas más pequeñas, relacionadas con una ferretería, tienen menor variedad y stock de productos. Zarate en estos últimos tiempos esta trabajando en comunicaciones externas modernas y enfocadas en el precio.

Savino y Contingiani, buscan especializarse en las terminaciones (guardas, novedosas cerámicas etc.). Contingiani esta realizando importantes reformas en su local.

⁷⁶ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

Análisis comparativo

Ítems	FERROCONS	DARSIE	ZARATE
AÑO DE FUNDACIÓN	1978 (27 años en el mercado)	1948 (57 años en el mercado)	1977 (28 años en el mercado)
UBICACIÓN	Juan B. Justo (Casa Central) Argüello (sucursal) Villa Allende (sucursal)	Alvear (Casa Central) Vieja terminal, V.Sarsfield (sucursal) Los Molinos, V.Sarsfield (sucursal) Est. Rincón (sucursal) Hiper Construcción (sucursal). Este último, es un punto muy importante de venta, por la ubicación cerca del Hiper Casa, donde el flujo de gente es muy grande. Además trabajan todos los días hasta las 22 hs.	B° Granadero Pirngles, Av. Vives (Casa Central) B° Centro, calle Alvear (sucursal). B° Las Magnolias, Av. Monseñor Pablo Cabrera (sucursal). Argüello, (sucursal)
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Empresa familiar (4 miembros). Toma de decisiones centralizada	Empresa familiar (10 miembros). Toma de decisiones centralizada	Empresa familiar.
IMAGEN	Empresa moderna, con amplia variedad de productos y con un atractivo showroom, Muchos clientes siguen asociándola con un corralón.	Los consumidores, la posicionan como una Empresa seria, eficiente y cumplidora. Se relaciona mucho más con las instalaciones sanitarias	Los profesionales perciben que es una empresa en crecimiento pero se relaciona más a una ferretería grande donde se realizan compras puntuales porque queda de paso o por alguna oferta.
CANALES DE VENTA	Local /sucursales Teléfono "Viajantes"	Local /sucursales Teléfono	Local /sucursales Teléfono "Viajantes"
FINANCIACIÓN	Se brindan diferentes alternativas de pagos y descuentos, tanto a los consumidores finales como a los profesionales. Se trabaja con créditos y se permite como forma de pago la entrega de autos departamentos, etc.	No trabajan usualmente con créditos, sólo a consumidores especiales, conocidos ya por la empresa.	Se brindan diferentes alternativas de pagos y descuentos.

PRECIO	En marcas comunes se mantienen los mismos precios, pero puede que algunos productos tengan un precio mas elevado que el de la competencia.	Mantiene precios competitivos.	Manejan muchas ofertas pero no cuentan con stock suficiente.
ATENCIÓN	Brinda atención personalizada a los profesionales. Hay empleados especializados en la atención a los mismos, que cuentan con un box, teléfono celular y cualquier otro medio para que los puedan ubicar fácilmente. Estos clientes reciben múltiples beneficios mediante el programa de fidelización "Club Pro".	Brinda trato diferencial a profesionales. Clientes atendidos por un vendedor particular, pero que no se dedica específicamente al segmento de los profesionales. No poseen un sistema de fidelización	Otorga a sus clientes una tarjeta llamada: División Obras. Ofrece los siguientes beneficios: - Precios y Descuentos Diferenciales - Cotizaciones para todo tipo de proyectos - Entregas a domicilio sin cargo, radio urbano - Descuentos Especiales con Tarjetas de Crédito - Asesoramiento Personalizado - Participación a Eventos - Cursos de Capacitación.
PUBLICIDAD	Primeros en usar fuertemente esta herramienta. En sus comienzos se basaba en el precio y humor, con personajes animados o robotizados. Actualmente busca generar una imagen de prestigio y alta calidad de sus productos. Entre otros medios, publicitan en Internet a través de su propia página, que muestra partes del local y la variedad de sus productos.	Institucional, se basa únicamente en el nombre y logo. Ejemplos: auspicios de programas, tapa de la guía de teléfono, etc. Tiene Pág. Web. Slogan: "Ayudando a construir sueños"	Basan su publicidad en ofertas y facilidades de pago. Tiene Pág. Web. Slogan: "Lo bueno de construir"
SHOWROOM	Casa central: moderna y grande: escalera mecánica ascensor y bar. Exhibición atractiva y ordenada de los productos, según el rubro. Ambientes especialmente trabajados para facilitar al cliente imaginar el producto en su hogar.	Casa Central: ausencia de ambientes especialmente trabajados. Los productos se presentan uno al lado del otro sin una clara exhibición de cada rubro y de la variedad de productos de cada uno en particular.	Casa central: más pequeña, los espacios no llegan a transmitir un ambiente pero están bien definidos. Se observa orden.

Capítulo 3

ANÁLISIS F. O. D. A.

- 3.1 Fortalezas
- 3.2 Debilidades
- 3.3 Oportunidades
- 3.4 Amenazas
- 3.5 Diagnóstico

3.1 FORTALEZAS

➤ Personal de ventas capacitado

Uno de los principales objetivos de la Empresa es brindar la mejor atención posible al cliente. Para lograrlo, entre otros, se destinan recursos para la capacitación continua de sus empleados; presentación de nuevos productos, facilitación de argumentos de ventas, etc.

El 81% de los clientes califica entre un 10 y 9, la capacidad de los vendedores de dar respuestas e informar sobre características del producto, beneficio, uso, etc.

Por último, el atributo que presenta la brecha más pequeña (6%) entre lo que los clientes desean y obtienen, es el de Atención del Personal.

➤ Showrrom amplio y atractivo

La empresa fue la primera en contar con un showrrom lo suficientemente atractivo y moderno, que facilito una mayor ambientación y exposición. Los clientes tienen una percepción positiva con respecto al mismo, ya que les permite contemplar la diversidad de productos y le facilita al consumidor final imaginarlos en su hogar.

➤ Sistema de fidelización: “Club Pro”

Este es un servicio diferenciador con respecto a la competencia. Funciona como una herramienta de fidelización, es un atractivo para aquellas personas que les gusta ser premiadas o reconocidas.

➤ Variedad de productos

Un rasgo que se destaca de la Imagen que los clientes tienen de la empresa, es la amplia variedad de su oferta. Especialmente en los rubros; cerámicas, grifería y accesorios, en donde ésta característica es el principal motivo por el que los profesionales considerarían como lugar de compra a Ferrocons.

➤ Servicio diferencial al profesional

En Ferrocons, existen vendedores especializados para atender únicamente al profesional. Cada empleado lleva una cuenta en particular, debido a que se busca el seguimiento de la misma y un trato personalizado. Cuentan con un box, espacio diferencial, donde realizan las negociaciones.

➤ Búsqueda constante de innovación y vanguardia

Estos atributos son parte de los valores de la Empresa y pueden observarse en diferentes circunstancias, por ejemplo al ser los primeros en tener un showrrom y usar fuertemente como herramienta de comunicación externa la publicidad. También se observa este aspecto en la oferta de nuevos productos y diseños. Actualmente la empresa comercializa cerámicos de medidas no tradicionales, porcelanato que no se vende en la Argentina y carpintería importada.

➤ Sistema de financiación

Tanto los consumidores finales como los profesionales, reciben descuentos por volumen de compra. La Empresa busca en todo momento, cerrar las negociaciones, por eso ofrece diversas facilidades de pago. Por ejemplo, se puede entregar como forma de pago departamentos, vehículos, etc. Darsie, no trabaja con créditos, sólo maneja cuentas corrientes con clientes preferenciales

- Percepción positiva, por parte de los clientes, en cuanto a la variedad y el precio de cerámicas.

El 100% de los Clientes adquirirían en Ferrocons Cerámicas en su próxima compra. Esto se debe a la Variedad de los productos (39% de las rtas.), al Buen precio (26% de las rtas.) y a que se consideraría dentro de las opciones de los lugares de compra, buscando precio-calidad, (13% de las rtas.), entre otros

3.2 DEBILIDADES

- Falta de definición de eje de posicionamiento.

Ferrocons no cuenta con un proyecto compartido, explícito y comunicado a toda la organización que permita una orientación común. Tiene interés en definir ejes de diferenciación con la competencia, pero hasta el momento no lo ha logrado. Por lo tanto deja que el cliente defina la posición que la empresa ocupa en su mente, sin ningún tipo de guía por parte de la Empresa. Esto lleva a que algunos, por ejemplo todavía la identifiquen como un corralón

- Centralización de la toma de decisiones

El fundador y sus hijos están involucrados en todas las áreas, no tienen roles claramente definidos e intervienen en todo tipo de toma de decisiones. Como resultado, los procesos son más largos y complicados. Se debilita la comunicación interna entre las áreas porque todos reportan a la Gerencia y se pierde la comunicación horizontal y descendente.

Esto se relaciona con el hecho, de que la Empresa se encuentra en una Etapa de Desarrollo Orientado al Proceso.

- Falta de stock

Este es uno de los atributos más valorados por el cliente, sin embargo presenta una de las brechas más significativas (30%). Además entre los reclamos que realizan los clientes, este aspecto se ubica en el primer lugar; el 30% de las respuestas obtenidas ante la consulta del motivo del inconveniente se refirieron a la falta de stock. Un 24% contestó que existen demoras en la entrega pero, ocurre que en la mayoría de las ocasiones esto se debe a la falta de materiales.

- Dependencia administrativa y logística de las sucursales con la casa central.

Los locales de Argüello y Villa Allende, no cuentan con stock en todos los rubros. Los envíos a obras, deben realizarse generalmente desde la casa matriz, esto implica una pérdida de tiempo. Además; cuentan con una variedad más limitada de los productos, exhibición tradicional, carencia de accesorios, menor diferenciación con respecto a la competencia, entre otros.

- Problemas en el sistema de Resolución de Inconvenientes

El 72% de los clientes profesionales tuvo algún inconveniente o realizó algún reclamo. Este atributo se presenta como uno de los más valorados por el cliente, sin embargo presenta una de las brechas más significativas entre lo que el profesional necesita y obtiene (29%)

Un 34% de los clientes que tuvo algún problema, calificó con una puntuación menor o igual a 6, al grado de conformidad con respecto a las resoluciones que se toman frente a

algún inconveniente. Un 33.5% calificó con una puntuación igual o menor a 6, a la rapidez en la resolución de reclamos.

