

# PLAN DE MARKETING

para la Sucursal Martinoli de la empresa Zárate

Trabajo Final de Grado

Universidad Empresarial Siglo 21

Autora: Barsky María Victoria

Carrera: Licenciatura en Marketing

Año: 2007

<b>Índice de contenidos</b>	<b>Pág.</b>
Introducción .....	6
Objetivos del trabajo .....	6
Marco temporal.....	7
Marco teórico .....	8
Introducción .....	8
Planificación .....	8
Plan de marketing .....	8
Posicionamiento .....	10
Marketing del retail.....	11
Metodología.....	13
Datos recabados para el análisis del negocio de la Sucursal .....	13
Descripción y filosofía de la empresa .....	17
Historia de la empresa .....	17
Descripción de la empresa.....	17
Objetivo actuales.....	17
Organigramas.....	18
Misión y visión.....	21
Producto .....	22
Descripción del producto.....	22
Mezcla de productos .....	22
Clasificación del producto.....	23
Ciclo de vida del producto.....	23
Atributos del producto .....	23
Estrategia actual de producto.....	25
Fijación de precios.....	26
Métodos de fijación de precios .....	26
Elasticidad del precio .....	26
Punto de equilibrio.....	27
Formas de pago .....	27
Distribución.....	28
Ubicación geográfica .....	28
Distribución física .....	28
Lay out de la Sucursal.....	28
Dinámica del canal .....	40
Comunicación/promoción .....	41
Antecedentes.....	41
Estrategia actual de posicionamiento .....	43
Mercado meta de consumidores.....	44
Descripción de los segmentos de mercado de la Sucursal .....	44
Análisis de Pareto.....	45
Descripción del proceso de decisión de compra .....	46
Análisis de ventas .....	48
Estacionalidad .....	49
Medición y pronóstico de la demanda .....	51
Pronóstico de la demanda futura .....	52
Análisis del sector .....	54
Análisis del Sector- 5 fuerzas de Porter .....	55
Estrategia competitiva actual de los competidores .....	56

Estrategia competitiva actual de los competidores .....	57
Análisis del Contexto .....	59
Variables impulsoras.....	60
Variables retractoras.....	62
Indicadores situación actual.....	64
Análisis de escenarios .....	66
VARIABLE N°1: Acceso al crédito.....	66
VARIABLE N°2: Resguardo de Inversión.....	67
Análisis FODA.....	69
Justificación del FODA .....	71
Actualización .....	74
Ambiente externo .....	74
Ambiente interno.....	76
Objetivos del Plan.....	79
Objetivo de ventas .....	79
Objetivos de marketing .....	80
Estrategias.....	81
A. Estrategia de cartera.....	81
B. Estrategia de diferenciación y posicionamiento .....	81
C. Estrategia funcional.....	81
Programas.....	84
I. "Espacio Zárate Alta Gama" .....	84
Lanzamiento "Zárate Alta Gama" .....	88
Lanzamiento "Zárate Alta Gama" .....	89
II. Fuerza de ventas exclusiva.....	91
III. Servicios exclusivos "Zárate Alta Gama" .....	92
IV. zaratealtagama.com.ar.....	94
V. Co-branding .....	96
Negociación de asociación con proveedores y empresas del rubro: septiembre – noviembre 2007.....	97
VI. Campaña comunicacional .....	98
VII. Relacionamiento con el cliente .....	101
Conclusión.....	106
Recomendaciones.....	106
Bibliografía .....	108
Anexos .....	109
Investigación Exploratoria.....	109
Guía de Pautas.....	111
Entrevistas.....	112

<b>Índice de ilustraciones, tablas y fotografías</b>	<b>Pág.</b>
Ilustración 1: Fases del plan de marketing.....	8
Ilustración 2: Organigrama general de Zárate .....	18
Ilustración 3: Organigrama de la Sucursal .....	19
Ilustración 4: Esquema de definición del producto .....	22
Ilustración 5: Matriz desempeño / importancia.....	24
Ilustración 6: croquis distribución de la Sucursal.....	29
Ilustración 7: Diagrama del flujo de derechos de la Sucursal.....	39
Ilustración 8: pieza publicitaria de Zárate en conjunto con tarjeta Cordobesa.....	42
Ilustración 9: pieza publicitaria Zárate.....	42
Ilustración 10: islogotipo de Zárate Alta Gama .....	43
Ilustración 11: análisis Pareto aplicado a la Sucursal.....	45
Ilustración 12: Proceso de compra "segmento consumo".....	46
Ilustración 13: proceso de compra "segmento negocios".....	47
Ilustración 14: evolución volumen de ventas de la Sucursal .....	48
Ilustración 15: Comparación volumen de ventas mensual de la Sucursal (años 2002 al 2005).....	49
Ilustración 16: Market share de Zárate y su competencia directa en base al volumen de ventas año 2005 .....	51
Ilustración 17: Pronóstico de la demanda futura.....	52
Ilustración 18: Variables del contexto .....	59
Ilustración 19: puestos de trabajo en relación de dependencia del sector construcción .	60
Ilustración 20: ISAC.....	64
Ilustración 21: Puestos de trabajo en relación de dependencia del sector construcción..	74
Ilustración 22: justificación objetivo de ventas .....	79
Ilustración 23: Propuesta lay out "Zárate Alta Gama" (planta de zonificaciones) .....	87
Ilustración 25: propuesta rediseño fachada de la Sucursal.....	88
Tabla 1: Mezcla de productos de la Sucursal.....	22
Tabla 2: Matriz de Ansoff .....	25
Tabla 3: Segmentos de mercado de la Sucursal.....	44
Tabla 4: Conducta de compra por segmento .....	46
Tabla 5: Ventas anuales, promedio ventas mensuales y crecimiento de ventas.....	49
Tabla 6: estado de resultados de Zárate.....	50
Tabla 7: periodos graficados en el pronóstico de la demanda futura .....	52
Tabla 8: Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	55
Tabla 9: Cuadro comparativo de los principales competidores .....	56
Tabla 10: Evolución de los costos de los materiales.....	62
Tabla 11: Análisis de escenarios (acceso al crédito).....	66
Tabla 12: Análisis de escenarios (resguardo de inversión).....	67
Tabla 13: FODA.....	69
Tabla 14: Balance de fuerzas.....	70
Tabla 15: propuesta redistribución del punto de ventas.....	84
Tabla 16: Cronograma de actividades.....	103
Tabla 17: Presupuesto total de plan de marketing.....	104
Tabla 18: Flujo de fondos proyectados.....	105
Fotografía 1: fachada salón A.....	30
Fotografía 2: fachada salón A.....	30

Fotografía 3: fachada salón B.....	31
Fotografía 4: fachada salón B.....	31
Fotografía 5: salón A.....	32
Fotografía 6: salón A.....	32
Fotografía 7: salón A.....	32
Fotografía 8: salón A.....	33
Fotografía 9: salón A.....	33
Fotografía 10: salón A.....	33
Fotografía 11: salón B.....	34
Fotografía 12: salón B.....	34
Fotografía 13: salón B.....	34
Fotografía 14: salón B.....	35
Fotografía 15: salón B.....	35
Fotografía 16: depósito.....	37
Fotografía 17: depósito.....	37
Fotografía 18: depósito.....	37
Fotografía 19: depósito.....	38

## Introducción

El presente trabajo final de grado se basa en el desarrollo de un plan de marketing aplicado a una empresa que opera en el mercado actual.

La empresa seleccionada para el análisis es Zárate, con más de 30 años de experiencia en el mercado de la construcción, donde actualmente se dedica a la comercialización de materiales, instalaciones, aberturas, griferías, cerámicos y revestimientos para la construcción en el mercado de Córdoba ciudad.

Desde el año 2002 ha experimentado un gran crecimiento en sus ventas, distribución geográfica y oferta de productos; llegando a ser uno de los principales referentes en el mercado de la venta de materiales para la construcción.

La empresa cuenta con 6 sucursales de venta al público distribuidas en la ciudad de Córdoba.

Debido a la heterogeneidad de segmentos que atiende y de oferta de productos que cuenta cada una de las sucursales de la empresa, el trabajo se acotará a la realización del plan de marketing para una de las sucursales en particular.

La sucursal elegida para el desarrollo del trabajo es la ubicada en el barrio Arguello (Av. Martinolli 7988), la cual cuenta con marcados objetivos de crecimiento y desarrollo en lo que se refiere a la venta de productos de alta gama.

A modo de simplificar, de aquí en adelante se denominará como "Sucursal" a toda aquella información referente a la sucursal Arguello, que es el objeto de estudio del presente trabajo.

Cuando se mencione información referente a la empresa en general se hará referencia a "Zárate".

### Objetivos del trabajo

Dada la situación actual de la empresa a estudiar, el documento escrito que dará como resultado el desarrollo de un plan de marketing cumplirá con los siguientes objetivos:

#### Objetivo general:

- Determinar, de manera sistemática y planificada, el rumbo a seguir por la Sucursal para potenciar su situación de crecimiento en el mercado.

#### Objetivos específicos:

- Analizar los recursos de la empresa.
- Identificar las estrategias implementadas en cada uno de los componentes de la mezcla de marketing.
- Describir la situación del macro y micro ambiente en que se encuentra la empresa.
- Proponer el qué (objetivos) y el cómo (estrategias) del plan de marketing a seguir por la Sucursal, así como los medios necesarios para llevarlo a cabo.

**Marco temporal**

El presente análisis de la situación interna y externa de la Sucursal ha sido realizado en el periodo correspondiente al segundo semestre del año 2005. Luego se desarrolló una actualización de la situación interna y externa de la empresa para el año 2006 y principios del 2007. Teniendo en cuenta que el escenario de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas no han sufrido relevantes cambios desde su relevamiento, el plan de marketing que surge de dicho análisis, se propone su puesta en marcha, ejecución y control para el año 2008.

**Marco teórico**

**Introducción**

El plan de marketing para la Sucursal, que se desarrolla como trabajo final de grado, se ha nutrido de diversos autores, entre los cuales se han tomado como referentes principales a Philip Kotler<sup>1</sup> y Sainz de Vicuña Ancín<sup>2</sup>.

En lo concerniente a las fases y etapas que debe contener el plan, el trabajo se guía por la estructura propuesta por Sainz de Vicuña Ancín.

El autor describe y grafica el proceso de elaboración de un plan de marketing de manera clara, precisa y secuencial en cada uno de sus componentes. Haciendo del mismo una estructura viable de aplicar en la práctica.

El segundo autor considerado como base teórica para justificar la descripción de los componentes del análisis interno y externo a lo largo del trabajo es Philip Kotler. Siguiendo los lineamientos de su obra Dirección de marketing, la edición del milenio, el autor ofrece la teoría fundamental para comprender sobre cuales aspectos hacer énfasis, a la hora de analizar cada uno de los componentes que debe incluir un plan de marketing.

**Planificación**

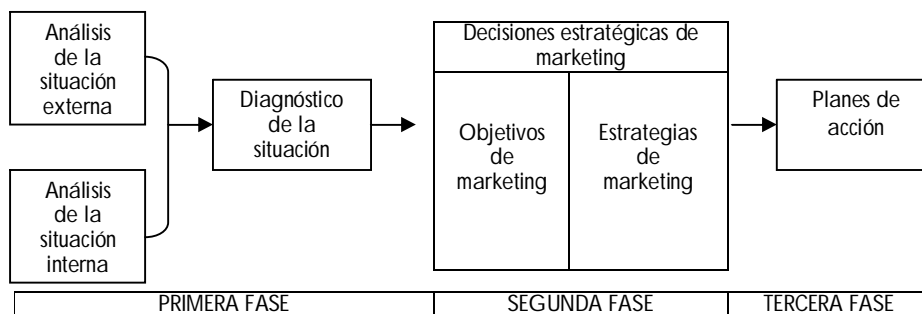
Toda planificación estratégica implica coordinar objetivos, habilidades y recursos de la empresa con la situación del mercado. Su finalidad es moldear los negocios y productos de la empresa para producir mayores utilidades y crecimiento en el mercado.

El marketing se define como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos de una forma mejor que la competencia. Dentro de este contexto, un plan de marketing, es un documento escrito que guía tal proceso.

**Plan de marketing**

Según el modelo propuesto por Sainz de Vicuña Ancín el plan de marketing es un documento que cuenta con tres partes claramente diferenciadas:

**Ilustración 1: Fases del plan de marketing**



<sup>1</sup> Kotler Philip, *Dirección de marketing*, Pearson Educación, Edición milenio, México, 2001.

<sup>2</sup> Sainz de Vicuña Ancín José María, *El Plan de Marketing en la práctica*, ESIC, 4ª edición, Madrid, 1999.



En la primera fase se debe partir del análisis de la situación pasada y actual de la empresa respecto a:

- sus clientes, niveles de ventas, políticas de fijación de precios, canales de distribución y su estrategia de comunicación y promoción. Esta información, en su conjunto, determina la situación interna de la empresa en términos de fortalezas y debilidades.
- el sector en el que está inserta, su posición respecto a la competencia y cuáles son las variables macro ambientales que ejercen influencia sobre su desempeño. El cruce y la interrelación de los puntos mencionados configuran aquellas oportunidades y amenazas externas a la empresa.

Este análisis interno y externo, da como resultado un diagnóstico, generalmente denominado análisis FODA, que sirve de plataforma para la segunda fase del plan.

La segunda fase del plan es la determinación del accionar estratégico a seguir.

Aquí se determinan los objetivos (ya sea en términos de ventas, porción de mercado, niveles de satisfacción, etc.) a lograr con los productos o servicios de la empresa durante el tiempo que se determine en la planificación.

La tercera, y última fase, de todo plan de marketing consta en detallar todas las acciones y recursos necesarios para cumplir con la estrategia propuesta, así como los controles a seguir para corroborar la ejecución del plan a lo largo del tiempo.

En síntesis, Sainz de Vicuña Ancín referencia que todo plan de marketing debe ser de carácter escrito, con contenido concreto y partes diferenciadas. Debe estar enmarcado en la planificación de la empresa y servir de instrumento de control y seguimientos de las acciones de marketing y la empresa en general.

El plan contiene todos los componentes de la mezcla de marketing y explicita el beneficio que obtendrá la empresa en el plazo fijado por el plan, al cumplir con las acciones que se proponen.

La intención de sistematizar en un documento estructurado la planificación de marketing para la Sucursal de Zárate es servir de guía estratégica para todo el accionar de la empresa. Considerando que la firma carece de un proceso estructurado y sistematizado de su accionar en el mercado, el presente trabajo servirá como punto de partida para planificar las demás áreas de la empresa.

#### *Primera fase del plan:*

- Para el desarrollo del análisis de la situación interna se siguen los lineamientos establecidos por Philip Kotler. El autor permite integrar teoría y situación actual de la empresa, de una manera clara y estructurada, en lo referente a: la definición, descripción y análisis del producto, la estructura de precios, los segmentos de mercado, el proceso de decisión de compra y la estructura de comunicación y promoción.
- Dentro del análisis externo, para la definición del sector, se toma como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter<sup>3</sup>. Este modelo permite reconocer como se configura el mercado en que está inserta la empresa en lo referente a la rivalidad competitiva, sus compradores y proveedores.

<sup>3</sup> Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, CECSA, 18ª reimpresión, México, 1999.

El principal valor que aporta el modelo de las cinco fuerzas es la posibilidad reconocer el grado de atractivo, en términos de beneficios, del mercado en que está desempeñándose la empresa en estudio.

Para el análisis de contexto a raíz de no encontrar, en los modelos teóricos de clasificación del ambiente, una aplicación satisfactoria del comportamiento del entorno real al momento del análisis; se optó por el desarrollo de un modelo propio de variables. Esto dio como resultado clasificar las variables relevantes del entorno en tres categorías: variables impulsoras, variables retractoras e indicadores de la situación actual.

- En la parte final de la primera fase del plan, se desarrolló el diagnóstico de la empresa.

Se toma como modelo de análisis FODA, el propuesto por Sainz de Vicuña Ancín. Es importante destacar el valor agregado que genera el modelo de cruce o balance de fuerzas que propone al autor, ya que el mismo sirve como base fundacional en la planificación estratégica de las acciones de marketing.

#### *Segunda fase del plan:*

En la definición de las decisiones estratégicas que guiarán el plan, se toma como referente a los autores Hiebing y Cooper. Ellos proponen que como paso previo a la definición de los objetivos de marketing primero se debe analizar y establecer el objetivo de ventas.

El objetivo de ventas se utiliza como criterio para determinar los objetivos de marketing, ya que los mismos se establecen para alcanzar las metas de ventas.

Para finalizar con esta fase se describen las estrategias de marketing. Las mismas determinan cómo conseguiremos los objetivos de marketing.

El desarrollo de una estrategia de marketing exitosa requiere de un posicionamiento claro y definido que distinga la diferencia entre el producto de la empresa y el de la competencia. En consecuencia, teniendo en cuenta la situación interna y de mercado por la que está atravesando la Sucursal, se considera prioritario guiar el accionar estratégico del plan en función de una estrategia de posicionamiento del punto de ventas, para poder lograr su diferenciación respecto a la competencia.

#### **Posicionamiento**

Por *diferenciación*<sup>4</sup> se entiende al diseño de un conjunto de diferencias importantes que distingan a la oferta de la empresa de las de sus competidores.

Existen cinco variables por medio de las cuales puede diferenciarse una empresa:

- sus productos
- sus servicios
- el personal
- el canal
- la imagen

Si bien todos los productos pueden diferenciarse, no todas las diferencias llegan a ser importantes; por lo que se hace necesario desarrollar un posicionamiento que distinga la oferta de la empresa de la del mercado.

---

<sup>4</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

*Posicionar*<sup>5</sup> es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

Ries y Trout definen al posicionamiento como lo que se hace en la mente del prospecto.

Cuando debemos definir el posicionamiento de la empresa, es tan importante considerar la imagen del competidor como la de la propia empresa.

Una estrategia de posicionamiento requiere definir como quiere la empresa ser percibida por los segmentos estratégicos, y con qué atributos de imagen quiere que se identifique la empresa en la mente del consumidor o usuario.

El posicionamiento es la base para definir todas las comunicaciones de la empresa: de marca, de publicidad, de comercialización y de su fuerza de ventas.

Para que el posicionamiento sea exitoso se debe tener en cuenta la naturaleza del producto, las necesidades y deseos del mercado meta y la competencia.

Lo crucial es definir cual será el beneficio central a promover por la empresa para posicionarse en el mercado.

Si bien una empresa o marca puede obtener un posicionamiento favorable en base a dos o más beneficios, siempre es mejor el posicionamiento en base a un solo beneficio. Jack Trout y Steve Rivkin<sup>6</sup> sostienen que la mejor forma de penetrar en las mentes consiste en simplificar al máximo el mensaje, evitando la complejidad y confusión.

Frente a la saturación del mercado, tanto a nivel de variedad de productos como de medios y de mensajes publicitarios, las personas sólo aceptan información que sea compatible con su conocimiento o experiencia, dejando los demás afuera.

Por lo que en la actualidad la supervivencia de una empresa en el mercado viene de la mano del posicionamiento.

### *Tercera fase del plan:*

Dentro de la delineación de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y estrategias de marketing propuestos, se hace hincapié al concepto de *marketing del retail*.

### **Marketing del retail**

A partir del conocimiento de los consumidores objetivos y de la gestión adecuada de dicho conocimiento, el *marketing del retail*<sup>7</sup> consiste en satisfacer las necesidades y los deseos de estos, fidelizándolos de manera rentable.

Esto se logra administrando la calidad de las distintas experiencias, con una mezcla comercial para cada negocio y un posicionamiento y una diferenciación, instalados en la mente y en el corazón del cliente, de tal modo que sea difícil de imitar.

El marketing del retail afirma que el principal patrimonio de la empresa está en la relación con los clientes y en la creación de experiencias gratificantes.

Hoy en día la tendencia indica que las marcas de proveedores y la propia del retail, por medio de ideas y recursos, crean experiencias alrededor de ellas y de sus clientes. El principal eje competitivo hace referencia a la creación de valor agregado a través de experiencias gratificantes e inolvidables.

<sup>5</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

<sup>6</sup> Trout Jack y Steve Rivkin, *El Nuevo Posicionamiento*, Mc Graw-Hill Interamericana, primera edición, México, 2004.

<sup>7</sup> Rico Rubén Roberto y Doria Evaristo, *Retail Marketing: el nuevo marketing para el negocio minorista*, Pearson Education, 2ª edición, 2005.

Las mejores experiencias se viven a través de la calidad, cantidad, creación de escenarios y momentos en el retail; potenciándose aún más cuando el retail y las marcas, en forma asociada, crean experiencias reconocidas por los consumidores.

Rico y Doria definen *experiencias* como aquellas acciones, sucesos o formas de internacionalización, que los clientes y consumidores reciben mediante los usos y prácticas de la vida cotidiana, en función de los estímulos creados y brindados por la empresa.

Las experiencias deben crearse en todo momento de contacto o verdad que tiene la empresa con los clientes intermedios y consumidores finales.

Aquellas creadas dentro del punto de venta físico o virtual son determinantes para los clientes, no sólo porque ahí se definen el 80% de las decisiones de compra, sino porque es allí donde sucede prácticamente todo.

También son las marcas las que deben crear experiencias alrededor de ellas mismas y dirigir las a las necesidades del consumidor.

Dentro de las diversas acciones existentes para crear una experiencia, podemos destacar a:

- Crear momentos, situaciones y recuerdos positivos que logren, un compromiso para construir luego relaciones duraderas con el retail y las marcas.
- Crear una personalidad tangible del retail, diferenciadora e intangible por su competencia.
- Apelar a los aspectos en referencia a lo visual, emocional, verbal, creativo, intelectual, cultural y estimulante para comprometer al consumidor con el retail y con las marcas.
- Trabajar fuertemente con los proveedores a través del co-marketing o el multibranding.

El retailing actual está orientado al estilo de vida, lo cual hace necesario que el retail se dirija hacia lo recreativo y a la generación de opciones que resulten placenteras, y a partir de ello, a incrementar las ventas.

Una buena alternativa es construir alianzas estratégicas donde se vincule a otros retailers de actividades diferentes pero complementarias, encuadrándolas dentro del mismo perfil de estilo de vida de los consumidores a los que se orienta.

El no transformar el negocio para convertirse en un proveedor de experiencias, genera la amenaza de quedar comoditizado. Periódicamente las experiencias que brinda el negocio deben renovarse, de lo contrario se volverá aburrido.

## Metodología

Los datos que sirven como fuente de información en el desarrollo de la primer parte (evaluación del negocio) del presente trabajo final de grado se pueden dividir, siguiendo la clasificación de William G. Zikmund<sup>8</sup>, en:

1. **Datos primarios:** aquellos datos recopilados y organizados específicamente para el proyecto que se lleva a cabo.
2. **Datos secundarios:** son datos previamente recopilados y organizados para algún proyecto distinto del que se realiza. Estos datos se encuentran generalmente dentro de la empresa o en una biblioteca pública o universitaria. Los mismos tienen la característica de ser históricos y estructurados. Su principal ventaja es la disponibilidad.

Se obtienen en forma más rápida y a menor costo que los datos primarios, pero también tienen la limitación de no ser diseñados específicamente para satisfacer las necesidades del proyecto que se está llevando a cabo.

A la vez los datos secundarios se clasifican en:

- *Datos internos y de propiedad privada:* datos creados, registrados o generados en la organización.
- *Datos externos:* datos creados, registrados o generados por una entidad distinta a la organización.

### Datos recabados para el análisis del negocio de la Sucursal

El análisis del negocio de la Sucursal se basó en diversas fuentes de información provenientes de:

#### 1. **Datos primarios:**

- a. Se realizó una Investigación Exploratoria (ver anexo), bajo la técnica de entrevistas en profundidad, a clientes actuales de la sucursal. Como resultado de la investigación se pudo obtener información relevante para el análisis del contexto interno, tal como la determinación del mercado meta de la sucursal, la definición del proceso de compra de los clientes, la evaluación de los clientes respecto a atributos del producto ofrecido.

Respecto al análisis externo, la investigación proporcionó información para la definición del sector competitivo de la Sucursal, de sus competidores directos y para la evaluación de estos desde el punto de vista de los clientes.

- b. Otra Investigación Exploratoria de la que se vale este trabajo para obtener información, fue la aplicada al estudio de la competencia. En dicha investigación se realizaron visitas sistemáticas a cada uno de los competidores definidos como "directos" de la Sucursal.

Por medio de la investigación, bajo la técnica de simulación de cliente, se recabó información de la competencia respecto a: la atención, los precios, líneas de productos ofrecidas, formas de pago, imagen y disposición de productos en el punto de ventas, y estrategia de comunicación y promoción

<sup>8</sup> Zikmund William G., *Investigación de Mercados*, Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, México; 1998.

de cada uno de ellos. El resultado de esta investigación se plasma en el análisis del sector ubicado en el contexto externo del trabajo.

- c. Por último, se realizaron entrevistas en profundidad, en diversas ocasiones del desarrollo del trabajo, al gerente general de la empresa y de la Sucursal, así como a la fuerza de ventas. Estas entrevistas permitieron conocer en profundidad el negocio en el que se encuentra la empresa, y a partir de ellas se pudo profundizar el análisis y la descripción de cada uno de los componentes del contexto interno:
- Descripción y Filosofía de la empresa
  - Producto
  - Fijación de Precios
  - Distribución
  - Comunicación/Promoción
  - Mercado meta de consumidores
  - Análisis de Ventas
  - Medición y pronóstico de la demanda

## **2. Datos secundarios:**

### *a. Datos internos y de propiedad privada*

Dentro de esta categoría de datos secundarios podemos destacar todos aquellos datos históricamente recopilados por la empresa que ha servido como fuente de información para el análisis del trabajo: los niveles de ventas de la Sucursal, volumen de ventas por segmento de clientes, la estimación de porción de mercado de la empresa y de sus competidores, y el estado de resultados de la empresa.

### *b. Datos externos*

Para el análisis del contexto externo se consultaron las siguientes fuentes de datos secundarios externos:

- INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.
- IERAL, Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana.
- Cámara Argentina de la Construcción.
- UADE: Universidad Argentina de la Empresa.
- Diarios: La Voz del Interior, Día a día, La Mañana de Córdoba, Clarín, la Nación.
- Revistas especializadas: Vivienda Nueva, Punto a Punto, Costo de Obra, Merchandising.

