

# **MURO REVESTIMIENTO**

---

## **PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL**

---



**MARIA EMILIA CASTELLANO – LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN -  
UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**FICHA BIBLIOTECA**

Nombre de la Empresa		MURO REVESTIMIENTO
Sector		“Decoración con piedras naturales y productos/servicio de cemento”
Actividad		Construcción de piscinas
Síntesis del Diagnóstico		La empresa Muro Revestimientos se encuentra inmersa en el Sub-Sector de la Construcción de Piscina, que a pesar de la situación actual que vive el país, está en crecimiento. Existe entre las empresas del sub-sector una alta rivalidad competitiva. Muro Revestimientos, en la comercialización de piscinas, se encuentra en la etapa crecimiento en su ciclo de vida, existe una tendencia creciente en las ventas, sus costos comienzan a disminuir por la experiencia adquirida y la competencia comienza a ser intensa en cuanto a la prestación de los servicios y a los precios ofrecidos.
Propuesta del Proyecto		Desarrollo de un Plan Comercial
Tipificación del Proyecto		Desarrollo de un Nuevo Producto
		Posicionamiento
		Segmentación
		Producto / Servicio <b>X</b>
		Precio
		Distribución
		Comunicación
		Operaciones
Datos del Alumno	Apellido y Nombre	Castellano, María Emilia

## INDICE

Introducción.....	4
Objetivos: General, Específicos.....	5
Marco Teórico.....	6
Metodología.....	11
Análisis de Escenarios:.....	13
Político – Económico.....	14
Tecnológico.....	18
Socio – Cultural – Demográfico.....	20
Legal.....	23
Análisis del Sector:.....	25
Poder Negociador de los Clientes.....	29
Poder Negociador de los Proveedores.....	30
Servicios Sustitutos & Complementarios.....	31
Nuevos Ingresantes al Sub-Sector.....	33
Rivalidad Competitiva.....	34
Análisis de la Empresa:.....	38
Organización Interna.....	43
Servicio.....	47
Soporte Físico.....	55
Personal de Contacto.....	56
Clientes.....	58
Diagnóstico.....	64
Plan Comercial.....	73
Programas:	
“Reencuentro”.....	76
“Conociéndonos - Plan Promocional”.....	78
“Cambio”.....	80
“Reunión de equipo”.....	82
“SII”.....	83
“El cliente 1º”.....	85
“e-MKT”.....	86
Consideraciones finales del PAP.....	89
Presupuesto.....	90
Diagrama de Gantt.....	94
Bibliografía.....	95
Anexo.....	96

## INTRODUCCIÓN

Se considera necesario realizar una presentación del proyecto que se va a desarrollar para una mejor comprensión y para conocer lo que se pretende lograr con el presente trabajo.

La construcción es uno de los sectores más golpeados por la crisis que ha estado viviendo el país, pero que presenta ventajas comparativas que lo hacen apto para tener un rol relevante en el proceso de recuperación.

Por lo que se llevará a cabo, en el presente trabajo final de graduación, un plan comercial que le permita a la empresa Muro Revestimientos, que se encuentra en el Sector de la Construcción y Decoración, específicamente en la fabricación y / o comercialización de piscinas, adaptarse y obtener el mayor rendimiento posible, otorgándole la posibilidad de ser más competitiva y tener un buen posicionamiento en el mercado. Para elaborar dicho plan, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la Práctica Profesional donde se pudo conocer las motivaciones y necesidades que llevan a los consumidores individuales a adquirir el servicio de construcción de piscina. La empresa solo proveía al segmento de arquitectos y ha comenzado con el segmento de particulares de forma azarosa sin un plan ni un análisis previo.

Conociendo la problemática actual de la empresa, se llevará a cabo el trabajo final que consiste en un plan comercial para comercializar el servicio de construcción de piscina al segmento de clientes particulares. Para la realización del plan se analizará el escenario en el que se encuentra inmersa la empresa y todas aquellas variables que influyen de manera directa sobre la actividad de Muro Revestimientos. Además, se estudiará el sector específico en el que actúa; proveedores, clientes, competidores actuales y potenciales, productos sustitutos y complementarios, otorgando así, una visión de la forma en que se opera en el sector. Posteriormente, se realizará un análisis interno de la empresa donde se examinarán todos los aspectos que le competen, para poder, a partir de dicho análisis, conocer sus aspectos fuertes y débiles que se presentarán junto a las oportunidades y amenazas que muestra el mercado. Esto permitirá realizar un diagnóstico que manifieste claramente como se encuentra la empresa y lo que se deberá tener en cuenta para la elaboración, posterior, del plan comercial.

**TEMA**

Plan Comercial para el servicio “Construcción de Piscinas” de Muro Revestimientos.

**OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan comercial para el servicio “Construcción de Piscinas”.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

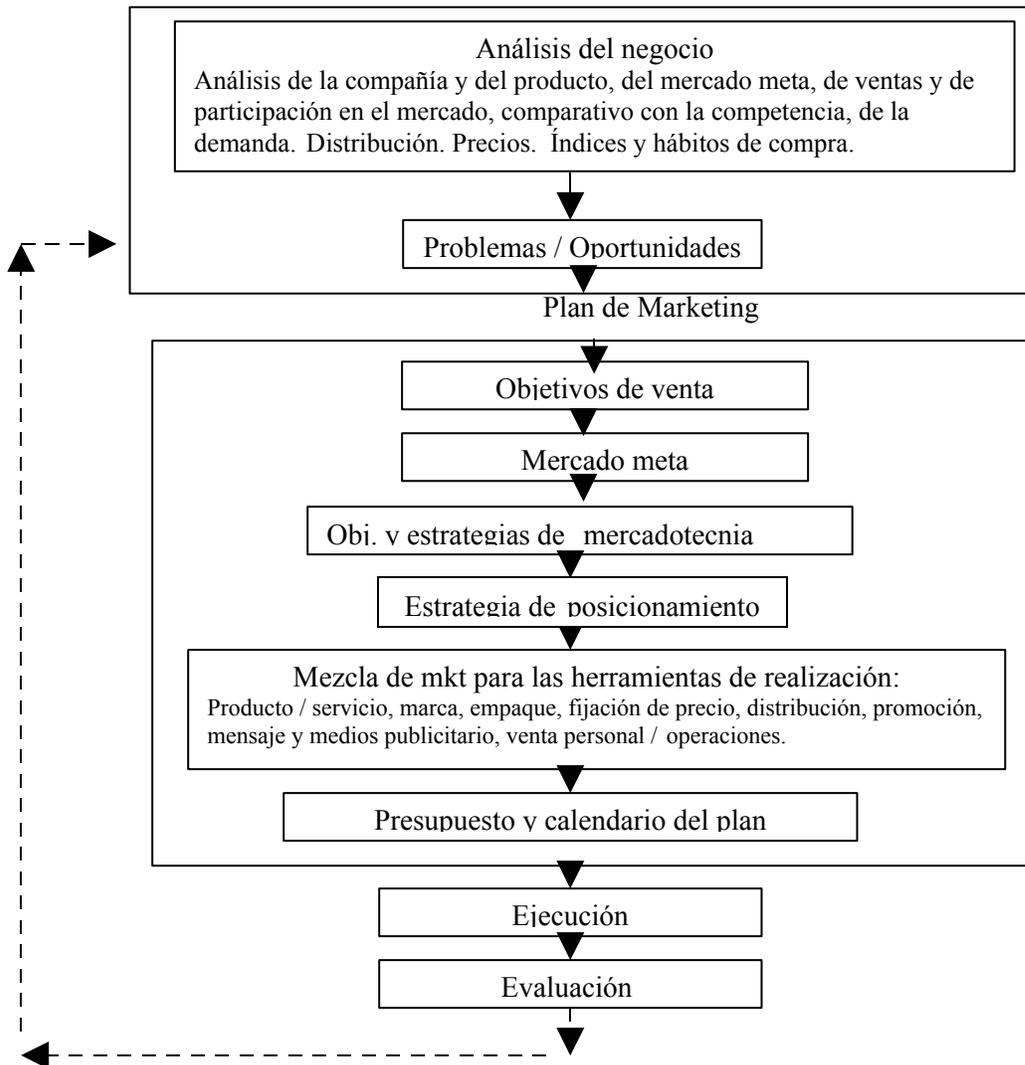
1. Reconocer y analizar la influencia de las variables del entorno en el que está inmersa la empresa.
2. Investigar y estudiar el comportamiento de los distintos actores del sector al que pertenece la empresa.
3. Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que permitirá aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que presente el mercado.
4. Elaborar un lineamiento estratégico para la comercialización del servicio.

# MARCO TEÓRICO

## PLAN DE MARKETING

Según Hiebing y Cooper en “Cómo preparar el exitoso plan de marketing”, al emplear un método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones. Cada uno de los pasos principales se pueden observar en forma de síntesis en el siguiente cuadro:

Información básica de mercadotecnia



¿En qué consiste un Plan de Marketing?

Los autores lo explican definiendo cada palabra en forma individual:

**MARKETING:** es el proceso de determinar el mercado meta del producto/servicio, de detallar sus necesidades y deseos y de satisfacerlas después, en una forma mejor que la competencia.

**PLAN:** es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

La PLANEACIÓN DISCIPLINADA DE MERCADOTECNIA es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionada paso por paso. Este plan tiene dos grandes componentes o etapas. El primero, la información básica de mercadotecnia, la evaluación (análisis) del negocio, llamado también análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. El segundo componente es el Plan de Marketing propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada. El Plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de actividades necesarias de marketing para alcanzarlos. Una vez preparado el Plan debe ser realizado y evaluado con lo que se reinicia el proceso.