- Falta de comunicación y proyección de tareas conjuntas entre departamento de marketing y de ventas.

Estas dos áreas específicamente se relacionan para promocionar y poner en marcha el sistema de fidelización “Club Pro”. El departamento de marketing no realiza un seguimiento de los clientes profesionales, no conoce a sus clientes, ni sus necesidades. No trabaja en el marketing interno y mantiene una comunicación mínima con el área de vendedores.

- Percepción de precios caros en amoblamientos y griferías.

Al preguntarles los motivos por los cuales No considerarían a Ferrocons dentro de las alternativas de compra para estos rubros, se obtuvieron los siguientes porcentajes;

33% respuestas: grifería cara

32% respuestas: amoblamientos caros

- Percepción de baja calidad en las aberturas y predisposición negativa hacia su compra.

Los clientes perciben que el rubro de menor calidad es el de las *Aberturas*. Siendo 1 muy poco durable y 10 muy durable un 17% de los consumidores encuestados lo calificó con un 5 y 6. Un 50% con un 7 y 8. Este aspecto, se repite al comprobar que sólo un 11% de las respuestas de por que considerarían a Ferrocons en el momento de comprar Aberturas se debería a la buena Calidad

Un 34% de los clientes consideraría a Ferrocons dentro de sus alternativas de compra, cuando tenga que adquirir este tipo de producto

- Ausencia de definición formal e integrada sobre las características del cliente; su perfil, necesidades, deseos, etc.

El departamento de marketing, está enfocado en la comunicación externa; publicidades y promociones. No lleva a cabo ningún tipo de investigación para conocer a sus clientes, sus necesidades o deseos. Ni tampoco se considera la información existente, que por ejemplo, los vendedores manejan. Generalmente actúa de manera reactiva y no proactiva, un ejemplo claro es el caso del crecimiento del “departamento del producto” que se realiza a medida que aumentan las ventas por factores aleatorios.

- Débil poder de negociación con algunos proveedores

En los materiales no commodities, la empresa suele tener menor poder de negociación que Darsie. Las fábricas, en general, responden más rápido a los pedidos de urgencia de la empresa competidora, por la trayectoria que la misma tiene en el mercado.

3.3 OPORTUNIDADES

- Creciente aumento de la inversión en construcción

En la primera mitad del año, la construcción terminó creciendo un 8,2%. En junio de este año se registro uno de los niveles más altos de la actividad desde 1998. La perspectiva según relevamientos del INDEC para los próximos meses sigue siendo favorable.

- **Rentabilidad de las inversiones en el rubro, mayores que las generadas en un Banco**

La rentabilidad de las inversiones en “ladrillos” rondan, promedio, entre 20 y 25 por ciento, mientras que, en el mejor de los casos, un banco ofrece una renta anual de 3,5 por ciento.

- **Interés de los estudiantes de las carreras de Arquitectura e Ing. Civil en relacionarse con las empresas dedicadas a la venta de materiales para la construcción.**

Ninguna Empresa del rubro realiza actividades dirigidas especialmente a este segmento de clientes potenciales. Es importante considerar, que mientras mas temprano se trabaje en la fidelización del mismo más fácil será poder entablar una relación a largo plazo.

- **Necesidad de los profesionales de recibir un trato más personalizado y entablar una relación de confianza con las empresas.**

Ferrocons además de tener muy buenos recursos humanos y tecnológicos, posee la capacidad para mejorar aspectos valorados por los clientes. Podría trabajar en este sentido para alcanzar el posicionamiento buscado.

- **Incremento de construcciones hacia el oeste de la ciudad de Córdoba.**

Ferrocons a diferencia de su principal competidor, Darsie, consta con una sucursal en Argüello que puede llegar a captar gran parte del creciente mercado que se esta desarrollando en la zona.

3.4 AMENAZAS

- **Aumento del precio o falta de combustible**

A principios de Mayo, Esso y Shell aumentaron alrededor del 4,3% y el 4,5%. Las subas en los combustibles llevó al Gobierno a endurecer su política con las petroleras y mediante una resolución dictada este año, condicionó la importación de combustible a una rebaja en los precios hasta los valores que regían el 28 de febrero 2005.

- **Aumento costo de la construcción**

En los cuatro primeros meses del año el Índice de Costo de la Construcción en la capital provincial aumentó 13,5 por ciento, a nivel nacional el incremento fue del 8,3 por ciento. En enero de 2004 tenía un valor de 644,41 pesos por metro cuadrado y en abril 2005 pasó a costar 797,05. En los últimos 16 meses se registro un aumento de casi el 25 por ciento

- **Aumento y cortes de energía.**

El Gobierno de la provincia de Córdoba decidió multar a los grandes usuarios, con un treinta por ciento sobre el excedente de la energía que consuman en los horarios picos (de 18 a 23hs), tomando como base el consumo verificado en el mismo período del año pasado

- **Suspensión de permisos para la construcción en Nueva Córdoba y otros barrios**

El 26 de abril de 2004, se firma un nuevo Decreto, el 914, que prorroga la suspensión impuesta a través del anterior Decreto 14/1, que suspendía el otorgamiento de aprobaciones para nuevas construcciones. Este último Decreto tiene validez por el plazo de treinta días y/o hasta la aprobación de la nueva Ordenanza elevada al consejo deliberante, para su estudio y tratamiento

MATRIZ DE FORTALEZAS

IMPACTO

ITEMS	++	+
Personal de ventas capacitado	*	
Showroom amplio y atractivo		*
Sistema de fidelización: “Club Pro”	*	
Variedad de productos	*	
Servicio diferencial al profesional	*	
Búsqueda constante de innovación y vanguardia	*	
Sistema de financiación		*
Viajantes		*
Percepción positiva, por parte de los clientes, en cuanto a la variedad y el precio de cerámicas	*	

MATRIZ DE DEBILIDADES

IMPACTO

ITEMS	--	-
Falta de definición de eje de posicionamiento	*	
Falta de stock de productos solicitados	*	
Problemas en el sistema de Resolución de Inconvenientes	*	
Centralización de la toma de decisiones		*
Falta de comunicación y proyección de tareas conjuntas entre departamento de marketing y de ventas	*	
Percepción de precios caros en amoblamiento y griferías		*
Percepción de baja calidad en aberturas y predisposición negativa a su compra	*	
Ausencia de definición formal e integrada sobre las características del cliente; su perfil, necesidades, deseos, etc.	*	
Dependencia administrativa y logística de las sucursales con la casa central	*	

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

Facilidad de replicación

		Alta	Baja
		Alta	Baja
Ventaja en Relación a los competidores	Alta	- Showrrom amplio y atractivo - Sistema de fidelización: "Club Pro" - Percepción positiva, por parte de los clientes, en cuanto a la variedad y el precio de cerámicas <p style="text-align: center;">1</p>	<p style="text-align: center;">2</p>
	Baja	- Personal de ventas capacitado - "Viajantes", vendedores que realizan visitas programadas - Servicio diferencial al profesional <p style="text-align: center;">3</p>	- Variedad de productos - Búsqueda constante de innovación y vanguardia <p style="text-align: center;">4</p>

1. Defensa Enérgica - Para mantenerse
2. Ventaja estructural de fácil defensa
3. No constituye una Fortaleza estratégica
4. A Mantener sólo si el esfuerzo es bajo.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES / AMENAZAS

IMPACTO

ITEMS	++	+
Creciente aumento de la inversión en construcción		*
Rentabilidad de las inversiones en el rubro, mayores que las generadas en un Banco		*
Interés de los estudiantes de las carreras de Arquitectura e Ing. Civil en relacionarse con empresas	*	
Necesidad de profesionales de recibir un trato más personalizado y entablar una relación de confianza	*	
Incremento de construcciones hacia el oeste de la ciudad de Cba		*

IMPACTO

ITEMS	-	--
Aumento del precio o falta de combustible		*
Aumento costo de la construcción	*	
Aumento y cortes de energía		*
Suspensión de permisos para la const. en Nva Cba y otros barrios	*	

3.5 Diagnóstico

Ferrocons se encuentra en un rubro donde precio y calidad son factores claves a la hora de decidir una compra. Sin embargo, estas variables no presentan grandes diferencias entre los productos que se ofrecen. Todas las empresas trabajan con las mismas marcas y a pesar que en algunos rubros puedan notarse algunas variaciones en el precio, una estrategia de posicionamiento basada en el mismo no podría ser sustentable en el tiempo.

No obstante, existen factores emocionales que, según lo investigado, ejercen gran influencia y pueden ser utilizados como elementos diferenciadores:

- “La compra de productos de la categoría es una compra de modalidad caracterizadamente racional, pero los beneficios de comodidad y tranquilidad que componen las relaciones de *confianza* pueden imponerse por sobre las razones estrictamente económicas. Los profesionales tienden a trabajar con aquellos lugares con los que ha establecido una *relación* de conocimiento más personal que viene de la mano de beneficios de atención y servicios”.⁷⁷

- “Los profesionales sienten que a medida que las empresas crecen, pierden el *trato personalizado*, aspecto muy valorado. Les gusta que los atiendan a ellos, de manera personal, no como a un cliente más. Aprecian que un vendedor realice el seguimiento de sus pedidos, necesitan sentir confianza y tranquilidad”.⁷⁸

- Los profesionales perciben que Ferrocons ha dejado de ser “el corralón de ciudad chica” para pasar a otra escala, este movimiento que por se funciona como un positivo índice de connotación de “empresa dinámica y pujante”, trae aparejado problemas en el ítem “Atención”. Se piensa que se habría perdido en el trato calidez y familiaridad tan valoradas, para pasar a ser una empresa más fría y desaprensiva.⁷⁹

Como consecuencia Ferrocons, tiene la oportunidad de cubrir la necesidad y deseo de los profesionales de mantener una “Relación de confianza” y sentir “Personalización en el servicio”.

La empresa entre otras fortalezas, cuenta con personal de ventas capacitado, con un servicio diferencial a los profesionales, un sistema de fidelización, pero sin embargo, no lleva a cabo una mercadotecnia orientada hacia el mercado. Es decir, sus acciones son “reactivas” en lugar de ser “proactivas”, no realizan un seguimiento de sus clientes que les permita mejorar su servicio. La fuerte y creciente competencia es la impulsora de muchas de sus actividades.