# PRIMERA FASE

# EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

CONTENIDOS | Contexto Interno  
Contexto Externo  
Diagnóstico

# CONTEXTO INTERNO



## Descripción y filosofía de la empresa

### Historia de la empresa

Zárate es una empresa de formación familiar con más de 30 años de existencia. Se inicia en el mercado cordobés como una empresa de ramos generales, pero rápidamente el negocio crece pasando a formar una "ferretería" donde comienza a abrir sucursales anexas a la casa central.

Correspondientemente con el crecimiento continuo que tiene en el mercado, la empresa pasa de ser una "ferretería" a tener el formato de negocio de "corralón" (venta de materiales gruesos para la construcción).

Finalmente, Zárate diversifica su oferta de productos y se define como la conocemos hoy: una empresa de venta de materiales para la construcción. Actualmente se dedica a la comercialización de griferías, sanitarios, amoblamientos de cocina, aberturas, cerámicos, instalaciones, ladrillos, hormigón, canaletas, bloques, aceros, cemento, cales, membranas, productos químicos, pegamentos, pinturas en general y revestimientos en el mercado de Córdoba.

La empresa ha llegado a ser uno de los principales referentes en el mercado de la venta de materiales para la construcción. Esto se ve reflejado en su gran crecimiento en sus ventas, en su distribución geográfica y en la oferta de productos.

### Descripción de la empresa

El modelo de negocio de Zárate está basado en la comercialización de todos los productos necesarios para la construcción.

La empresa cuenta con 2 tipologías de clientes claramente diferenciados:

- el mayor volumen de clientes (80%) está compuesto por aquellos que compran para uso personal (construcción, refacción o ampliación de vivienda).
- en menor medida (20% restante) se encuentran aquellos clientes que realizan compras con fines comerciales (constructoras, profesionales e inversionistas).

Los productos que vende la empresa involucran inversiones de dinero y tiempo importantes por parte de comprador, por lo que la fuerza de ventas, la exposición de productos en el punto de venta y el servicio post venta son elementos cruciales en la toma de decisiones del comprador.

### Objetivo actuales

#### Objetivo general de Zárate:

- *Aumentar en un 50% las ventas mensuales*

Teniendo en cuenta que las ventas mensuales actuales son de 2 millones de pesos; Zárate tiene como objetivo llegar a los 3 millones de pesos en ventas mensuales.

#### Objetivos específicos de la Sucursal:

- *Posicionarse en el segmento de productos de alta gama*

Zárate se encuentra con un firme posicionamiento en el segmento de productos de calidad estándar, donde cuenta con una extensa profundidad de productos ofrecidos en cada una de sus sucursales. Con referencia a los productos de alta gama, recientemente Zárate ha comenzado a especializarse en ofrecer variedad de los mismos en esta Sucursal.

Sus planes son diferenciarse por medio de esta oferta, por lo cual, su principal objetivo es lograr un posicionamiento en el segmento de los productos de alta gama y llegar a ser líder en él.

- *Mejorar el servicio al cliente*

La Sucursal plantea mejorar el servicio de atención a sus clientes en:

- La atención en salón (punto de venta):* por medio de capacitación de los vendedores, seguimiento individual de la evolución de compras de los clientes y el mejoramiento de la exposición de productos en el salón de ventas.
- La entrega domiciliaria de productos:* la sucursal pretende mejorar la logística de entrega domiciliaria de materiales comprados por sus clientes. Para lo cual planea optimizar el tiempo que transcurre entre el pedido y su entrega domiciliaria, así como también optimizar la colocación adecuada del material en su lugar de destino solicitado por el cliente.
- La variedad y stock disponible en el punto de venta:* se pretende aumentar la variedad de los productos de alta gama ofrecidos en la Sucursal; así como mantener una política de stock de los mismos. De esta manera el producto estará disponible en el mismo momento en que el cliente realice la transacción y no ocurran demoras debido a ausencia de stock.
- Mejora y ampliación de instalaciones:* Zárate tiene como meta incrementar en 1000 metros cubiertos el depósito y duplicar el tamaño del salón de exposición de productos de la Sucursal.

**Organigramas**

**Ilustración 2: Organigrama general de Zárate**

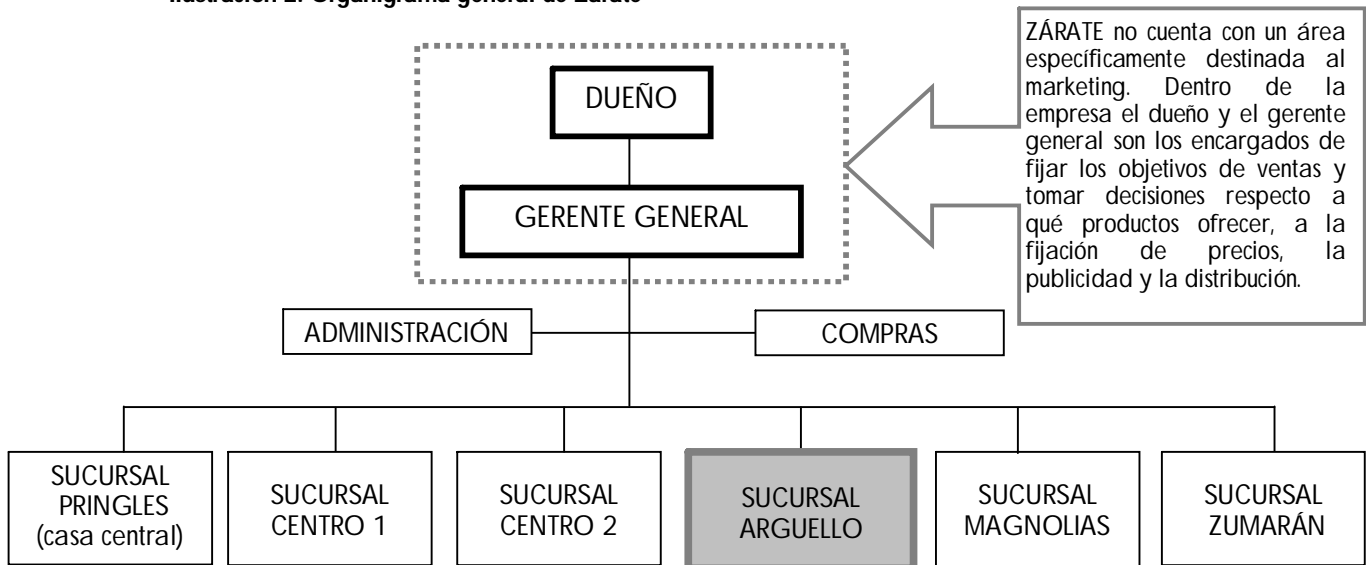
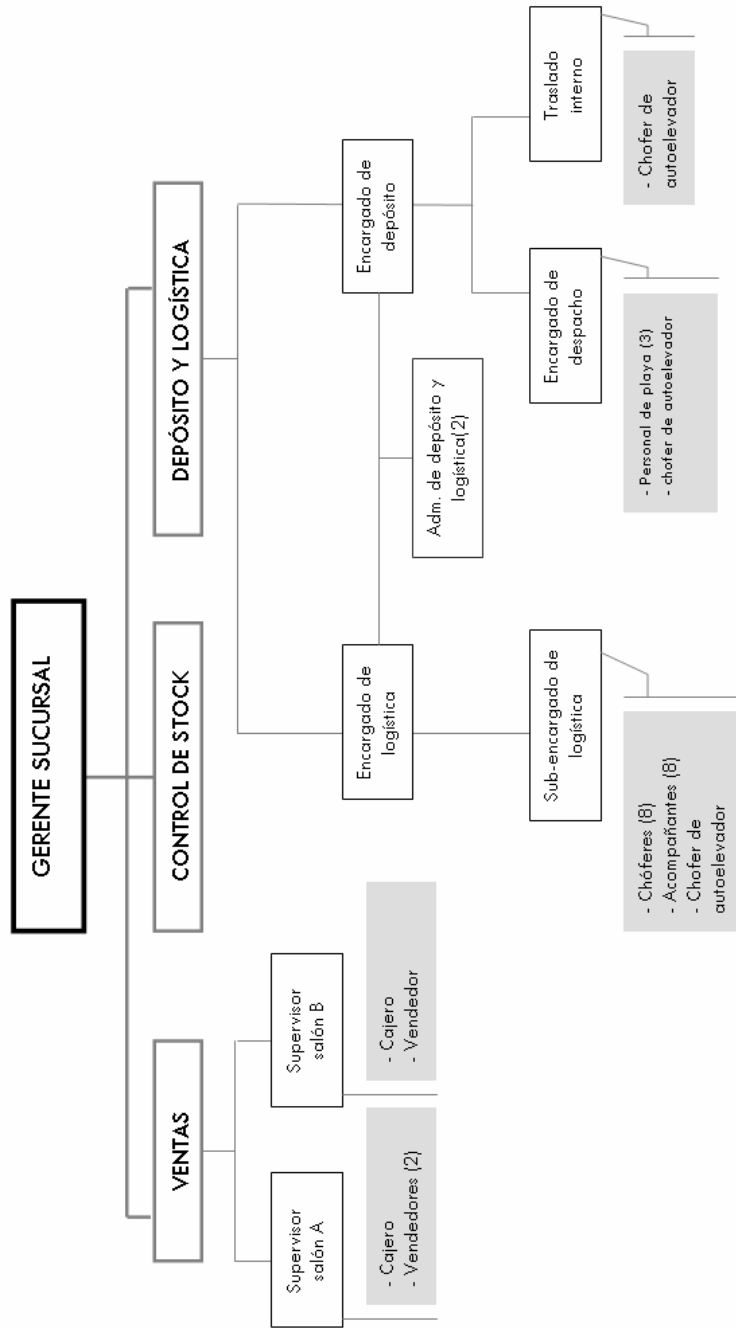


Ilustración 3: Organigrama de la Sucursal



La Sucursal en estudio cuenta con dos áreas claramente diferenciadas:

- **Ventas:** la atención al público y exposición de productos de la Sucursal está dividida según líneas de productos en dos salones independientes.
- **Depósito y logística:** como se puede observar en la ilustración del organigrama de la Sucursal, el área cuenta con una importante estructura y gran cantidad de personal afectado a la misma (29 personas en total). Esto se debe a que la Sucursal cumple la función de ser centro de distribución para toda la empresa. Desde la Sucursal se realiza la provisión del stock para cada una de las sucursales y se despacha el 70% de las ventas de todas las sucursales que requieren envío domiciliario.

### **Misión y visión**

Zárate no cuenta con una declaración de cuál es su misión y visión como empresa. Ambas declaraciones descritas a continuación se han elaborado luego de indagar al gerente de la empresa sobre cuál es la razón de ser y hacia dónde quieren dirigirse en el futuro.

La **misión** de Zárate es satisfacer las necesidades de construcción, ampliación y refacción de viviendas y obras de arquitectura del mercado de Córdoba, comercializando la mayor variedad de insumos para la construcción, por medio de la mejora constante del servicio al cliente.

Esta declaración de misión se basa en los criterios principales de definición propuestos por Walter, Boyd, Mullins y Larréché<sup>9</sup>.

Para los autores las declaraciones de misión más útiles se centran en la necesidad del cliente de quedar satisfecho, en las funciones que tienen que llevarse a cabo para satisfacer esa necesidad; y son específicas en cuanto a los grupos de clientes y los productos o tecnología en los que hay que concentrarse.

**Visión:** Ser la empresa N° 1 de venta de materiales para la construcción del mercado de Córdoba.

La visión de la empresa se elaboró en función a la dirección de hacia donde va la empresa y lo que quiere ser en el largo plazo.

---

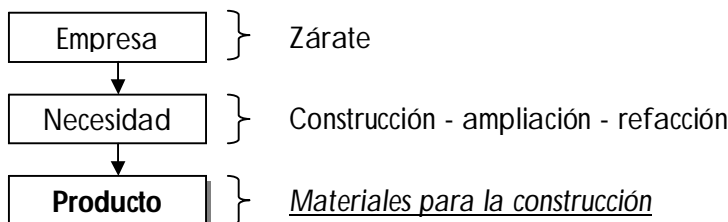
<sup>9</sup>Walker Orville C., Boyd Harper W., Mullins John, Larréché Jean-Claude; *Marketing Estratégico*, Mc Graw-Hill Interamericana, cuarta edición, México, 2004.

## Producto

### Descripción del producto

Philip Kotler<sup>10</sup> define al *producto* como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Partiendo de la base de la definición el producto de Zárate se describe de la siguiente manera:

**Ilustración 4: Esquema de definición del producto**



### Mezcla de productos

La mezcla de productos o surtido de productos<sup>11</sup> de una empresa es el conjunto de todos los productos y artículos que ofrece para la venta y se puede analizar desde su amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

**Tabla 1: Mezcla de productos de la Sucursal**

AMPLITUD de la mezcla de productos					
	Materiales gruesos	Instalaciones	Pisos y Revestimientos	Aberturas	Artefactos y griferías
LONGITUD de la línea de productos	Cemento	Agua corriente	Cerámicos	Puertas	Sanitarios
	Cales	Gas	Revestimientos	Exterior	Muebles
	Áridos	Ventilación	Guardas	Portones	Bachas
	Hierros	de conductos	Pegamentos	Puertas	Mesadas
	Viguetas	Cloacal y	Pastinas	Interior	Griferías
	Ladrillos	Pluvial	Tejas	Placard	Accesorios
	Bloques		Perfiles	Ventanas	Piletas
	Cerámicos		Terminaciones		Bañeras
	Membranas		Pinturas en gral.		Hidromasajes
	Aislantes				Piletas de lavar

La empresa cuenta con cinco líneas de productos (AMPLITUD). Con respecto a la PROFUNDIDAD de cada una de las líneas, se puede afirmar que el número de variantes que se ofrecen de cada uno de los productos de las líneas es extenso. La Sucursal cuenta con diversidad de: marcas y calidad (estándar y alta gama) en cada una de las variantes de sus líneas de productos trabajadas.

Por último, existe una relación estrecha (gran CONSISTENCIA) entre cada una de las líneas de productos de la empresa, ya que todas responden a mismo fin o uso: la construcción.

<sup>10</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

<sup>11</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

### Clasificación del producto

Dentro de las clasificaciones de los productos con base a sus características de Philip Kotler<sup>12</sup>, podemos situar el producto ofrecido por la Sucursal en las siguientes clasificaciones:

- Bienes duraderos: los productos que comercializa son tangibles y sobreviven a muchos usos. Requieren de venta y servicios personales, y de garantías por parte de la empresa.
- Bienes de comparación: los productos ofrecidos son comparados por los clientes durante el proceso de selección y compra en base a calidad, precio, estilo. Estos bienes de comparación son heterogéneos ya que difieren en sus funciones y servicios, por lo que la empresa trabaja con un surtido muy amplio para satisfacer los gustos y necesidades individuales y requiere de personal de ventas bien capacitado para informar y asesorar a los clientes.
- Bienes de especialidad: dentro de esta clasificación de bienes entra la categoría de los productos denominada línea de alta gama. Estos productos cuentan con características de exclusividad y de identificación de marca, por lo cual un número suficiente de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial.

### Ciclo de vida del producto

En general los productos atraviesan en el mercado un ciclo de vida que sigue una forma acampanada, compuesto por cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.

Tomando como "producto" de Zárate a la venta de materiales para construcción en el mercado de Córdoba, el mismo se encuentra en etapa de madurez por las siguientes razones:

- La tasa de crecimiento de las ventas de materiales para construcción ha declinado.
- La competencia es intensa, creando un mercado sumamente competitivo. Sólo pocas empresas grandes (Darsie, Ferrocons y Zárate) son líderes, sirven a todo el mercado y alrededor de ellas hay una multitud de ocupantes de nichos (corralones, pinturerías, empresas especializadas en venta de aberturas, amoblamientos para cocina).
- El producto es aceptado y conocido por el mercado.
- Los canales de distribución están cubiertos. Como se mencionó, el mercado de Córdoba cuenta con empresas líderes que cubren la demanda de materiales para construcción de la ciudad de Córdoba, llegando a abastecerla en su gran mayoría.

### Atributos del producto

Los atributos ó beneficios (ventajas) del producto ofrecido por la empresa provienen de las percepciones del consumidor respecto del producto<sup>13</sup>.

A continuación, se detallan los atributos considerados importantes por los consumidores para luego determinar, por medio de una matriz de desempeño/importancia, que lugar ocupa la empresa respecto a esos atributos en función de su desempeño.

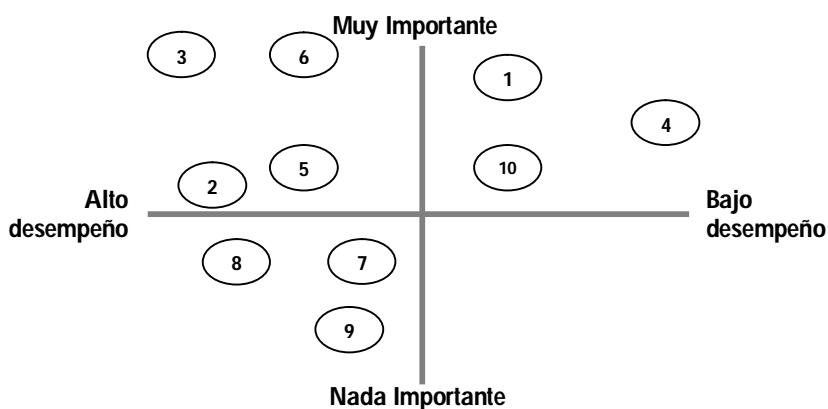
---

<sup>12</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

<sup>13</sup> Hiebing Roman G., Cooper Scott W.; *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*, Mc Graw-Hill Interamericana, primera edición, México, 1992.

Atributos evaluados por los clientes de la Sucursal<sup>14</sup>:

1. Precio competitivo
2. Variedad de productos y marcas
3. Atención personalizada
4. Tiempo de espera para ser atendido
5. Ubicación: cercanía al lugar de construcción
6. Tiempo de entrega del material en el lugar de construcción
7. Seriedad de la empresa: trayectoria en el mercado
8. Facilidades de pago: especialmente por medio de cuenta corriente
9. Facilidad para estacionar vehículos
10. Exhibición de productos: presentación, variedad

**Ilustración 5: Matriz desempeño / importancia**

Dentro de los aspectos considerados como IMPORTANTES por los clientes a la hora de la elección de compra, la Sucursal presenta un desempeño positivamente valorado en: la variedad de productos y marcas, la atención personalizada, la cercanía del punto de ventas al lugar de construcción y el tiempo de entrega del material en el lugar de construcción.

Por otra parte, el tiempo de espera para ser atendido, la presentación de los productos en el punto de ventas y el nivel de precios respecto a la competencia son también aspectos de considerable importancia para los clientes pero representan una valoración negativa en el desempeño que la Sucursal ofrece para los mismos.

También se evaluó positivamente el desempeño de la Sucursal en lo referente a su trayectoria y seriedad en el mercado, las facilidades de pago ofrecidas (especialmente por medio de cuenta corriente) y la posibilidad de estacionar vehículos en el punto de ventas. Sin embargo, estos atributos se consideran de menor relevancia al momento de la decisión de compra en comparación con los atributos descriptos anteriormente.

<sup>14</sup> Investigación Exploratoria. Técnica: entrevistas en profundidad. Muestra: 8 casos (3 clientes con compras para uso comercial y 5 clientes de compras para uso personal).



### Estrategia actual de producto

Ansoff<sup>15</sup> propone la matriz de dirección del crecimiento como una herramienta útil en los casos en que la empresa se plantea objetivos de crecimiento.

Esta matriz se basa en dos variables: el producto y el mercado, en función de su actualidad y su novedad, generando como resultado estrategias de expansión o de diversificación según la realidad y necesidades de la empresa.

Tabla 2: Matriz de Ansoff

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Teniendo en cuenta que la Sucursal se está enfocando en aumentar su crecimiento en el mercado de la zona norte de Córdoba (mercado actual), en base a incrementar las ventas de una de sus líneas de productos existente (alta gama), podemos afirmar que según la matriz estratégica de Ansoff, se está siguiendo una estrategia de penetración en el mercado.

<sup>15</sup> Sainz de Vicuña Ancin José María, *op. cit.*

## Fijación de precios

### Métodos de fijación de precios

La Sucursal cuenta con diversos **métodos para fijar los precios** de sus productos.

El primer método que utiliza para fijar el precio de todos los insumos para la construcción que comercializa es, denominado según Philip Kotler<sup>16</sup>, la **“Fijación de precios por sobreprecios”**. Este método se caracteriza por sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. En el caso específico de la Sucursal, a cada producto se le fija un precio inicial no menor al 30% sobre el costo de compra.

Sobre esta base general de precios fijados, pueden ocurrir ajustes de estos precios mediante los siguientes métodos:

- **“Fijación de precios por tasa vigente” (definido por Philip Kotler):** método en el que la empresa basa su precio primordialmente en los precios de sus competidores.

La Sucursal utiliza este método de fijación de precios “circunstancialmente” cuando encuentran que la competencia tiene un precio menor en alguno de los productos que ofrecen y determinan que es conveniente igualar su precio al ofertado por la competencia. No hay un parámetro establecido de cuando y sobre cuales productos aplicar este método.

- **Ajustes personalizados:** la Sucursal realiza descuentos en los precios a aquellos clientes frecuentes (clientes que realizan la compra de todos los insumos necesarios para su obra y empresas o profesionales que regularmente compran insumos para realizar su negocio). Este criterio es uno de los más subjetivos, y depende exclusivamente de la decisión del gerente de la Sucursal de otorgarle o no un precio diferenciado a un cliente específico.

- **Descuentos por membresía:** la empresa entrega a sus clientes que compran al por mayor (profesionales, inversionistas y constructoras) una tarjeta denominada “División Obras”, la cual otorga beneficios de descuentos sobre los precios generales. Por ejemplo actualmente se promociona un descuento del 10% por la compra del palet completo de determinados revestimientos para pisos.

### Elasticidad del precio

Se puede observar que la elasticidad del precio de la Sucursal está directamente relacionada con el grado de fidelidad de compra de los clientes hacia la empresa.

Aquellos clientes que se caracterizan por poseer una fidelidad de compra relativamente baja respecto a la empresa muestran una marcada sensibilidad frente a variaciones de los precios ofrecidos; es decir, los productos ofrecidos por la Sucursal para esta tipología de clientes son de precio elástico.

Por otro lado, aquellos clientes fieles, que realizan casi la totalidad de sus compras de materiales en la Sucursal muestran una menor sensibilidad frente a variaciones de precios de los productos ofrecidos por la empresa; es decir consideran inelástico al precio.

---

<sup>16</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

### **Punto de equilibrio**

Zárate necesita vender 16 millones de pesos al año para llegar a su punto de equilibrio, lo que implica un margen de precios del 35% sobre el costo del material.

Actualmente el promedio de ventas de totalidad de las sucursales es de 1,7 millones al mes. Traslado este valor a una estimación de ventas anual se obtiene un valor de 20.5 millones de pesos, valor que indica que la empresa se encuentra por sobre su punto de equilibrio.

### **Formas de pago**

La Sucursal ofrece las siguientes modalidades de pago:

1. *Efectivo*
2. *Tarjeta de crédito:* ya sea a través de las cuotas o planes propios de cada tarjeta o bien por medio de asociaciones entre alguna tarjeta de crédito y la empresa. En estos casos la asociación corresponde a otorgar generalmente un 10% de descuento en 18 o 24 cuotas sin interés en las compras, abonadas con aquella tarjeta que se realiza la promoción (Cordobesa, Kadikar, Tarjeta Naranja). Otro tipo de asociación con tarjetas de crédito es ofrecer como medio de pago un préstamo por el monto de la compra en la empresa.
3. *Cuenta corriente:* esta forma de pago se utiliza con aquellos clientes asiduos que ya han generado confianza en la empresa y generalmente corresponde al segmento de clientes "negocios" (profesionales, inversionistas o constructoras).

## Distribución

### Ubicación geográfica

Hiebing y Cooper<sup>17</sup> definen distribución como el método de entrega del producto al cliente. El medio por el cual la Sucursal ofrece los productos al mercado es el punto de ventas, por lo que es de vital importancia analizar la ubicación geográfica del establecimiento comercial.

La Sucursal sobre la que se centrará el desarrollo del plan de marketing está ubicada geográficamente en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Específicamente en la avenida Recta Martinoli. Esta avenida cuenta con un importante flujo de circulación, ya que es la arteria principal de acceso a los barrios de Arguello y Villa Belgrano, y a los barrios cerrados y countries de la zona norte; barrios que actualmente cuentan con un marcado crecimiento de la construcción de viviendas y de establecimientos comerciales.

### Distribución física

Philip Kotler<sup>18</sup> define la *distribución física* como el proceso de hacer llegar los bienes a los clientes, en el tiempo deseado y el menor costo posible. Tomando como base el tipo de bien que comercializa Zárate, la distribución física de sus productos tiene una gran incidencia en la calidad del servicio prestado y la estructura de costos de la empresa.

La mayoría de las transacciones realizadas en el punto de venta, no son retiradas por el propio cliente, sino que la empresa se encarga de la distribución física de dichas compras hasta el destino de colocación final de los materiales para la construcción.

Los grandes volúmenes y el elevado peso que caracterizan a la mayoría de los productos para la construcción, incrementan los costos de almacenamiento y de transporte, ya que se necesitan grandes depósitos para su correcto acopio así como camiones de envergadura para distribuirlos adecuadamente.

### Lay out de la Sucursal

La Sucursal está conformada por dos grandes áreas: el depósito y los salones de venta al público.

La Sucursal cuenta con 2892 metros cuadrados cubiertos, dentro de los cuales 445 metros corresponden a la superficie del salón de ventas A, 288 metros al salón de ventas B y los 2159 metros cuadrados cubiertos corresponden al depósito de la sucursal.

*Salón de ventas A:* este salón cuenta con 445 metros cuadrados.

Es el principal salón de ventas de la sucursal, donde se exponen y venden los siguientes productos:

- Materiales gruesos (cementos, cales, áridos, hierros, viguetas, ladrillos, etc)
- Sanitarios
- Bachas y piletas
- Griferías

<sup>17</sup> Hiebing Roman G., Cooper Scott W.; *op. cit.*

<sup>18</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

- Bañeras e hidromasajes
  - Muebles (para cocina y baño)
- Pisos y revestimientos (cerámicos, guardas, porcelanatos, tejas)

*Salón de ventas B:* este salón cuenta con 288 metros cuadrados, en el cual se exponen y venden los siguientes productos:

- Instalaciones de servicios (agua, gas, cloacales y pluviales)
- Aberturas (puertas, portones, ventanas)
- Pinturas
- Herramientas

Cada uno de los salones expone todas las calidades que ofrece cada una de sus líneas de productos. Esto genera que un mismo espacio físico se mezclen los públicos e imagen de marca de la empresa.