Para llevar a cabo las dos etapas que forman el Plan se consultaron diferentes autores que proporcionan distintas herramientas de aplicación y análisis.

En la primera etapa tenemos:

- ANÁLISIS DE ESCENARIOS, como expone David Aaker en su libro “Management Estratégico del Mercado”, el análisis externo trata de la identificación de oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas que afectan los factores claves de éxito o que tienen un impacto en la estrategia.

Los escenarios que se analizan son:

- **POLÍTICO—ECONÓMICO:** esta integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor, créditos, el crecimiento económico, etc. Se debe mirar mas allá de la economía general para el buen funcionamiento de las empresas.
  - **TECNOLÓGICO:** es una fuerza que va cambiando de forma acelerada y que modela la vida de las personas, otorgando posibilidades de crecimiento al mercado trayendo consecuencias no siempre predecibles y no siempre exitoso.
  - **SOCIO—CULTURAL—DEMOGRÁFICO:** las personas forman el mercado y por eso se analiza su distribución, densidad, edades, ingresos, educación, etc. También este mercado da forma a sus creencias, valores y normas, definiendo sus relaciones con los demás.
  - **LEGAL:** este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales, etc., que influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad.
- ANÁLISIS DEL SECTOR, Michael Porter en “Estrategia Competitiva” enseña el modelo de las cinco fuerzas competitivas:

- ❖ *Competidores Existentes:* las empresas deben competir con un sinnúmero de competidores y a los que deben identificar, monitorear y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente.
- ❖ *Cliente:* son el objeto de la empresa, a los que abastece con productos o servicios adecuados a sus necesidades. Cada mercado meta posee distintas necesidades, exhiben características específicas.
- ❖ *Proveedores:* son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una la empresa y sus competidores para producir bienes y servicios.
- ❖ *Potenciales Clientes:* las empresas no sólo deben contender con sus competidores en su búsqueda para satisfacer un mercado meta, sino que también debe reconocer a un gran conjunto de públicos interesados.
- ❖ *Sustitutos:* son empresas que satisfacen las mismas necesidades pero con productos o servicios distintos a los que ofrece la empresa.

Este análisis se realiza para obtener la rentabilidad del sector y su balance de las cinco fuerzas que determinan las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa en estudio.

- ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA, Eiglier y Langeard en “Servucción, el Marketing de Servicios”, nos muestra el modelo de servucción, en donde se estudia el proceso de producción de servicio, en el cual se analizan los siguientes elementos :

*Definición de la servucción de la empresa de servicio:*

Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación clientes - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.

Los elementos del sistema de servucción:

- 1.** *EL CLIENTE* (es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, sin él el servicio no puede existir).
- 2.** *EL SOPORTE FÍSICO* (es el soporte material necesario para la producción del servicio y del que se servirán el personal de contacto y / o el cliente).
- 3.** *EL PERSONAL DE CONTACTO* (es el empleado que está en contacto directo con el cliente).

4. *EL SERVICIO* (es la resultante de la interacción entre los tres elementos base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente).
5. *EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA* (es la administración, la parte no visible para el cliente. Está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, personal, etc. Y también por las funciones específicas para la realización del servicio. El sistema de organización interna va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y el personal de contacto).
  - ANÁLISIS DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) a partir del precedente análisis externo e interno, se elabora el FODA, y luego de la realización del Diagnóstico entramos en la segunda etapa, el Plan de Marketing propiamente dicho.

José María Sainz de Vicuña Ancín en el libro “El Plan de Marketing en la Práctica” explica sobre la Planificación Marketing. Las empresas encuentran en los mercados necesidades deseos y demanda. Las necesidades son carencias de bienes básicos, los deseos son carencias específicas. La demanda son deseos de productos específicos.

En la actualidad las empresas deben actuar orientadas al consumidor, deben detectar las necesidades existentes, y crear la oferta que las atienda, por eso el Marketing es un sistema de pensamiento y a la vez un sistema de acción, que constituye el nexo de unión entre la empresa y el mercado.

El Marketing Estratégico se refiere a qué mercados o segmentos se dirigirá la empresa, con qué productos y cómo se posicionará en estos, posee una dimensión cualitativa a medio y largo plazo.

El Marketing Operativo lo conforman las tácticas que las empresas deben formular, de precios, productos, comunicación y distribución que les permita sobrevivir en los mercados existentes de corto plazo.

*LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.* Los objetivos deben ser cuantificados y referidos a un marco temporal, por ejemplo rentabilidad máxima, conseguir cuota de mercado, la calidad, la innovación, etc. Estos deben ser realistas y factibles.

*FORMULACION DE ESTRATEGIAS.* Michael Porter en “Estrategia Competitiva”, las estrategias son el desarrollo de las acciones que ha de realizar la empresa para conseguir sus objetivos.

Los tipos de estrategias genéricas son:

- LIDERAZGO EN COSTE

- DIFERENCIACIÓN
- ESPECIALIZACIÓN EN SEGMENTOS

Desde el punto de vista del Marketing Estratégico las empresas van a decidir:

- Que segmento va a atender (qué mercado).
- Cómo se va a posicionar en ese mercado.

Estrategias de segmentación de mercados. En los mercados de bienes de consumo se identifican los segmentos según los siguientes criterios:

- Criterio Objetivo:
  - a. Segmentación Geográfica,
  - b. Segmentación Socioeconómica.
- Criterio Subjetivo (criterio basado en beneficios o ventajas buscadas):
  - a. Segmentación por estilo de vida,
  - b. Segmentación por situación,
  - c. Segmentación por comportamiento,
  - d. Segmentación por la condición de usuario.

El objetivo de las empresas es que el mercado potencial se convierta en consumidor y los que ya lo son se hagan fieles, para ello utilizarán el Marketing.

Estrategia de Posicionamiento.

Una vez que conocemos que mercado atender, la empresa debe posicionarse en él para que los consumidores puedan identificar y diferenciar su oferta de la de los competidores. (Al Ries, Jack Traut, “El Nuevo Posicionamiento”). Tenemos así estrategias de:

- *Posicionamiento centrado en el consumidor*: Consiste en asociar el producto a las características que sugiere su imagen, así el producto se adapta al segmento al cual va dirigido.
- *Posicionamiento basado en la competencia*: Consiste en hacer énfasis sobre las ventajas (precio, calidad, servicio, etc.) que posee el producto frente a los competidores.
- *Posicionamiento social de la empresa*: Consiste en tener en cuenta los valores que prevalecen en cada momento para la promoción o diseño del producto. La empresa, a nivel social, tiene una cierta posición de la que parte.

Una vez definidas las estrategias, las empresas formulan sus programas para llevarlos a cabo. También deben realizar controles periódicos de sus actividades y del entorno para controlar y observar si se están alcanzando los objetivos.

## METODOLOGÍA

La metodología de investigación consistió en una indagación empírica de la empresa y lugar en el sector. Conocer la empresa, sus fortalezas y debilidades comerciales es la información de base para el diseño de un Plan de Comercialización.

El desarrollo del proyecto de aplicación, se estructuró siguiendo los lineamientos propuestos para un Plan Estratégico comercial (el proceso del mismo es explicado con mayor detalle en el apartado correspondiente a marco teórico).

En el análisis de escenarios se identificaron las variables del entorno en donde está inmersa la empresa y cómo impactaron las mismas en ella.

En el análisis del sector se estudiaron los distintos actores que lo conforman y que influyen en el comportamiento del mercado por tanto también ha de afectar al desempeño de la empresa.

En la empresa también se analizó, en forma interna, su estructura, el personal, los clientes, etc., se pudo conocer los puntos débiles y fuertes a los que hay que atender, y relacionar con las oportunidades y amenazas del análisis del contexto externo para lograr un plan comercial óptimo, donde se establezcan objetivos claros, que permitan un mayor rendimiento para la empresa.

Propósito de la investigación: Comprobar el posicionamiento de la empresa en el mercado de este sector.

Objetivos de la investigación:

Saber como y porque medios el público de interés accedió al conocimiento de las distintas empresas del sector.

Distinguir los atributos que los públicos les adjudican a los servicios de las empresas del sector.

Conocer cómo los clientes se comunican con la empresa.

Determinar aciertos y falencias en los servicios prestados por la empresa.

Conocer los motivos por los cuales utilizan el servicio de determinada empresa.

Determinar que atributos le atribuyen a la imagen de marca de esta empresa.

Conocer la calificación que los clientes dan a los servicios prestados.

Metodología de Trabajo: Se realizará un proceso de recolección de datos, donde el instrumento que se utilizará será una encuesta a los clientes del sub-sector.

Dicho estudio será complementario de información primaria provista por la empresa Muro Revestimientos y observaciones directas a los empleados de las empresas del sub-sector

La información obtenida de las encuestas formuladas a los usuarios del Sub-sector, nos permitirá obtener las conclusiones correspondientes para realizar una correcta evaluación del servicio.

El plan de muestreo se definió de la siguiente manera:

1- Población: nuestro universo muestral son los clientes del sub-sector

1-a) Elemento: los clientes entrevistados serán aquellos que hayan contratado el servicio de construcción de piscina.

1-b) Unidad muestral: clientes que hayan contratado el servicio de construcción de piscina en la ciudad de Córdoba

1-c) Tiempo: la recolección de datos se realizará en 7 días.

1-d) Alcance: Las encuestas se realizarán en la ciudad de Córdoba, siendo los puntos de muestreo el domicilio del cliente donde se realizaron los servicios.

2- Identificación del marco muestral: clientes del sub – sector.