No existen objetivos comunes entre las diferentes áreas de la empresa, hay problemas con la falta de stock y el sistema de resolución de inconvenientes. Por lo tanto, antes de trabajar en la comunicación externa, se deberían considerar aquellos aspectos internos a mejorar, detectados en el análisis.

Por último, se observa que ninguna empresa del rubro realiza acciones directas al segmento de futuros clientes, sin embargo los estudiantes tiene una fuerte predisposición a relacionarse con las mismas.

⁷⁷ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

⁷⁸ Investigación Cualitativa, Tesis Comercialización, 2005.

⁷⁹ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003

Capítulo 4

PLAN DE MARKETING

Objetivos
Estrategias
Programas de acción

El siguiente cuadro sintetiza los objetivos, estrategias y programas que se desarrollarán en el Plan.

OBJETIVO DE COMERCIALIZACIÓN		
1- AUMENTAR EN UN 10 % LA FACTURACIÓN TOTAL DE LA EMPRESA EN UN AÑO.		
OBJETIVO DE MARKETING	ESTRATEGIA	PROGRAMA
1- POSICIONAMIENTO	⇒ 1- Diferenciación	→ 1 Comunicación Integrada
2- DESARROLLO O MEJORA DE ACTIVIDADES CLAVES:		
2.1 Crear relaciones valiosas con clientes actuales y potenciales	⇒ 2 – Mkt. Directo	→ 2 News Letter 3 Compra Aliada 4 Nuestro 1 ^{er} Proyecto 5 Ciclo de Conferencias para estudiantes
2.2 Capacitar e Involucrar al RRHH	⇒ 3 - Orientación hacia el mercado	→ 6 Capacitación Interna en Mkt. 7 “Desafío en Mercadotecnia”
2.3 Aumentar satisfacción del Cliente en:		
2.3.1 Sistema resolución de Inconvenientes	⇒ 4- Mejoramiento Continuo	→ 8 Indicadores de Gestión
2.3.2 Presencia de stock de Productos	⇒ 5 - Gestión de Inventarios	→ 9 Clasificación ABC Inventarios 10 Tercerización materiales commodities

OBJETIVO COMERCIAL

OBJETIVO 1: Aumentar en un 10% la facturación total de la empresa, en un año.

Según la facturación proyectada para el año 2006, el incremento de las ventas será de un 12% aproximadamente. Se pretende que el plan de marketing sume un 10% más de aumento a la facturación total.

OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVO 1:

Posicionar a Ferrocons como un “Aliado” en la misión de construir, en un año.

Este término conlleva la idea de confianza, compromiso, colaboración, respaldo, conocimiento entre las partes, relación, entre otros. Aspectos que se detectaron como muy valorados por los clientes y hasta el momento insatisfechos.

ALIADO: Dícese de la persona con quien uno se ha unido o colegiado.

ALIANZA: Pacto o convención. Unión de cosas que concurren a un mismo fin.

Estrategia 1:

Diferenciación basada en creación de relaciones

Programa:

1 - Comunicación Integrada

OBJETIVO 2:

Desarrollar y/o mejorar las actividades claves para el sustento del posicionamiento, durante un año.

La comunicación no debe transmitir valores que no puedan ser respaldados por atributos realmente existentes o bien que resulten refutados por una experiencia insatisfactoria. Por lo tanto, existen áreas y actividades claves en las que se debe trabajar.

2.1 - Crear relaciones valiosas con clientes actuales y potenciales.

Una relación valiosa es aquella en la cual el cliente encuentra un valor, debido a que los beneficios recibidos en la entrega del producto/servicio exceden considerablemente los costos asociados a obtenerlos. Para la empresa, es una relación lucrativa a lo largo del tiempo. Es una relación positiva mutua, en oposición a simplemente realizar una serie de transacciones casi anónimas.

Estrategia 2:

Marketing Directo

Programas:

2 - News Letter

3 - Compra Aliada

4 - Nuestro 1er Proyecto

5 - Ciclo de Conferencias para estudiantes

2.2 - Capacitar e involucrar al recurso humano de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que la atención del personal no presenta inconvenientes es importante trabajar en algunos aspectos para mejorar procesos internos y lograr consolidar la imagen que se pretende transmitir.

Estrategia 3:

Orientación hacia el mercado

Programas:

6 - Capacitación Interna en Mercadotecnia

7 - Desafío en Mercadotecnia

2.3 - Aumentar la satisfacción del cliente en:

2.3.1 - Sistema resolución de inconvenientes

Actualmente, el sistema de resolución de inconvenientes presenta una de las brechas más significativas entre lo que el profesional necesita y percibe obtener (29%). A su vez, este es uno de los puntos más valorados por el profesional.

Existe un 34% de los Clientes que no están satisfechos con las respuestas obtenidas ante inconvenientes y con la rapidez en la resolución de problemas.

Un 72% de los consumidores realizaron algún reclamo o tuvieron algún inconveniente. Del total de las causas, un 30% se debe a la falta de stock de productos básicos como el alambre, cerámicas, griferías, etc., a las Demoras de Entrega en un 24% de las respuestas y un 13% a la Entrega de un producto de marca o calidad menor que la solicitada (caños de galvanzo, cañerías de agua, techos cerámicos, etc).

Estrategia 4:

Mejoramiento continuo

Programa:

8 - Indicadores de Gestión

2.3.2 - Presencia de stock de productos

Debido a la insatisfacción del cliente con respecto a la falta de stock y a los problemas que surgen por este hecho, debe establecerse un sistema que funcione de manera más eficaz y eficiente.

Estrategia 5:

Gestión de inventarios

Programas:

9 - Clasificación ABC de Inventarios

10 - Tercerización materiales commodities

DESARROLLO DE PROGRAMAS

Programa 1: Comunicación Integrada

Objetivo: Acompañar toda la comunicación de la empresa con el slogan; “Ferrocons...Tu Aliado en tu Obra”.

Medios

* GRÁFICA:

- Revista Arquitectos
- Revista Habitar
- Folletos

* INTERNET

- Pág. Web
- Newsletter

* TELÉFONO

- Mensaje Institucional.

ETAPAS

Etapa I

- Pág. Web: acompañar el logotipo de Ferrocons con el slogan: “Ferrocons...Tu Aliado en tu Obra”.
- Folletos: aquellos de distribución para los profesionales, ya sea promocionando productos o relacionados al Club Pro, llevarán el slogan: “Ferrocons...Tu Aliado en tu Obra”.
- Mensaje Telefónico: siempre que la recepcionista pase la llamada de un cliente al vendedor, se escuchará el mensaje: “Ferrocons...Tu Aliado en tu Obra”, luego se procederá al saludo y atención del pedido o consulta.
- Newsletter: este será uno de los programas a desarrollar para cumplir con el segundo objetivo. Junto al logotipo se deberá incorporar el slogan: “Tu Aliado en Tu Obra”
- Revista Arquitectos y Habitar / Folletos a entregar en conferencias organizadas por el Colegio de Arquitectos / Base total de clientes: se publicitará el slogan; “Ferrocons...Tu Aliado en tu Obra” y se materializará el concepto con la promoción de los nuevos servicios como el Newsletter, el programa Compra Aliada, etc.
En Revista Arquitectos en la edición correspondiente a Marzo-Abril se lanzará una publicidad institucional que ocupará una página.
- Toda comunicación que llegue a los estudiantes de las carreras de Arquitectura e Ing. Civil debe llevar también el slogan: “Ferrocons... Tu Aliado en tu Obra” (importante considerar en programa “Nuestro Primer Proyecto”).

Etapa II: Estudio de mercado

Realizar una investigación para evaluar el resultado del programa.

Responsable: Encargado Área de Marketing

Fecha de inicio: a partir del 13 de Marzo 2006, en toda la comunicación que realice la empresa se incorporará el slogan.

Fecha de investigación: 1 de Marzo 2007

Costos:

1.000 Folletos: \$ 300

Edición Marzo- Abril revista Arquitectos: \$ 900

Costo total: \$ 1.200

Programa 2: News Letter “Ferro News”

El News Letter contendrá información sobre la Empresa, productos y diversos artículos de interés particular para los profesionales. Incluirá información técnica y administrativa: “El arquitecto empresario, es un perfil que se está dando cada vez más para lograr mayor competitividad, pero sienten que su formación académica no les brindó herramientas para poder llevar a cabo esta actividad”. “A los profesionales les gustaría recibir información completa, de utilidad, técnica, anuncios de nuevos productos, entre otros”⁸⁰.

Anunciará fechas y eventos importantes. Brindará un espacio de expresión, donde los clientes podrán hacer comentarios, pedidos, ofertas, etc.

Por otro lado, este programa se utilizará como una herramienta más para cumplir con el objetivo empresarial de aumentar la venta de materiales no commodities. En las ediciones se trabajará en aspectos estratégicos de cada uno de estos rubros.

Objetivo: crear un espacio de vinculación entre la empresa y el profesional. Alterar creencias sobre la marca (reposicionamiento psicológico), llamar la atención sobre características inadvertidas y alterar los puntos de importancia.

- La publicación será mensual y los destinatarios serán aquellos clientes registrados en la base de datos de la Empresa.
- Las primeras ediciones se enfocarán en un rubro determinado, utilizando de manera estratégica, la información obtenida en Investigación⁸¹.

⁸⁰ Investigación Cualitativa, Tesis Comercialización, 2005

⁸¹ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrococons, Noviembre 2003 (Práctica Profesional UE). Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas

1^{era} Edición: CERÁMICAS

El 79% de los clientes compró cerámicas en Ferrocons, sin embargo, el 100% consideraría adquirirlas en la empresa en su próxima compra. Para poder influir en la decisión de compra, la comunicación se basará en los siguientes puntos:

- ✦ *Variedad:* principal motivo por el que los clientes considerarían a Ferrocons, 39% de las respuestas.
Se informará sobre todas las marcas con las que trabaja la empresa y sobre la variedad de productos dentro de cada una de las mismas, todo esto acompañado de fotos.
- ✦ *Buen Precio:* 26% de las respuestas, de por qué se consideraría a la Empresa.
Se publicarán los productos que tengan los precios más competitivos.
- ✦ Se informará sobre nuevos productos y tendencias del rubro

2^{da} Edición: AMOBLAMIENTOS

El 28% de los clientes compró este producto en la Empresa. Un 34% estaría dispuesto a considerar a Ferrocons dentro de la evaluación de alternativas.