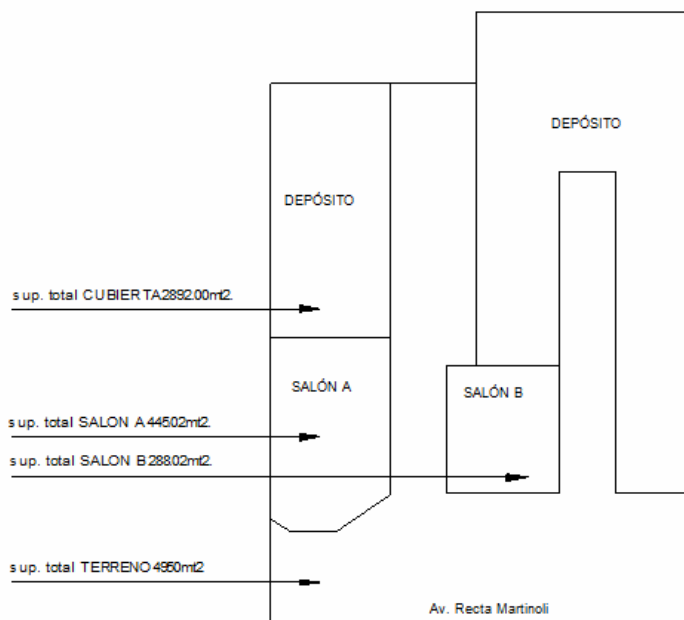
No existe diferenciación en el punto de ventas de aquellos productos que pertenecen a Zárate Alta Gama y los que no.

Otro punto importante es la congestión de clientes que existe en el salón de ventas A, dónde las personas que esperan ser atendidas por compras y/o cotizaciones no tienen un espacio determinado para la espera.

Esta falencia genera congestión entre los expositores de los productos e incomodidad en los clientes que están siendo atendidos.

A continuación se detalla por medio de croquis e imágenes cómo está conformada la Sucursal en estudio.

#### Ilustración 6: croquis distribución de la Sucursal



Fotografía 1: fachada salón A



Fotografía 2: fachada salón A



Fotografía 3: fachada salón B



Fotografía 4: fachada salón B



Fotografía 5: salón A



Fotografía 6: salón A



Fotografía 7: salón A





Fotografía 8: salón A



Fotografía 9: salón A



Fotografía 10: salón A



Fotografía 11: salón B



Fotografía 12: salón B



Fotografía 13: salón B



**Fotografía 14: salón B**



**Fotografía 15: salón B**



## Depósito

Como ya se mencionó anteriormente, la Sucursal funciona como centro de distribución de todas las sucursales de Zárate.

El 70% de las ventas realizadas por todas las sucursales de empresa es distribuido desde la Sucursal, y el 30% de la distribución restante se encarga la sucursal Magnolias. Esta situación hace que el grueso de personas que trabajan en la Sucursal se dedique a la distribución y almacenamiento de los productos.

En todas las ventas de materiales que precisan de su entrega domiciliaria, el envío es sin cargo para el cliente si la misma entrega está localizada dentro de la ciudad de Córdoba. En el caso de ser necesario el envío fuera de los límites de la ciudad de Córdoba, se cobra una tarifa diferencial que varía según destino y generalmente este servicio se lo terceriza. El tiempo de entrega pautado a los clientes es de 48 horas, contadas a partir que se realiza la compra.

El proceso logístico de armado, consolidación, ruteo y entrega de cada pedido se maneja de la siguiente manera: la ciudad está dividida en 15 zonas geográficas de distribución, dentro de las cuales 11 atiende la Sucursal y las 4 restantes la sucursal Magnolias.

Cada una de las zonas tiene asignado un vehículo (camión) que se encarga de cubrirla. Dependiendo del volumen promedio de demanda de cada zona, es el tamaño del camión que se le asigna a la misma. Generalmente cada camión realiza a razón de tres viajes de carga y descarga por día en su zona de cobertura asignada.

Al ser de gran variabilidad y requerir un tiempo de entrega acotado cada una de las ventas, la planificación logística cumple un rol muy importante. Se deben armar planificaciones diarias para cumplir con los tiempos y necesidades de los clientes.

Los envíos se consolidan según los productos que adquirió el cliente, y luego son colocados en el camión que cubre el domicilio de destino del pedido.

Es decir que los envíos no se organizan según tipo o línea de productos, sino en función de la compra del cliente. Así en un mismo viaje, en el camión se cargan desde materiales gruesos hasta productos de terminación.

A la vez, el centro de distribución de la Sucursal, hace de depósito y su correspondiente distribución de materiales necesarios para abastecer el stock de todas las sucursales de la empresa. Para los traslados internos de materiales entre sucursales, la empresa tiene asignado un camión exclusivo que realiza viajes durante el transcurso del día, en función de las necesidades de abastecimiento de cada uno de los puntos de venta.

También se cuenta con un servicio tercerizado de envíos urgentes por medio de camionetas para todo tipo de materiales no gruesos. Este servicio es ofrecido por la Sucursal cuando el cliente precisa que el envío sea realizado en menos de 48hs, debiendo abonar un precio extra por el mismo.

A la vez la Sucursal utiliza este servicio tercerizado como back up de su propio sistema de entregas domiciliarias, cuando por el mismo no llegan a cumplir el tiempo pautado con el cliente. El costo es asumido por la Sucursal.

La flota de vehículos de la Sucursal se compone de:

- 8 camiones destinados a envíos domiciliarios de clientes.
- 1 camión para traslados y abastecimiento interno (entre sucursales).
- 1 camión (chasis con acoplado) para retiro de materiales gruesos de los proveedores (cemento, ladrillos, cerámicos).
- 3 autoelevadoras para traslados dentro del depósito.

**Fotografía 16: depósito**



**Fotografía 17: depósito**



**Fotografía 18: depósito**



**Fotografía 19: depósito**



## Canal de distribución

Hugo Rodolfo Paz<sup>19</sup> clasifica los canales de distribución en función de los **flujos** y los **niveles**. Dentro de los tipos de flujos descritos por Paz, Zárate forma parte del:

Flujo de transferencia de derechos y negociación: este tipo de canal implica la transferencia de la propiedad de la mercadería a lo largo del canal hasta llegar al consumidor final.

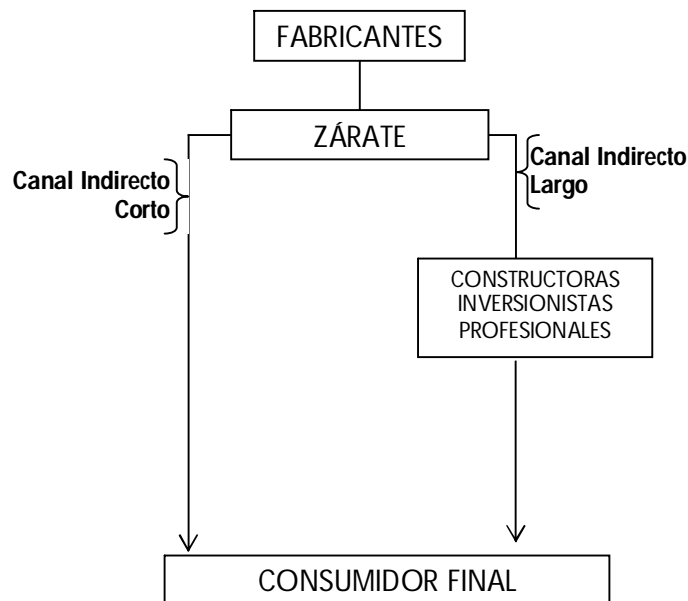
Esto significa que todos los productos que Zárate vende como comercio detallista los compra de sus proveedores (fabricantes) y los vende a los consumidores finales u otros tipos de consumidores que lo utilizan para fines comerciales (profesionales, inversionistas y constructoras).

Respecto al número de participantes del canal, el tipo de canal en el que participa Zárate es indirecto (desde la fábrica al consumidor final participan intermediarios). Existen dos tipos de canales indirectos: los cortos y los largos, donde Zárate como intermediario participa en ambos.

Forma parte del canal indirecto corto cuando realiza ventas típicamente minoristas, (para la satisfacción de una necesidad individual o familiar, por ejemplo la compra de materiales para la construcción de una vivienda para uso propio).

Es parte del canal indirecto largo cuando realiza ventas típicamente mayoristas (para la satisfacción de una necesidad comercial. En este caso Zárate vende materiales a empresas constructoras, profesionales e inversionistas, quienes lo adquieren para lograr un objetivo comercial, como la venta, alquiler o explotación de una obra).

**Ilustración 7: Diagrama del flujo de derechos de la Sucursal**



<sup>19</sup> Paz Hugo Rodolfo, *Canales de Distribución*, Ediciones Universo, 1ª edición, Buenos Aires, 1998.

**Dinámica del canal**

Dentro de la clasificación que Philip Kotler<sup>20</sup> realiza respecto a los sistemas verticales de marketing, Zárate forma parte del denominado Canal convencional de marketing.

Este sistema vertical posee un productor independiente, mayoristas y detallistas, cada uno con un negocio independiente que busca maximizar sus propias utilidades. Zárate no cuenta con estrategias ni objetivos comunes a sus proveedores (fabricantes). Se relaciona con ellos únicamente para la compra de productos; en todo lo demás prima el objetivo individual de obtener la mayor rentabilidad posible sin tener en cuenta el desempeño de los demás miembros del canal (fabricantes).

---

<sup>20</sup> Kotler Philip, *op. cit.*



## Comunicación/promoción

Zárate se caracteriza por ser una empresa que se encuentra constantemente comunicando y promocionando su marca y productos.

Para el desarrollo de los diversos instrumentos de comunicación la empresa ha contratado agencias de publicidad externas, encargadas del diseño y ejecución de las piezas comunicacionales.

Actualmente trabaja con la agencia de publicidad "Made in Heaven".

### **Antecedentes**

*Actividades realizadas respecto a cada uno de los instrumentos de la mezcla de comunicación de marketing:*

#### **Publicidad:**

-Anuncios impresos en los diarios locales (La Voz del Interior y Día a día) con información netamente informativa de precios.

-Avisos en revistas especializadas de arquitectura (revista Arquitectos, Propuesta Urbana y Habitar). En estos medios de comunicación la publicidad realizada es netamente de imagen de marca en productos de alta gama.

-Distribución de folletos informativos de precios en zonas aledañas a la ubicación de cada sucursal.

-Inserts en los resúmenes de tarjeta Naranja y tarjeta Cordobesa. Tandas comerciales en los canales de televisión locales (Canal 8 y canal 12).

La Sucursal no cuenta con acciones comunicacionales desarrolladas específicamente para la misma, sino que cada una de las publicidades de marca, productos, oferta o de medios de financiación se realiza en conjunto para todas las sucursales de la empresa.

Generalmente las acciones comunicacionales se realizan en asociación con tarjetas de crédito locales (Cordobesa, Kadicar o Naranja). Las mismas proveen de planes de financiación en cuotas sin interés y un descuento sobre el precio de lista de los productos, a cambio de que se utilice como medio de pago en Zárate la tarjeta promocionada. Cuando la publicidad de marca es realizada de esta manera, la misma tarjeta de crédito es la encargada de planificar, pautar y costear la campaña en los diversos medios de comunicación locales.

En este tipo de promociones de financiación de compras asociada a alguna tarjeta de crédito, la Sucursal obtiene como resultado un incremento de 20% en las ventas (realizadas por medio de tarjeta de crédito), durante la duración de la promoción.

A su vez este tipo de promociones genera indirectamente compras en efectivo dado que, en la generalidad de los casos, el límite de compra que ofrecen las tarjetas de crédito suele ser menor al monto total que gastan en promedio los clientes de la Sucursal en sus compras.

Zárate pauta semanalmente y hasta en ocasiones diariamente en el medio de comunicación gráfico Día a Día, realizando ofertas de combos de productos de calidad estándar por un único precio. Estas pautas pueden estar ocasionalmente asociadas a las promociones publicitarias con alguna tarjeta de crédito local o ser exclusivamente de Zárate. A continuación se detallan a modo de ejemplo piezas gráficas; una exclusiva de Zárate y la otra en asociación con la tarjeta de crédito local Cordobesa.

Ilustración 8: pieza publicitaria de Zárate en conjunto con tarjeta Cordobesa

**COMBO SUPER BAÑO** **\$999**  
precio con el 10% de descuento  
 precio de contado: \$1119

**GRATIS KIT DE INSTALACIÓN**

**Zárate**  
 LO BUENO DE CONSTRUIR

**10% DESCUENTO EN HASTA 12 CUOTAS**  
**24 CUOTAS SIN INTERÉS SOBRE EL PRECIO DE CONTADO**

**Banco Córdoba**  
 5070 0001 3615 4350

**FONOVENTAS**  
 0810 888 8522

**Zárate**  
 LO BUENO DE CONSTRUIR

[www.zarate.com.ar](http://www.zarate.com.ar)

Finca o modo: Bañito. Promoción válida hasta el 30/11/2017 a todo el país. 10% de descuento en compras hasta en 12 cuotas. 24 cuotas sin interés y gestión de crédito. Los precios publicados en el catálogo incluyen el 10% de descuento en hasta 12 cuotas.

Ilustración 9: pieza publicitaria Zárate

**COMBO SUPER BAÑO** **\$999**  
precio con el 10% de descuento  
 precio de contado: \$1119

**GRATIS KIT DE INSTALACIÓN**

**Zárate**  
 LO BUENO DE CONSTRUIR

**10% DESCUENTO EN HASTA 12 CUOTAS**  
**24 CUOTAS SIN INTERÉS SOBRE EL PRECIO DE CONTADO**

**Banco Córdoba**  
 5070 0001 3615 4350

**FONOVENTAS**  
 0810 888 8522

**Zárate**  
 LO BUENO DE CONSTRUIR

Finca o modo: Bañito. Promoción válida hasta el 30/11/2017 a todo el país. 10% de descuento en compras hasta en 12 cuotas. 24 cuotas sin interés y gestión de crédito. Los precios publicados en el catálogo incluyen el 10% de descuento en hasta 12 cuotas.

**Promoción y ventas:** la empresa participa anualmente en ferias y exposiciones locales, tales como Expo Casa y FICO.

En la Feria Expo Casa realizada en el año 2005, Zárate participó con una importante exposición de productos de alta gama obteniendo el premio al mejor stand de la feria, así como contactos con posibles compradores.

Otro elemento que se puede incluir dentro de este instrumento de comunicación son los beneficios que otorgan a todos aquellos clientes miembros de la tarjeta "División Obras", con la cual se accede a descuentos adicionales sobre los precios, entregas sin cargo, financiación con tarjeta de crédito, etc.

**Ventas Personales:** éste es el principal medio de comunicación de la empresa con sus clientes.

La mayoría de las ventas que se realizan son mediante la interacción cara a cara del vendedor en el punto de venta y el posible cliente.

La fuerza de ventas es la responsable de: asesorar, preparar presupuestos, mostrar los diferentes materiales para la construcción expuestos en el salón de ventas y es el último eslabón del cierre exitoso de la venta.

En el punto de venta se realizan capacitaciones a la fuerza de ventas y se han incorporado stands con promotoras de proveedores en diversas ocasiones (por ejemplo stand de la marca Klaukol que promociona sus productos).

También se ha instalado una central telefónica para venta directa y/o presupuestación, con una línea 0800.

### **Estrategia actual de posicionamiento**

La intención que tiene la empresa sobre la Sucursal es lograr un posicionamiento de la marca en el segmento de productos alta gama. Si bien la empresa consta con registro de acciones publicitarias realizadas sobre ello, las mismas han sido esporádicas sin seguir planificación estratégica alguna.

Esta situación se vio también reflejada cuando la empresa se presentó con un gran despliegue de exposición de productos de alta gama en la Feria Expocasa 2005, y luego no se desarrolló tal soporte de exposición e imagen de marca de los productos en la Sucursal. Por más que la empresa cuente con una extensa línea de productos de alta gama ofrecidos en la Sucursal, la misma no está posicionada como tal. Las esporádicas y desalineadas acciones, que se han emprendido en la Sucursal con intención de posicionar a la empresa como tal, no han sido evidentemente suficientes. La realidad actual es que la Sucursal está posicionada como referente en la venta de producto de calidad estándar, a igual que el resto de las sucursales de Zárate.

### **Ilustración 10: islogotipo de Zárate Alta Gama**



## Mercado meta de consumidores

### Descripción de los segmentos de mercado de la Sucursal

A partir de la realización de un estudio exploratorio a los clientes actuales de la Sucursal<sup>21</sup> se determinaron sus principales segmentos de mercado.

Dentro de las diferentes bases, para la segmentación de mercados clasificadas por Philip Kotler<sup>22</sup>, la segmentación conductual es la más representativa para diferenciar los segmentos de mercado de la Sucursal.

La segmentación conductual divide a los consumidores en grupos con base a su conocimiento del producto, actitud hacia él y la forma en que lo usan.

Cabe aclarar que si bien la segmentación conductual está planteada para segmentar mercados de consumo, en el presente trabajo se la considera aplicable al "segmento negocios" de la Sucursal debido a que el decidor final de la compra de este segmento es generalmente el mismo arquitecto, ingeniero o inversor que realiza la compra de forma personal influyendo por tal motivo su conducta de compra en la decisión.

**Tabla 3: Segmentos de mercado de la Sucursal**

		SEGMENTOS	
		"segmento consumo"	"segmento negocios"
		Consumidores que realizan compras para uso personal (final).	Consumidores que realizan compras con fines comerciales.
Variables de Segmentación Conductual	Ocasión	La necesidad surge cuando se construye, amplía o remodela una vivienda propia.	Dos tipos de disparadores de necesidad: 1. Se construye, amplía o remodela un inmueble con el fin de realizar una venta o locación del producto terminado. 2. Se construye, amplía o remodela un inmueble a pedido de un particular (proyecto y/o conducción de obra personalizado)
	Beneficio	Mejorar la calidad de vida del hogar.	Obtener un rédito económico.
	Tasa de consumo	Es ocasional. El consumo dura hasta que se cumple con la necesidad a satisfacer. Pero no existe un consumo continuo a través del tiempo. Dependiendo del tipo de obra que se realiza, la envergadura de la misma, el tiempo y el gasto económico, la tasa consumo de materiales tiene una importante variabilidad.	Es intensivo. Este tipo de consumidores consumen regularmente materiales para la construcción ya que representa la materia prima de su negocio.
	Etapa de disposición del comprador	Este segmento de mercado en general tiene muy poco conocimiento de toda la gama y variedad de productos del mercado. Desconocen las diferencias de marcas, calidades, usos y aplicaciones.	Segmento informado y con conocimiento específico de las diferentes prestaciones, ventajas y desventajas de toda la gama de productos existente en el mercado.

<sup>21</sup> Investigación Exploratoria N°1 – Técnica: entrevistas en profundidad – Muestra: 8 casos (3 clientes con compras para uso comercial y 5 clientes de compras para uso personal).

<sup>22</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

Otro tipo de segmentación de los consumidores de la Sucursal es la clasificación que realizan Hiebing y Cooper<sup>23</sup> del mercado meta en primario y secundario.

Mercado meta primario: es el principal grupo de consumo. Son los compradores y usuarios más importantes y la principal fuente de ingresos para el negocio. En el caso del negocio en el que se encuentra la Sucursal el mercado meta primario lo conforman el "segmento consumo". Estos compradores representan el 80% del volumen de clientes y el 70% de los ingresos del negocio.

Mercado meta secundario: mercado que representa ventas adicionales para la empresa. Los compradores de uso comercial ("segmento negocios"), que conforman este mercado meta, se clasifican en los siguientes grupos:

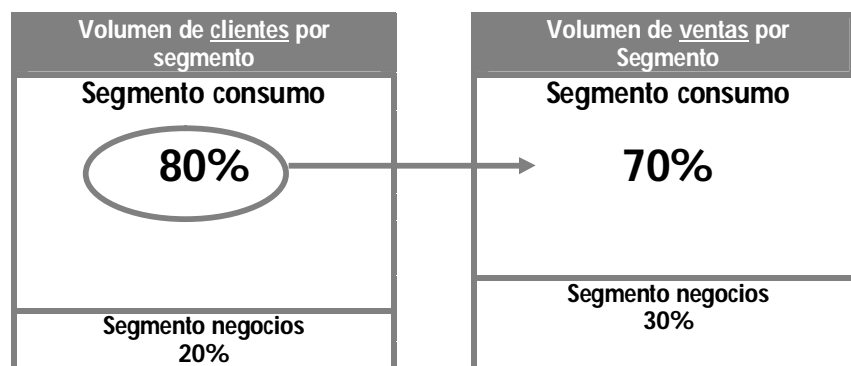
- **CATEGORÍA DEMOGRÁFICA CON UN ÍNDICE DE ALTA CONCENTRACIÓN**: los consumidores de este mercado están claramente diferenciados por ser inversionistas, empresas constructoras o profesionales del ramo, conformando una categoría bien diferenciada que representa un pequeño porcentaje del volumen de clientes de la Sucursal (20%).
- **INFLUENCIADORES**: el mercado meta secundario actúa las veces influyendo en la compra o en la decisión de uso del mercado meta primario. Los resultados de la investigación exploratoria demuestran claramente que los consumidores de uso personal (mercado meta primario) se basan primordialmente en la recomendación de quienes contratan para la realización de su proyecto (arquitectos, empresas constructoras), debido al profundo conocimiento del mercado que los referentes poseen en el rubro.

### Análisis de Pareto

Pareto postula la regla 80/20, la cual significa que el 80% del negocio proviene del 20% de los clientes. Por lo tanto, el análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" (la minoría de clientes que representa la mayoría de las ventas) de los "muchos triviales".

Al aplicar esta teoría a la Sucursal en estudio se puede observar que, dadas las características específicas del negocio, esta regla no se cumple ya que:

**Ilustración 11: análisis Pareto aplicado a la Sucursal**



<sup>23</sup> Hiebing Roman G., Cooper Scott W.; *op. cit.*

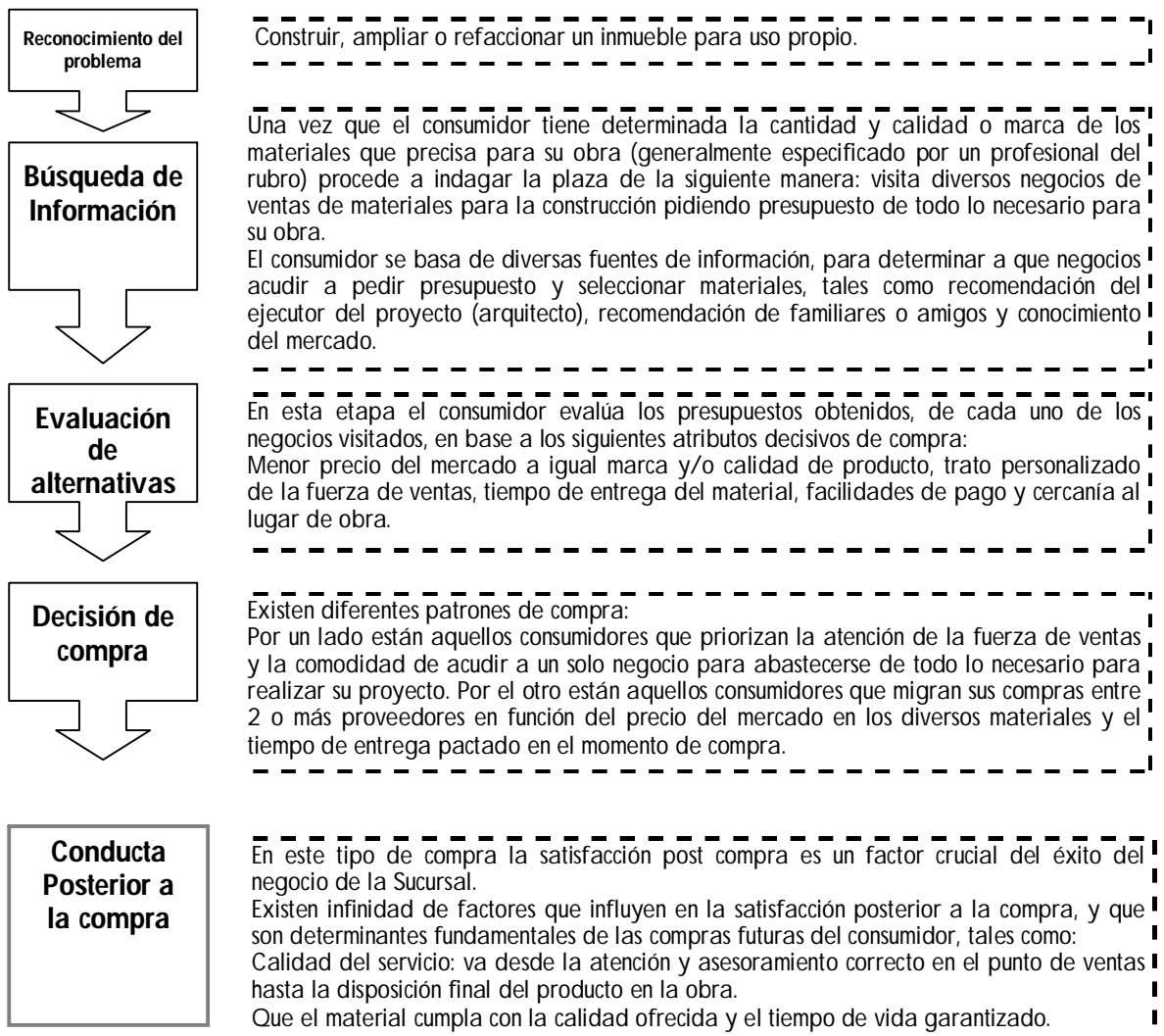
**Descripción del proceso de decisión de compra**

El proceso de compra varía notablemente dependiendo del segmento de mercado que realiza la compra. A continuación se realizará un modelo del proceso de compra de los segmentos de mercado de la Sucursal, identificados con anterioridad.