3-El tamaño de la muestra se determinó 70 encuestas: 40 encuestas para los clientes de la empresa y 30 encuestas para otros clientes particulares, a los fines de obtener información con el menor costo y tiempo posibles

4- El procedimiento de muestreo que adoptaremos es “no probabilístico por conveniencia”, en el cual las unidades de muestreo se seleccionarán sobre la base de su fácil disponibilidad y a juicio del investigador, solicitando la opinión de las personas que se encuentren en los puntos de muestreo.

A consecuencia del tipo de muestreo elegido, no podemos medir el error muestral; por lo tanto trataremos de disminuir el mismo realizando las encuestas a clientes que utilicen diferentes sistemas constructivos.

## ANALISIS DE ESCENARIOS

Para realizar el análisis de los siguientes escenarios se ha realizado una búsqueda de información de distintas fuentes: Ordóñez Bianco Consultores, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar), Cámara Argentina de la Construcción, [www.camarco.org.ar](http://www.camarco.org.ar), revista Coterránea año 2003, [www.coterranea.com](http://www.coterranea.com), [www.geocities.com/gcarze/nadocontrahtml](http://www.geocities.com/gcarze/nadocontrahtml), [www.indegis.org/info\\_profesionales\\_93.htm](http://www.indegis.org/info_profesionales_93.htm), [www.naturhom.com](http://www.naturhom.com), CEMPAT (Consultora de Estudios Múltiples y Profesionales aplicados al Turismo), “La Voz del Interior” 30/09/2.002, M&S CONSULTORES en base a Matriz Insumo Producto – INDEC, Asociación Argentina de Marketing.

 **Político – Económico**

 **Tecnológico**

 **Socio – Cultural – Demográfico**

 **Legal**

## POLÍTICO - ECONÓMICO

- **Política Cambiaria**

Cuando se devaluó se pensó en que la misma iba a producir efectos reales en la producción, el empleo y el crecimiento. Después de 11 años de convertibilidad, se apuntó a recomponer los precios relativos de la economía nacional.

La función de producción nacional se volvería más extensiva en capital y trabajo argentino y menos en trabajo extranjero

Esto provocaría un beneficio directamente al sector exportador pero en la Argentina es muy pequeño (sólo el 8% del PBI) sector que además actúa de manera descoordinado con relación al resto de la economía.

Otro gran efecto, la tasa de interés real que en nuestra economía es la que tiene el mayor impacto dinamizador de la misma, es decir que el dinero para invertir o para consumir es más barato.

- **PBI y Empleo**

Las últimas décadas de la economía Argentina fueron muy volátiles y discontinuas. En el balance, entre 1980 y 2002 el PBI por habitante cayó 0,7% por año. Hubo un marcado contraste entre los 80, los 90 y de 2000 en adelante.

Entre 1980 y 1989 el PBI por habitante se redujo 2,4% por año, entre 1990 y 1999 creció 3% y en el período 2000 - 2002 disminuyó a un ritmo de 6,5% anual.

La Argentina cayó en la trampa de la volatilidad; el PBI por habitante hoy es similar al de 40 años atrás. La alta volatilidad fue lo peor para la inversión en general y para la construcción en particular. Desde 1980 a esta parte, la inversión total se contrajo 2,5% por año. En 2002, la inversión total no llega a representar 13% del PBI; en el bienio 2001-2002, la inversión neta se hizo negativa. Por su parte, la inversión en vivienda por habitante cayó 3,5% por año y la inversión en infraestructura por habitante lo hizo 3% anual.

La construcción representa hoy alrededor del 4 % del PBI y del 5 % del empleo total. Considerándola con el conjunto de proveedores, llega a concentrar casi el 12 % del PBI y el empleo total.

En el circuito micro, el sector de la construcción está en condiciones de jugar un papel especial. En la etapa de recuperación, la construcción aporta un triple efecto:

- 1) un efecto aceleración (siempre crece por encima del resto de la economía);

2) un efecto arrastre (un millón de pesos gastado en construcción genera casi otro millón de gasto en el resto de la economía y crea sesenta puestos de trabajo directos e indirectos);

3) un efecto inmediatez (el impacto económico es casi instantáneo).

Por otra parte, alimenta la inversión, da fluidez al mercado financiero de largo plazo y eleva el piso de competitividad de la economía a través del desarrollo de infraestructura básica (efecto sostén).

La construcción es una actividad que tiene ventajas comparativas para orientar hacia ella recursos públicos, incentivar la inversión privada y canalizar financiamiento interno y externo. La experiencia internacional demuestra que ha sido un instrumento eficaz tanto para apalancar recuperaciones como para afianzar expansiones.

Sin embargo, por ser una actividad tan macro – dependiente y atada a la certidumbre financiera de largo plazo, requiere ineludiblemente de que se recree la certidumbre macroeconómica y retorne el crédito de largo plazo. Para la regeneración macro, la reactivación de la construcción es importante. Para la reactivación de la construcción, la regeneración macro es imprescindible.

La construcción es uno de los sectores más golpeados por la crisis pero que presenta ventajas comparativas (efecto aceleración, efecto arrastre, efecto inmediatez y efecto sostén) que lo hacen apto para tener un rol relevante en el proceso de recuperación.

Cada millón de pesos invertido en la construcción genera una demanda derivada de una magnitud casi similar del conjunto de proveedores que aumentan sus propias compras de insumos para cubrir el aumento de la producción. El mayor movimiento de la construcción repercute principalmente en la industria y en segundo lugar en los servicios.

El multiplicador de producción de la construcción es, por ejemplo, más potente que el medido para el sector del comercio minorista y mayorista, los bancos, el sector automotriz o las telecomunicaciones.

#### EFECTO ARRASTRE DE LA CONSTRUCCIÓN

SECTOR	PRODUCCIÓN	EMPLEOS	
		EN PESOS	EN N° DE EMPLEOS
		por cada millón de pesos de incremento de la demanda de Construcción	
<b>Demanda directa</b>	<b>1.000,000</b>	<b>40</b>	
<b>Demanda derivada</b>	<b>800,000</b>	<b>20</b>	
Servicios	300,000	10	
Industria	450,000	9	
Minería	50,000	1	
<b>Demanda total</b>	<b>1.800,000</b>	<b>60</b>	

Fuente: M&S CONSULTORES en base a Matriz Insumo Producto – INDEC

En cuatro años, de 1999 a 2002, la actividad se redujo 47% (especialmente en 2002, con una caída de 30%). En 2002, el peso de la inversión en construcción se redujo a la mínima expresión, llegando apenas a 8% del PBI: 4% en vivienda y 4% en infraestructura.

Según el último relevamiento de la Encuesta Permanente de Hogares (octubre del 2002), en Córdoba de la población económicamente activa, el 19,4 % no tiene empleo y el 20,9 % está subocupado. La estructura de precios relativos que quedó en el 2002 no incentiva la construcción: actualmente es más caro construir un metro cuadrado que comprarlo hecho. Hubo una devaluación nominal del 260 % y la inflación de la construcción es del 40 %. Todo esto lleva a inhibir nuevas decisiones de inversión.

Por la desaceleración en la tasa de crecimiento de los precios minoristas por la estabilidad en la cotización del dólar, la inflación del mes de marzo del 2003 fue del orden del 1 % en la provincia de Córdoba.

Los precios de la construcción en la provincia, se han estabilizado considerablemente durante lo que va del 2003. En el mes de marzo, el costo de construcción en Córdoba se redujo un 0,1 % respecto al mes anterior.

- **Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC).**

Refleja la evolución del sector a partir del comportamiento de un conjunto de insumos representativos, los insumos básicos son:

cemento, hierro redondo para hormigón, revestimientos cerámicos, pinturas para construcción, ladrillos huecos, asfalto.

Para la realización de la medición se determinaron cinco bloques que representan distintas tipologías de obra: edificación para vivienda (univiviendas y multiviviendas), edificación para otros destinos, construcciones petroleras, obras viales y otras obras de infraestructura.

Las variaciones porcentuales del ISAC respecto del último dato registrado: abril del 2003, muestra un incremento del 38,5% en comparación con el mismo mes del año anterior. Las variaciones porcentuales en algunos de los insumos representativos para el sector son:

<b>Cemento Pórtland</b>	Se incrementaron las ventas (en el mes de abril) en un <b>28,3 %</b> respecto al mismo mes del año anterior. Cabe destacar que ha disminuido en un <b>-3,2%</b> con respecto a marzo del 2003.
<b>Hierro Redondo hormigón</b>	Se incrementaron las ventas (en el mes de abril) en un <b>44,6%</b> respecto a abril del año anterior. Ha aumentado en un <b>6,2%</b> con respecto a marzo del 2003.
<b>Pisos y revestimientos cerámicos</b>	Aumentaron las ventas (en el mes de abril) en un <b>29,2 %</b> respecto al mismo mes del año anterior. Ha disminuido en un <b>-1,9%</b> con respecto a marzo del 2003.
<b>Pinturas para construcción</b>	Aumentaron las ventas (en el mes de abril) en un <b>50%</b> respecto al mismo mes del año anterior. Ha aumentado en un <b>2%</b> con respecto a marzo del 2003.

FUENTE: INDEC.

La recuperación del indicador es sustentada por la mayor demanda de insumos destinados a la ejecución de obras de pequeña y mediana envergadura.

La superficie a construir registrada por los permisos de edificación para obras privadas en una nómina representativa de 42 municipios, observó durante el mes de abril último aumentos del 2,7 % en relación al mes de marzo pasado y del 40,8 % respecto a abril del año 2002.