Ejes de comunicación:

- ✦ *Buenos Precios:* los profesionales tienen una fuerte percepción de que estos son caros, 32% de las respuestas.
Se publicitarán los precios de algunos productos y se hará referencia a su disponibilidad en el momento en que se necesita (punto débil de un carpintero).
- ✦ *Calidad:* motivo principal que destacan los clientes de porque considerarían a la empresa, 30% respuestas. Es en este rubro que la percepción de buena calidad, alcanza la mayor calificación.
Las notas contendrán información sobre aspectos referidos a la durabilidad y resistencia de los mismos y la importancia que tiene al momento de definir un producto.
- ✦ Se informará sobre productos o líneas exclusivas con las que trabaja la empresa.

3^{ra} Edición: GRIFERÍA

El 69% de los profesionales adquirió griferías y un 90% consideraría hacerlo. Por lo tanto, existe un 21% de mercado latente predispuesto a cerrar ventas con la Empresa.

Ejes de comunicación;

- ✦ *Variedad de diseños:* motivo principal por el cual clientes considerarían comprar griferías en Ferrocons, 42% de las respuestas
- ✦ *Variedad en precios:* los profesionales perciben que existe poca variedad de precios, argumentan que otros comercios ofrecen marcas de menor precio e igual calidad.

4^{ta} Edición: ABERTURAS

El 21% de los clientes compró aberturas y un 34% tiene una actitud positiva frente a adquirir el producto en la Empresa. Es decir, hay un 13% de clientes que considera a Ferrocons dentro de sus alternativas de compra.

Ejes de comunicación:

- ✦ *Precio – Calidad:* motivo principal por el que se considera a la empresa como una de las alternativas de lugar de compra, 66% de las respuestas profesionales. Este rubro tiene la percepción de calidad más baja (atributo más valorado por clientes).

- ^ *Stock*: segundo motivo por el que profesionales consideran a Ferrocons dentro de las alternativas de compra, 22% respuestas.

Responsable: Encargado del Área de Marketing

Fecha de inicio:

- Del 1 al 28 de Febrero, se trabajará en la construcción del mismo.
- 13 de Marzo estará disponible en Internet.

Costos:

1^{era} Edición: \$1.000 (Febrero)

Siguientes: \$200 (desde Abril en adelante)

Programa 3: Compra Aliada

El profesional adquiere una función de guía y asesoramiento, es “*Influyente*”, en la compra de no commodities, debido a que indica los lugares de venta y brinda recomendaciones. Su opinión como intermediario en el proceso de compra tiene un peso decisivo ya que los consumidores suelen seguir en gran medida sus sugerencias.

La mayoría acompaña al cliente al lugar de compra, como parte de su servicio. Esto les implica invertir demasiado tiempo, recurso totalmente valorado por los mismos. Además suele serles no del todo grato. Ferrocons, a través del servicio de “Compra Aliada” quiere evitar que tengan que trasladarse, haciéndose cargo del asesoramiento final a “sus clientes”.

El programa busca formar parte del servicio diferencial y personalizado que Ferrocons ofrece para facilitar y potenciar el trabajo de los profesionales.

Objetivo: brindar un servicio complementario que permita maximizar el costo-beneficio del tiempo que le dedica el profesional a cada cliente. Generar valor agregado a la oferta de la empresa.

Este nuevo servicio contará además con un software estándar que permitirá que el cliente pueda ver como quedaría el producto seleccionado en determinados ambientes.

ETAPAS

Etapa I: Capacitación a vendedores

- Los vendedores encargados de las ventas a los profesionales, deberán realizar entre el 10 y 31 de marzo una capacitación para aprender a utilizar el software.
- Los vendedores deben registrar a través del llamado del profesional, un “turno” para que los clientes finales sean atendidos.
- Deben llenar un formulario (“A”) con los datos sobre los rubros y productos específicos que se consultan. Como así también con el nombre y tipo de construcción que está llevando a cabo la persona interesada.

FICHA “B”

Nombre y Apellido CLIENTE:.....

Producto consultados:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Productos comprados y motivos de compra:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Motivos no cierre de ventas:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

Programa 4: Nuestro Primer Proyecto

El programa busca crear los primeros contactos con sus futuros clientes. Hasta el momento ninguna empresa del rubro ha desarrollado alguna actividad que los tenga como destinatarios.

Los estudiantes del último año de las carreras de Arquitectura e Ing. Civil, podrán participar en un concurso donde tendrán que presentar de manera profesional su primer proyecto “Tesis”. Como premio ganarán una beca para realizar un Magíster o Diplomado a elección. Además el proyecto se exhibirá en la Empresa, en el sector de las ventas a profesionales, se anunciará en el News Letter y en la Revista Arquitectos.

Objetivo: lograr reconocimiento y posicionamiento de marca entre los estudiantes de las carreras de Arquitectura e Ing. Civil.

ETAPAS

Etapa I: Promoción del programa

Se utilizará todo tipo de medios directos e indirectos para comunicar el mismo:

- Gráfica: folletos distribuidos en universidad, congresos, etc, carteles en universidad.
- Personal: profesores.
- Internet

Etapa II: Presentación de proyectos

Los mismos deberán ser presentados teniendo en cuenta las Bases del concurso en lugar y fecha determinada.

Etapa III: Evaluación de proyectos

El Jurado estará compuesto por la Gerencia Gral. de la Empresa, Arquitectos e Ing. Civiles y personal del Colegio de Arquitectos e Ing. invitados.

Etapa IV: Premiación

El 22 de Septiembre se llevará a cabo en la Empresa la Premiación, en la que participarán todos los finalistas, el Jurado, personal de la empresa, empresarios del rubro y profesionales invitados.

El ganador podrá elegir el Magíster o Diplomado de su interés y tendrá un año para inscribirse:

- Magister en Desarrollo Urbano (Escuela de Graduados, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño)
- Magister en Diseño Arquitectónico y Urbano. (Escuela de Graduados, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño)
- Diplomado en Arquitectura de Interiores (Universidad Blas Pascal)

Responsable: Encargado Área de Marketing

Tiempo:

- Del 31 de Julio al 25 de Agosto, se realiza la promoción del concurso y se reciben los proyectos.
- Del 28 de Agosto al 6 de Septiembre se leen los proyectos y definen finalistas.
- Del 7 al 14 de Septiembre se citan a los finalistas para interrogarlos sobre el proyecto.
- 15 de Septiembre se define ganador.
- 22 de Septiembre Premiación.

Costos:

- Magíster o Diplomado: \$1.200 aprox.
- 500 Folletos: \$140
- 15 Afiches: \$90
- Cofees reunión de Jurados: \$130
- Servicio de Lunch 100 personas (Premiación): \$1.000

Costo total: \$2560

Programa 5: Ciclo de Conferencias para Estudiantes

Ferrocons auspiciará un Ciclo de tres Conferencias, que se llevará a cabo durante un año y tendrá como destinatarios a todos los alumnos de las carreras de Arquitectura e Ing. Civil. En las mismas se distribuirá material de merchandising (portaminas y reglas) con el logo de la empresa que reforzarán el reconocimiento de marca.

Tratarán temas como diseño de outocad, técnicas de iluminación, audio, entre otros.

Objetivo: obtener reconocimiento de marca entre los estudiantes de Arquitectura e Ing. Civil.

ETAPAS

Etapa I: Promoción del programa

Se utilizará todo tipo de medios directos e indirectos para comunicar el mismo:

- Gráfica: folletos distribuidos en universidad, congresos, etc, carteles en universidad.
- Personal: profesores.
- Internet

Etapa II: Conferencia

El cupo disponible rondará entre los 300 participantes. La Conferencia tendrá una duración de una hora y media.

Responsable: Encargado Área de Marketing

Fechas:

- 1^{er} Conferencia: 27 de Abril
- 2^{da} Conferencia: 3 de Agosto (Promoción “Nuestro 1^{er} Proyecto”)
- 3^{era} Conferencia: 1 de Diciembre

Costos (por conferencia):

- Disertante \$300
- Aula mayor con sonido \$200
- 300 portaminas: \$600
- 300 reglas: \$360
- 800 folletos: \$160
- 15 Afiches: \$ 90

Costo total: \$1.710

Programa 6: Capacitación Interna en Mercadotecnia

Generalmente, cada área se concentra en sus funciones específicas y define sus objetivos considerando sus propios intereses y creencias. Sin embargo, todos los departamentos necesitan “pensar en el cliente” y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas del mismo. Este aspecto se intensifica, si además se tiene en cuenta que la empresa busca posicionarse como una “Aliado”.

Para lograrlo es necesario incorporar conceptos de mercadotecnia en la cultura organizacional. El primer paso consiste en informar y trabajar en la continua capacitación de todos los empleados sobre temas que atañen a la Misión de la empresa y el rol del cliente.

Objetivo; llevar a cabo una Mercadotecnia Coordinada entre todas las áreas.

ETAPAS

Etapa I: Definición de temas a tratar:

- 1) Misión de Ferrocons. Valores. Ventaja Competitiva
- 2) Posicionamiento. Diferenciación. *(Se tratará puntualmente el concepto de "Aliado")*
- 3) Necesidad de retener a clientes; costo de perder consumidores.
- 4) Satisfacción del cliente. Valor para el consumidor. *(Indicadores de Gestión)*
- 5) Servicio y Atención al Cliente. Momento de verdad. *(News Letter y Compra Aliada).*

Etapa II: Ejecución del programa

Todos los empleados deberán participar de las charlas, salvo ciertas áreas totalmente operativas a determinar. Se entregará material de todo lo expuesto. Además se ofrecerá un servicio de lunch.

Duración: 1 hora aprox. Se dividirá; 45', explicación del tema y aplicación a la empresa y 15' dudas y consultas.

Lugar; instalaciones de la Empresa.