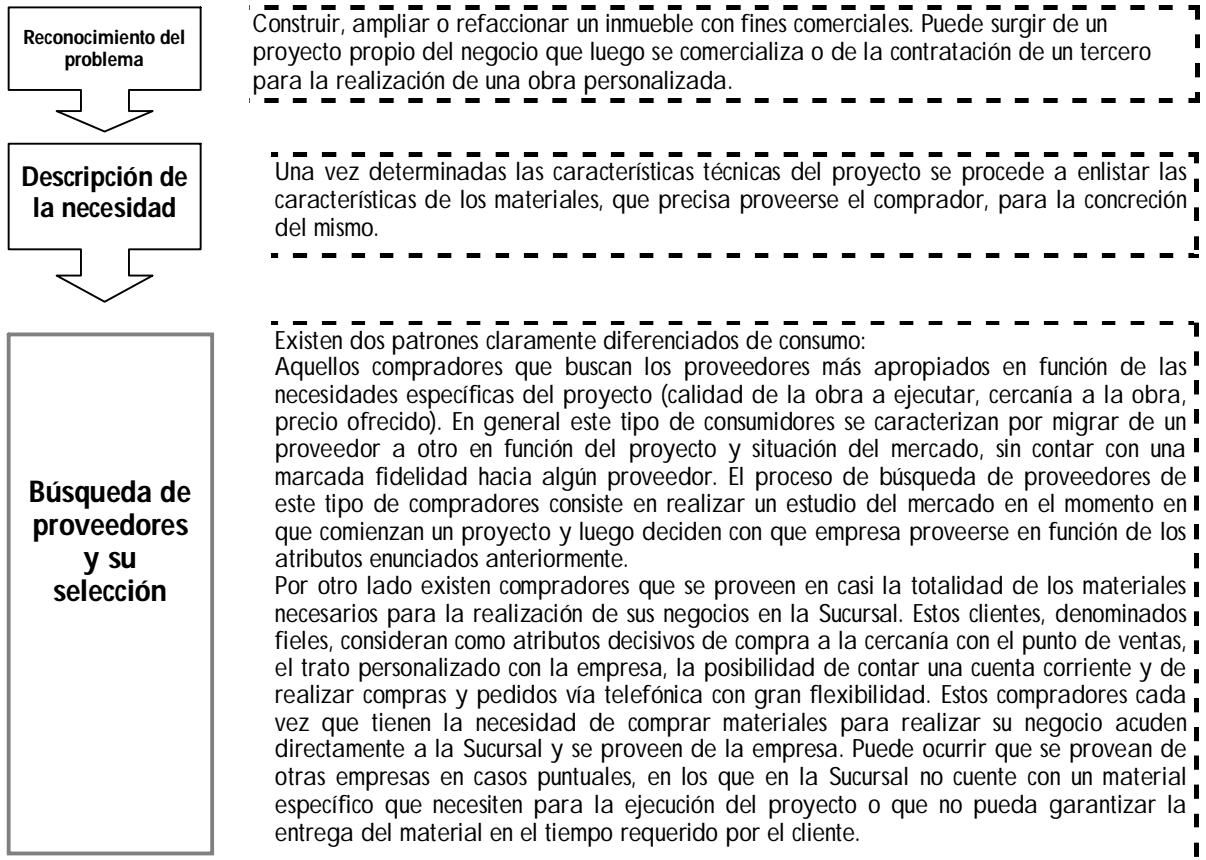
**Tabla 4: Conducta de compra por segmento**

SEGMENTOS		
	“segmento consumo”	“segmento negocios”
<b>Comportamiento de compra</b>	<p><b>Conducta de compra compleja:</b> El comprador se involucra mucho en la compra. Hay diferencias entre los distintos proveedores, el producto es caro, se compra con muy poca frecuencia y es riesgoso. El consumidor por lo general no sabe mucho acerca de la categoría del producto.</p>	<p><b>Conducta de compra que reduce la disonancia:</b> En consumidor se involucra mucho en la compra ya que representa un costo importante de su negocio. Indaga en varios establecimientos pero compra con relativa rapidez respondiendo principalmente a un buen precio o a la comodidad de compra.</p>

**Ilustración 12: Proceso de compra “segmento consumo”**



**Ilustración 13: proceso de compra “segmento negocios”**



**Análisis de ventas**

Tomando como referencia los volúmenes de ventas ocurridos durante el año 2002 hasta finales del año 2005, se observa claramente que la situación de la empresa es de marcado crecimiento en el mercado (ver ilustración 14 y 15).

El resultado de las ventas ocurridas en el año 2003 obtuvo un crecimiento del 55% respecto a los volúmenes de ventas del año 2002 (ver tabla 5).

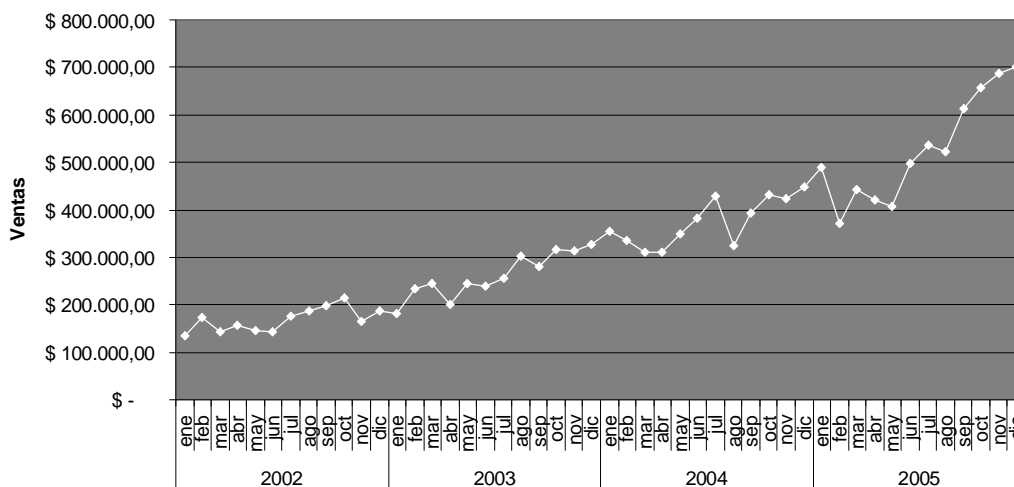
Un 43% fue el crecimiento de las ventas durante el año 2004, en comparación con lo ocurrido en el año 2003.

Por último, el año 2005 logró un crecimiento en el volumen de las ventas del 51%, en función de las ventas del año 2004.

Dentro de los volúmenes de ventas globales de la Sucursal detallados anteriormente, en promedio el 70% de las mismas corresponde al segmento de mercado "consumo" y el 30% restante al segmento "negocios" que atiende la Sucursal.

En lo referente a la porción del total de las ventas que ocupan los productos de alta gama, si bien no se cuenta con información específica al respecto, la gerencia de la Sucursal afirma que esta línea de productos está teniendo un crecimiento sostenido en sus ventas a lo largo del periodo analizado.

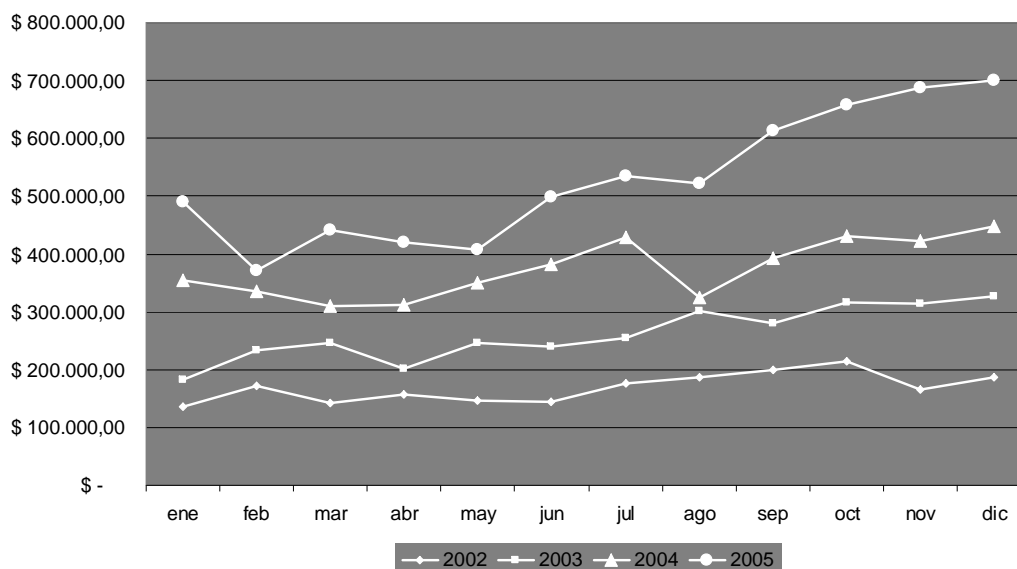
**Ilustración 14: evolución volumen de ventas de la Sucursal**



Fuente: Dpto. administración Zárate



**Ilustración 15: Comparación volumen de ventas mensual de la Sucursal (años 2002 al 2005)**



Fuente: Dpto. Administración Zárate

**Tabla 5: Ventas anuales, promedio ventas mensuales y crecimiento de ventas**

Año	Ventas totales	Promedio mensual	Crecimiento ventas
2002	\$ 2.028.589	\$ 169.049	-
2003	\$ 3.141.783	\$ 261.815	55%
2004	\$ 4.488.974	\$ 374.081	43%
2005	\$ 6.771.144	\$ 564.262	51%

**Estacionalidad**

A pesar de que durante los meses de invierno, debido a razones climáticas, la actividad de la construcción disminuye y como consecuencia la venta de materiales para la construcción también registra bajas en sus ventas; en el periodo histórico de ventas analizado (2002-2005) no se registraron bajas en las ventas debido a razones de estacionalidad.

Esto se correlaciona con el crecimiento sostenido de las ventas de la empresa.

Tabla 6: estado de resultados de Zárate

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
EJERCICIO FINALIZADO EL: 31 DE OCTUBRE DE 2004		
	31/10/04	31/10/03
Ventas	\$15,327,364.81	\$9,463,036.89
Costos	\$11,058,132.05	\$6,754,357.57
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$4,269,232.76</b>	<b>\$2,708,679.32</b>
Gastos de Administración	\$2,379,174.20	\$1,730,480.06
Gastos de Comercialización	\$1,344,046.29	\$785,634.84
Otros Ingresos	\$395,766.89	\$353,561.17
Gastos de financiación	\$577,481.15	\$140,432.27
<b>Resultado ordinario</b>	<b>\$364,298.01</b>	<b>\$405,793.27</b>
Resultado extraordinario	\$0.00	\$0.00
<b>Ganancias</b>	<b>\$364,298.01</b>	<b>\$405,793.27</b>

### Medición y pronóstico de la demanda

Para la determinación de la participación en el mercado que tiene Zárate, en comparación con sus competidores directos, se tomó como referencia un cálculo provisto por la gerencia de la empresa, al no poder contar con criterios objetivos de volúmenes de ventas de la competencia para determinar el mismo.

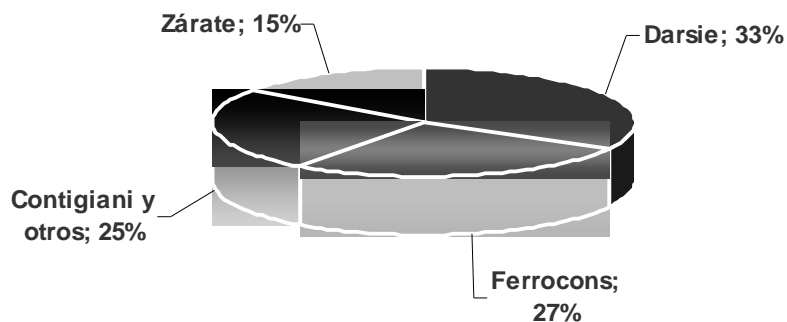
La gerencia de Zárate estableció estas porciones de mercado en función de su conocimiento y experiencia en el rubro e información sobre volúmenes de compras que realizan a determinados proveedores los competidores en comparación con los volúmenes de compra de Zárate.

Si bien estos porcentajes de mercados tienen un grado de subjetividad por la forma en que han sido calculados, sirven como parámetro o punto de referencia para conocer dónde se encuentra situada la empresa en función de sus competidores más importantes.

Tal como lo describe el gráfico de torta (ver ilustración 16), el líder indiscutible en el mercado es Darsie con 33% del mercado, lo sigue Ferrocons con el 27% del mercado y en tercer lugar encontramos a Zárate con el 15% del volumen.

En el 25% restante del mercado hallamos a Contigiani y todas aquellas empresas dedicadas a la venta de materiales para la construcción que ocupan porcentajes de ventas muy reducido en comparación con los líderes del mercado mencionados.

**Ilustración 16: Market share de Zárate y su competencia directa en base al volumen de ventas año 2005**



Fuente: Gerencia Zárate

**Pronóstico de la demanda futura**

Método: Análisis de ventas anteriores<sup>24</sup>

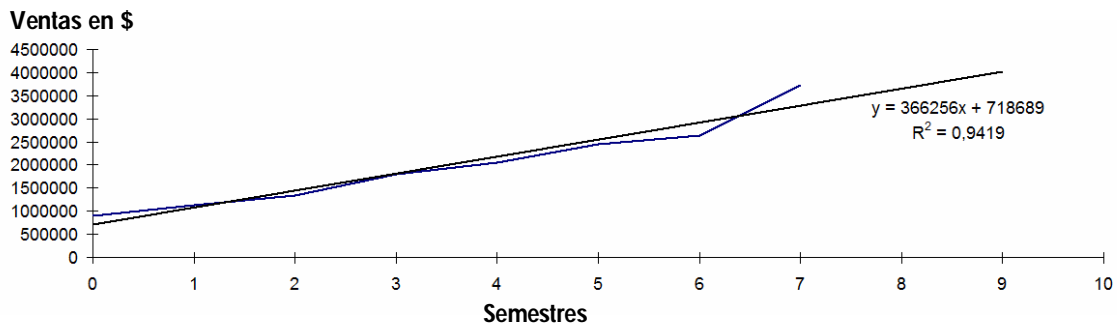
Para la realización de la estimación de las ventas futuras de Zárate se utilizó como base el comportamiento de las ventas pasadas.

Se desglosaron las ventas desde enero 2002 hasta diciembre del 2005 en periodos semestrales y, a partir de las ventas pasadas se utilizó una planilla de cálculo de Excel encargada de representar a través de un gráfico el pronóstico de ventas para los próximos 2 años (2006 y 2007).

En dicho grafico podemos observar claramente que la tendencia indica que las ventas continuarán su evolución de crecimiento.

Según el comportamiento del volumen de ventas pasado, el pronóstico de la demanda futura indica que para el año 2006 y 2007 se espera un crecimiento del 20% en las ventas anuales.

**Ilustración 17: Pronóstico de la demanda futura**



**Tabla 7: periodos graficados en el pronóstico de la demanda futura**

Periodo	Ventas pasadas (semestral)
0	enero – junio 2002
1	julio – diciembre 2002
2	enero – junio 2003
3	julio – diciembre 2003
4	enero – junio 2004
5	julio – diciembre 2004
6	enero – junio 2005
7	julio – diciembre 2005

<sup>24</sup> Kotler Philip, *op. cit.*

# CONTEXTO EXTERNO

A lo largo de esta sección se expondrán las variables o grandes tendencias que afectan al ámbito en el que la Sucursal desarrollará su accionar estratégico.

La empresa debe vigilar las fuerzas principales del entorno teniendo en cuenta sus interacciones causales, ya que estas preparan el escenario para nuevas oportunidades y riesgos.

El análisis a desarrollar incluirá:

- La delimitación del sector o mercado de referencia.
- La descripción de las variables macro ambientales que afectan a la Sucursal.
- El análisis de escenarios de las variables externas más importantes.

### Análisis del sector

**SECTOR:** la Sucursal se encuentra en el negocio de la venta de materiales de construcción que comprende todos los rubros afines a la construcción, ampliación o refacción de una vivienda familiar o de cualquier otro emprendimiento.

**Rubros:** Áridos, granzas, ladrillos, cales, cementos, hormigón, aceros, hierros, bloques, chapas, instalaciones, sanitarios, accesorios, cerámicos, impermeabilizantes, pinturas aberturas y amoblamientos.

La industria de la venta de materiales para la construcción esta compuesta por diversos agentes.

Si analizamos el canal desde el punto de fabricación, encontramos que, debido a la extensión y profundidad de líneas necesarias para la construcción, existe un gran número de fabricantes en cada uno de los rubros.

El nivel siguiente esta compuesto por intermediarios que por medio de la compra y venta hacen llegar los productos al consumidor (ya sea final o aquellos con fines comerciales). Aquí existen diferentes tipos de negocios de venta de materiales que van desde un corralón (dedicado exclusivamente a la venta de materiales gruesos), pasando por negocios dedicados exclusivamente al rubro de aberturas, cerámicos, pinturas o amoblamientos, hasta llegar al negocio en el que la Sucursal se encuentra; dedicado a cubrir toda la extensión y profundidad de líneas de productos necesarias en la industria de la construcción.

En el negocio de la venta de materiales para la construcción existen dos tipologías de clientes claramente diferenciados:

1. **Cientes de uso personal.** Aquellas personas que compran materiales para construir, refaccionar o ampliar su vivienda.
2. **Cientes que compran para fines comerciales.** Involucra a las constructoras, profesionales o inversionistas que compran los materiales con el objetivo de realizar un negocio.

## Análisis del Sector- 5 fuerzas de Porter

Según Porter<sup>25</sup>, la situación competitiva en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, donde la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.

Competidores directos: se define como competidores directos de la Sucursal aquellas empresas que ofrecen el mismo mix de productos al mercado de la zona norte de Córdoba cubriendo en cuanto a extensión y profundidad todos los rubros existentes de materiales para la construcción.

Sustitutos: se define como sustitutos del modelo de negocio en el que la Sucursal se encuentra a todos aquellos intermediarios que se concentran en la venta de uno o más rubros de materiales para la construcción determinados, sin llegar a cumplir con la totalidad de los rubros ofrecidos por la Sucursal.

Dentro de esta categoría encontramos a los corralones, negocios de venta de pinturas, negocios especializados en aberturas, ferretería, negocios de venta de cerámicos, sanitarios y amoblamientos para el hogar.

**Tabla 8: Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Cinco fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes				✓	Los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Los productos ofrecidos por la competencia son los mismos (mismas marcas), sólo hay diferenciación en el servicio. Esto genera alta rivalidad en el sector.
Amenaza de nuevos participantes	✓				Existen grandes requisitos de capital para ingresar en el negocio de venta de materiales para la construcción. Por lo que la amenaza de nuevos participantes es baja.
Poder de proveedor		✓			El sector está compuesto por un gran número de proveedores (fabricantes) diversificados en cada uno de los rubros de materiales para la construcción existentes. Por lo que no hay riesgo significativo de integración hacia delante por parte de los proveedores.
Poder de comprador (consumidor final)	✓				Este tipo de clientes son muchos y compran en volúmenes pequeños en relación a las ventas totales. Por lo que su poder de negociación es limitado.
Poder de comprador (inversionistas, constructoras o profesionales)			✓		Este tipo de clientes al comprar grandes volúmenes de materias primas que representan una gran fracción de sus costos, representan el riesgo de contar con gran poder negociador en las transacciones con un proveedor.
Amenaza de sustitutos			✓		Existen negocios que se especializan en líneas o rubros de materiales para la construcción ofreciendo mayor profundidad en la línea.

F: Favorable  
 MF: Medianamente favorable  
 MD: Medianamente desfavorable  
 D: Desfavorable

<sup>25</sup> Porter Michael E., *op. cit.*

Tabla 9: Cuadro comparativo de los principales competidores<sup>26</sup>

Principales competidores				
Ítems a relevar	Zárate (Sucursal Martino Ili 7988)	Ferrocons (sucursal Martino Ili 7300)	Contigiani (sucursal Av. Rafael Núñez 3975)	Darsie (Sucursal Hiper Const. Libertad)
Mercado al que sirve	Mercado Geográfico principal: zona norte de la ciudad de Córdoba y periferia. Clientes: consumidores finales – inversionistas, constructoras y profesionales.			
Atributos del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubre todos los rubros de materiales para la construcción.</li> <li>- Salones de exposición diferenciados en productos de alta gama y aberturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubre todos los rubros de materiales para la construcción.</li> <li>- Salón de extensas dimensiones con exposición de productos de alta gama y calidad estándar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubre todos los rubros de materiales para la construcción.</li> <li>- Ofrece una amplia gama y exposición de productos de alta gama en el salón de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El único rubro que no cubre de manera intensiva es el de materiales para la construcción de alta gama.</li> <li>- oferta y exposición de producto de calidad estándar.</li> <li>- Exposición de productos en el punto de ventas en formato palets con ofertas.</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensiva publicidad de marca y de precios en televisión, revistas, diarios y ferias.</li> <li>- Asociación con tarjeta Cordobesa, Naranja y Kadicar para ofrecer préstamos personales y planes en cuotas sin interés.</li> <li>- Tarjeta (membresía) de beneficios "División Obras" para clientes profesionales o constructoras con descuentos en precios y beneficios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad intensiva de marca para segmento de alta gama en televisión, revistas, ferias.</li> <li>- Folleto con ofertas de distribución en zona de influencia al punto de ventas.</li> <li>- "Club Pro": servicio de membresía para profesionales y constructoras con descuentos y beneficios.</li> <li>- Portal Web desarrollado con noticias y tendencias de la construcción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con una presencia significativa de comunicación de marca y ofertas en los medios de comunicación.</li> <li>- Sitio Web desarrollado a nivel de catálogo de productos de alta gama, con carrito de compras para solicitar presupuestos y enlaces a páginas Web de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descuentos en productos (liquidaciones) ofertados en el punto de venta.</li> <li>- No existe presencia de comunicación de marca o precios en medios de comunicación.</li> <li>- Presencia en ferias locales (FICO, Expocas).</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de precios similares en todos los rubros de materiales para la construcción que comercializan.</li> <li>- Líder en precios en los rubros de: instalaciones (gas, agua y cloaca), griferías y loza.</li> <li>- Precio no competitivos en materiales gruesos.</li> </ul>			

<sup>26</sup> Investigación Exploratoria N°2 – Técnica: Mystery Shopper (3 visitas realizadas a cada competidor)



## Estrategia competitiva actual de los competidores

Partiendo de la información recolectada de los competidores directos de la Sucursal<sup>27</sup> y en base a la información obtenida en entrevistas a la gerencia de Zárate, se puede presumir la estrategia que persiguen en base a las estrategias genéricas de Porter<sup>28</sup>:

- Darsie: persigue una estrategia líder en costos.

Si bien Darsie no se especializa en ofrecer precios competitivos en materiales gruesos, es el líder indiscutible en todo lo referente a instalaciones de servicios, sanitarios y griferías, obteniendo los mejores costos en el mercado.

Darsie cuenta con el liderazgo indiscutible en cuanto al volumen de ventas en el mercado (33%), ofreciendo los mejores precios en grandes líneas de productos, mayoritariamente de calidad estándar.

Darsie es una empresa consolidada en el mercado de Córdoba, en el cual desarrolla poca o casi nula comunicación de imagen de marca y productos.

- Ferrocons: está desarrollando una estrategia de diferenciación.

Ferrocons es una empresa que en los últimos años viene desarrollando una fuerte estrategia de diferenciación y posicionamiento de su marca a nivel de imagen.

Se puede destacar a la empresa como pionera en la aplicación de herramientas de marketing relacional y de fidelización de clientes en comparación a su competencia. Su idea de posicionamiento es generar una imagen joven, asociada a las últimas tendencias del mercado y al diseño.

Ofrece un club de beneficios por membresía a sus clientes, donde los beneficios no sólo se asocian a descuento en los productos que comercializa, sino también beneficios de canje por puntos que están relacionados al ocio de su público objetivo (electrónica, computación, audio, viajes, artículos para el hogar, etc.). Genera comunicación y promociones tanto para el mercado de producto de calidad estándar como para el de productos de alta gama.

En lo referente a su estrategia de comunicación y posicionamiento de productos de alta gama, Ferrocons está constantemente desarrollando publicidades gráficas en diversos medios locales, con campañas que apuntan al nivel socio económico alto, destacando las marcas que vende (porcelanatos Portobello, Johnson amoblamientos). En el mercado local existe un descreimiento en función de las ofertas y campañas de liquidación y descuentos comunicadas por Ferrocons, ya que en diversas ocasiones el consumidor acude en buscar de tales publicaciones al punto de ventas y se encuentra con que el producto agotó su stock rápidamente o la calidad del mismo disiente de lo publicado generando un imagen negativa sobre la empresa.

Por otro lado, otro punto débil a destacar de la sucursal de Ferrocons en estudio es el poco volumen de stock de productos con el que trabajan en dicho punto de ventas, haciendo que no sea posible abastecer la zona norte con compras a retirar en el mismo momento en que son realizadas.

- Contigiani: basa su negocio en una estrategia de enfoque (segmento de productos de alta gama).

En lo referente a la sucursal de Contigiani en estudio, ubicada en la Av. Rafael Núñez, la misma persigue una clara estrategia de enfoque en el mercado de productos de alta gama para la construcción.

<sup>27</sup> Investigación Exploratoria N°2, *op. cit.*

<sup>28</sup> Porter Michael E., *op. cit.*

Esta sucursal se diferencia por su extensa oferta y exposición en línea de productos de alta gama, ofreciendo fuerza de ventas profesionalizada y especializada para atender éste segmento de productos.

Si bien es una sucursal, se encuentra claramente posicionada en el segmento alto de productos para la construcción y no desarrolla estrategias de comunicación de imagen de marca en los medios de comunicación.

Si se puede destacar que cuenta con un buen desarrollo de imágenes y características técnicas de los productos que ofrece en su portal de Internet. Contigiani se caracteriza por ser una empresa seria y de reconocimiento en el mercado, pero no ofrece grandes innovaciones o cambios en cuanto a innovación de líneas de productos ofrecidas.

**Análisis del Contexto**

Zárate forma parte de industria de la construcción, por lo que para poder analizar las fuerzas o variables externas que afectan a su negocio debemos tomar como punto de partida la crisis económica sufrida en el país a finales del 2001.