- **Financiación**

El avance de la construcción se está dando sin crédito. Aunque ya hay algunos indicios en el mercado, respecto de algunos créditos de corto plazo o de largo plazo en dólares que brindan los emprendimientos, la movilización surge de los 26 mil millones de dólares que se tienen guardados en la casa del propietario o en el exterior, por lo que se supone la reactivación se consolidará con la venida del crédito. Hoy el que compra no depende del crédito.

Cualquier estrategia de financiamiento para la construcción que no esté basada en el crédito privado es insuficiente. Por ello, frenar la fuga de capitales y revertirla en el tiempo, regenerar un mercado de préstamos hipotecarios y acceder gradualmente a los mercados de capitales voluntarios es una condición indispensable para darle una base permanente a un plan estratégico de largo plazo. A partir de la segunda mitad de 2001, el mercado comenzó a contraerse al 50% anual. Los bancos se vieron obligados a cancelar préstamos para recomponer la liquidez (lo que se sumó a cancelaciones anticipadas de deudores).

Por otra parte, los tomadores desaparecieron por completo. La crisis bancaria, el derrumbe del ingreso real, la ruptura de la cadena de contratos y la inexistencia de una unidad de cuenta a futuro, el salto del costo del dinero y la incertidumbre política fueron una combinación letal.

El ingreso mínimo para calificar a un crédito hipotecario subió exponencialmente y el ingreso medio real de la población cayó.

Según datos de la Cámara Argentina de Comercio, la principal fuente actual de financiamiento para las empresas es el capital propio, el 69% y solo el 1% poseen financiamiento de bancos.

Existen actualmente dos líneas de créditos que tiene el Gobierno Nacional como prestador.

1. Línea de Créditos para Pymes (FONAPYME) que abarca todos los rubros y casi todos los destinos, con un interés del 42% anual a 3 años con 1 de gracia. La metodología de otorgamiento es por concurso público para el estudio individual de viabilidad del proyecto presentado.
2. Línea de Créditos Italianos: con un total de 75 millones de euros, con otorgamientos por 25 mil a 2 ½ millones de euros a 10 años con 3 de gracia y a un interés del 5,2 % anual, destinado a la compra de materia prima, insumos y maquinarias.

- **Turismo**

Argentina lidera el ritmo de crecimiento del turismo, aumentó la recepción de visitantes en un 15,4 % durante el 2002 respecto del 2001, y se estima que se incrementará en un 25% mas para el año en curso (estos datos fueron otorgados por la Organización Mundial de Turismo). Algunas de las causas del incremento fue la política cambiaria, dotando al país de mayor competitividad en materia de precios, la infraestructura acondicionada para la atención de los turistas, etc.

La actividad turística creció el 40 por ciento en Argentina durante la temporada de verano en comparación con la del año anterior y movilizó más de 1.500 millones de dólares.

El turismo creció el 53 por ciento en enero último y el 27 por ciento en febrero frente a los mismos meses de 2002, lo que da un promedio del 40 por ciento para la temporada estival.

Las cifras contrastan con las del verano anterior, signado por el estallido social que en diciembre de 2001 desembocó en la renuncia a la presidencia de Fernando de la Rúa y el fin de la paridad peso-dólar, que desalentó los viajes de los argentinos al exterior. Se toma como supuesto que, esto llevó al incremento de refacciones en hoteles, albergues y casas de veraneo para brindar un mejor servicio a los turistas, y a las personas que disfrutaron de las vacaciones en sus hogares, acondicionándolos para su descanso y recreación.

Aplicado a la economía, en el primer bimestre de este año el turismo generó un movimiento de unos 5.000 millones de pesos (1.557 millones de dólares) y hubo 11.872.716 personas que recorrieron el país. Los gastos realizados por los turistas crecieron el 92,9 por ciento respecto de 2002 y el ingreso de visitantes extranjeros al aeropuerto internacional de Buenos Aires subió el 41,8 por ciento.

En Argentina el turismo ya representa el 7 por ciento del Producto Interno Bruto y la actividad ocupa directamente a unas 500.000 personas y a otras tantas en forma indirecta.

## **TECNOLOGICO**

- **Equipos de electrólisis salina en las depuradoras de piscinas**

Se realizó un minucioso estudio y se logró la optimización de los sistemas de electrólisis salina para asegurar los más altos niveles de confort e higiene de las piscinas. Es recomendable en este tipo de instalaciones el trabajar con equipos modulares que permitan ampliación de potencia y área electródica para poder ajustarse a aumentos de demanda de cloro en la piscina.

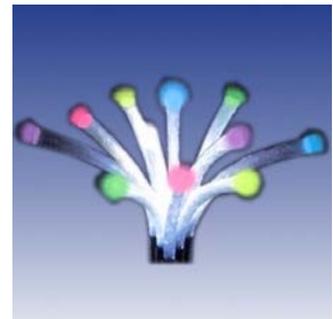
La filtración se efectúa de forma continua lo largo del día, puesto que los sistemas de electrólisis salina producen un aumento progresivo del pH de la piscina, éste se corrige mediante la adición de ácido clorhídrico para mantenerlo dentro del rango. Por otra parte, se adiciona ácido cianúrico (estabilizante) en las piscinas que lo precisan, con el fin de evitar la descomposición prematura por acción de la luz solar del cloro generado. Los niveles de cloro libre se mantienen de forma bastante homogénea a lo largo del día. Se ha observado una ostensible mejora en lo referente a la aparición de algas, probablemente debido alta homogeneidad que se obtiene en los niveles de cloro libre observados.

Desaparición del olor típico de las cloraminas (especialmente en las instalaciones climatizadas cubiertas).



- **Fibra Óptica:**

Actualmente, el sistema más utilizado para la iluminación interior de piscinas son los proyectores sumergibles que se sitúan debajo el nivel del agua, fijados en sus paredes. Las medidas de seguridad que hace falta tomar a causa del peligro de electrocución limitan las posibilidades del sistema y obligan a trabajar con lámparas de incandescencia de altas potencias, bajo voltaje, poco rendimiento lumínico y vida media corta. Además, el costo de mantenimiento es elevado ya que los recambios de lámparas se tienen que realizar con frecuencia y la instalación de los proyectores subacuáticos es costosa. Para conseguir el efecto decorativo deseado, objetivo principal de la iluminación de piscinas, se requiere una buena uniformidad en la distribución lumínica. En este aspecto, los sistemas actuales también presentan deficiencias ya que las características de los proyectores no permiten distribuir la luz de manera uniforme dentro de la piscina.



Un sistema alternativo que puede aportar soluciones nuevas, a través del cual, se incorpore una nueva tecnología en el terreno de la iluminación de piscinas es la *fibra óptica*. Tiene capacidad para transportar la luz, se ha diseñado un sistema de iluminación de piscinas que, situando las fuentes de luz alejadas del perímetro de la piscina, transportan la luz hacia el interior a través de haces de fibra óptica.

Mediante este sistema se incorpora un nuevo elemento en la iluminación, la fibra óptica, para que, a corto plazo, aporte soluciones innovadoras y se convierta en una alternativa sólida y competitiva ante los sistemas de iluminación actuales. Por otro lado, se diseña un nuevo sistema que, teniendo en cuenta que es menos asequible por el hecho de ser una tecnología reciente, mejora las prestaciones en cuanto a la seguridad, la calidad en la distribución, el mantenimiento y el consumo.

- **Nado Contra Corriente**

Los equipos de nado contra corriente permiten nadar, correr o caminar en un espacio reducido de la piscina. El chorro de agua, regulado por dos poderosos jets, crea una resistencia para llevar a cabo desde una tranquila caminata hasta una excitante sesión de nado.



- **Alarma Láser**



El ahogamiento es una de las principales causas de muerte en niños menores de 5 años. La alarma de rayo láser perimetral para piscina ayuda a prevenir tragedias antes de que éstas sucedan. Al momento que se cruce el perímetro cubierto por el rayo, la alarma sonará y le pondrá sobre aviso para que actúe a tiempo.

### **SOCIO – CULTURAL – DEMOGRAFICO**

- **Viviendas**

En el país existen algo mas de 11 millones de viviendas para 10 millones de hogares de los cuales solo 9.5 millones están ocupadas en forma permanente. El resto incluye casos de más de una vivienda por persona, vivienda de veraneo o fin de semana, viviendas desocupadas, etc. Por efecto del crecimiento poblacional (1,3 % anual), se requieren alrededor de 120.000 nuevas viviendas por año para no incrementar ese déficit.

Existe una gran demanda, en Córdoba, de lotes, terrenos y countries privados, así también como el gran crecimiento manifestado por el índice de construcción, que en los últimos cinco años ha triplicado sus edificaciones con un promedio de 150 m2 cubiertos. Después de la incertidumbre de los pequeños inversores y la gradual baja en el dólar, el mercado de la construcción sigue dando índices positivos, mientras que el nicho de las viviendas unifamiliares en countries sigue creciendo en el mercado.

De los 250 dólares por metro cuadrado que costaba en junio del año pasado de una vivienda tipo campo de country, hoy ese valor se recuperó en dólares a 330. Aún así sigue representando una gran inversión para pequeños y medianos ahorristas. Después de una devaluación tan grande, los precios en pesos se estancaron en relación a la suba del dólar, pero es una cuestión de tiempo que comience a recuperarse.

La clave está en la evolución de los precios, para una vivienda, el metro cuadrado de construcción costaba 606 dólares en diciembre del 2001. En enero de 2003 cayó a 321 dólares. Las empresas Loma Negra, Aluar, Ferrum, Masisa, etc., están concretando acuerdos con los bancos para intentar financiar la construcción o la remodelación de viviendas particulares. Pero estos créditos serán de muy corto plazo.