Responsable: Encargado Área de Marketing

Tiempo:

- 2, 9, 16 y 23 de Febrero
- 2 de Marzo

Costos:

- 80 Folletos: \$30
- 5 Afiches: \$30
- Lunch (5 encuentros, 50 personas): \$1.500
- 2 resmas de papel (fotocopias): \$20

Costo Total: \$1.580

Programa 7: "Desafío en Mercadotecnia"

Actualmente, el Recurso Humano es lo que básicamente hace la diferencia entre una empresa y otra. De su capacidad, conocimiento y esfuerzo depende el crecimiento y éxito de las organizaciones. En muchas ocasiones, son quienes detectan problemas, encuentran soluciones o ven oportunidades. Es importante que la empresa desarrolle un espacio formal donde los mismos puedan expresarse y sentirse parte del objetivo en común.

Objetivo: Involucrar a toda la empresa en procesos de mejoras continuas que generen valor agregado al cliente. Generar motivación y sentido de pertenencia en los empleados, mediante un espacio de vinculación directa con la Misión.

ETAPAS

Etapa I: Motivación a empleados para participar en programa.

A. Anuncio del programa; en un comienzo se buscará generar intriga y expectativas, a través de e-mails y afiches en espacios de trabajo que basen su comunicación en disparadores:

- › sabés cómo lograr un cliente fiel?
- › tenés una idea para mejorar tu trabajo?
- › ves alguna oportunidad?
- › sabés como solucionar un problema?
- › hay algo que te gustaría cambiar en la Empresa?

B. Anuncio de Premios; \$1.000 en efectivo, productos otorgados por empresas proveedoras y reconocimiento especial.

Etapa II: Información sobre Programa. Motivación a empleados

Encargados de cada departamento como así también Gerencia General, deben ser fuertes fuentes de motivación. Utilizarán todo tipo de medios de comunicación formal e informal.

Etapa III: Recepción de proyectos

Los proyectos deben presentarse a partir del 1 de Mayo hasta el 19 de Mayo.

El jurado tendrá una semana para leer y evaluar de manera individual todos las propuestas (22 al 31 de Mayo.).

Entre el día 1 al 8 de Junio, se presentarán los participantes ante el Jurado para responder diversas preguntas que estos puedan hacerles.

El 9 de Junio el Jurado se reunirá para discutir y definir el ganador.

Etapa IV: Premiación

Se llevará acabo un cóctel, donde se hará una breve presentación de todos los proyectos y se anunciará al ganador. Luego se entregarán los premios correspondientes. Estarán invitados todos los empleados de Ferrocons.

La Empresa podrá aprovechar el espacio para fortalecer la cultura organizacional.

Reglamento del Programa

- Todos los empleados de las diferentes áreas (logística, ventas, compras, administración, etc) podrán participar en la presentación de ideas o proyectos vinculados a la Empresa.
- Entre otros temas, los trabajos podrán enfocarse en:
 - o Estrategias innovadoras
 - o Mejoras en servicios
 - o Resolución de Inconvenientes
 - o Búsqueda de mayor eficacia y eficiencia en los diversos procesos
 - o Detección de oportunidades, etc.
- Las propuestas pueden ser elaborados por una o más personas de cualquier área.
- El proyecto debe contener la siguiente información
 - 1** Nombre/s y Apellido/s:
 - 2** Objetivo del Proyecto:
 - 3** Recursos necesarios:
 - 4** Implementación:
 - 5** Tiempo:
 - 6** Responsables:
- Todo tipo de requerimiento o inquietud debe consultarse al Encargado de Marketing.
- Podrán presentarse proyectos anteriores, que tengan mejoras o beneficios adicionales.
- Deberá respetarse la fecha de entrega de los proyectos, que transcurre entre el *24 de Abril hasta el 5 de Mayo*.
- El proyecto debe presentarse en sobre cerrado al Encargado del área de Marketing.
- El Jurado que otorgara el Reconocimiento, estará compuesto por la Gerencia General y el Encargado de Marketing.
- El Jurado se reserva el derecho de hacer las modificaciones que crea conveniente.

Responsable: Encargado área de Marketing

Tiempo: el Concurso se llevará acabo dos veces al año.

1^{er} Concurso

- 27 de Marzo: anuncio del programa.
- 29 de Marzo: anuncio de premios.
- 30 de Marzo: anuncio reglamento del programa.
- Hasta el 5 de Mayo se reciben los proyectos.
- Desde el 8 al 17 de Mayo: Jurado analiza cada propuesta y define día y hora en que se deben presentar los participantes.
- 26 de Mayo Jurado define ganador.
- 2 de Junio Premiación

2^{do} Concurso

- 3 de Octubre: anuncio del programa
- Hasta 17 de Noviembre se reciben los proyectos.
- 15 de Diciembre Jurado define ganador.
- 21 de Diciembre Premiación (junto a fiesta de fin de año)

Costos:1^{er} Concurso

- Premio: \$1.000
- 15 Afiches: \$90
- 1 resma de papel (fotocopias): \$10
- Cofees reunión de Jurados: \$50
- Servicio de Lunch 150 personas (Premiación): \$1.200

Costo Total: \$2.350

2^{do} Concurso

- Premio: \$1.000
- 15 Afiches: \$90
- 1 resma de papel (fotocopias): \$10
- Cofees reunión de Jurados: \$50

Costo Total: \$1.150

Programa 8: Indicadores de Gestión -Sistema de Resolución de Inconvenientes-

La suma de los servicios que se brindan antes, durante y posterior a la venta es lo que va a determinar la satisfacción del cliente.

Para mejorar el sistema de Resolución de Inconvenientes, se deben establecer un conjunto de variables para ser monitoreadas y mejoradas en el tiempo.

Objetivo: Disminuir la brecha que existe entre lo que el profesional percibe obtener ante la resolución de inconvenientes y lo que desea.

ETAPAS**Etapa I:** Registro de inconvenientes

El Encargado de ventas del sector profesionales, deberá llevar un registro (indicando fecha) de todos los problemas o inconvenientes que puedan surgir diariamente. Además tendrá que detallar la solución brindada. Mensualmente deberá enviar el reporte al encargado del área de marketing.

Etapa II: Indicadores de gestión

El encargado del área de marketing, en un principio deberá trabajar con los siguientes indicadores de gestión. Luego, se podrá modificar, al incorporar otros aspectos importantes detectados en el reporte. Es relevante considerar que para poder hacer comparaciones en el tiempo las variables estudiadas se deben mantener.

VARIABLE	POSITIVO	REGULAR	NEGATIVO
Reclamos o inconvenientes registrados	Menor al 26% de clientes	26% a 30% de clientes	Mayor al 30% de clientes
Satisfacción de clientes con respuestas obtenidas	Mayor al 68% de clientes	68% a 64% de clientes	Menor al 64% de clientes
Satisfacción de clientes con rapidez en la resolución de inconvenientes	Mayor al 68% de clientes	68% a 64% de clientes	Menor al 64% de clientes
Causa: Falta de stock	Menor al 28% de respuestas	28% a 32% de respuestas	Mayor al 32% de respuestas
Causa. Demoras en entrega	Menor al 22% de respuestas	22% a 26% de respuestas	Mayor al 26% de respuestas
Causa: Entrega de productos de menor calidad o marca solicitada.	Menor al 11% de respuestas	11% a 15% de respuestas	Mayor al 15% de respuestas
Brecha entre lo que el profesional percibe obtener y necesita con respecto al Sist. de resolución de inconvenientes o reclamos.	Brecha menor al 27%	Brecha entre un 27% / 31%	Brecha Mayor al 31%

Etapa III: Investigación

El responsable de marketing, realizará un estudio cuatrimestral, dirigido a los clientes profesionales, para poder medir las variables.

Etapa IV: Administración estratégica de la información

La información recolectada se considerará para tomar decisiones con respecto al mejoramiento continuo del sistema y de los procesos generales.

Responsable: Encargado de Ventas sector profesionales / Encargado de Marketing

Tiempo: a partir del 27 de Febrero se llevará a cabo el registro correspondiente.

Costos: -

Programa 9 (sugerido al Área de Logística): Clasificación ABC de Inventarios

Llevando este control se evitarían roturas de stock, que ocupan el primer lugar, con el 30% de respuestas, entre los reclamos e inconvenientes que los profesionales realizan a la Empresa. Además también se disminuiría los tiempos de entrega, que ocupa el segundo lugar entre los inconvenientes que se tienen con Ferrocons, según el 24% de respuestas obtenidas de los profesionales.

Objetivo: evitar roturas de stock

Clasificación de Inventarios:

✓ *Artículos A;* de alto valor. Habitualmente entre un 15% a un 25% de artículos que representan alrededor del 75% del valor total del inventario. Estos artículos requieren registros de **inventario perpetuo**, o sea actualizados en tiempo real. Se lleva un control estricto de entradas y de salidas, tanto de ventas como o de reposiciones de inventarios como de pérdidas por toda índole.

En los sistemas de revisión perpetua, cuando la mercadería baja a cierto nivel de stock predeterminado, se coloca la orden de pedido normalmente por cantidad fija (Lote Optimo), que se supone minimiza los costos totales de inventarios. Por lo tanto el momento de pedido es variable pero la cantidad es constante.

✓ *Artículos B*; de valor medio Representan entre un 30% a un 40% del total de la mercadería y entre un 15% a un 20% del valor total de inventarios. Habitualmente se utilizan **controles periódicos** a períodos fijos en el tiempo.

En los sistemas de revisión periódica, la cantidad a pedir es variable y depende del consumo que se haya producido dentro del período. En esos casos se define un nivel óptimo para cada artículo y la orden se coloca por la diferencia entre el nivel medio y óptimo. El intervalo entre pedidos es constante y la cantidad a pedir es variable.

✓ *Artículos C*; representan entre el 45% y el 55% restante del total de la mercadería. Representan sólo un 5% del total del valor. Requieren controles mínimos; normalmente una revisión normal periódica.

En todos los casos siempre hay que tener en cuenta los tiempos de demora de los proveedores para la entrega del pedido.

Reglas generales en una clasificación ABC:

- Téngase muchos artículos de poco valor; estos deben estar disponibles cuando se requieran.
- Utilícese el esfuerzo de control para reducir el inventario de los artículos de mucho valor⁸²

Responsable: Jefe de Logística

Programa 10 (sugerido a la Gerencia General): Tercerización del Grueso de la Obra

El rubro que presenta menor utilidad es el de los materiales commodities, entre un 15 y 20% del total. Sin embargo, su disponibilidad es fundamental para la Empresa, debido a que funciona como apalancamiento, ya que está presente desde el inicio de la obra y esto ayuda a detectar potenciales clientes para la venta del material fino.