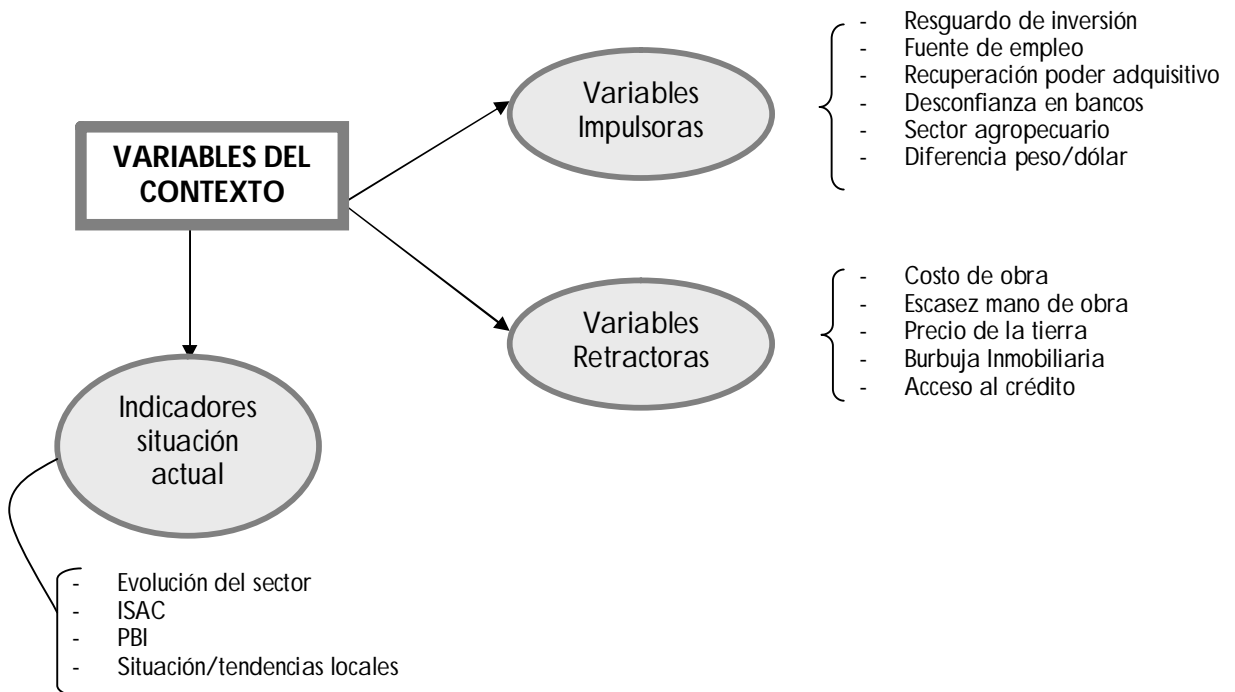
Este acontecimiento macroeconómico fue el principal eje de cambio de rumbo del sector de la construcción argentino. Las principales consecuencias que aparejó la crisis fue la pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores, la devaluación de la moneda argentina y el colapso del sistema financiero.

Frente a este panorama, el sector de la construcción sufrió una caída significativa en todos sus niveles; pero, afortunadamente el recupero no tardó en surgir.

Debido en gran medida a la inversión en ladrillos, como medio de reaseguro de inversión en un sistema financiero descreído, y a la paulatina reactivación de la economía en general, actualmente la construcción es, desde hace tres años, una industria en permanente crecimiento en el país.

A continuación se explican en detalle las variables relevantes que hacen a la situación de crecimiento del sector actual.

**Ilustración 18: Variables del contexto**



### Variables impulsoras

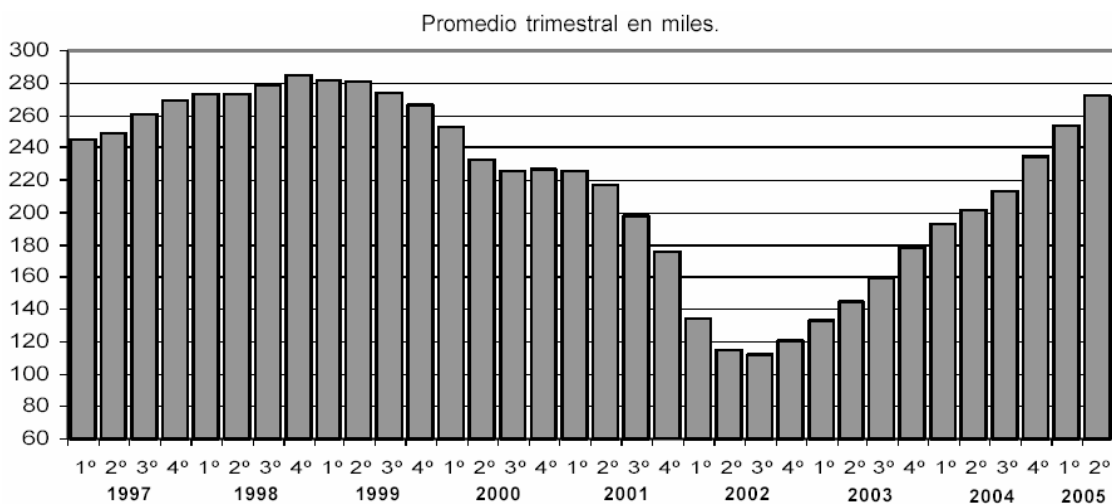
- **Resguardo de inversión:** tendencia del mercado a invertir en "tierra y ladrillos" como consecuencia de la inseguridad generada en la última crisis financiera del país.

La construcción genera ganancias en dólares y es un bien, que si llega haber un problema en la economía sigue estando. (Fuente: diarios La Voz del Interior y La Mañana de Córdoba)

- **Fuente de empleo:** la construcción y la industria son los sectores que sostienen el proceso de creación del empleo formal de la Argentina.

Territorialmente las provincias de Buenos Aires y Córdoba son el anclaje del crecimiento del empleo privado. El empleo que ofreció la construcción entre el primer trimestre del 2002 y el 2005, a nivel nacional, casi duplicó los puestos de trabajos, acercándose a los índices del año 1998 (gráfico 1). Lo que se puede visualizar con claridad en la provincia de Córdoba donde en el 2003 había 10 mil trabajadores de la construcción y el año 2005 la cifra llega al menos a 22.500 trabajadores. (Fuente: Infobae y revista Vivienda Nueva)

**Ilustración 19: puestos de trabajo en relación de dependencia del sector construcción**



Fuente: INDEC

- **Recuperación del poder adquisitivo:** como consecuencia de la crisis económica del 2001 el poder adquisitivo de los sectores de la clase media y baja sufrió significativas reducciones. Gracias al recupero de la economía y los decretos presidenciales, existe un recupero parcial del poder adquisitivo de sectores que se veían negados a tener capacidad de acceder a la compra de productos inmobiliarios. (Fuente: diario La Voz del Interior).

- **Desconfianza en bancos:** como resultado del corralito financiero originado en la crisis financiera del 2001, las entidades bancarias perdieron confiabilidad y transparencia frente a los inversores y posibles tenedores de créditos. Esto originó que los ahorristas retiraran sus ahorros de las entidades bancarias y buscaran alternativas de inversión y colocación, una de las alternativas principales fue y es la construcción. (Fuente: diario La Voz del Interior).

- **Sector agropecuario:** uno de los sectores que tuvo mayor incidencia en el crecimiento de la industria de la construcción fue el agro.

Luego de la devaluación de la moneda argentina este sector se vio claramente beneficiado en el nivel de ingresos y de exportaciones.

Al mismo momento que comenzaron a obtener significativas ganancias se enfrentaron a la situación de colapso y descrédito de las entidades bancarias. Como resultado, el sector agropecuario encontró en la construcción un medio de reaseguro de sus ahorros e inversión. (Fuente: diario La Voz del Interior).

- **Diferencia peso/dólar:** la diferencia cambiaria peso-dólar de 3 a 1, la salida del default y una valuación de la tierra e inmuebles muy baja en relación a los precios internacionales fueron dando forma a un mercado muy atractivo para invertir. (Fuente: revista Vivienda Nueva).

## VARIABLES RETRACTORAS

- **Costo de construcción:** En los primeros seis meses del 2005, el Nivel General del Costo de la Construcción presentó un aumento del 13% en comparación con igual periodo del 2004. Este aumento se debió al incremento del 12.5% en el costo de los materiales y al aumento del 13.4% en el costo de la mano de obra.

Si bien, teniendo en cuenta los índices inflacionarios los materiales de la construcción no deberían registrar mayores aumentos, los precios siguen variando en determinados ítems debido a la alta demanda de insumos. (Fuente: UADE, Universidad Argentina de la Empresa).

**Tabla 10: Evolución de los costos de los materiales**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Cemento (bolsa 50kg)	6.98	6.98	8.90	16.35	18.79	18.59
Hierro ø (barra del 8)	3.77	3.77	8.32	10.35	12.25	11.71
Arena Gruesa	9.92	9.92	20.42	31.06	32.65	38.60
Teja francesa esm. (unidad)	1.25	1.25	1.80	2.21	2.31	2.10
Ladrillo cer. 18x19x33 portante (unidad)	0.60	0.60	1.20	1.49	2.46	2.46
Piso cerámico 20x20 (m2)	10.11	10.11	12.72	12.64	21.14	23.00
Inodoro Dorica bl.	201	201	327	374	355	397.00
Juego FV lav.	94.60	94.60	108	209	207	216

Fuente: Revista costo de obra

- **Escasez mano de obra:** las empresas constructoras se enfrentan con el inconveniente de conseguir mano de obra calificada debido a que cuando cayó el empleo, muchos de quienes se desempeñaban en la actividad optaron por otros rubros como el campo o bien volvieron a sus lugares de origen, especialmente al norte del país. Por lo que existe un cuello de botella que limita el desarrollo del sector. (Fuente: Cámara de la Construcción y diario La Mañana de Córdoba).

- **Precio de la tierra:** existe una creciente valorización económica de la tierra. Este aumento de valor de la tierra incrementa entre un 15% y 20% el precio total de obra. (Fuente: diario La Voz del Interior)

- **Burbuja inmobiliaria:** El fenómeno denominado "Burbuja Inmobiliaria" se origina por la disminución del costo del dinero a nivel mundial, lo que genera abaratamiento de los créditos hipotecarios y una gran expansión inmobiliaria. Los partidarios de esta teoría afirman que este fenómeno es insostenible y que la burbuja estaría a punto de estallar. Si esto sucede las consecuencias son la caída del empleo en la construcción, disminución del gasto de los consumidores y descenso del precio de las viviendas. (Fuente: diario Clarín).

- **Acceso al crédito:** la devaluación, la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, sumado al corralito, motivó a que el mercado hipotecario se redujera durante el 2002 y 2003.

Para que el crecimiento de la construcción continúe, hay que hacer énfasis en la necesidad de mayores facilidades crediticias. Actualmente los trabajadores tienen problemas para cubrir las exigencias de ingresos en blanco y continúa el temor a endeudarse a diez o quince años. Por lo que el grueso de las ventas inmobiliarias en Córdoba se realiza de contado.

Si bien los bancos lanzaron nuevas líneas de créditos hipotecarios a plazos más largos y a tasas de interés inferiores a las que regían durante la convertibilidad, el blanqueo de los ingresos es un problema.

Según un estudio realizado por Banco Río el 87% de los tomadores de crédito lo hacen con el objetivo de comprar y construir su primer vivienda, el 6.2% de ampliar su vivienda actual y el 1% de cancelar deudas.

Otro problema es que no hay productos para la clase media, por lo que los desarrollistas constructores direccionan sus proyectos a lo que tiene salida. Construyen y venden a quienes tienen capacidad económica. (Fuente: Infobae, diario La Voz del Interior y La Mañana de Córdoba).

**Indicadores situación actual**

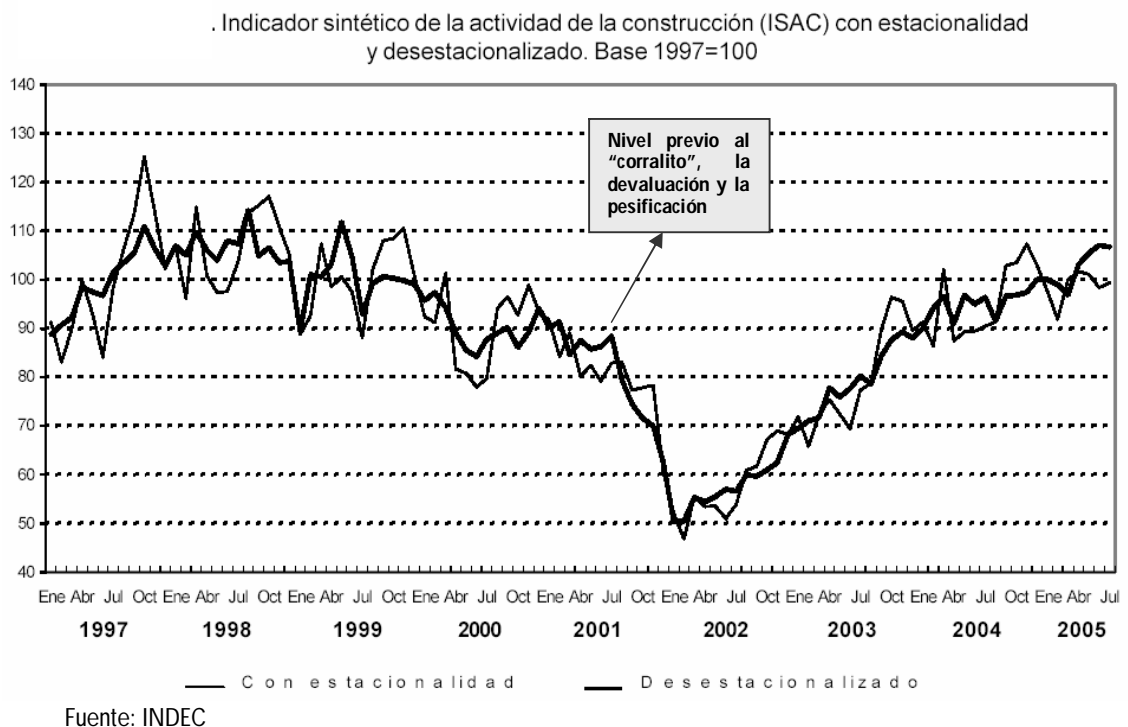
- **Evolución del sector:** según el Indec, en junio del 2005 la construcción alcanzó los valores de 1998, año cuando se registró el índice más alto de actividad de toda la serie histórica iniciada en 1993; llegando a crecer actualmente el doble que la economía.

El IERAL ha planteado un escenario moderado para el sector de la construcción de un crecimiento del 16% para el 2006.

-**ISAC:** El ISAC (Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción) muestra la evolución del sector tomando como referencia la demanda de insumos requeridos en la construcción.

Esta compuesto por el análisis agregado de cinco tipologías de obra que permiten lograr una adecuada cobertura de la actividad de la construcción (edificios para vivienda, edificios para otros destinos, obras viales, construcciones petroleras o otras obras de infraestructura). (Fuente: INDEC)

**Ilustración 20: ISAC**



- **PBI:** el producto bruto interno creció 9% durante el segundo semestre del 2005. Este incremento se debió al alza de 18% en la inversión en construcciones y del 35.7% en equipos durables de producción. (Fuente: INDEC)



**- Situación/tendencias locales**

- Los compradores de inmuebles pertenecen al segmento más alto de la sociedad, que también es minoritario (sólo 10% de la población tiene nivel socio económico alto).
- El rubro más destacado dentro de la actividad constructora es el de las viviendas. Y dentro de éstas el sector que muestra mayor dinámica es el relacionado con los segmentos más ricos de la población.
- Existe una abundante oferta de productos premium, y mucho menos ofertas para los sectores de menores ingresos.
- Mendoza, Córdoba, Rosario, Paraná y Misiones son las ciudades con mayor movimiento del sector inmobiliario en el interior del país.
- La construcción en la provincia de Córdoba se duplicó desde 2003 y creció no menos del 49% en un año (UOCRA).

Según un artículo publicado por La Voz del Interior el día 12 de agosto del 2005, Nueva Córdoba es la zona que registra el mayor desarrollo de emprendimientos post crisis y donde se venden en promedio 12 departamentos por día hábil.

Por otro lado hay una gran búsqueda de tierras para la construcción de edificios y condominios en la zona noroeste, también para el armado de urbanizaciones abiertas y cerradas. Esto significa materia prima para el negocio de la venta de materiales para la construcción.

Como consecuencia de esta búsqueda se ha elevado los valores de la tierra, en la zona noroeste hay una demanda sostenida y sobre todo se registra una explosión comercial en la recta Martinoli y Av. Gauss.

Fuentes: diario Clarín, La Voz del Interior y revista Vivienda Nueva.

## Análisis de escenarios

### VARIABLE N°1: Acceso al crédito

- Escenario optimista: en primer lugar significativo crecimiento del mercado de los préstamos hipotecarios, debido a mejoras salariales de los trabajadores (obtener poder adquisitivo necesario para acceder a los costos actuales de un préstamo hipotecario) y en segundo lugar a mejoras en las facilidades crediticias por parte de las entidades bancarias que cuentan con la liquidez suficiente para adaptarse a las necesidades del mercado.
- Escenario normal: reestablecimiento paulatino del mercado de préstamos hipotecarios debido a flexibilizaciones por parte de las entidades bancarias en cuanto a los requisitos para acceder a un crédito ,y a una leve mejoría del poder adquisitivo de los trabajadores, pero insuficiente frente a los precios de las viviendas actuales.
- Escenario pesimista: estancamiento del mercado de los préstamos hipotecarios debido a crisis inflacionarias futuras que hacen caer el poder adquisitivo de los trabajadores y elevan las tasas de interés de los préstamos ofrecidos por las entidades bancarias.

**Tabla 11: Análisis de escenarios (acceso al crédito)**

Escenario	Probabilidad				
	Muy alta 1	Alta 0.75	Media 0.50	Baja 0.25	Muy baja 0
Optimista				✓	
Normal				✓	
Pesimista			✓		

## VARIABLE N°2: Resguardo de Inversión

- Escenario optimista: ninguna mejoría en el nivel de confianza hacia las entidades bancarias y crecimiento significativo de la economía, dando como resultado un continuo crecimiento del nivel de la construcción como medio de resguardo de los ahorros que por desconfianza no son depositados en bancos.
- Escenario normal: los bancos recobran parte de la confianza perdida, por lo que le sacan parte de la participación a la construcción como medio de reaseguro de las inversiones.
- Escenario pesimista: debido a cambios en las políticas bancarias y nacionales se garantiza la intangibilidad de los ahorros en las entidades bancarias, dando como resultado un gran descenso del nivel de inversión construcción y una reactivación de los ingresos de los bancos.

**Tabla 12: Análisis de escenarios (resguardo de inversión)**

Escenario	Probabilidad				
	Muy alta 1	Alta 0.75	Media 0.50	Baja 0.25	Muy baja 0
Optimista		✓			
Normal				✓	
Pesimista					✓

# DIAGNÓSTICO

### Análisis FODA

El análisis FODA está compuesto por dos partes claramente diferenciadas<sup>29</sup>:

- Los factores externos a la empresa: Oportunidades y Amenazas.

Estos factores son la consecuencia y síntesis del análisis externo y reflejan una situación observada, no controlable, que marca el atractivo o desinterés que tiene para la empresa el mercado en el que se mueve.

- Los factores internos de la empresa: Fortalezas y Debilidades.

Son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado y reflejan una situación observada, controlable, que marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores.

El siguiente análisis se centrará en detectar sólo aquellas oportunidades y amenazas que son relevantes desde el punto de vista del marketing, así como aquellas fortalezas y debilidades de marketing o comerciales que tiene la Sucursal en estudio.

**Tabla 13: FODA**

OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción como medio de inversión</li> <li>▪ Desarrollo de la zona NO</li> <li>▪ Creciente demanda de productos de alta gama</li> <li>▪ Continuo crecimiento sostenido del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad para el acceso al crédito de los consumidores</li> <li>▪ Incrementos en los precios de la construcción y tierra</li> <li>▪ Fuerte competencia en el sector</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación geográfica de la sucursal</li> <li>▪ Gran profundidad en la línea de productos alta gama</li> <li>▪ Diversas alternativas de financiación de compra</li> <li>▪ Alto nivel de satisfacción en la atención de la fuerza de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demoras ocasionales en la entrega domiciliaria</li> <li>▪ Exposición de productos en punto de ventas por debajo del nivel aceptado</li> <li>▪ Prolongado tiempo de espera para ser atendido</li> <li>▪ Posicionamiento confuso de la marca</li> <li>▪ Sistema informático ineficiente para seguimiento de clientes</li> </ul>
FORTALEZA	DEBILIDAD

<sup>29</sup> Sainz de Vicuña Ancín José María, *op. cit.*

**Tabla 14: Balance de fuerzas**

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>F:</b> Ubicación geográfica de la sucursal-</li> <li><b>O:</b> Desarrollo de la zona NO</li> <li>▪ <b>F:</b> Gran profundidad en la línea de productos alta gama- <b>O:</b> Creciente demanda de productos de alta gama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>A:</b> Dificultad para el acceso al crédito de los consumidores- <b>F:</b> Diversas alternativas de financiación de compra</li> </ul>
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>D:</b> Exposición de productos en punto de ventas por debajo del nivel aceptado- <b>O:</b> Creciente demanda de productos de alta gama</li> </ul>	

## Justificación del FODA

### **Fortalezas**

- Ubicación geográfica de la sucursal:

La avenida sobre la que se encuentra ubicada la Sucursal (Av. Recta Martinolli) cuenta con un importante flujo de circulación, siendo la arteria principal de acceso a los barrios de la zona norte con marcado crecimiento de la construcción de viviendas y de establecimientos comerciales.

- Gran profundidad en la línea de productos alta gama:

La Sucursal cuenta con una extensa variedad de marcas y productos de alta calidad, denominados por la empresa de "alta gama". Esto genera una posición ventajosa de la Sucursal frente a un mercado que valora esta categoría de productos.

- Diversas alternativas de financiación de compra:

Los clientes de la Sucursal valoran las variantes posibilidades de pago (efectivo, cuenta corriente, extensas cuotas y préstamos con tarjetas de crédito locales) a la hora de elegir comprar en la empresa.

- Alto nivel de satisfacción en la atención de la fuerza de ventas:

Uno de los resultados significativos que se obtuvo por medio de la investigación exploratoria, realizada en el análisis interno, fue la unánime conformidad con la atención de la fuerza de ventas al momento de realizar consultas, asesoramiento, presupuestación y/o compra de productos en el punto de ventas.

### **Debilidades**

- Demoras ocasionales en la entrega domiciliaria:

Uno de los problemas que tiene la Sucursal respecto al servicio post compra es el incumplimiento ocasional del tiempo pactado en la entrega domiciliaria de los materiales comprados. Esto genera alta insatisfacción en los clientes ya que el cumplimiento de la entrega es considerado como un atributo decisivo a la hora de seleccionar la empresa a la que comprar.

- Exposición de productos en punto de ventas por debajo del nivel aceptado:

Otro de los resultados de la investigación exploratoria realizada, fue la consideración por parte de los clientes respecto al tipo de productos expuestos y la manera en que están dispuestos para ser observados. Se considera que la Sucursal está por debajo del nivel de sus competidores y que debería renovar la exposición de dichos productos en el punto de ventas.

- Prolongado tiempo de espera para ser atendido:

Si bien existe una alta satisfacción al momento de evaluar a la fuerza de ventas, opuestamente es significativa la insatisfacción generada en el punto de ventas, como

resultado de la prolongada espera que deben experimentar los clientes para realizar cualquier tipo de compra. Este deficiente desempeño de la Sucursal genera imagen negativa de la marca llegando muchas veces a considerarse factor decisivo de cambio de proveedor.

- Posicionamiento confuso de la marca:

Todavía existe incertidumbre en el mercado sobre cuál es el negocio en el que se encuentra la Sucursal.

Existen consumidores que siguen considerando a la Sucursal como una ferretería, y por otro lado están aquellos que posicionan a la empresa como un negocio de venta de materiales para construcción completo, especialmente en la línea de productos de calidad estándar.

- Sistema informático ineficiente para seguimiento de clientes:

El sistema informático encargado de la facturación y del registro del stock es ineficiente con respecto al registro de ventas históricas de cada cliente en particular.

El poseer un sistema informatizado que registre cada uno de las transacciones y movimiento particulares de los clientes, en una herramienta fundamental para realizar acciones de marketing eficientes.

### ***Oportunidades***

- Construcción como medio de inversión:

El mercado muestra una marcada tendencia a invertir en la construcción como consecuencia de la inseguridad generada en la última crisis financiera del país.

- Desarrollo de la zona NO:

En la zona noroeste de la ciudad de Córdoba se registra una demanda sostenida de desarrollos inmobiliarios, así como también hay una explosión comercial en la Av. Martinoli.

Esto genera la materia prima necesaria para el negocio en que se encuentra la Sucursal.

- Creciente demanda de productos de alta gama:

El rubro más destacado de desarrollo es el de la construcción de viviendas para los sectores más ricos, esto genera una alta demanda de productos de alta calidad o premium.

- Continuo crecimiento sostenido del sector:

Luego de la brutal caída del sector de la construcción a finales del 2001, el sector ha registrado un ininterrumpido crecimiento. El pronóstico para el año 2006 es favorable ya que se prevé que el sector continuará su tendencia de crecimiento en un 16%.



**Amenazas**

- Dificultad para el acceso al crédito de los consumidores:

Como resultado de la crisis financiera del país el mercado hipotecario se redujo significativamente durante el 2002 y 2003. Para que el crecimiento de la construcción continúe, tienen que desarrollarse mayores facilidades crediticias.

- Incrementos en los precios de la construcción y tierra:

Las razones por las cuales aumenta el costo total de construir es que ha ocurrido un exceso de demanda de mano de obra, materiales y tierra.

Este aumento de precios hace que el incentivo para construir disminuya.

- Fuerte competencia en el sector:

En el sector de la venta de materiales para la construcción se observan que sólo tres empresas tienen monopolizada la mayor porción del mercado (75%). Este factor, aunado a los altos costos fijos y la difícil posibilidad de diferenciarse de la competencia, hace que la rivalidad en el sector sea intensa.

**Actualización**

Si bien el panorama de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Sucursal relevados durante el año 2005, no han sufrido cambios relevantes durante el año 2006 y principios del 2007, el objetivo de la siguiente actualización del ambiente interno y externo es establecerle una continuidad al trabajo y demostrar la factibilidad de aplicación del presente plan de marketing en el futuro.

**Ambiente externo**

Tendencias del mercado de la construcción

La construcción en el mercado de Córdoba cuenta con buenos signos de crecimiento para el año 2007. Tanto los permisos para la construcción y la incorporación de personal anticipan buenas perspectivas.