- **Desempleo**

La crisis económica terminó trasladándose al plano social. La cantidad de desocupados supera los tres millones y la tasa de empleo se ubica en un mínimo histórico. La tasa de desempleo pasó la barrera del 20%; entre los estratos más pobres la desocupación trepa por arriba de 30% y supera 40% entre los indigentes. Esto pone de manifiesto que las dos puntas de la crisis social, desempleo y pobreza, están atadas.

En Córdoba, los indicadores reflejan:

Población Total	1.405.000
Personas Económicamente Activas	563.405
Cantidad de Empleados	421.500
Cantidad de Desempleados	142.541
Cantidad de desocupados	98.604

Por lo tanto:

Tasa de Actividad	40,1%
Tasa de Empleo	30%
Tasa de Desocupación	25,3%
Tasa de Subocupación	17,5%

Fuente "La Voz del Interior" 30/09/2.002

Por la situación económica por la que está atravesando la provincia y en general todo el país existe una marcada tendencia a que la brecha entre ricos y pobres sea cada vez más amplia y que la clase media se desplace hacia la clase baja. Esto trae aparejado un cambio en los hábitos de consumo de la población.

La evolución del mercado laboral, también se traduce en el consumo de las personas. Estas, al no tener trabajo, no tienen ingreso; al no tener un ingreso o tener un ingreso mínimo, consumen los productos o servicios que son estrictamente necesarios para vivir; como consecuencia, el consumo de los bienes de lujo se ve afectado al no cubrir una necesidad básica.

*Nivel Socio económico* (En porcentajes)

NSE	Argentina	BA	G Rosario	R Córdoba	C Mendoza	M
Alto (ABC1)	2	2	0	1	1	
Medio (C1 / C2)	3	22 5	4	1	2	
Bajo (D / E)	5	3	3	3	7	



*Fuente suministrado por la Asociación Argentina de Marketing.*

- **Tendencia del Consumo**

Hoy los consumidores se caracterizan por un marcado encapsulamiento, esto es la valoración del hogar pues el afuera se torna inseguro y agresivo. Es por eso que se observa el auge del delivery y los barrios cerrados que ofrecen mayor seguridad.

Existe una tendencia al divertimento “in House”, Internet. El consumo cada vez está más relacionado con una gratificación personal. Hay una tendencia a mejorar la calidad de vida donde el estado saludable no pasa solo por lo estético, la salud es un bien sumamentepreciado y la base de su cuidado no se delega.

Fuente: CEMPAT (Consultora de estudios múltiples y profesionales aplicados al turismo).

## **LEGAL**

- **Ley de locaciones**

La plena vigencia de la Ley de Locaciones N° 23.091 desde 1984, constituyó un significativo aporte en este sentido: la ratificación de la libertad de contratación como mecanismo imprescindible para el fortalecimiento del mercado inmobiliario. Las últimas reformas en materia procesal contribuirán a dar un mayor dinamismo al sector de las locaciones, lo que redundará en beneficio de todos los actores involucrados. La Argentina tiene una de las más altas tasas de propietarios de viviendas (el 86% de los hogares). Sin embargo, el 17% del total de los hogares no tienen títulos adecuados, lo cual quita incentivos para su mejoramiento y dificulta las transacciones inmobiliarias, en especial las que requieren financiamiento hipotecario. En consecuencia, un buen programa de legalización de títulos beneficiaría a la resolución del problema habitacional.

- **Reglamentación Tributaria para Countries**

La Municipalidad de Córdoba estudia un proyecto para incrementar el 100 por ciento la alícuota a los inmuebles construidos en countries a partir del año próximo. La intención de las autoridades de Economía es que las viviendas en barrios cerrados tributen la misma tasa que el resto de las unidades habitacionales situadas en otros sectores de la ciudad y que tienen la misma categoría. Actualmente, las casas ubicadas en esos predios tributan una alícuota de 0,4 por ciento sobre la base imponible del inmueble mientras que una vivienda de categoría dos -del tipo promedio que hay en los countries - ubicada en otro sector de Córdoba debe afrontar una tasa de 0,8 por ciento. Se detectaron unos 220 mil metros cuadrados que no estaban asentados en la base de datos del catastro comunal. La superficie corresponde a unos mil inmuebles en un universo de más de 3,4 millones de metros cubiertos relevados por lo que se desprende que poco menos del 10 por ciento no estaba inscripto.

El siguiente cuadro representa un resumen del impacto que ejerce el entorno en el sector bajo estudio, especialmente en la empresa.

**Cuadro de impacto del análisis de escenarios**

ENTORNO	IMPACTO +			IMPACTO -		
	A	M	B	A	M	B
<b>Político-Económico</b>						
Política Cambiaria				x		
PBI y Empleo		X				
Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC)		X				
Financiación				x		
Turismo	X					
<b>Tecnológico</b>						
Equipos de electrólisis salina en las depuradoras de piscinas		X				
Fibra Óptica		X				
Nado Contra Corriente		X				
Alarma Láser	X					
<b>Socio-Cultural-Demográfico</b>						
Viviendas	X					
Desempleo				x		
Tendencia del Consumo	X					
<b>Legal</b>						
Ley de locaciones		X				
Reglamentación Tributaria para Countries				x		

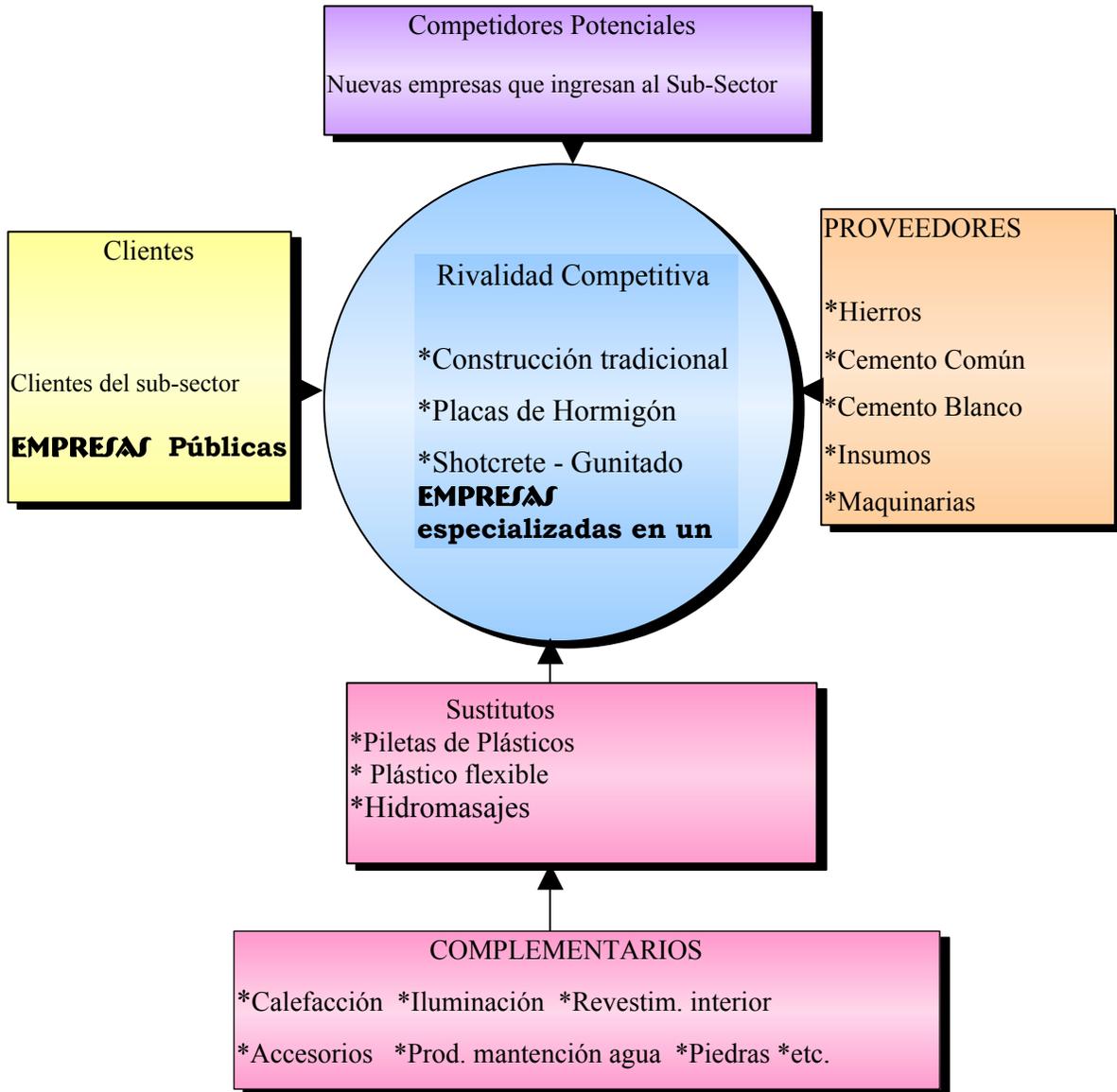
## ANALISIS DEL SECTOR

Se analizará el Sub-Sector , para el cual hemos utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Michael Porter, “Estrategia Competitiva”, Editorial Continental S.A.).

Según Porter el objetivo principal de estudiar la estructura del entorno sectorial es identificar su atractivo, es decir, la rentabilidad media del mismo en término económico. Dicha rentabilidad depende del balance de las cinco fuerzas competitivas.