Estos materiales requieren de grandes depósitos por su volumen. La presencia de stock es muy importante, demoras en entregas pueden llegar a paralizar toda una obra. El cumplimiento y la rapidez en el envío, son dos factores que influyen en la decisión de compra además del precio.

Un 38% de respuestas, obtenidas de aquellos que considerarían a Ferrocons al momento de comprar grueso de la obra, fue por un buen precio en relación a la calidad y otro 31% de respuestas fue directamente por un buen precio. Sin embargo, la empresa cuenta con una competencia que no tiene un compromiso fiscal y puede manejar mejores precios.

Objetivo: reducir costos, mejorar el servicio y destinar recursos a rubros con mayor utilidad.

⁸² Paz Hugo Rodolfo, 1998, Canales de Distribución, Estrategia y logística Comercial, Ediciones Universo, Bs. AS., Cáp. 9.

“El outsourcing o tercerización, es un concepto general que comprende el uso de recursos de empresas externas para múltiples formas de valor agregado, servicios de tiempo y lugar, y procesos que sean claramente identificables dentro de una organización. El paso necesario para el partnership, se dará cuando dos o más empresas posean un alto grado de colaboración para alcanzar objetivos particularmente distintos pero complementarios. Esta colaboración supone un sentido de obligación y ayuda mutua para el beneficio a largo plazo de las partes.

Entre las ventajas de la utilización de este proceso, cabe mencionar que la tercerización permite:

Reducir costos o convertir los fijos en variables.

Liberar capital improductivo que no esté afectado a la actividad principal, ya que será el tercero el que deberá invertir en la actividad de soporte pero que a la vez constituye su actividad principal.

Concentrar esfuerzos de la empresa en su negocio específico, en aquello que saben hacer mejor o en aquellas actividades donde hay mejores ventajas competitivas o son más rentables.

Conseguir mayor profesionalización de áreas claves.

Obtener mayor calidad de servicios.

Incrementar la productividad y la competitividad”⁸³.

⁸³ Revista, ÉNFASIS Logística, Junio 1998.

Descripción de plazos, costos y responsables de cada programa

PROGRAMA	TIEMPO	COSTO ¹	RESPONSABLE
2- News letter	1 Febrero / 28 Marzo (construcción) 13 de Marzo (ejecución)	\$1000 (iniciales) + \$200 (mensuales)	Encargado Marketing
6- Capacitación Mkt	2 Febrero / 2 Marzo	\$1580	Encargado Marketing
8- Indicadores de Gestión	27 Febrero	-	Enc. Sector Vtas. Prof. / Encargado Mkt.
1- Comunicación Integrada	13 Marzo	\$1.200	Encargado Marketing
3-Compra Aliada	3 Abril	\$3.000	Encargado Sector Ventas Profesionales
7- “Desafío en Mkt”	27 Marzo / 2 Junio	\$2.350	Encargado Marketing
5- Ciclo de Conferencias	27 Abril	\$1.710	Encargado Marketing
4- Nuestro Primer Proyecto	31 Julio / 22 Septiembre	\$2.560	Encargado Marketing
5- Ciclo de Conferencias	3 Agosto	\$1.710	Encargado Marketing
7- 2 ^{do} Concurso “Desafío en Mkt”	3 Octubre / 21 Diciembre	\$1.150	Encargado Marketing
5- Ciclo de Conferencias	1 Diciembre	\$1.710	Encargado Marketing

¹ Para la ejecución de los programas se contratará un Pasante en el área de marketing, que trabajará 5 horas diarias y tendrá un sueldo de \$450 mensuales.

Estimación Presupuesto Total mensual

MES	DESCRIPCIÓN	COSTO
Febrero	- Capacitación - Newsletter - Comunicación Integrada - Compra Aliada	\$1.580 \$1.000 \$ 300 \$1.000 Total: \$3.880
Marzo	- Desafío en Mkt. - Pasante - Ciclo Conferencias - Comunicación Integrada - Compra Aliada	\$ 150 \$ 450 \$ 250 \$ 900 \$ 2.000 Total: \$ 3.750
Abril	- Newsletter - Pasante (Abril y Mayo) - Ciclo Conferencias	\$ 200 \$ 900 \$ 1.460 Total: \$ 2.560
Mayo	- Newsletter - Desafío en Mkt.	\$ 200 \$1.200 Total: \$1.400
Junio	- Newsletter - Desafío en Mkt. - Pasante (Junio y Julio)	\$ 200 \$1.000 \$ 900 Total: \$2.100
Julio	- Newsletter - Primer Proyecto - Ciclo Conferencias	\$ 200 \$ 360 \$1.860 Total: \$2.420
Agosto	- Newsletter - Primer Proyecto - Pasante	\$ 200 \$1.200 \$ 450 Total: \$1.850
Septiembre	- Newsletter - Pasante - Primer Proyecto	\$ 200 \$ 450 \$1.000 Total: \$1.650
Octubre	- Newsletter - Desafío en Mkt. - Pasante (Octubre y Noviembre)	\$ 200 \$ 575 \$ 900 Total: \$1.675
Noviembre	- Newsletter - Desafío en Mkt. - Ciclo Conferencias	\$ 200 \$ 575 \$ 1860 Total: \$2.635
Diciembre	- Newsletter - Pasante	\$ 200 \$ 450 Total: \$ 650
Enero	- Newsletter - Pasante	\$ 200 \$ 450 Total: \$ 650

PRESUPUESTO TOTAL: \$ 25.220
Promedio de gastos mensuales: \$ 2.102

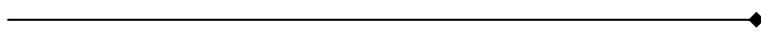
RESULTADOS FINALES

A continuación se detallan los resultados esperados de la puesta en marcha del Plan de Comercialización, teniendo en cuenta el aumento de la facturación proyectado para el año 2006.

Facturación mensual Actual: \$ 3.496.802	Facturación proyectada por superficie a cubrir m ² (2006) ⁸⁴ \$3.850.977
	Aumento Facturación mensual (Plan de comercialización) \$ 385.097
Facturación Anual: \$ 41.961.624	Total Facturación mensual Futura \$4.236.074
	TOTAL FACTURACIÓN ANUAL \$50. 832.888

Aumento Facturación mensual	(Plan de comercialización)	\$ 385.097
Presupuesto mensual estimado	(Plan de comercialización)	\$ 2.102*
Ingreso mensual Adicional		\$ 382.995

* La Estructura de Costos de la empresa es del 23%. Si se asigna un 1 %, del total de los mismos, al Área de MKT (\$9.743), se invertirá un 21,6% del presupuesto en los nuevos programas.



Ingreso Anual adicional generado por el Plan de Comercialización



\$ 4. 595. 940



⁸⁴ Ver Pág. 72. Contexto Interno; Análisis de ventas

ANEXO

ANEXO 1: Encuesta por Internet a Estudiantes / Graduados

El siguiente es un breve cuestionario que trata sobre Empresas de venta de materiales para la construcción. Por favor, en el caso que se esté refiriendo a alguna en particular recuerde escribir el nombre de la empresa, cuando se le solicite. En la mayoría de las preguntas, simplemente deberá marcar con una “x” para indicar su respuesta.

Muchas Gracias por su colaboración.

Edad:

Carrera:

Año de cursado:

Universidad:

- ¿Conoce el nombre de empresas que se dediquen a vender materiales para la construcción (grueso de la obra, amoblamientos para cocina, baños, cerámicas, grifería, etc)? Por favor, nombre aquellas que recuerda.

- Durante el cursado de su carrera universitaria, ¿tuvo contacto con algunas de estas empresas? Por favor, **marque con una “x”** lo que corresponda y **especifique el nombre de la Empresa/s**

	SI	NO	EMPRESA/S
Visita			
Compra			
Consulta			

Otro/s (Indicar Empresa /s).....

- En algún otro momento, anterior o posterior al cursado de su carrera ¿realizó consultas o compró en estos comercios? Por favor, marque con una “x” lo que corresponda y especifique en cuál/es empresa/s.

	Consulta	Compra	EMPRESA/S
Anterior al cursado			
Posterior al cursado			

Otro/s (Indicar Empresa /s).....

- Como estudiante ¿participa/ó de alguna de las siguientes actividades, organizadas por empresas de ventas de materiales? ¿Le gustaría o hubiese gustado hacerlo? Por favor, indique SI o NO marcando con una “x”.

	SI participo/é	Nombre Empresa/s	NO participo/é	SI me gustaría o hubiese gustado
Jornadas de capacitación, sobre temas de su Interés				
Visitas a comercios de ventas de materiales				
Concursos				