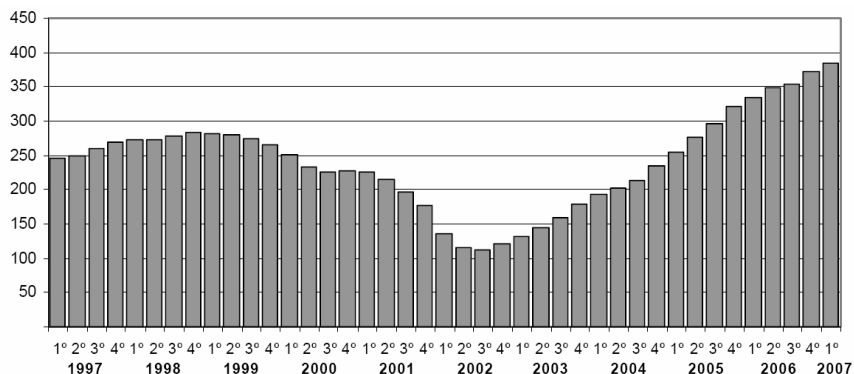
Durante el año 2006 el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (Isac) del Indec, creció un 15,5%. En el transcurso de los primeros cinco meses del 2007 el Isac aumentó un 9,4%.

Por un lado la evolución de los permisos para la construcción muestra una tendencia creciente (anticipa las obras que se harán a futuro) y de acuerdo al Indec, en el año 2006 se registraron permisos por más de 9,54 millones de metros cuadrados cubiertos. Durante el primer cuatrimestre del 2007 ya se han registrado 3,03 millones de metros cuadrados. También existen buenas perspectivas a nivel de empleados de la construcción registrados, que aumentó en un 17% durante el año 2006.

Por último, otro indicador de perspectivas de crecimiento tiene que ver con la cantidad de empresas registradas en la industria de la construcción, ya que durante el año 2007 se registraron 282 empresas más que el año 2006.

(Fuente: Directorio Inmobiliario de La Voz del Interior, 27 de junio 2007).

**Ilustración 21: Puestos de trabajo en relación de dependencia del sector construcción**



Fuente: INDEC

### Tendencias en el retail marketing de la construcción

Según una nota publicada por la revista Merchandising<sup>30</sup>, los puntos de ventas de materiales para la construcción son entornos en los que la presencia de la marca de los principales proveedores es imprescindible. Se afirma que la presencia de la marca en el punto de ventas genera tendencia hacia un marketing experiencial para asegurarse el contacto con los consumidores.

Se debe tener en cuenta que los productos para la construcción son un tipo de compra no habitual y que los consumidores finales generalmente desconocen los beneficios y variedad de las marcas existentes en el mercado. Por ello se torna imprescindible definir una estrategia de marketing para persuadir al cliente a la compra.

En la nota se afirma que es muy habitual que los consumidores que atraviesan una situación de obra en el hogar, realicen sucesivas visitas a los locales hasta su elección final.

El marketing de experiencia adquiere gran relevancia porque pese a tratarse de productos costosos y de decisión de compra planificada, se viene imponiendo una tendencia a la compra de tipo impulsiva. La revista argumenta que si bien las características técnicas de los productos son importantes y determinantes, el peso del diseño y la exhibición en el punto de ventas en la decisión es mucho mayor.

Otro dato de vital importancia para comprender el rubro, es que la compra de accesorios se realiza en conjunto, relacionando los diferentes materiales requeridos para una obra (sanitarios, revestimientos, pintura, griferías, iluminación, etc).

La tendencia en el punto de ventas es que hay un elevado desarrollo y apoyo de las marcas que se comercializan a nivel de desarrollo de expositores y material publicitario. Las empresas proveen a los canales de distribución material gráfico y de exposición de sus productos, como parte de sus estrategias de comunicación de marca global.

Un dato de gran importancia es que en el punto de ventas se comprueba que aquellos productos que no se muestran, no se venden. Por lo que el espacio y la disposición de los productos adquieren un valor inestimable a la hora de atraer al consumidor que visita el punto de ventas.

Las acciones dentro del punto de ventas son de vital importancia, ya que es el principal canal por el cual el consumidor se informa y adquiere los productos.

### Oferta especializada en alta gama: zona norte de la ciudad de Córdoba

Durante el año 2006 y principios de 2007 se observó un crecimiento de las empresas que ofrecen productos especializados para la finalización y decoración de hogares de calidad premium. Dentro de ellas podemos mencionar a la reciente inauguración de un salón de ventas exclusivo de amoblamientos Johnson ubicado sobre la Av. Rafael Núñez. También se destacan los locales de venta de amoblamientos para dormitorios y vestidores ubicados sobre la misma avenida.

---

<sup>30</sup> Experiencias hogareñas en el PDV, *Revista Merchandising*, año 3 número 9, marzo – mayo 2007, pp 132 – 144.

Otro punto de ventas de materiales para construcción, en el que se localizan numerosos competidores en el segmento de productos de alta gama para construcción, es el "Hiper Construcción" de Av. Cardeñosa en la zona norte de la Ciudad de Córdoba.

Allí se encuentran diversas empresas que se especializan en líneas de productos en lo referente a la terminación y decoración de un hogar de altos ingresos (amoblamientos para cocinas, baños, jacuzzi, cortinas, iluminación, piscinas, etc).

Si bien las líneas de productos que ofrecen son diferentes respecto a la oferta que tiene la Sucursal en productos de alta gama, no se deben dejar de considerar a los mismos como una competencia del segmento alta gama importante, ya que compiten por el mismo dinero que los consumidores destinan al gasto de productos de alto valor para la construcción y decoración final de una propiedad.

Este tipo de empresas competidoras en el segmento alta gama, se destacan por su oferta especializada y con profundidad en una determinada línea de producto. Ofrecen atención al público personalizada y altamente capacitada. Hacen fuerte hincapié en una adecuada exhibición del producto en el punto de ventas, ofreciendo simulaciones de cómo quedaría el producto colocado en su destino final (una cocina, una habitación por ejemplo).

Otro punto importante a destacar, es la adaptación o realización a medida de los productos que ofrecen (amoblamientos, piscinas, cortinas, etc).

## **Ambiente interno**

### *Evolución en las ventas*

Las ventas de la Sucursal durante el año 2006 sufrieron un incremento del 68% respecto el año anterior.

El promedio de ventas mensuales para el 2006 fue de \$ 949.018, y las ventas anuales sumaron un total de \$ 11.388.222.

Durante el primer semestre del año 2007 las ventas mensuales tienen un promedio de \$1.100.000, lo que en crecimiento de ventas significa un 21% (comparado con el volumen de ventas del primer semestre del año 2006).

Dentro del crecimiento de las ventas globales de la Sucursal, la venta de productos de alta gama ha sufrido un crecimiento de un 20% sobre el total de la facturación de la Sucursal.

Si bien las acciones comunicacionales y de marketing de alta gama, durante el año 2006 y el primer semestre del 2007, han sido escasas, la ventas de productos de alta gama en la Sucursal ha demostrado beneficios crecientes. La gerencia de la Sucursal afirma que las líneas de productos que se destacaron en su crecimiento fueron: los porcelanatos, guardas artesanales (en las cuales incrementaron la variedad de oferta) y los hidromasajes (con un crecimiento superior al 300% en sus ventas).

Uno de los objetivos prioritario a futuro es lograr el incremento de las ventas en lo que respecta a productos de alta gama en la Sucursal.

### Nuevas aperturas

La Sucursal en estudio está por sufrir un cambio radical en lo que respecta a su estructura.

Como se mencionó con anterioridad, la Sucursal no sólo almacena los materiales y productos que vende sino que también cumple la función de ser centro de distribución para casi la totalidad de las ventas de la empresa.

Esta situación está a punto de cambiar, debido a que Zárate está construyendo un centro de distribución en Av. Monseñor Pablo Cabrera y Circunvalación con el objetivo de mejorar su sistema de almacenamiento, stock, abastecimiento a sucursales y entregas a clientes.

Esta decisión y cambio que alcanza a la totalidad de la empresa, generará un fuerte impacto en la estructura actual de la Sucursal. A partir de dicho cambio, a ocurrir en el próximo semestre del año 2007, la Sucursal contará con espacio físico ocioso en su depósito y almacenes y sólo precisará almacenar aquellos materiales y productos para abastecer la venta particular de la Sucursal.

Por otro lado, se están construyendo dos sucursales nuevas de Zárate, una ubicada en la ciudad de Río Cuarto con objetivo de apertura para el mes de septiembre del 2007 y la otra ubicada en la zona sur de la ciudad de Córdoba (ruta 9).

# SEGUNDA FASE

# PLAN DE MARKETING

CONTENIDOS | Objetivos  
Estrategias

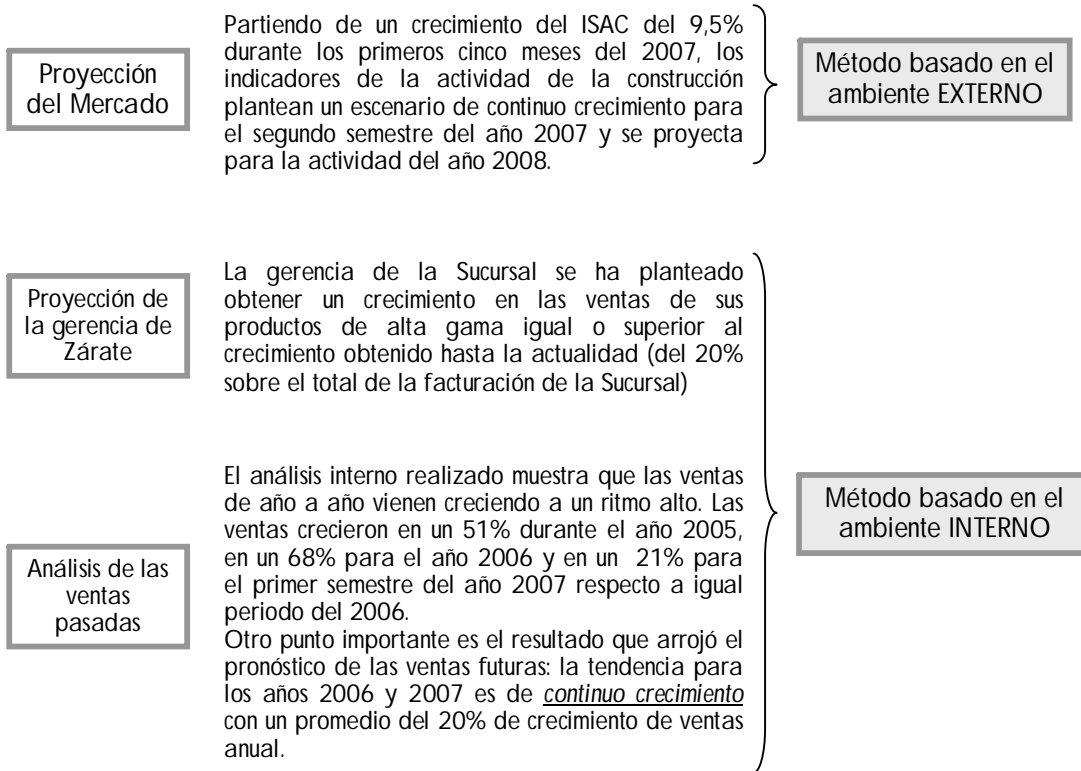
**Objetivos del Plan**

**Objetivo de ventas**

Incrementar en un **50%** la facturación mensual de la Sucursal en un plazo de **1 año (2008)**, respecto al nivel de ventas del 2007.

Para la determinación del objetivo de ventas del plan de marketing de la Sucursal se tomó como punto de partida la metodología de conciliación de los objetivos de venta propuesta por Hiebing y Cooper<sup>31</sup>:

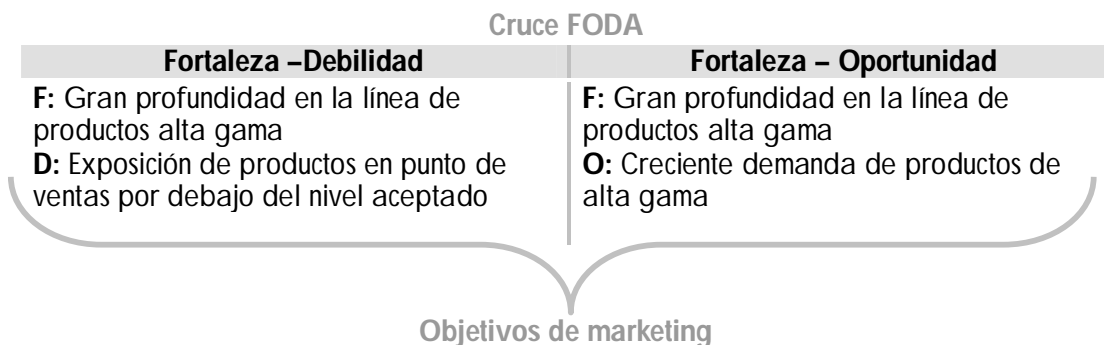
**Ilustración 22: justificación objetivo de ventas**



<sup>31</sup> Hiebing Roman G., Cooper Scott W.; *op. cit.*

## Objetivos de marketing

Para la realización de los lineamientos estratégicos necesarios para cumplir con el objetivo de ventas propuesto, se ha seleccionado los siguientes cruces de fuerzas como punto de partida para establecer los objetivos de marketing:



Incrementar la participación de la Sucursal en el segmento de mercado de productos de alta gama

Tomando como base la oportunidad de demanda creciente en el mercado de la zona norte de la Ciudad donde se localiza la Sucursal, y teniendo en cuenta que no se ha explotado el segmento de clientes de alta gama por la empresa, se plantea como objetivo el incremento en las ventas de dicho segmento.

Desarrollar el posicionamiento de la marca "Zárate Alta Gama" en la zona norte de la ciudad de Córdoba

En la actualidad la Sucursal cuenta con el desarrollo de un isologotipo de la marca Zárate Alta Gama, y una aislada campaña de comunicación gráfica de las líneas de productos de alta gama en el año 2006.

Como se detallo anteriormente, dentro de del punto de ventas de la Sucursal en estudio, se encuentra desarrollada la exposición de productos de alta gama mezclada con los de productos de calidad estándar.

Lo más relevante es que el público objetivo de la zona norte de la ciudad no identifica a la empresa Zárate como referente en el mercado a la hora de comprar materiales para construcción de alta gama.

Por lo cual el gran inconveniente que enfrenta la Sucursal, es no haber posicionado correctamente su marca "Zárate Alta Gama", generando así un desconocimiento de la oferta de la empresa en el mercado.

Las siguientes estrategias y programas a desarrollar, se centraran en lograr posicionar la marca en el mercado que la Sucursal atiende.



## Estrategias

Para la concreción del objetivo de marketing propuesto, el plan de marketing se centrará en las siguientes estrategias:

### A. Estrategia de cartera

#### Estrategia de penetración acrecentada

Se pretende seguir una “estrategia para mercados maduros”<sup>32</sup>, dentro la cual la que más se adapta a los objetivos y situación actual de la Sucursal es la de penetración acrecentada. Se plantea esta estrategia para el negocio de la Sucursal partiendo de la base de que la empresa se encuentra en condiciones para servir a un segmento objetivo estratégico reducido pero en crecimiento: consumidores de productos alta gama. La empresa posee una amplia oferta de productos de alta gama y la zona de influencia de la sucursal cuenta con una alta concentración de potenciales clientes que demandan este tipo de productos.

Con esta estrategia se pretende incrementar la participación de mercado de la empresa en el segmento de productos de alta gama.

### B. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

#### Estrategia de posicionamiento de la marca “Zárate Alta Gama”

Teniendo en cuenta que la Sucursal cuenta con un posicionamiento débil o casi nulo en lo referente a su oferta de productos de alta gama, se pretende posicionar la misma según la siguiente declaración:

▪ Declaración de posicionamiento de la marca Zárate Alta Gama

Zárate Alta Gama es un punto de ventas exclusivo desarrollado para el segmento de altos recursos de la zona norte de la ciudad de Córdoba; que ofrece las últimas tendencias y profundidad en la línea de productos de calidad premium o alta gama para la construcción.

### C. Estrategia funcional

#### I. DE PRODUCTOS

#### Estrategia asociación con proveedores y marcas complementarias

Con el objetivo de mejorar la oferta, disponibilidad, exhibición, comunicación e imagen de los productos de alta gama, se procederá a establecer mejores relaciones y asociaciones con los proveedores de productos de alta gama de la Sucursal. Por otro lado, para mejorar el flujo de visitas y la innovación en el punto de ventas, se procederá a asociar la marca Zárate Alta Gama con determinadas empresas

<sup>32</sup> Walker Orville C., Boyd Harper W., Mullins John, Larréché Jean-Claude; *op. cit.*

proveedoras de productos de alta gama para el confort e innovación de viviendas. Este último punto se centra en desarrollar una estrategia de co-branding.

## **II. DE DISTRIBUCIÓN**

### **Estrategia rediseño del punto de ventas**

Teniendo en cuenta que la Sucursal dejará de ser el centro de distribución para toda la empresa, ya que se está desarrollando un centro de distribución general y apartado de la Sucursal, se aprovechará el espacio ocioso disponible para mejorar la disposición y exposición de los productos en el punto de ventas. El rediseño del punto de ventas se guiará por los postulados básicos que propone el marketing de retail.

## **III. DE COMUNICACIÓN**

### **Estrategia de comunicación de imagen y conocimiento de la marca: "Zárate Alta Gama"**

Para poder lograr el posicionamiento y diferenciación de la empresa en el segmento de productos de alta gama se considera necesaria una estrategia encargada de generar conocimiento e imagen de la marca en el segmento seleccionado a atender.

# TERCERA FASE

# PLAN DE MARKETING

CONTENIDO | Planes de acción

## Programas

### I. “Espacio Zárate Alta Gama”

El programa “Espacio Zárate Alta Gama” se centrará en el desarrollo de un salón exclusivo de venta y exposición de materiales para la construcción de calidad premium o de alta gama.

#### Objetivos del programa

1. Posicionar la marca “Zárate Alta Gama”.
2. Desarrollar una adecuada exhibición y diseño del punto de ventas de productos de alta gama.
3. Incrementar la superficie del salón en 177 metros cuadrados.
4. Ofrecer zonas de servicio para mejorar la atención y la estadía del los clientes en el punto de ventas.
5. Generar un espacio de exposición de las últimas tendencias del mercado de la construcción.

#### Justificación del programa

La Sucursal cuenta con dos salones independientes de venta al público. Dentro del *salón de ventas A* se exponen y venden: materiales gruesos, sanitarios, bachas y piletas, griferías, bañeras e hidromasajes, muebles, pisos y revestimientos. Dentro del *salón de ventas B* se exponen y venden: instalaciones de servicios (agua, gas, cloacales y pluviales), aberturas, pinturas y herramientas. Cada uno de los salones, dentro de sus líneas de productos que ofrece, cubre la totalidad de calidades de los mismos. Es decir, dentro del salón A se exponen, por ejemplo, griferías de calidad estándar hasta premium o de alta gama.

La diagramación actual de ambos salones de ventas, hace que se mezclen diversos públicos e imagen de productos en un mismo espacio físico generando ruido en el posicionamiento que tiene la Sucursal en la mente de sus clientes.

Por tal motivo, se propone redistribuir los productos expuestos en los diferentes salones de venta, en función del público objetivo al que van dirigidos.

Partiendo de la estructura actual del Sucursal, se reasignarán los productos a ofrecer en cada uno de los salones en base a un criterio diferenciador: el público objetivo al que apuntan.

**Tabla 15: propuesta redistribución del punto de ventas**

	Salón A	Salón B
Público Objetivo	Clientes de NSE medio y bajo	Clientes de NSE alto y medio alto
Productos	Calidad estándar o media	Calidad premium
Líneas de productos a cubrir	Todas, con profundidad en calidad estándar	Todas, con profundidad en alta gama

### Lay out del interior del punto de ventas (ver ilustración 23):

El salón de ventas “Espacio Zárate Alta Gama” tendrá una superficie cubierta de 465 metros cuadrados, por lo que se propone ampliar la superficie del actual salón en 177 metros cuadrados.

El eje fundamental, sobre el que se basa el diseño y disposición de productos en el punto de ventas, es generar experiencias en los potenciales clientes. El espacio está pensado para que los consumidores se desplacen a lo largo de todo el punto de ventas, generando un flujo de circulación que permita al cliente conocer cada una de las líneas de productos de Alta Gama existentes. El salón está dividido en los siguientes “espacios”:

- Recepción
- Asesoramiento y cotización
- Aberturas
- Revestimientos
- Baños y accesorios
- “tendencias”

Dentro de cada uno de los espacios se expondrán los productos en forma de “ambiente simulado”, islas en las que se presentará, por ejemplo, un diseño de un baño completo. A la vez, el ambiente ofrecerá las diversas variantes de modelos de cada línea de productos por medio de exhibidores exclusivamente diseñados para ello. Se prevé el desarrollo de un expositor contenedor de folletería con información específica en cada uno de los espacios, para que las marcas proveedoras dispongan de una herramienta comunicacional en el mismo lugar donde sus productos están expuestos al público.

El espacio de recepción, de asesoramiento y cotización prevén zonas distendidas para la espera y la atención al público. Se dispondrá de escritorios para la atención al cliente en diversos puntos del salón de ventas, los cuales pueden ser utilizados indistintamente por la fuerza de ventas con el objetivo de ofrecer cotización y asesoramiento mientras los clientes van recorriendo los diferentes sectores del salón.

Otro aspecto a destacar, es que se ofrecerán amplios lugares para el estacionamiento vehicular (8 espacios cubiertos y 10 espacios descubiertos). Teniendo en cuenta la actual congestión y el fluido tránsito que se desarrolla sobre la avenida Martinoli, el estacionamiento vehicular cumplirán con el objetivo de ofrecer un servicio con valor agregado a la hora de la elección de visitar o no el punto de ventas.

También se ofrecerá una zona provista de: mesa, sillas, PC y servicio de cafetería, disponible para todos aquellos clientes que deseen reunirse en el punto de ventas para tomar decisiones o asesoramiento profesional – cliente mientras definen los materiales que desean adquirir.

“Tendencias” será un espacio donde se expondrán productos de empresas complementarias a la Sucursal en el mercado de los productos de alta gama. Para generará un ambiente en conjunto con los productos de la Sucursal donde se expondrán las últimas tendencias en: domótica, climatización, decoración de aquellas de empresas que se asocien con la Sucursal.

La idea fundamental es desarrollar un espacio en el que el cliente disfrute la experiencia de ir de "shopping" para la compra de materiales para la construcción, teniendo en cuenta que se trata de bienes duraderos, de alto valor económico y con gran peso en diseño y calidad de vida del hogar. Al ser productos que los consumidores finales desconocen las diferencias y sus aspectos técnicos, se pretende hacer foco en la sencillez y el diseño innovador, minimizando la incertidumbre que genera tomar decisiones de compra de este tipo de productos.

El rediseño del punto de ventas, también comprende el cambio de la cartelería y fachada del salón en función de la línea estética y la estrategia de posicionamiento "Zárate Alta Gama" (ver ilustración 25).

Tiempo de ejecución del programa: ampliación, ambientación y exhibición: 6 meses (desde septiembre de 2007 hasta febrero de 2008).

Responsable del programa: gerente de la Sucursal.

Costo total de programa: \$270.000

El costo incluye: la ampliación del salón, la ambientación, la exposición de los productos, la fachada y la cartelería.

La determinación del costo del presente programa se determinó en conjunto con la gerencia de la Sucursal, la cual conoce con profundidad los costos de construcción, exposición y lay out de un punto de ventas de las características propuestas. Cabe aclarar que el costo de programa tiene en consideración que los proveedores de "Zárate Alta Gama" absorberán el 50% del costo asociado a la exposición de sus productos (ver programa VI. Co-branding).