- ⇒ **Poder Negociador de los Clientes**
- ⇒ **Poder Negociador de los Proveedores**
- ⇒ **Servicios Sustitutos & Complementarios**
- ⇒ **Nuevos Ingresantes al Sub-Sector**
- ⇒ **Rivalidad Competitiva**

CUADRO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR



MATRIZ ATRACTIVO DEL SECTOR

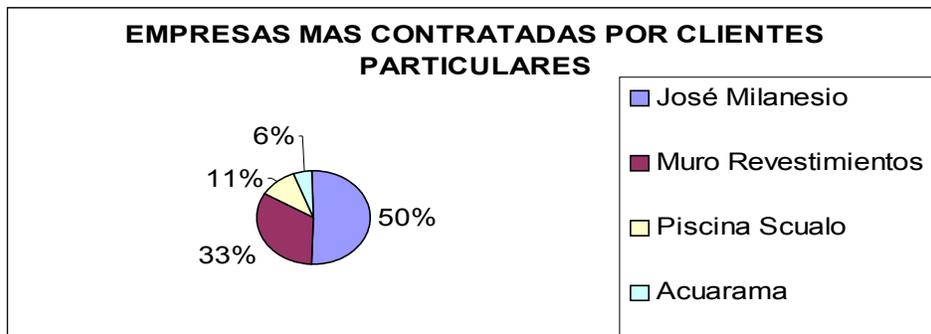
VARIABLES	IMPACTO				
	ALTO	MEDIO	BAJO	SUB-SECTOR	EMPRESA
Barrera de Ingreso		X		Negativo	Negativo
Barrera de Salida			x	Positivo	Positivo
Rivalidad Competitiva	x			Positivo	Negativo
Experiencia de la competencia		X		Positivo	Negativo

Poder Negociador de los Proveedores	x			Negativo	Negativo
Poder Negociador de los Clientes			x	Positivo	Positivo

Se realizó una investigación no probabilística por conveniencia para determinar las empresas mas utilizadas del sub - sector y comprobar el posicionamiento de la empresa en el mercado de este sector.

Para la recolección de datos, el instrumento que se utilizó fue una encuesta a los clientes del sub-sector. Dicho estudio es complementario con información provista por la empresa Muro Revestimientos y observaciones directas a los empleados de las empresas del sub-sector.

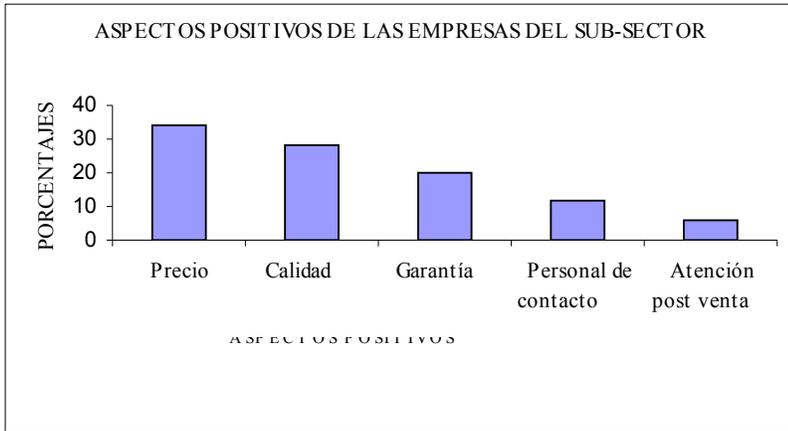
El resultado dado por las encuestas sobre que empresa de construcción de piscinas han utilizado fue:



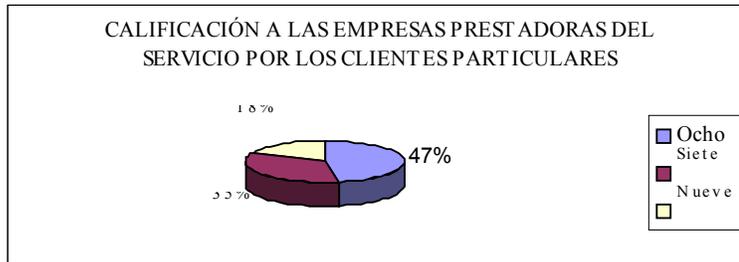
☒ Los Aspectos positivos más destacados de las empresas contratadas del Sector:

1. Precio 34%
2. Calidad 28%
3. Garantía 20%
4. Personal de contacto 12%
5. Atención post venta 6%

Los particulares, dan mayor prioridad al precio y a la calidad, buscan que el servicio este garantizado por varios años y que el personal este capacitado para la realización de los mismos y sean amables y cordiales. Las empresas que construyen piscinas, respetan lo firmado en el contrato y ofrecen servicios extras.



Los particulares califican a las empresas prestadoras del servicio con los siguientes puntajes:



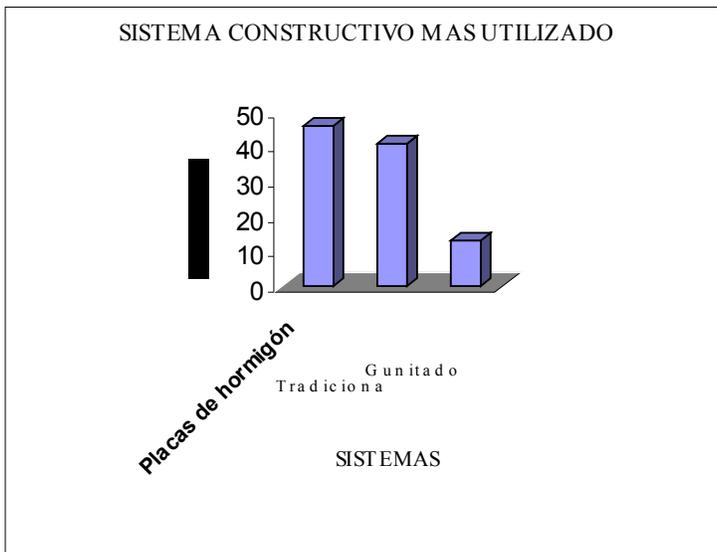
Los que los posiciona de Muy Buena en cuanto a evaluación

- En lo que se refiere al medio de comunicación por el cual recuerdan a las empresas prestadoras del servicio, se pudo determinar que los medio más conocido son:
  1. Recomendación de amigos / profesionales 48%
  2. Publicidad en Revistas especializadas 31%
  3. Programa Habitar de Canal 12 21%



➤ El Sistema de construcción mas utilizado por los clientes particulares :

1. Placas de hormigón 46%
2. Tradicional 41%
3. Gunitado 13%



De la información obtenida de las encuestas podemos decir:

Las Casas de Familia han optado en su mayoría por José Milanesio y Muro Revestimientos.

Los clientes particulares dan mayor importancia al precio, calidad y garantía que puedan brindar las empresas del sector.

Para la contratación de una empresa, la mayoría de los clientes se basan en la recomendación de amigos o profesionales que tengan ya conocimiento del desempeño de las distintas empresas.

El sistema más utilizado es el de Placas de Hormigón, coincidiendo que es el sistema más económico y de buena calidad.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

Cada cliente tiene necesidades y requerimientos específicos, los cuales determinan:

- **Cantidad de Personal:** se dispone dependiendo del tamaño la piscina a construir y del sistema elegido.
- **Horarios:** depende del lugar donde se construirá la piscina y las disposiciones que posea dicho lugar, como por ejemplo horario permitido en los countrys.
- **Tipo de servicios constructivos:** los distintos servicios que ofrece el sector son: Gunitado, Placas y Tradicional

#### CLIENTES DEL SECTOR

- Buscan presupuestos de varias empresas y solicitan explicaciones detalladas de los sistemas que ellos construyen.
- Se asesoran con profesionales de la construcción para conocer sus opiniones acerca de los distintos sistemas y de las empresas.
- A la hora de solicitar el servicio, las familias recurren principalmente a las empresas por recomendación de gente conocida.
- La forma de pago se pacta entre la empresa y el cliente.

	SISTEMAS CONSTRUCTIVOS			PREVIO A LA COMPRA DEL SERVICIO	FORMA DE PAGO
	GUNITADO	PLACAS	TRADICIONAL		
CASAS DE FAMILIA	Utilizado +	Utilizado +++	Utilizado ++	Presupuestos	Contado o a convenir

PODER DE NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES DEL SECTOR: se lo considera bajo porque si bien existe una gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo servicio de construcción a precios muy similares y con características uniformes; pudiendo optar entre las diferentes alternativas y sin un costo de intercambio significativo, no plantean una real amenaza de integración hacia atrás y no compran grandes volúmenes. La oferta impone reglas que se mantienen en el sector, es decir, el cliente debe amoldarse a esas reglas.

INTEGRACIÓN DE LOS CLIENTES DEL SECTOR: la integración hacia atrás de los clientes es prácticamente nula. Los profesionales de la construcción como ingenieros y arquitectos, consideran más seguro y menos costoso tercerizar dicho servicio. Esto se debe a la diferencia entre los costos (experiencia, tiempos, maquinarias, etc.) que implica realizar la construcción con personal propio y realizarla con empresas especializadas que poseen sistemas constructivos nuevos, personal idóneo, insumos adecuados, cronogramas de tareas y maquinas específicas para realizar un eficiente servicio.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Dentro de los proveedores del Sub-Sector de Construcción de Piscinas se lo puede dividir en dos grandes grupos:

#### **Proveedores de Materia Prima e Insumos**

**Cemento:** Se compra a empresas mayoristas que manejan los mejores precios del mercado. Es un producto caro y el mercado está manejado por dos empresas, Loma Negra y Minetti. No hay financiación. Es un producto de exportación, **Hierro:** son distribuidores mayoristas, venden únicamente a comerciantes, empresas o fábricas. No existe gran diferencia en precio y calidad entre un proveedor y otro. No hay ningún tipo de financiación. Es un producto de exportación, **Cemento Blanco:** es un producto importado que vienen de México y Francia y se diferencian en la calidad, el segundo es el de mejor calidad; se considera un insumo caro y la forma de pago es en dólares. Se compra a empresas representantes en la Argentina, **Insumos Varios:** hay insumos como los discos de diamantes que son importados, traídos de Estados Unidos y son muy caros. Los otros insumos como distintas herramientas, son compradas en mayoristas que poseen los mejores precios y que venden solo a empresas.