Otro/s

ANEXO 2: Cuadro Comparativo, entrevistas en profundidad profesionales

	ENTREVISTADO N°1	ENTREVISTADO N°2	ENTREVISTADO N°3
Perfil	Ing. Civil. 51 años. Dueño mediana empresa constructora, realiza obras públicas y privadas.	Arquitecto. 35 años. Busca inversores para construir. Hace tres años se dedica a la construcción además de ser dueño y administrados de una inmobiliaria	Arquitecto. 51 años. Docente Universitario (Área Investigación). Realiza obras como estudio independiente. Administra edificios y obras propias. Realiza proyectos más la dirección de obra.
Rol en Proceso de Compra	Decisor; commodities. Influenciador: no commodities	Decisor en la compra. Trata de no llevar a los clientes, pq lo "vuelven loco". Influenciador: no commodities	Commodities; decide donde y que comprar. No commodities; influenciador, sus clientes se quedan siempre con lo que él les muestra, aconseja, cuida tempo.
Lugares de Compra	Primero considera a Darsie, luego Ferrocons y Zarate. Ferrocons; pocas sucursales. Darsie; muchas. Va al lugar más cercano y trata de evitar el centro. Estacionamiento; muy importante, busca la máxima comodidad, que casi todos brindan salvo Zarate, que es más chico y no tiene estacionamiento Darsie en centro, tiene playa chica pero es suficiente. Manrique tiene una casa nva cerca del aeropuerto, mucha comodidad	Edificor. Solía comprar en Ferrocons (Villa Allende). No se considera atado a ninguna empresa. Cuando está con urgencia recurre a lo más conocido.	Darsie, Moraschi, Blanchino. Prioriza que le quede cerca y que tenga estacionamiento (motivos por el cual compra donde compra) Darsie, muchas sucursales, compra en la que está en Velez Sarfield, buen acceso y estacion. dispuesto siempre. En el centro más complicado estacionamiento es chico. Si los locales están muy lejos no conviene perder toda una mañana por tema costos, no se justifica. Distancia pesa bastante.
Servicios	Busca rapidez, por eso trata de comp. en casas especializadas. Servicio posterior de flete es necesario. Easy; problema con reclamos, tramites muy engorrosos Darsie (hiper) ventaja pq tiene abierto los domingos y si no queda otra Easy tb. Valora que empresas lo mantengan informado sobre prod, pero no lo hacen. Recibe folletos de productos que no tienen a disposición.	No es lo mismo tener que ir, esperar y sacar un número y ser un número más, a que te manden un vendedor a domicilio. Los presupuestos se los envían por fax, les paga o después se lo pasan a cobrar. Es una cuestión de comodidad y economía. Empresas grandes no le han ofrecido este servicio, sólo Edificor. Compraba en Ferrocons, pero no le convenía porque perdía mucho tiempo, renegaba mucho, tenía que ir, tenía q pagar y después de todo le decían ahora vemos como mandamos la mercadería. Edificor:mucho más práctico todo. Maneja muchas cosas por tél. "No sólo sirve el q te da el mejor precio, sino el q te hace las cosas más simples". Edificor tiene un vendedor ambulante, no sabe si otras Emp. tienen. Le sigue la obra, eso le gusta no lo siente como un acoso, lo ve como una atención, se siente más confiado, más tranquilo.	Darsie, vendedor le lleva cuenta, le informa del estado, resuelve problemas, busca materiales que no están. Lo atienden en el acto cuando llega al local. Con una llamada al vendedor tiene el material en la obra. Es importante que sepa como opera, como paga, todas aquellas particularidades que hacen a su modo de trabajo. Servicios posteriores no los ofrecen todos. Pintecord (conferencias técnicas). Darsie brinda un servicio posterior sobre requerimientos (reclamos) "Es antipático comprar algo que necesito ya y que me digan que tiene demora". En folletería muy crítico, "con objeto de vender dicen cualquier pavada" (errores en conceptos técnicos, no cuentan pro y contras) No es su guía, esta hecha para el público masivo y con fines de ventas. Importante que sea seria; descripción de productos, aspectos positivos y negativos, modo de uso, etc. este tipo de com. tiene más mercado. Poco usuario del showroom, para la gente puede ser útil porque se da una idea más clara
Productos de compra	Darsie; todo sanitarios y cerámicos. Ferroc. Darsie y Manrique tienen pinturería, pero suele comprar en lugares específico por más varied y atención más rápida. "En mosaicos, con Blanchino no pueden competir Darsie y Ferrocons pq tiene gran capacidad y variedad". Aberturas; todos manejan misma marca, les compra, salvo que requiera algo muy especial. Cerámicas; Edificor, más moderno, tiene falso vitro, que no tienen otros y aunque clientes no lo elijan los hace sentir cómodos,	Ferrocons; compro sanitarios y grifería. Actualmente compara precios. Elige mucho lo q es grifería, cerámicos y guardas, compra lo q le gusta y se adecua al presupuesto. Abertura, muebles para la cocina, tiene carpintero, le sale mucho más barato. Caños; Zaniplast. Áridos; cantera (se ahorra valores agregados) Ladrillos; Cortadela. Cementos y cales; Edificor, pq tiene cuenta corriente y por comodidad ya que conoce al encargado, es su	Darsie (cemento, cales, hierros, caños y sanitarios). Acerco (hierro, cemento). En un corralón compra todo lo árido, desde hace años, sólo con hacer un llamado telefónico. Compra cerámicas en Cruz del Eje (enfrente super domo), le hacen buen número y trabaja bajo cuenta corriente. Carpintería; carpintero propio, con el que trabaja hace años

	por ser un lugar más especializado.	vendedor.	
Atención	Darsie; "personal bastante más especializ. que cualquiera de los otros, tienen mucha experiencia, sienten más la camiseta de la casa, su conducta hace rendir y ayudan a la decisión". Empleados de todas las empresas bien instruidos, tienen mucho respeto, están bien uniformados, se esmeran casi todos por igual, Darsie, Ferrocons, Manrique.	"Mientras más chica es la emp más personalizado es el trato, sino tenes q ser muy grande para que te atiendan bien". La única Emp. con la que no le paso esto es con Edificor. El trato; practicidad, continuidad, procesos de compra; requerimientos, formas de pago, etc. son importantes. Ferroc (Villa Allende) algunos clientes no se sintieron muy bien atendidos, esperaron mucho. Ferroc desde q compraste hasta que te llega los mat. a la obra pasaron por siete manos y ya no sabes quien entrego y quien no. "Atención personalizada y alguien q me responda por todo desde q hice la compra hasta q los material llegaron es muy importante". "La única forma de mantener a un cliente es atendiéndolo bien y haciéndolo sentir único, diciéndole q es el mejor cliente, por más que uno lo sea, yo sé que no lo soy".	Le gusta que el proveedor sea fiel y él serle fiel tb, q cuide número, condiciones para comprarle siempre a él, es un pacto. "Me gusta que me atiendan a mí". Como condición común busca que lo atiendan a él no a un cliente más. Una atención bastante personalizada. Que le quede cerca, lo atiendan personalmente, que le resuelvan las cosas rápidamente. "Corralones tan grandes como Ferrocons, perdsé contacto con vendedor, ya no es una atención personalizada". "Quedan en entregarte los materiales ahora y caen cuatro días después y en la maraña de todo este circuito de gente ya no sabes quien tiene la culpa, si el vendedor, el transportista".
Precio	"Prefiero comprar todo en un solo lugar, donde me aseguren tener todo lo que compro, aunque no sea al mejor precio". Darsie; muy competitivo en todos los rubros. Los precios son parejos no hacen a la diferencia. Todos te dan alternativas de pago	Ferroc.; ofertas de prod. con precio superior al que ofrecen en otro lado. No busca precios por toda la ciudad; pide presupuesto, está dentro de los prec, mandan cobrador, le cumplen, y sigue. Edificor; no tiene mejores prec en grifería, sanitarios y otros accesor	En materiales commodities cuida el precio, pero sobre todo pondera el tema servicio. Ofertas; no son de importancia, compra según los requerimientos, salvo sean de producto que necesita.
Imagen Ferrocons	"Uno va y compra todo, después no lo tienen en depósito y hay que esperar dos o tres días. Tienen más mentalidad de querer vender a toda costa, que aclarar al cliente que el producto no lo tienen". El mejor presentado es Ferroc., salvo Darsie en el Hiper Libertad. Pero todos tienen una muy buena exposición. "Ferrocons por problema de que no tienen todo el material, te genera miedo e inseguridad".	Ferrocons; sucursal de Villa Allende en decadencia, si siguen así se les van a ir muchos clientes.	Compraba hace tiempo cañerías. Publicaban ofertas no del todo confiables, ibas a buscarla por la mañana, el mismo día q la public. y decían q se terminaron. "Desde hace cinco años atrás dije no le compro más". Le queda muy lejos. Tiene muy buen muestrario de material pero cuando quieres solucionar el tema mat. (V Allende) y no tiene stock en el momento pq depende de casa central, tenés q esperar días, no te conviene. Corralón grande, tenes desde carpinter, hidromasaje, sanitarios, revestimientos, cantidad de rubros inmensos. Para el q tenga buen contacto con dueños puede q te resuelvan todo ahí, en un solo sitio encontras todo.
Imagen otras Empresas	Darsie; "completo, gran surtido y venden lo que tienen, te hacen la aclaración. Puntualidad, seriedad, buena mercadería. Tiene la ventaja de tener abierto los domingos". Sanitarios es el fuerte de ellos. Zarate; ofertas que supera a las otras emp. pero de poco stock. Manrique: más de obra, tb tienen sanitarios, corralón donde se encuentra casi de todo. Easy; mezcla de casi todo para la construcción. Todo lo que tiene Darsie y Ferrocons, lo tiene Easy, aunque son cosas de menos valor y calidad. Zarate, ofertas muy engañosas. Darsie y Ferrocons no son engañosos	Zarate; no tiene experiencia, nunca pidió presupuesto, no sabe exactamente donde está (Alta Córdoba) piensa que puede ser una muy buena oportunidad q todavía no ha descubierto. Edificor; Excelente Darsie: No tienen atención personalizada. No ha tenido mucho trato.	Zarate; ferretería. Sólo compras puntuales que le quedaban de paso a la obra en las sierras. Dos o tres veces te dicen si tengo y después hay que esperar 15 días. No he sido tan cliente para decir a favor o en contra. Darsie; corralón mas sanitarista. Son extremadam. ortodoxos, son los mismos de hace unos cuantos años y no cambian mucho, eso es bueno y malo. Podrían actualizarse en algunas cosas. Contingiani; casa chica en Cba pero en Marco Juárez es un mega corralón de varias manzanas, es mucho más grande que Ferrocons y Darsie. Los Megalocales pierden la atención personalizada.
Imagen como profesional	Ing; falta de roce social. El arquitecto es bueno para hacer proyectos y el ing. para los números. Compartir el mismo	—	Arquit; carece de perfil típico es una profesión joven. Trata de seguir con la imagen de bohemio, dadores de formas, volumen,

	trabajo crea cierta rivalidad, pero es necesario trabajar más en conjunto.		colores, etc. (formación de la facultad). El arquit. empresario q termina siendo la mayoría es un mercado q se está abriendo cada vez más, pero lo desconocen, a los ing. los forman para ser más empresarios. Arquit; proyecta, dirige y construye la obra. Rara mezcla; gente espera q sean suficientemente líricos y creativos para hacer prod. con calidad y originalidad. No tienen protagonismo en cdad, hace tres gob. empezó a haber arquit. en dirección de viviendas, obras públ, desarrollo urbano. Son muy pocos políticos. Tienen creatividad, entendimiento de nec. del hábitat del hombre, mayor cultura general a comparación de otras profes, alto factor de sociabilización
--	--	--	---