Ilustración 23: Propuesta lay out “Zárate Alta Gama” (planta de zonificaciones)

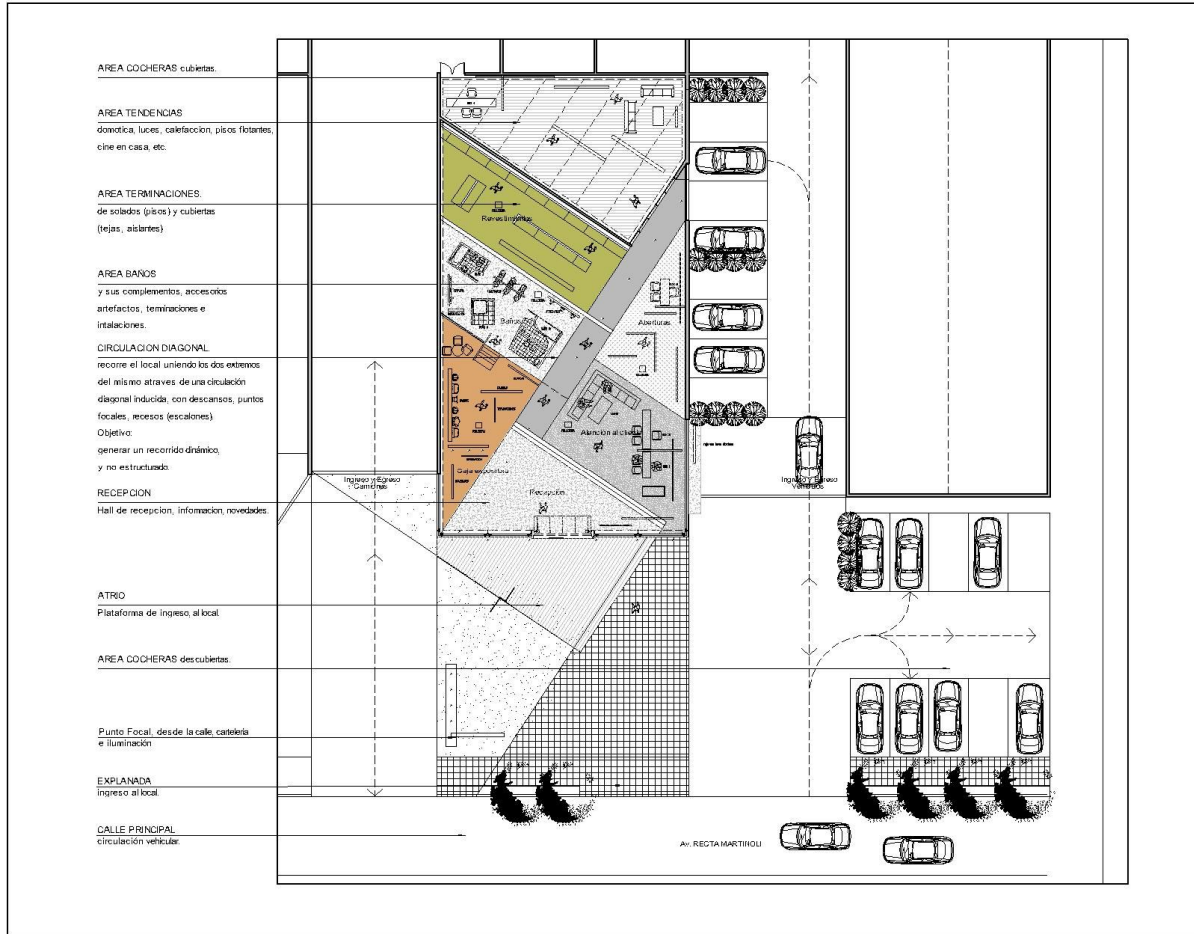
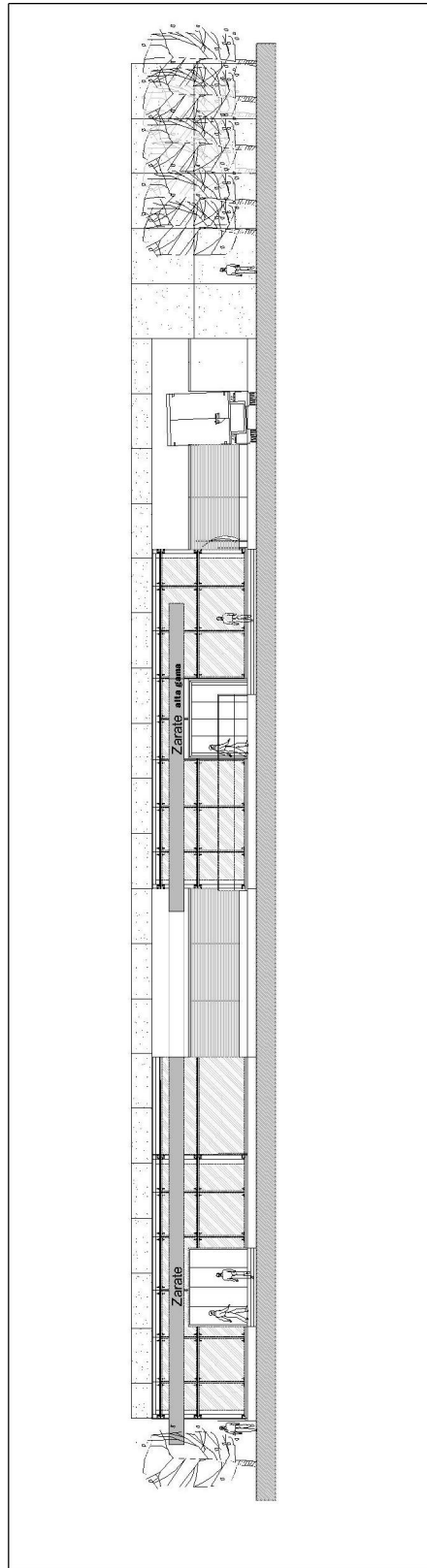


Ilustración 24: propuesta rediseño fachada de la Sucursal





## **Lanzamiento “Zárate Alta Gama”**

Se desarrollará un evento de inauguración del salón “Zárate Alta Gama” para su apertura.

### Objetivos del programa

1. Posicionar la marca Zárate Alta Gama.
2. Generar conocimiento de la existencia del salón “Zárate Alta Gama” en el mercado de la construcción de Córdoba.

### Metodología

Una vez finalizado el programa “Espacio Zárate Alta Gama”, se procederá a realizar un evento para dar a conocer la nueva apertura de la Sucursal.

El público objetivo del evento será:

- Desarrollistas, empresas constructoras y actuales clientes del “segmento negocios” de la Sucursal.
- Representantes comerciales de los principales proveedores del salón.

El concepto del evento es ofrecer un espacio distendido en el cual el público objetivo del evento pueda conocer el nuevo salón de la Sucursal y sus principales líneas de productos ofrecidas. El evento ofrecerá la oportunidad de generar relacionamiento social con los referentes de las marcas líderes de Alta Gama de la Sucursal.

Se enviará invitación por correo al público objetivo del evento con 15 días de anticipación, y el gerente de la Sucursal realizará un follow up telefónico a los invitados para confirmar su asistencia dos días antes de la fecha del evento. Debido a que el gerente de la Sucursal tiene relación tanto con los desarrollistas y principales empresas constructoras del mercado de Córdoba, así como con los representantes comerciales de los proveedores, es la persona indicada para generar compromiso a la asistencia del evento.

Se prevé la realización de un brindis, junto a un discurso por parte de la gerencia de la Sucursal, dónde se comunique el objetivo de la apertura y los beneficios que acarrea el nuevo lanzamiento de “Zárate Alta Gama”.

Fecha de inauguración (evento): marzo 2008.

Horario del evento: 20 horas.

Servicios del evento: catering, zonas de relacionamiento provistas de livings y promotoras para recepción y entrega de folletería.

Estimativo de asistentes al evento: 80 personas.

### Responsable

Encargado del salón “Zárate Alta Gama”, bajo supervisión y apoyo de la gerencia de la Sucursal.

### Costos del programa

Catering: \$2400

Invitaciones (impresión, envío): \$400

Promotoras (2): \$160

Alquiler de living: \$640

Sonido: \$300

TOTAL: \$3900

## **II. Fuerza de ventas exclusiva**

Para la atención de los clientes en el salón "Zárate Alta Gama" se contará con personal profesional capacitado en el rubro de la construcción.

### Objetivos del programa

1. Incrementar la satisfacción en la atención recibida en el punto de ventas.
2. Disminuir el tiempo de espera en el salón para ser atendido.

### Metodología

Para lograr una atención al nivel del público al que apunta "Zárate Alta Gama", se establece la siguiente estructura de personal: un encargado de sucursal y dos vendedores. Tanto el encargado como los vendedores deberán ser profesionales (arquitectos y/o decoradores de interior) y contar un marcado perfil de orientación al cliente. Para la búsqueda y selección de los postulantes a cubrir los tres puestos de trabajo, se contratará una consultora de recursos humanos. La consultora deberá ofrecer una terna de postulantes para cada uno de los puestos, dejando la decisión final a definir por el gerente de la Sucursal.

### Tiempo

Búsqueda y selección: noviembre – diciembre 2007.

Capacitación: enero – febrero 2008.

### Responsable

Gerente de la Sucursal

### Costo

\$4000

### **III. Servicios exclusivos "Zárate Alta Gama"**

Se ofrecerán servicios diferenciados y exclusivos en el salón "Zárate Alta Gama", no disponibles en los demás puntos de ventas de la empresa.

#### Objetivo del programa

1. Incrementar el flujo y como consecuencia el nivel de ventas del salón "Zárate Alta Gama".
2. Generar valor agregado en la atención y en el servicio del punto de ventas.

#### Beneficios a ofrecer:

##### *Para el "segmento consumo"*

- Servicio de diseño y simulación por PC de cómo quedaría un ambiente determinado con los materiales elegidos por el cliente (por medio de programas como 3D max).
- Descuentos cruzados por compras en las empresas asociadas en el sector de exposición de "tendencias" del salón.

##### *Para el "segmento negocios"*

- Espacio exclusivo para que aquellos profesionales o desarrollistas que desean concurrir con sus clientes al punto de ventas, cuenten con un lugar provisto de mesa de trabajo, PC y servicio de cafetería, para asesorar y presentar propuestas mientras deciden la compra de materiales.
- Presupuestación y actualización de presupuesto vía e-mail o telefónicamente.

##### *Para ambos segmentos*

- Horario extendido de atención en el salón "Zárate Alta Gama" hasta las 21 horas.
- Living de espera para ser atendido provisto de revistas y catálogos con las últimas tendencias en diseño, arquitectura y decoración.

#### Metodología

Estos beneficios, serán incluidos como parte de la metodología de atención al cliente, cada vendedor será el encargado de ofrecer a sus clientes los beneficios especiales brindados por el salón al momento del asesoramiento personalizado. Dependiendo de las necesidades y tipología del cliente atendido, se ofrecerá la prestación de uno u otro servicio.

En lo que respecta al horario extendido de atención, será una política implementada por medio de la gerencia de la Sucursal. El objetivo de extender el horario de atención al público se complementa con el concepto de posicionamiento e imagen que se desea lograr con la marca "Zárate Alta Gama", donde la mayoría de los clientes de estos productos son consumidores finales que buscan cada vez más la comodidad y flexibilidad horaria al momento de visitar un punto de ventas determinado.

Responsable

Encargado del salón: supervisión de cumplimiento de cada uno de los beneficios.

Vendedores: serán los encargados de ofrecer la adecuada prestación de cada uno de los beneficios.

Costo

Compra de catálogos y revistas especializadas: \$500

Renovación de stock de catálogos y revistas: \$50 mensuales

El costo de los demás servicios, está contemplado en el programa "espacio Zárate Alta Gama".

#### **IV. zaratealtagama.com.ar**

Se desarrollará un portal Web exclusivo para Zárate Alta Gama. Los ejes del portal serán: mostrar los productos que se ofrecen en el punto de ventas y las últimas novedades del mercado de la construcción.

##### Objetivos del programa

- Posicionar la marca Zárate Alta Gama.
- Incentivar la visita al punto de ventas.
- Disminuir la incertidumbre en la decisión de compra.
- Ofrecer un medio de comunicación para realizar consultas con el punto de ventas.
- Ofrecer un medio de información al "segmento negocios" con las últimas novedades del mercado.

##### Metodología

Se contratará a una empresa especializada en desarrollo de páginas Web, la cual estará a cargo del diseño de la página.

El eje comunicacional que guiará el diseño y diagramación del portal Web será generar conocimiento de la marca y de cada una de las líneas de productos ofrecidas en el punto de ventas. La página seguirá la misma estética y disposición de sectores de productos del punto de ventas.

Contenidos de la página Web:

- Home:
  1. Breve descripción de la marca "Zárate Alta Gama" con galería de fotos que muestre el salón "Zárate Alta Gama".
  2. Solapas de acceso a cada una de las líneas de productos. Para cada línea de productos se desarrollará una breve descripción de las variantes en cuanto a marcas y tipo de productos ofrecidos en el punto de ventas, haciendo énfasis en fotografías de los productos colocados y ambientados según sus usos. Todo lo referente a información técnica de los productos (de interés para aquellos profesionales o desarrollistas interesados en la correcta colocación y uso de los productos), será detallada a través de un link dentro de la misma página descriptiva del producto. De esta manera, se evita confundir y ofrecer información demasiado técnica e innecesaria a los consumidores finales que se encuentren navegando la página.
  3. Solapa con tendencias del mercado, cursos, capacitaciones y lanzamientos de productos. Esta solapa apuntará a cubrir las necesidades de información del "segmento negocios" de la Sucursal.
  4. Solapa servicios: se detallará el horario de atención en el punto de ventas, la zona de cobertura de envío de materiales sin costo, los

beneficios ofrecidos en el punto de ventas (zona de reunión, diseño en PC de un ambiente simulado con los materiales elegidos, descuentos cruzados en las empresas expositoras de "tendencias").

5. Solapa contacto: se detallará la dirección física del salón "Zárate Alta Gama", así como las personas responsables de atención al público con sus respectivos números telefónicos y correo electrónico de contacto. También se debe ofrecer la posibilidad de realizar consultas y sugerencias desde la misma página Web.

Para una mejor y ágil actualización de los contenidos de la página Web, puntualmente de la solapa de tendencias y novedades del mercado que será la que demande una actualización con mayor frecuencia, se contratará un servicio de diseño de página Web con editor de contenidos. El mismo permitirá a la Sucursal modificar o eliminar textos y fotos de determinadas páginas, manteniendo los patrones de diseño de la página sin necesidad de depender de la empresa o persona que diseñó el sitio.

#### Responsable

Diseño de página Web con editor de contenidos: proveedor externo

Proveedor de información e imágenes de productos a colocar en la Web: gerente de la Sucursal.

Actualización periódica de la página: encargado de salón "Zárate Alta Gama".

#### Costo

Diseño de página Web con editor de contenidos: \$2500

#### Tiempo

Diseño de página: 3 meses (desde diciembre del 2007 hasta febrero del 2008)

Actualización de la página: mensualmente, a partir del lanzamiento de página Web.

## V. Co-branding

El programa co-branding se basa en asociar a "Zárate Alta Gama" con:

1. Sus principales proveedores de productos de alta gama.
2. Un selecto grupo empresas que ofrezcan en el mercado productos complementarios a los productos de alta gama de la Sucursal, y que hagan referencia a las últimas tendencias en el mercado.

### Objetivos del programa

1. Compartir con las empresas proveedoras de productos de alta gama el 50% del costo de la exposición de los productos en el punto de ventas.
2. Ofrecer un espacio en el punto de ventas donde se expongan las últimas tendencias en el mercado de la construcción.
3. Incrementar el flujo de visitas dentro del salón "Zárate Alta Gama".

### Metodología

*Asociación con proveedores:* por medio de un contrato de asociación con los actuales proveedores de productos alta gama:

- Hidromet
- Eliane
- Ilva
- FV
- Ferrum
- Five Saint
- Orintrama
- Oblack
- Nexo
- Pamesa
- Losa Olavaria
- Megaflex
- Latyn
- Roca

Se procederá a negociar en forma conjunta la optimización de la exposición de productos de tales marcas. De esta manera, los proveedores podrán posicionar sus marcas y diferenciarlas dentro del salón; y como consecuencia de estos beneficios



otorgados por la Sucursal se harán responsables del 50% de los costos de exponer el producto de cada una de las marcas mencionadas.

Cada marca será la responsable de proveer el material gráfico publicitario a ser exhibido en cada sector de exposición de sus líneas de productos.

*Asociación con otras empresas complementarias del rubro:* dentro del diseño y disposición del punto de ventas está previsto un espacio denominado "tendencias" el cual tiene como objetivo generar un ambiente en el cual los clientes puedan experimentar las últimas tendencias del mercado de la construcción de alta gama. Se propone asociar la marca "Zárate Alta Gama" con un mínimo de cuatro empresas en las siguientes líneas de productos:

1. Domótica (manejo y control de una casa en forma remota. Esto incluye el encendido de luces, subir y bajar persianas, correr cortinas, controlar la calefacción, encender el televisor, etc).
2. Sonido y equipamiento.
3. Climatización (calefacción y refrigeración).
4. Decoración/amoblamiento de interiores.

Zárate, en conjunto con las empresas que se asociará, creará un espacio en donde se ofrecerá a los clientes la oportunidad de experimentar un lugar ambientado con la última tecnología e innovación disponible en el mercado de Córdoba.

Se prevé un expositor contenedor de material publicitario de cada una de las empresas que proveen los productos expuestos. Y como contrapartida, "Zárate Alta Gama" dispondrá de un espacio físico en los puntos de ventas de las empresas asociadas destinado a colocar folletería de la marca.

La asociación con las empresas también incluye el ofrecer a los clientes beneficios de descuentos en compras cruzadas. Es decir, aquel cliente que compre en cualquiera de las empresas asociadas con "Zárate Alta Gama", tendrá un descuento del 10% sobre el precio de contado en su compra en "Zárate Alta Gama" con sólo presentar la factura que acredite la veracidad de su transacción.

#### Responsable

Gerente de la Sucursal

#### Costo

Está contemplado en el presupuesto del programa "Espacio Zárate Alta Gama".

#### Tiempo

Negociación de asociación con proveedores y empresas del rubro: septiembre – noviembre 2007.

## VI. Campaña comunicacional

Se realizará publicidad gráfica de la marca en diversos medios gráficos destinados a consumidores de NSE alto y que desde diversas perspectivas se asocian directamente con los potenciales clientes de la marca "Zárate Alta Gama".

### Objetivos

- Posicionar la imagen de la marca "Zárate Alta Gama" en la mente de los consumidores.
- Dar a conocer el nuevo salón de ventas, generando flujo de visita hacia el mismo.
- Incrementar el nivel de ventas de la Sucursal.
- Participar como sponsor en eventos, con el objetivo de captar a sus dos principales segmentos de consumidores, el de "consumo" y el de "negocios".

### Metodología

#### 1. Publicidad en medios gráficos:

Las piezas gráficas a publicitar se deberán basar en generar conocimiento de la existencia del nuevo punto de ventas "Zárate Alta Gama" en la Sucursal Martinoli de la empresa.

#### Medios a publicar

- Revista Coterránea (revista de distribución gratuita en los barrios cerrados y countries de la provincia de Córdoba, con gran penetración en la Zona Norte de la Ciudad de Córdoba).
- Revista Habitar (publicación de tendencias de arquitectura y diseño de productos de alta calidad). De gran penetración en el "segmento negocios" de la Sucursal.
- Revista Punto a Punto (ofrece información del mercado de negocios de la ciudad de Córdoba).
- Suplemento Arquitectura del diario La Voz del Interior (ofrece información de tendencias en el mercado de la construcción, de arquitectura y diseño). Apunta tanto al "segmento consumo" como al "segmento negocios" de la Sucursal.

Se realizarán publicaciones en cada uno de los medio mencionadas durante tres meses desde la apertura del salón.

#### 2. Catálogo impreso:

Se realizará un catálogo impreso. El mismo deberá asignarle gran protagonismo a las imágenes del punto de ventas, destacando la variedad y profundidad de productos de alta gama que se ofrecen.

El catálogo será utilizado distribuido en:

- El salón "Zárate Alta Gama"-
- En el punto de ventas de las empresas asociadas al sector "tendencias" del salón.
- En el evento de inauguración del salón.
- En todos los eventos que la marca "Zárate Alta Gama" figure como sponsor.

3. Publicidad en vía pública:

Se alquilará un gigantografía en vía pública (7 x 3,2 metros) ubicado en la avenida Rafael Núñez (arteria de mayor circulación de la zona norte), por el periodo de un mes a partir de la apertura del salón "Zárate Alta Gama". El objetivo que debe cumplir la cartelería en la vía pública es generar conocimiento de la nueva apertura de la Sucursal en su zona de influencia.

4. Sponsorización de eventos:

Con el objetivo de generar imagen de la marca, "Zárate Alta Gama" será sponsor de diversos eventos según sus segmentos objetivos:

- Para el "segmento consumo" se buscará presencia de marca en eventos sociales y deportivos que se desarrollen en la zona norte de la ciudad de Córdoba y apunten a un nivel socio económico alto.
- Para el "segmento negocios" el objetivo es desarrollar presencia de marca en eventos de capacitación o actualización profesional para arquitectos y desarrollistas que se organicen en la ciudad de Córdoba.

El sponsoreo de la marca en los eventos consistirá en colocar la marca en los diversos medios publicitarios del mismo (invitaciones, cartelería) y en la entrega del catálogo de "Zárate Alta Gama" a los asistentes de dichos eventos.

Se establece cómo objetivo un mínimo de cobertura de dos eventos para cada uno de los segmentos en el lapso de un año.

Responsable

Diseño de las piezas publicitarias (catálogo, pautas en medios gráficos, y catelería en vía pública): agencia de publicidad que trabaja actualmente con la empresa, "Made In Heaven".

Gestión de colocación y control de stock de catálogos en el punto de ventas de las empresas asociadas a la marca: encargado del salón.

Selección de eventos a sponzorizar: encargado del salón con el apoyo del gerente de la Sucursal.

### Costo

Diseño de la publicidad gráfica y del catálogo: servicio incluido dentro del fee mensual que tiene la agencia de publicidad Made in Heaven con Zárate.

Impresión 2000 Catálogos: \$ 6000

Publicación de 3 pautas en las 3 revistas (Coterránea, Habitar y Punto a Punto) y cuatro pautas en el suplemento Arquitectura de la Voz del Interior: \$22.000

Espacio e impresión de gigantografía en vía pública durante 30 días: \$2400

Sponsorización de eventos: a definir dependiendo del evento a cubrir.

TOTAL: \$30.400.

### Tiempo

La pauta publicitaria en medios gráficos será pautada durante los meses de: marzo, mayo y julio de 2008.

La gigantografía en vía pública será pautada para todo el mes de marzo de 2008.

## **VII. Relacionamiento con el cliente**

Se realizará la compra de un sistema informático de CRM que posibilite a la fuerza de ventas del salón capturar los datos de los clientes, procesarlos y realizar seguimientos de las ventas y transacciones de cada cliente.

### Objetivos

1. Posibilitar el incremento de transacciones de los clientes por medio del uso de la información que genere el sistema de CRM.
2. Generar una base de datos de todos los clientes que se asesoren y/o compren en el salón, con un mínimo de captura mensual de 30 personas (jurídicas y físicas) al mes.

### Metodología

Dentro del sistema no sólo se deberán cargar aquellos datos referentes a la clasificación del tipo de clientes y productos adquiridos. También deberá permitir realizar el seguimiento de los presupuestos solicitados por el cliente, registrar que vendedor que atendió a un cliente en cada una de sus transacciones. Otro punto importante a registrar en el sistema será el medio por el cual el cliente conoció la apertura de punto de ventas.

### Responsable

Compra del sistema: gerente general

Manejo del sistema: encargado y vendedores del salón

### Costo

Diseño y puesta en marcha del sistema: \$3.000

### Tiempo

Selección del proveedor del sistema: octubre – diciembre 2007

Implementación y puesta en marcha del sistema: enero – febrero 2008

**Mecanismos de control:**

Para el control de la efectividad de los medios de comunicación se procederá a registrar el medio por el cual los consumidores conocieron la existencia del nuevo salón. Este procedimiento se llevará a cabo en el momento en que se registren en la base de datos todos aquellos que visiten el salón.

Por otro lado, se procederá a realizar análisis de las ventas y seguimiento de cada cliente en particular para poder establecer futuros parámetros para medir el logro de los objetivos planteados.

**Tabla 16: Cronograma de actividades**

Programa	Acciones	2007				2008												
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
N°1	Construcción del salón y armado exhibición																	
	Apertura del salón																	
N°2	Planificación y contratación servicios para el evento																	
	Envío invitaciones																	
	Evento apertura del salón																	
N°3	Búsqueda y selección del personal																	
	Capacitación del personal																	
N°4	Compra revistas, catálogos especializados																	
	Renovación revistas y catálogos																	
	Prestación de servicio exclusivos "Zárate Alta Gama"																	
N°5	Diseño página Web																	
	Actualización página Web																	
N°6	Negociación y cierre convenio Co-branding (proveedores y empresas asociadas)																	
	Armado exposición de productos																	
N°7	Diseño de publicidad gráfica																	
	Diseño de catalogo e impresión																	
	Contratación de espacios en medios gráficos																	
	Publicación de publicidad gráfica																	
	Publicidad en vía pública																	
	Sponsorización de eventos																	
N°8	Búsqueda y compra de sistema informático																	
	Implementación del sistema																	
	Control y análisis de la información capturada por el sistema																	

**Tabla 17: Presupuesto total de plan de marketing**

Programa		Costo
N°1	"Espacio Zárate Alta Gama"	\$ 270.000,00
N°2	Lanzamiento "Zárate Alta Gama"	\$ 3.900,00
N°3	Fuerza de ventas exclusiva	\$ 4.000,00
N°4	Servicio exclusivos Zárate Alta Gama	\$ 1.000,00
N°5	zaratealtagama.com.ar	\$ 2.500,00
N°6	Co-branding	\$ -
N°7	Campaña comunicacional	\$ 30.400,00
N°8	Relacionamiento con el cliente	\$ 3.000,00
<b>Presupuesto TOTAL</b>		<b>\$ 314.800,00</b>



Tabla 18: Flujo de fondos proyectados

MESES	2007												2008												TOTAL
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12									
Ventas	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.260.000	1.320.000	1.380.000	1.440.000	1.500.000	1.560.000	1.680.000	1.704.000	1.716.000	1.752.000	1.800.000	1.800.000	23.712.000								
Nº1	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	1.950										270.000								
Nº2						1.950											3.900								
Nº3			4.000														4.000								
Nº4						500	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1.000									
Nº5				2.500													2.500								
Nº6																	0								
Nº7						6.000	9.800		7.300		7.300						30.400								
Nº8																	3.000								
EGRESO TOTAL	45.000	45.000	49.000	50.500	45.000	53.450	11.800	50	7.350	50	7.350	50	50	50	50	50	314.800								
Flujo de Fondos operativos	1.155.000	1.155.000	1.151.000	1.149.500	1.215.000	1.266.550	1.368.200	1.439.950	1.492.650	1.559.950	1.672.650	1.703.950	1.715.950	1.751.950	1.799.950	1.799.950	23.397.200								

## Conclusión

El objetivo principal del presente trabajo es determinar, de manera sistemática y planificada, el rumbo a seguir por la Sucursal para potenciar su situación de crecimiento en el mercado.

Para el logro de dicho objetivo se partió por analizar la situación por la que atraviesa la empresa en lo que respecta a su situación interna, su situación competitiva y la situación macro ambiental.

Uno de los principales resultados del diagnóstico de la situación de la Sucursal, fue la gran potencialidad que tiene la empresa para explotar el segmento de consumo de productos de alta gama. El mercado atraviesa por una creciente demanda de productos de alta gama y la Sucursal cuenta con la variedad y profundidad en las líneas de dichos productos necesaria para satisfacer tal demanda. La razón por la cual la Sucursal no ha podido aprovechar tal situación es que su marca, "Zárate Alta Gama", no se encuentra posicionada en el mercado y tampoco ha desarrollado una adecuada exhibición de su oferta de alta gama que permita hacerse conocer en el mercado.

Frente a esta situación se propone, en función de cumplir con el objetivo principal del trabajo, guiar el accionar estratégico de la Sucursal sobre el desarrollo y el posicionamiento de la marca "Zárate Alta Gama".

Con el objetivo de incrementar la facturación mensual durante el transcurso del año 2008, el plan de marketing propuesto se centra en incrementar la participación de la Sucursal en el mercado de productos de alta gama y en el desarrollo del posicionamiento de la marca "Alta Gama" dentro de su mercado objetivo.

Los planes de acción que guían el cumplimiento estratégico del plan se basan en: el desarrollo de un adecuado lay out del punto de ventas de productos de alta gama y en una estrategia de fuerte asociación con los principales proveedores de la Sucursal y con empresas complementarias del rubro.