#### b). **Proveedores de Maquinarias**

**Alquiler:** compra o alquiler de maquinas excavadoras, hormigoneras, estas se alquilan por día, por mas que solo se usan una hora, y en la mayoría de los casos se alquila maquinas excavadoras con la persona que sabe utilizarla.

En el mercado hay proveedores distribuidos en todo el país, si bien los hierros no varían en su calidad y precio de un proveedor a otro, si en el cemento, se usan proporciones muy determinadas de cada producto, y si se cambia la calidad de la materia prima, afecta directamente al resultado final de lo realizado por las empresas. Por lo cual el costo de intercambio entre uno y otro es muy alto.

El costo de los insumos, no importados, es el más bajo que las empresas tienen que afrontar y compran donde consigan mejores precios y en algunos casos mejor financiación.

En cuanto proveedores de maquinarias, en la ciudad de Córdoba encontramos también, una serie de proveedores que ofrecen el servicio de alquiler o venta de diferentes maquinarias a precios similares. Son bienes de uso durables los que se adquieren y representan una gran inversión ya que los precios de las maquinarias son

elevados. Cabe tener presente que también brindan la posibilidad de alquilar la maquinaria en casos de una mayor demanda o imprevistos.

Los proveedores de insumos ofrecen variedad de productos de diferentes marcas y calidades, las empresas optaran por insumos sueltos o de marcas reconocidas dependiendo de que cliente se trate, los insumos más económicos se utilizan para los clientes que dan mas valor al precio del servicio que a la calidad del mismo (ejemplo: licitaciones) y los insumos de mejor calidad se brindan a los clientes, en su mayoría privados, que hacen hincapié en la calidad del servicio otorgando un valor agregado a lo que el cliente comercializa.

	ALTO Impacto	MEDIO Impacto	BAJO Impacto
Cantidad de proveedores	X		
Importancia de los proveedores	X		
Costo de intercambio	X		
Integración hacia adelante			X

Poder de negociación del proveedor: En lo que respecta a la materia prima, fundamental para la producción del servicio, los proveedores son pocos y están más concentrados que el sub-sector de construcción de piscinas. No existen productos sustitutos por lo que no se da en el mercado distintas alternativas. Las empresas del sub-sector no son clientes importantes para el proveedor, pero si la materia prima del proveedor es de suma importancia para las empresas.

Por estas razones se considera que los proveedores de materia prima tienen un alto poder negociador, imponiendo el precio y calidad en el mercado.

Los proveedores de materia prima, insumos y maquinarias no poseen los conocimientos, ni el personal, ni la experiencia necesaria como para representar una amenaza de integración hacia adelante. Esto lleva a que no se los considere como potenciales competidores del sector.

Resumiendo podemos decir que las empresas del sub – sector de construcción de piscinas, poseen un bajo nivel de negociación con sus proveedores más importantes, son una pequeña porción del mercado de los mismos. Están dominadas por sus proveedores sin posibilidad de negociar precio y calidad.

En los insumos, no fundamentales, las empresas encuentran distribuidores mayoristas que posibilitan la negociación del precio, forma de pago y entrega de los productos.

**Sustitutos & Complementario** (LAS EMPRESAS EN UN SECTOR ESTÁN COMPITIENDO CON EMPRESAS QUE PRODUCEN ARTÍCULOS O SERVICIOS SUSTITUTOS, LO CUAL LIMITAN LOS RENDIMIENTOS POTENCIALES DE UN SECTOR.)

Se puede dividir en:

- 1. Piletas de Plástico:** ofrecen piletas de fibra de vidrio, de formas variadas y con la limitación de los tamaños. La durabilidad de este producto no es prolongada, por lo que no se ofrece garantía extendida por varios años.
- 2. Piletas de Lona o Plástico Flexibles:** es el sustituto más económico que existe en el mercado, se comercializa mayormente a un sector socio-económico de medio a bajo.
- 3. Hidromasajes:** este producto puede ser utilizado indistintamente para interior – exterior, posee un costo alto.

Análisis de Productos Sustitutos				
	Pololín (piletas de lona)	Hidroglass (hidromasaje)	Gaviota (piletas de plástico)	Laberry (piletas de plástico)
Formas de pago		Contado	Contado	*plan de pago *tarjetas de crédito *contado
Precio		<b>\$2.075</b> (incluye IVA) no la instalación	<b>\$4.310</b> (incluye IVA) no la instalación	<b>\$3.900</b> (incluye IVA) no la instalación.
Garantía		5 años	2 años	2 años
Tiempo		No realizan la instalación	2 días	No realizan la instalación
Tamaño		Capacidad para dos personas	8 x 4 m	8 x 4 m

Las empresas del Sub-Sector Construcción y / o Comercialización de Piscinas pueden ofrecer servicios complementarios, diversos y con altas ventajas competitivas y proveer una serie de servicios y productos a un mismo cliente.

Dentro de los complementarios se pueden determinar: Calefacción, Accesorios: limpia fondos, saca hojas, test kit, boyas dosificadoras, escaleras, trampolines, bombas autecebantes, skimmers, etc., Productos para la mantención y limpieza del agua, Revestimiento para el interior de las piscinas, Iluminación: Ópticas comunes internas o externas, Fibra Óptica, Riego por aspersion para el jardín, Piedras para revestimientos y adornos para el jardín.

Se pueden realizar tres análisis respecto del impacto que pueden producir estos servicios:

- Amenaza de que las empresas que brindan estos productos - servicios complementarios brinden el servicio de construcción de piscinas.
- Brindar posibilidades de formar alianzas con las empresas de construcción de piscinas para ser más competitivas.

- Oportunidades de que las empresas del sub-sector incorporen servicios complementarios logrando ventajas competitiva

### **Nuevos Ingresantes al Sector**

El ingreso de nuevas empresas en el Sub-Sector aporta gran capacidad adicional y el deseo de obtener una participación en el mercado.

Consideramos al Sub-Sector atractivo para las oportunidades ya que el sistema socio-económico que esta viviendo el país, ha hecho que quienes se iban de vacaciones al exterior hoy piensen en hacerlo en el país o acondicionar su hogar para disfrutar del descanso (se toma como supuesto).

En referencia a las barreras que existen para ingresar podemos decir que representan un impedimento para la entrada de las nuevas empresas en el sub-sector.

Las barreras más difíciles de superar son:

- **La Experiencia:** es fundamental, es uno de los requisitos mas nombrados por los clientes del sub-sector, en lo que refiere a la calidad en la construcción de piscinas y a la capacidad y conocimiento del personal, los recursos humanos son una parte fundamental para la misma.
- **Economía de escala:** No se reducen costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen.
- **Diferenciación del Producto:** esta dada por los distintos sistemas de construcción que ofrecen, la tecnología utilizada y la evaluación de la calidad del servicio que realice el consumidor. Es decir que las empresas establecidas en el sector tienen identificación de marca por sus sistemas constructivos y su experiencia.
- **Requisitos de Capital:** se necesita invertir en tecnología para la construcción si se realiza con alguno de los dos nuevos sistemas, no en el tradicional y en capacitación del personal de contacto.
- **Capacidad para establecer y mantener contactos:** ya que esto representa la principal fuente para la obtención de nuevos clientes, con arquitectos y con clientes que ya construyeron su piscina.
- **Reacción Esperada:** los participantes del Sector pueden adoptar diferentes acciones dependiendo del tamaño de cada uno, dichas acciones pueden darse en cuanto a promociones con productos complementarios, diversificación de servicios y adquisición de nuevas tecnologías.

Con respecto a las barreras de salidas del sub- sector podemos decir que no es muy alta, las empresas se deberán enfrentar a:

- **Activos Especializados:** existen máquinas como excavadoras, gunitadoras, plumas para el traslado de las placas o moldes de placas que son de un gran valor económico y que serían difíciles de vender.

- **Costos fijos de Entrada:** el alto costo invertido en maquinarias, estructura edilicia y personal hace que esta inversión no se desee perder.

### **Rivalidad Competitiva del Sub-Sector**

Son todas aquellas empresas que compiten hoy en el sub-sector de construcción y / o comercialización de piscinas.

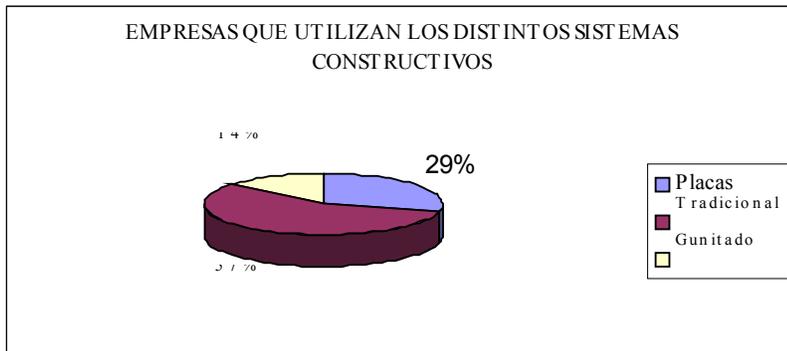
Los Competidores del Sub- Sector de Construcción de Piscinas son:

José Melanesio, Agualandia Piscinas, Aquarama Argentina, Muro Revestimientos, Laqua Piscinas, Piscinas Scualo , Piscinas Lutri, Pre – Tecno, Top Piscinas,Acuario Piscinas, Piscinas Grillo, Hidro Garden.