	ENTREVISTADO N°4	ENTREVISTADO N°5	ENTREVISTADO N°6
Perfil	28 años Arquitecta. Pasante en Catastro de la Provincia. Trabaja en área técnica de Empr.Constructora	45 años. Ing. Civil. 20 años trabajando. Mayormente lo contratan empresas para realizar obras de viviendas públicas. En forma particular realiza muy pocos trabajos.	37 años arquitecta. Trabaja en estudio de arquitectura.
Rol en Proceso de Compra	Influenciador.	Donde comprar o que comprar depende de la empresa donde trabaja, pero en buena parte de su decisión. En obra privada; Influenciador: no commodities	Decisor; commodities. Influenciador: no commodities, le resta mucho tener q acompañara a clientes.
Lugares de Compra	Ferrocons; ubicación buena, buen estacionamiento. Darsie centro; problemas con estacionamiento, pero si conoces el dueño, tenes buena relación, esperas al otro que saque el auto lo pensas.	Ferrocons; buen estacionamiento. Darsie (centro) más incomodo. Contingiani; cómodo te bajas y estás en la puerta del negocio. Puede elegirlos por este motivo.	Cercanía es muy importante. Ferrocons; buena ubicación y estacionamiento. Darsie: muchas sucursales, no todas con el mejor estacionamiento (centro).
Servicios		En compras grandes el servicio no tiene mucha influencia, porque en casas como Darsie, Ferrocons, Magnolia o Zarate cumplen. Ha tenido problemas de demora en entrega pero no es usual, también problemas de stock, sobre todo cuando comenzó la reactivación. Ahora se han acomodado un poco las cosas. Acerín (hierros); tiene vendedor particular q lo atiende por teléfono y después va a la empresa y cobra. Minetti: pide por teléf. Manera más usual para hacer compras es por tel. de no ser por algo muy específico. Uso de showrrom no hace. No le llega más información pq no trabaja en forma particular, si a las emp. Sirve contar con información técnica. Por el Colegio de Ing. le llega información.	"Esencial, cumplimiento y rapidez de entrega" Ventaja poder hacer lo pedidos por teléfono. Importante que resuelvan rápidamente inconvenientes. Requiere comunicación de verdadera utilidad, completa, información técnica y de precios.
Productos de compra	Hamsa; aberturas de aluminio. Asimrra: Hierros. Minetti; lozas y estructura.	Cañerías; Darsie, Ferrocons, Magnolia y Zarate. Darsie; cañerías, todo lo que sea instalación interna tiene más variedad por eso lo elegiría y aconsejaría.	Darsie; sanitarios, caños. Ferrocons; cerámica, grifería. Amoblamientos; casas especializadas o propio carpintero. Grueso: corralones.

		Ferrocons; cerámicas más variedad. Sanitarios depende del precio que consiga. Ladrillos para particular busca al que vende ladrillos directamente, no casas grandes, afueras de Cba, se consiguen mejores precios.	
Atención	"Darsie del Hiper Libertad te atiende bien, son jóvenes, medios desorganizados. Es importante crear una relación de confianza".	"Es bueno que exista un vendedor especial para cada rubro". Si va por su propia cuenta ha perdido vendedores que lo identifiquen. Ferrocons; si va a nombre de empresa que dirige obra, tiene trato personalizado.	"Me gusta que me conozcan" "Es muy importante quien me maneja la cuenta" Importante realizar compras en el menor número de pasos posibles, no perder tiempo.
Precio	"Por lo que más te regís es por el precio, segundo calidad, tercero prestigio. Sin embargo lo que más respetas es a tu cliente, puedes pagar un poco más para que te cumplan".	"Obras de viviendas no hay mucha variedad de precio en lo que se refiere al grueso, depende del volumen" "Empresas en sus precios son muy variables, no hay tendencias en presupuestos más bajos. Los prod. de primera calidad son los mismos técnicamente en todos lados, existen los de segunda calidad en donde se puede hacer alguna diferencia".	Resigna una diferencia de precios mínimas si le dan confianza en que cumplen con lo acordado y tranquilidad en la resolución de problemas. Todos manejan precios similares en primeras marcas. "Las ofertas no me interesan, pq compro el material q necesito en el momento"
Imagen Ferrocons	"Ahora una bestialidad, son cuadras, antes era una galponcito en una casa y ahí tenían todos los materiales que vendían, de pronto empezaron a tener cada vez mas clientes. No tiene tantos años, no es tan viejo. Da gusto entrar a Ferrocons, desde que cambio la imagen es distinto. Si tenés que recomendar una empresa para que la gente compre le decis que valla a Ferrocons, es tan grande que tenes distintas opciones según el bolsillo de cada uno".	"Empresa buena pero más engorrosa q Darsie". Lo atienden bien, pero es como si fuera un poco más grande y tiene que cubrir pasos; llevar orden de la empresa, pasar por mostrador de venta, pasar por caja si es que lleva un valor de la empresa, pasar por expedición que es otro local. "Distinto al local de Darsie en sucursal "Los Molinos" esta todo ahí adentro. Una sola persona te atiende y hace todo en un solo lugar. Perdés más tiempo en Ferrocons que en Darsie. Ferroc, es un poco más engorroso en la entrega pero atención es buena".	"He visto que ha cambiado mucho, se ha agrandado con el tiempo y la atención se ha despersonalizado" Ha tenido problemas de falta de stock Variedad en sus ofertas. Muy buena exhibición.
Imagen otras Empresas	Ferrocons y Darsie son las más grandes, pero Zarate esta creciendo mucho.	Darsie: empresa con buen servicio. Atención directa y muy buena. Zarate; sabe que son buenos, pero no conoce su movimiento, ha pedido presupuesto pero nunca tuvo relación.	Darise: "Empresa familiar, en la que se nota mucha seriedad, no da pasos más grandes de lo que le dan las piernas" Percibe una estructura familiar más que en las otras empresas. Darsie, Ferrocons: variedad de productos, casas con trayectoria. Zarate: en crecimiento. Falta de stock
Imagen como profesional	Los arquitectos son mucho más volados, usan más la imaginación, mas dados y sociables. Los ingenieros son más objetivos. En conjunto se potencian.	Ing; racional, utiliza al máximo elementos de la obra. Se fija en parte estructural, en la calidad, busca economizar, no se rebusca con las formas como lo hace el arquitecto, que vuela un poco más. Es más frío, mas cerrado que el arquitecto. La formación lo hace más estructurado.	Arquit: busca darle estilo a todo lo que hace, se fija en los detalles. Sociable. Ing; más estructurado, racional.

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ La Empresa Familiar, Peter Leach., Granica 1991
- ❑ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz / Heinz
- ❑ Weihrich, 1998, Mc. Graw Hill
- ❑ Néstor B. Braidbot, Marketing Total, 1996, Ediciones Macchi
- ❑ Investigación Cualitativa, Grupo 21, Junio 2003
- ❑ Investigación cuantitativa, realizada a profesionales, clientes de Ferrocons, Noviembre 2003.
- ❑ (Práctica Profesional UE). Muestreo no probabilístico por conveniencia., 29 encuestas telefónicas
- ❑ Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2000, Mc. Graw Hill.
- ❑ Villafañe, Imagen Positiva, (pág 23 y 27)
- ❑ Alberto Wilensky, La Promesa de la Marca, 1998, (pág.109 161,162 y 163)
- ❑ Dirección de Mercadotecnia, Philip Kotler, 1996, Pretince Hall
- ❑ Investigación de Mercados, William G. Zikmund, 1998
- ❑ Diario: *La Voz del Interior*; 19 y 25 de Abril 04 – 26, 29 y 31 de Mayo - 4 de Julio 04 – 18 de Marzo 05 – 1,4, 24 y 28 de Abril 05 - 27 28 de Junio 05 - 25 de Julio 05.
- ❑ Diario: *La Nación*; 26 y 29 de Mayo 04 – 1 y 23 de Junio 04 – 21 y 28 de Julio 05.
- ❑ Diario: *Clarín*; 30 de Abril 05 - 7 de Junio 05 - 26 de Julio 05.
- ❑ Diario: *La mañana de Córdoba*: 17 de Mayo 05 - 29 de Junio 05.
- ❑ Diario: *El Cronista* ; 21 de Febrero 2005.
- ❑ InfobaeFN, 5 de Julio 2005.
- ❑ INDEC
- ❑ Gerencia de estadísticas y Censos. Secretaría Gral. de Gobernación
- ❑ Management Estratégico del Mercado Aaker, (capitulo 7)
- ❑ Alberto Wilensky, La Promesa de La Marca (Pág. 164), 1998 Gráfica Guadalupe
- ❑ Todo sobre el cliente, Revista Mercado, Abril 2001
- ❑ Hugo R. Paz, Canales de distribución, Estrategia y Logística comercial (Pág.248), 1998 Ed. Universo
- ❑ Rubén Roberto Rico, Total Customer Satisfaction 1993

- ❑ Metodología de la Investigación Cualitativa, Gregorio R. Gómez, Javier Gil Flores y Eduardo G. Jiménez.
- ❑ William G. Zikmund, Investigación de Mercados, Prentice Hall 1998
- ❑ Trevor Bentley, Capacitación Empresarial, Cap 4, Mc. Graw Hill, 1993
- ❑ Capriotti, La Imagen de la Empresa, El Ateneo, 1992, Cáp. 3
- ❑ Stephen P. Robbins – Mary Coulter, Administración, Cáp. 5, Prentice Hall, 2000
- ❑ Covey, Stephen R. , Accelerated Learning, Executive Excellence Magazine Publishing, 1997, pág. 3.
- ❑ James M. Salter , Mercado Business to Business , Cuadernos de Actualidad Empresarial, Pág.3, 1996
- ❑ Revista, ÉNFASIS Logística, Junio 1998.
- ❑ Roman G. Hiebing, Jr. y Scout W. Cooper., Cómo Preparar el exitoso plan de Mercadotecnia, Mc. Graw Hill, 1992, Pág. 2
- ❑ Jean- Jacques Lambin, Marketing Estratégico, Mc. Graw Hill, 1995, Pág. 571.
- ❑ Recurso Crítico, Revista Gestión, Noviembre/Diciembre 2000