### Recomendaciones

Partiendo de la base que la empresa carece de una planificación sistemática de su accionar en el mercado, el presente trabajo servirá como base y guía para alinear sus acciones hacia un objetivo y estrategia en común.

Zárate es una empresa que está sufriendo un gran crecimiento en sus volúmenes de ventas y en cantidad de sucursales en los últimos años, obteniendo resultados económicos favorables.

No obstante, teniendo en cuenta que la situación del mercado de la construcción en un futuro disminuirá su elevada tasa de crecimiento, sumado a la elevada rivalidad competitiva del sector; cualquier empresa que no se encuentre estratégicamente preparada para ello posiblemente sufrirá problemas en sus niveles de participación de mercado y de ventas.

Zárate se encuentra en el momento justo para alinear su estrategia global y su estrategia por sucursal a seguir. Porque, si bien, está claro que la empresa produce elevados resultado positivos, considero que el implementar una planificación sistemática a su accionar no sólo la prepara para futuros cambio en el mercado sino también mejorarán aún más su volumen de ventas y su penetración actual en los mercados que atiende.

Como recomendación final, debemos tener en cuenta que el plan de marketing desarrollado en el presente trabajo deberá ser ampliado y actualizado una vez que se cumplan las acciones propuestas. El plan de marketing a seguir debería basarse en una estrategia de marketing relacional y de marketing directo teniendo en cuenta el público objetivo al que apunta y los productos que ofrece.

## Bibliografía

- Kotler Philip, *Dirección de marketing*, Pearson Educación, Edición mileno, México, 2001.
- Sainz de Vicuña Ancín José María, *El Plan de Marketing en la práctica*, ESIC, 4ª edición, Madrid, 1999.
- Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, CECSA, 18ª reimpresión, México, 1999.
- Trout Jack y Steve Rivkin, *El Nuevo Posicionamiento*, Mc Graw-Hill Interamericana, primera edición, México, 2004.
- Rico Rubén Roberto y Doria Evaristo, *Retail Marketing: el nuevo marketing para el negocio minorista*, Pearson Education, 2ª edición, 2005.
- Zikmund William G., *Investigación de Mercados*, Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, México; 1998.
- Walker Orville C., Boyd Harper W., Mullins John, Larréché Jean-Claude; *Marketing Estratégico*, Mc Graw-Hill Interamericana, cuarta edición, México, 2004.
- Hiebing Roman G., Cooper Scott W.; *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*, Mc Graw-Hill Interamericana, primera edición, México, 1992.
- Experiencias hogareñas en el PDV, *Revista Merchandising*, año 3 número 9, marzo – mayo 2007, pp 132 – 144.

## Fuentes

INDEC: [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar)

Diario La Voz del Interior: [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar)

Diario Clarín: [www.clarin.com](http://www.clarin.com)

Universidad Argentina de la Empresa: [www.uade.edu.ar](http://www.uade.edu.ar)

Infobae: [www.infobae.com](http://www.infobae.com)

Revista Punto a Punto: [www.puntoapunto.com.ar](http://www.puntoapunto.com.ar)

Diario La Mañana de Córdoba: [www.lmcordoba.com.ar](http://www.lmcordoba.com.ar)

Diario La Nación: [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

**Anexos****Investigación Exploratoria****1. OBJETIVO GENERAL:**

- Indagar sobre las actitudes hacia la competencia

**Objetivos específicos:**Obtener información de los nichos de interés sobre:

- Definición de competidores de Zárate
- Ventajas y desventajas de la competencia
- Razones de compra de la competencia
- Evaluación del servicio de la competencia

**2. OBJETIVO GENERAL:**

- Indagar sobre el público objetivo de Zárate.

**Objetivos específicos:**Obtener información de los nichos de interés sobre:

- Definir los segmentos de mercado existentes
- Determinar el mercado meta de la sucursal Martinoli
- Describir demográfica y psicográficamente los segmentos meta de la sucursal.
- Ventajas y desventajas percibidas de Zárate

**3. OBJETIVO GENERAL:**

- Indagar sobre las actitudes de compra de los clientes de Zárate.

**Objetivos específicos:**Obtener información de los nichos de interés sobre:

- Razón de compra.
- Tiempo de permanencia como cliente.
- Opinión sobre el producto.
- Descripción del proceso de compra (proceso de búsqueda de información, factores de la Toma de decisiones, fidelidad a un proveedor o no, formas de pago).
- Sensibilidad a cambios de precios
- Evaluación del servicio de entrega a domicilio (tiempo, lugar y forma)

- Evaluación de la fuerza de ventas
- Evaluación del punto de ventas

**Metodología:**

*Método:* Investigación exploratoria

*Técnica:* Entrevistas en profundidad

*Instrumento:* Guía de pautas

Población de estudio

Nicho		Tamaño de muestra
Minoristas	Clientes regulares	<b>3</b>
	Clientes ocasionales	<b>2</b>
Mayoristas	Clientes regulares	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>

**Nichos de mercado a indagar**

**MINORISTAS:** **Clientes de uso personal.** Aquellas personas que compran materiales para construir, refaccionar o ampliar su vivienda.

**MAYORISTAS:** **Clientes que compran para fines comerciales.** Involucra a las constructoras, profesionales o inversionistas que compran los materiales con el objetivo de realizar un negocio.

## **Guía de Pautas**

La siguiente guía de pautas tiene como objetivo indagar a cada uno de los nichos propuestos para cumplir con los objetivos descritos anteriormente.

### **Áreas:**

#### **1. Público Objetivo**

- 1.1 Actividad / Ocupación
- 1.2 Lugar de residencia/construcción
- 1.3 Tipo de compra

#### **2. Proceso de compra**

- 2.1 Necesidad y Búsqueda de información (fuentes –personales, comerciales, experiencia - , empresas visitadas, presupuestos)
- 2.2 Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra)
  - 2.2.1. Competencia
    - Empresas en las que compran y/o realizan consultas.
    - Ventajas y desventajas de las empresas mencionadas.
    - Evaluación del servicio de las empresas mencionadas.
    - Razón de compra de las empresas mencionadas.
    - Razones de comprar en Zárate
- 2.3 Formas de pago utilizadas y deseadas
- 2.4 Satisfacción o insatisfacción post - compra
- 2.5 Repetición de compra (tiempo de permanencia en la empresa)

#### **3. La empresa (Zárate)**

- 3.1 Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos imp.)
- 3.2 Opinión sobre el producto (stock, cantidad, calidad)
- 3.3 Evaluación del punto de ventas
- 3.4 Evaluación de la fuerza de ventas
- 3.5 Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma)
- 3.6 Mejoras o servicios adicionales deseados
- 3.7 Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios

## Entrevistas

### ENTREVISTA N° 1

- Público objetivo:

Minorista – cliente regular

Actividad/ocupación: ejecutivo IBM

Lugar de construcción: casa de familia en country "El Bosque"

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* por bajo presupuesto fui cuidadoso en la elección del proveedor. El arquitecto recomendó proveedor y en base a eso hacía el estudio del mercado.

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* por precio, comodidad, agilidad en la entrega de materiales ("porque hay cosas que no se pueden proyectar..."). El material en todos los casos estaba definido por el arquitecto. En ninguna compra se bajo calidad por precio. Considera importante la atención en el punto de venta.

*Compra en competencia:*

FERROCONS: compró más del 50% de los materiales "siempre encontré precios menores". Lo positivo fue pagar en material en cuenta corriente y el precio "nunca logré mejorar el precio de otro proveedor". Lo negativo fue la entrega, "siempre difieren la entrega 24-48hs, hubo incumplimiento en la entrega". No tienen stock de materiales en la sucursal de Av. Martinoli. El salón: "no hay nada que llame la atención, es sencillo y normal". Principal razón de compra en Ferrocons: el precio.

CONTIGIANI: compró el porcelanato que solo había en ese proveedor. "todos los cerámicos me salieron muy buenos a pesar de ser de segunda". Aspecto negativo: demora en la entrega de la mezcla para el cerámico. Vendedor: muy bueno recomendador, "tienen una fuerza de ventas excelente". El salón: "bien, lo tienen bien puesto"...

DARSIE: por la ubicación cómoda. Aspecto negativo: "siempre me atendieron mal".

*Medio de pago:* "prefiero débito, uso efectivo por el descuento que realizan..". Si no tenés liquidez prefiero la cuenta corriente".

*Repetición de compra:* ..."compraría de nuevo en Zárate y Ferrocons por comodidad de cercanía"... "y después decido por tiempo de entrega y luego precio"

- La empresa (Zárate):

*Aspectos positivos:* la agilidad en la entrega. Ofrecen segunda opción... "cuando no llegan a cumplir tercerizan por 15 pesos en el momento y lo pagas en la caja...".

*Aspectos negativos:* la demora en la atención en días de semana a horarios no pico... "es compartida con clientes y conocidos...". Y el precio mayor que la competencia.

*Punto de ventas:* .."esta bien puesto, es muy buena la ubicación, su soporte y servicio a la zona de Villa Walcalde".

*Fuerza de ventas:* es excelente, pero poca cantidad.

*Mejoras:* "...solamente en los precios..., deberían hacerlos más competitivos.."



## ENTREVISTA N° 2

- Público objetivo:

Minorista – cliente regular

Actividad/ocupación: Jubilada

Lugar de construcción: refacción y ampliación de casa propia y casa de campo ubicada en Colonia Tirolesa.

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* ..."directamente fui a Zárate... caí ahí, me pareció bien y seguí comprando ahí".

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* por comodidad y por la atención de los vendedores.

*Compra en competencia:*

En ninguno.

*Medio de pago:* Contado "siempre me he manejado toda la vida con contado, estoy acostumbrada así..."

*Repetición de compra:* seguiría comprando en Zárate... "en el caso de volver a precisar realizar alguna refacción en mi vivienda, volvería a comprar los materiales en Zárate..."

- La empresa (Zárate):

*Aspectos positivos:* la atención de la fuerza de ventas. .."siempre me interpretaron y encontré lo que necesitaba..". Hay variedad de productos para cada necesidad.

*Aspectos negativos:* no encuentro ningún aspecto negativo.

*Punto de ventas:* .."Está muy bien el punto de ventas... pero tienen productos expuesto sin stock..."

*Fuerza de ventas:* muy buena ..."busco siempre el mismo vendedor, me hago asesorar por él..".

*Mejoras:* que realicen publicidad de productos bajo puerta, en formato impreso.

## ENTREVISTA N° 3

- Público objetivo:

Minorista – cliente regular

Actividad/ocupación: Bancario

Lugar de construcción: casa de familia en Villa General Belgrano

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* según las recomendaciones de la empresa constructora de mi casa, busqué presupuesto en varias empresas para comparar precios.

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* en primer lugar por precio a igual calidad, "...aunque a medida que avanza la obra se hace importante el tiempo de entrega de los materiales...". También considero importante el trato del vendedor, me tiene que inspirar confianza.

*Compra en competencia:*

CONTIGIANI: porque tiene stock de productos que no encontré en Zárate. Compré griferías y sanitarios. ... "la atención de la vendedora fue excelente... supo asesorarme y solucionarme los problemas". "Es un local muy accesible para los que viven en el Cerro".

DARSIE: me lo recomendaron para la compra de instalaciones. ... "no me gusto la atención que recibí pero encontré lo que necesité ... "está bueno que esté en el mismo lugar donde uno hacer las compras..."

*Medio de pago:* siempre el efectivo "...cuando tenés la plata en la mano, siempre conseguís mejores descuentos".

*Repetición de compra:* compraría por mejor atención y buen tiempo de entrega en Zárate y Contigiani.

- La empresa (Zárate):

*Aspectos positivos:* la atención del vendedor. ... "tienen pilas para mostrarte los productos y sus diferentes opciones..".

*Aspectos negativos:* falta de productos en stock cuando uno hace la compra. Demora para que te atiendan.

*Punto de ventas:* ... "creo que le falta novedad.. muchos de los productos que venden no los tienen a la vista cuando va a comprar... es una lástima"

*Fuerza de ventas:* "me pareció muy bien el vendedor que siempre me atendió..".

*Mejoras:* ... "deberían tener mayor cantidad de vendedores.."

#### ENTREVISTA N° 4

- Público objetivo:

Minorista – cliente ocasional

Actividad/ocupación: Abogado (tribunales)

Lugar de construcción: construcción de vivienda familiar en el barrio cerrado "La Reserva"

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* el arquitecto que realizó la obra recomendó: Ferrocons, Darsie y Zárate ... "yo considero que son las tres más conocidas..".

Para materiales gruesos compró en: hierros.com, carpintería de aluminio Perval.

Realizó lista de los materiales con marcas y calidad determinada por el arquitecto y fue a cada una de las empresas recomendadas a pedir presupuesto.

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* compró al proveedor que le hacía el menor precio en cada uno de los materiales. "...al punto tal que he comprado cosas muy puntuales en un solo lugar...."

..."Compré por acopio, y pedía según las necesidades de la obra".

Parte de las marcas seleccionadas ("reconocidas") y a partir de ellas realizó la búsqueda del proveedor más barato.

"no tengo preferencia por algún proveedor, compro en el más barato..."

*Compra en competencia:*

FERROCONS: él arquitecto le recomendó un vendedor con referencia.... "Anda de parte mía"... Mayor compra en cantidad de materiales y volumen de dinero.

*Aspectos positivos:* tienen un vendedor que maneja la cuenta personalizada. "...Lo llamas al celular a la hora que sea y al otro día o a lo sumo a las 48hs te está enviando el material"...Te solucionan los problemas."Muy personalizado". Cumplimiento en las marcas y calidad comprada.

Aspectos negativos: "No puedo decir nada negativo".

Salón de ventas: "muy pobre, no invita a buscar cosas" Demasiado austero.

Servicio: "Muy bueno, cuando no tienen algo para venderte te lo dicen".

CONTIGIANI: "Fui recomendado por el arquitecto". Compra: pisos.

Atención muy personalizada. Vendedor: ..."solucionó el pedido, demostró las diferencias entre las calidades de pisos (ventajas y desventajas) y sus precios..." "Por poca plata reserve un piso... con \$300 reserve un piso de \$1500, me lo trajeron del depósito y lo tienen acopiado en la sucursal". Salón de ventas: "es muy chico, tiene todo muy junto" Expone más lo de decoración.

DARSIE: realizó compra grande en grifería y artefactos par el baño.

Salón de ventas: "...le ponen pilas, se pueden ver los materiales..." "Es el mejor de todos". Tienen incumplimiento de stock de lo vendido .."hace 5 meses compré y me deben bachas..". Incumplimiento del tiempo pactado en la entrega del material y la forma. ..." tuve que llamar varias veces para reclamar, enviaron en 2 etapas, después de 20 días de haber abonado el material...". Servicio: .."es bueno: compre, pague y cuando me enviaron la compra faltaron dos cosas de las cuales una las siguen debiendo... tuve que llamar, ir y no me han llamado por lo que me deben"

Medio de pago: Contado. "Me hicieron muy buenos descuentos"

Repetición de compra: "lo haría".

- La empresa (Zárate):

Aspectos positivos: "Encontré un materiales que no lo encontraba en otros" (ladrillos de cerámico para techos, medida especial). Tiene muchas más marcas que Darsie y Ferrocons en cerámicos y griferías. Es más variado en cuanto marcas es material que vende. Zárate tiene marcas más económicas.

Orden por nivel de marcas reconocidas: Zárate- Darsie – Ferrocons.

En alta gama: Griferías, Darsie tiene más modelos que Zárate

Aspectos negativos: Punto de ventas "hay cosas de dudoso gusto". "Hay muchas cosas de mal gusto, mal combinadas... no te llama".

Salón de aberturas: "atención mala" no dio precios precisos.

Punto de ventas: .."Se demoran en atender, tenes que estar parado.. no tenes una silla donde sentarte, eso podría se muy importante mejorar".

Fuerza de ventas: "...Pero los vendedores son bárbaros, muy bien" La atención muy buena.

Precio: es decisivo para cambiar de proveedor a igual marca (Minneti, FV, Ferrum)

## ENTREVISTA N° 5

- Público objetivo:

Minorista – cliente ocasional

Actividad/ocupación: médico

Lugar de construcción: refacción casa barrio Urca.

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* El arquitecto encargado de la obra recomendó Ferrocons y Darsie .."él trabaja con ellos..".

Pidió presupuesto en Ferrocons, Darsie y Zárate

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* Compró la mayoría en Ferrocons (por precios y rapidez en la atención) y todo lo de instalaciones (por recomendación del arquitecto en Darsie). Sólo compró en Zárate pisos que no encontró el Ferrocons (porcelanato de alta calidad).

"El precio es importante pero no lo definitivo, me interesa no desperdiciar tiempo en el local".

*Compra en competencia:*

**FERROCONS:** Mayor compra en cantidad de materiales. Aspectos positivos: atención rápida en el salón de ventas (Martinoli), "siempre que fui había poca gente por lo que la compra la realizaba con gran rapidez". Que un vendedor maneje personalmente tus compras. Aspectos negativos: Tener que haber devuelto material (tejas) por desperfectos. No contar con stock en el local para uno poder llevarse el material en el momento. Servicio: "es aceptable, atienden muy bien pero cuando tenes problemas con algo que ya compraste no solucionan de buen trato el problema...".

**DARSIE:**

Menor precio en los productos de instalaciones

Contar con salón de ventas en el Hiper Libertad, me resultó cómodo porque yo realizo las compras ahí, y no tenes problemas de estacionamiento.

Atención regular "te despachan, ni tienen un asiento en el momento que sos atendido"

Regular cumplieron con la entrega pero no hubo nada que me llame la atención en el local.

*Medio de pago:* Contado y tarjeta de débito, lo prefiere antes que el crédito.

*Repetición de compra:* dependiendo del producto, elegiría el proveedor.

- La empresa (Zárate):

*Aspectos positivos:* la atención del vendedor "supo asesorarme en lo que necesitaba"

"Comparado con Ferrocons pude observar que Zárate tiene mayor variedad en pisos, especialmente en la línea que mi arquitecto me había recomendado... los porcelanatos"

*Aspectos negativos:* No encontré buenos precios en los materiales en general. Prolongado tiempo de espera para ser atendido.

*Punto de ventas:* No me llamó la atención, tuve la oportunidad de visitar el stand de Expocasa y no se parece en lo absoluto a como está presentado el local de la recta.

*Fuerza de ventas:* Excelente atención. El vendedor dedicó tiempo y supo asesorar. No tengo quejas al respecto.

*Precio:* Dependiendo del producto, en determinados productos es bueno o puede ser superior respecto a Ferrocons.

*Mejoras:* Agilizar el tiempo de espera para ser atendido

*Precio:* No cambio marca o calidad por precio. A comparar Ferrocons y Zárate frente a los mismos materiales el precio en ese caso fue decisivo.

#### ENTREVISTA N° 6

- Público objetivo:

Mayorista - regular

Actividad/ocupación: empresa constructora (obras privadas)

Lugar de construcción: complejo privado de duplex y comercios en la zona norte de Córdoba.

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* Preferencia x Zárate: Permutaron un inmueble x materiales. Cuando Zárate no tiene algo lo compran en otro proveedor. Pero Zárate es el mayor proveedor.

"Tratamos de manejanos con empresas serias como consideramos a Zárate" ya que las empresas también nos determinan la imagen de nuestro negocio"

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* La negociación es solamente con Zárate, lo decisivo fue en este caso puntual la opción de permutar el inmueble por materiales.

*Compra en competencia:* ninguna.

*Medio de pago:* cuenta corriente. Se paga dentro de los 15 o 30 días de la compra. Es valorado positivamente porque permite flexibilidad en el negocio.

*Repeticón de compra:* si lo haría. "Estamos satisfechos, la experiencia fue positiva.."

- La empresa (Zárate):

*Aspectos positivos:* la posibilidad de contar con cuenta corriente, y la permutación del inmueble.

*Aspectos negativos:* la demora en el tiempo de entrega. "Es algo muy importante.

Existen incumplimientos en el plazo de entrega del material...1, 2 o 3 días de demora...Hay que volver al local y hasta a veces comprar en otro proveedor para que no se pare la obra". Falta de stock en los productos expuestos. Debería tener menos líneas de productos con un stock importante en lugar de tener muchas con menor stock.

*Punto de ventas:* deben exponer los productos que realmente tiene stock. .."He elegido materiales expuestos y en el momento de la compra no hay stock suficiente.... lleva mucho tiempo elegir los materiales.."

*Fuerza de ventas:* Atención directa por la gerencia. "Muy buena atención".

*Mejoras:* mejorara los stands de exposición periódicamente en función del stock disponible. Exponer los productos de línea intermedia "de más salida" y en otro sector los productos de más categoría para vivienda privada.

*Precio:* ..."es relativo el precio, son situaciones muy particulares que se analizan en el momento..."

#### ENTREVISTA N° 7

- Público objetivo:

Mayorista - regular

Actividad/ocupación: empresa constructora (obras privadas y públicas)

Lugar de construcción: Hospital Rawson y ampliaciones de escuelas públicas.

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* fundamentalmente busca en Zárate. "Algunas cosas alternativas que no tenga Zárate con Darsie... no busco mucho por el tiempo que lleva..". Pregunta por teléfono precios y maneja directamente la compra. "La comodidad que tengo en Zárate no hace que compare precios en otros lados".

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* considera que en precio están muy similar, por lo que eligió Zárate en primera medida por cercanía a su estudio. Continuó pro la atención, la cuenta corriente. .."El trato es distinto que en otros lados..., es más personalizado". "El tiempo es muy importante, y es lo da la comodidad de pedir por teléfono".

*Compra en competencia:*

FERROCONS: compro en el pasado, pero no actualmente ya que la sucursal de Martinoli no tiene stock de materiales. "Compras y te lo entregan al día o a los 3 días. Y la central esta muy a tras mano.."

DARSIE: aspecto positivo:tiene todo en stock de cañerías e instalaciones en el momento de la compra. Aspectos negativos: precios no competitivos en materiales gruesos. Estructura de negocio más rígida. "...no se puedo llamar para que me manden materiales, que me lo facturen y yo después lo pago, como lo hago en Zárate. El servicio no es mismo que en Zárate. Tengo mayor flexibilidad en Zárate".

*Medio de pago:* Cuenta corriente. "Puedo pagar con cheques, a plazos... eso es muy positivo.."

- La empresa (Zárate):

Hace 10 años que compra en Zárate.

*Aspectos positivos:* la confianza con los vendedores. "Llamo por teléfono y me mandan las cosas, no hace falta que valla al local, la atención hace mucho".

*Aspectos negativos:* "Hay pequeñas demoras en la entrega a domicilio del material en obra...el reparto no da abasto, pero en general cumplen" Falta stock en los materiales para las instalaciones.

*Punto de ventas:* Es bueno en general. Demora en la entrega y carga del material.

*Precio:* "La plaza se maneja con 3 proveedores que son los más importantes: Zárate, Darsie y Ferrocons. Son los que fijan el precio".

## ENTREVISTA N° 8

- Público objetivo:

Mayorista - regular

Actividad/ocupación: empresa constructora (construye casa para vender a terceros)

Lugar de construcción: barrios cerrados (San Isidro, El Bosque).

- Proceso de compra:

*Búsqueda de información:* en casas que construye para vender ajustan el precio, por lo que recorren todos los proveedores. "No podes comprar a 1 solo proveedor porque hay uno que tiene una cosa más barata...., compro cerámicos de 2º por ejemplo. Tenés que ir averiguando por todos lados" Hay lugares que tiene identificados por los mejores precios: por ejemplo en cañería el de mejor precio es Darsie. En cerámicos y sanitarios: Darsie primero, segundo Zárate y tercero Ferrocons. ..."no solo veo precios sino el

gusto...ver el showroom para que vea el cliente es importante". "Ganas tiempo y dinero si en un solo lugar esta todo y puede ver el cliente como queda puesto".

Antes de comprar averiguo los precios por teléfono.

*Evaluación de alternativas (atributos decisivos):* por comodidad, precio, tiempo de entrega en la obra .."los materiales se piden muy sobre la marcha.. si se demora la entrega terminas no pidiendo ahí, perdés plata..". La calidad, "en cales hay muchas calidades x ejemplo, no se trata solo del precio". Buena relación con la fuerza de ventas. Comprar con cuenta corriente y pedir por teléfono.

*Compra en competencia:*

FERROCONS: (Salón Juan B Justo): aspectos negativos: la compra, el pago y la entrega separados x cuadras. "es muy grande... perdida de tiempo...". No aceptan fallas, hacen problemas x cambios. Sacan promociones con descuentos que es mentira por pago con contado. Salón Martinoli: no tiene mucho stock en el salón, "es fundamental que tenga stock en el momento".

Aspectos positivos: "Me han atendido bien... está bien puesto y tiene comodidad para el estacionamiento"

DARSIE: aspectos positivos: no hay problemas x cambios. Comodidad por la ubicación de las obras que realiza y por contactos hacen mayor descuento.

CONTIGIANI (cerro): aspectos positivos: "muy buena cantidad de cosas raras.... es muy innovador". "Esta a un paso adelante en las cosas de vanguardia". "Sabien atender, tienen variedad de cosas y capacidad de vender bien, combinan todo, tienen catálogos". Aspectos negativos: "en materiales gruesos no puedes comprar por precios altos, lo descarto por eso".

- La empresa (Zárate):

*Aspectos positivos:* comodidad para el estacionamiento. Cercanía a obras realizadas. "Vi muy bien a Zárate en la Fico" súper moderno... un paso más adelante que los otros".

*Aspectos negativos:* la espera para ser atendido. "He dejado de comprar porque no entable amistad con el que vende... es lo q te lleva a comprar".

*Punto de ventas:* "Es el mejor ( de Av.Martinoli), las aberturas están muy bien presentadas.... Lo q tienen armados te ayuda para que el cliente se decida. Es mejor que Ferrocons de la Martinoli".

*Fuerza de ventas:* Son muy atentos. Pero la espera es prolongada para ser atendido.

*Mejoras:* Que el flete coloque el material en el lugar que más convenga. "no dejarlo al lado de donde el camión descarga..". Rapidez en la atención.

*Precio:* Depende el producto. "Si un proveedor te da el grueso de la obra porque tiene buen precio en cemento y te abre una cuenta corriente, no te vas por precio a otro proveedor, importa el tiempo que ahorras por comprar a un solo proveedor. Con obras de terceros es importante mantener el proveedor elegido en un principio para los materiales gruesos.