Análisis de la competencia						
	Muro Revestimientos	Acuarama	Piscinas Squalo	Piletas Lutri	Laqua	José Milanesio
Tipo de construcción	1. Placas 2. Gunitado	Hormigón armado en el sitio (tradicional)	Hormigón armado en el sitio (tradicional)	Hormigón armado en el sitio (tradicional)	Construcción tradicional	Placas de hormigón
Precio	Placas: \$280m2 Gunitado: \$320m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$310 m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$290 m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$250m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$240m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$200 m2 sin excavación construcción y vereda perimetral.
Tiempo de construcción	Placas: 10 días Gunitado: 15 días	20 días	20/25 días	35 días	plazo de ejecución 15 días corridos	10 días
Garantía	Escrita a 20 años	No hay garantía escrita. A 10 años	10 años	10 años	10 años	No hay garantía escrita. A 10 años
Formas de pago	Contado 2 pagos (seña y al finalizar el trabajo)	Contado	Contado	A convenir ó 30% a la firma, 50% de saldo pagos semanal o según avance o certificación de obra.	Contado	Contado

	Pre - Tecno	Piscinas Grillo	Agualandia Piscinas	Top Piscinas	Acuario Piscinas	Hidro Garden
Tipo de construcción	3. Placas 4. Gunitado	Placas de hormigón	Hormigón armado en el sitio tradicional)	Hormigón armado en el sitio(tradicional)	Construcción tradicional	Placas de hormigón
Precio	Placas: \$280 m2 Gunitado: \$320 m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$274 m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$270 m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$282m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$238m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.	\$200 m2 Incluye: excavación, construcción y una vereda perimetral.
Tiempo de construcción	Placas: 10 días Gunitado: 15 días	30 días	20/25 días	30 días	plazo de jecución 15 días corridos	10 días
Garantía	Escrita a 20 años	15 años	10 años	8 años	10 años	No hay garantía escrita. A 10 años
Formas de pago	Contado 2 pagos (seña y al finalizar el trabajo)	Contado Anticipo 40% y pagos parciales según avance de obra.	Contado	Contado	Contado	Contado

En el siguiente gráfico podemos ver el porcentaje de empresas que construyen con cada sistema constructivo.



Cómo se observa en el gráfico, existe mayor cantidad de empresas que utilizan el sistema constructivo tradicional, podemos destacar que requiere una gran inversión en tecnología y capacitación la utilización de los otros dos nuevos sistemas constructivos. Solo dos empresas cuentan con dos sistemas constructivo a la vez. Muro Revestimientos / Pre – Tecno, utilizan el sistema de placas y gunitado.

Las empresas Líderes se caracterizan por:

**1. JOSÉ MILANESIO** (Pajas Blancas 7643): Es una empresa especializada en la construcción de piscinas con el sistema de placas de hormigón, posee una larga trayectoria en el sector. Posee muy buena atención con clientes y potenciales clientes. Se desempeña en la Capital y también se expande ofreciendo sus servicios en el interior de la provincia de Córdoba.

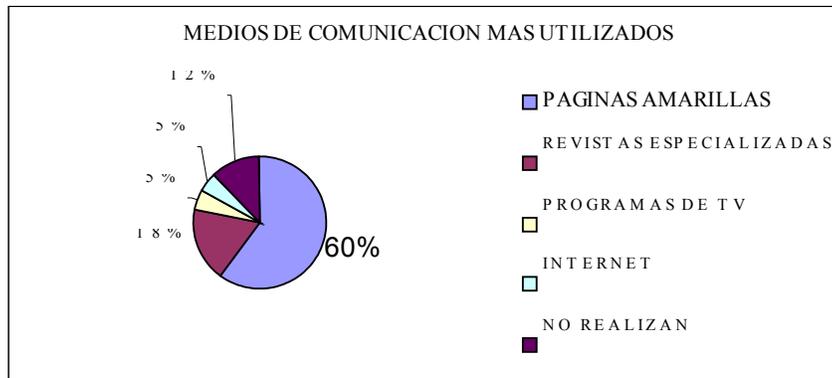
Su mayor debilidad es la mala calidad y poca durabilidad de sus productos en los últimos años, provocando un deterioro de imagen en el mercado. Su fortaleza es el ofrecer una gran cantidad y variedad de productos complementarios.

**2. PISCINAS GRILLO** (Av. De las Exposiciones 3996, B\* Cárcano): también es una empresa especializada en la construcción de piscinas con el sistema de placas de hormigón, posee una larga trayectoria en el sector. Tiene muy buena imagen con los organismos públicos, con los que comenzó la construcción con el sistema tradicional, ahora continúa solo con el sistema de placas. Sus servicios ofrecidos son de muy buena calidad pero no posee reconocimiento con los clientes particulares.

**3. PISCINA SCUALO** (Hiper Construcción Libertad) : es una empresa conducida por un arquitecto, que no solo construye piscinas sino que se dedica también a la construcción de casas country y quinchos de madera. Su principal problema es no contar con una estructura edilicia para el almacenamiento de la materia prima, arriesgándose a la inexistencia del material en el momento necesario.

**4. AQUARAMA** (Av. Sagrada familia 1189) : es una empresa que no posee gran trayectoria, ni imagen en el mercado; no realiza publicidades, solo una mención en páginas amarillas en años anteriores. El personal de ventas brinda una excelente atención a los potenciales clientes.

El mayor porcentaje de las empresas no utilizan el sistema de financiado, el (90%) de contado, y solo el (10%) aceptan Cheques o financian en el período en el que se ofrece el servicio, finalizado el servicio concluido el pago.



La forma de publicitar más utilizadas por las empresas del sector es a través de las Páginas Amarillas (60%), debido a que tiene un alcance mayor que cualquier otro medio. En un (18%) las empresas utilizan además Revistas Especializadas más importantes de la provincia de Córdoba. En un (5%) las empresas utilizan Canal de Televisión en Programas Especializados. También utilizan en un (5%) Internet. El (12 %) de las empresas no utilizan ningún tipo de publicación, debido a que es muy costoso.

La mayoría de las empresas del Sub-Sector de Construcción de Piscina se dedican a la utilización de un solo sistema constructivo, siendo este el tradicional, debido a que se necesita un gran requerimiento de capital y conocimientos para la utilización de nuevas maquinarias. También por los elevados costos que implica el cambio de maquinarias y el alto costo de aprendizaje.

José Milanesio, Muro Revestimientos y Piscinas Scualo se llevan el mayor posicionamiento del mercado, las dos primeras utilizan el sistema mas rápido de ejecución, permitiendo así realizar la mejor oferta en tiempo a los clientes del sub-sector.

Las empresas del Sub-Sector de Construcción de Piscinas deben prestar atención a los diversos aspectos que los clientes privilegian como premisas fundamentales (precio, calidad, garantía, etc.) para que las decisiones que se tomen sean para lograr un mejor desarrollo empresarial en el futuro.

### **Conclusiones**

El mayor problema de las empresas es la capacidad o incapacidad para competir con éxito en el sub-sector.

Las reglas sobre como hacer y manejar negocios han cambiado en forma dramática. Las empresas que no comprendan estas nuevas reglas no tendrán chances de crecer, ni sobrevivir. La tendencia del sub-sector es ofrecer el servicio en forma mas rápida y segura, para brindar de está forma un servicio completo satisfaciendo todas las necesidades de servicios complementarios a sus actuales y potenciales clientes.

Al poseer Barreras de Ingresos medias, entran al sector no gran cantidad de competidores con las nuevas tecnologías existentes, pero si con el sistema constructivo tradicional; lo que lleva necesariamente a las empresas a tomar decisiones aguerridas para afrontarlas. Los empleados y los jefes no pueden dejar de conocer y comprender el negocio como un todo. El resultado es generar servicios de calidad que puedan competir con éxito en el sector. Las empresas deben tener la flexibilidad para adaptarse a los cambiantes gustos de los clientes o consumidores y a los nuevos movimientos del sector; es decir el mercado está integrado por segmentos que demandan servicios parecidos pero diferenciados, mayor calidad, mejor maquinaria, etc.

Las políticas generales respecto del nivel de servicios, procesos tecnológicos, servicios pos-venta a clientes, impactan profundamente en los costos de las empresas. Para lograr mantener esas actividades claves, es necesario ser eficiente, lo que es vital para crecer en la participación del sector.

 **Organización Interna**

 **Servicio**

 **Soporte Físico**

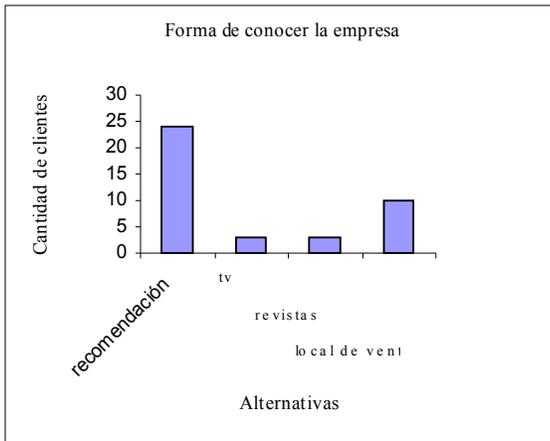
 **Personal de Contacto**

 **Clientes**

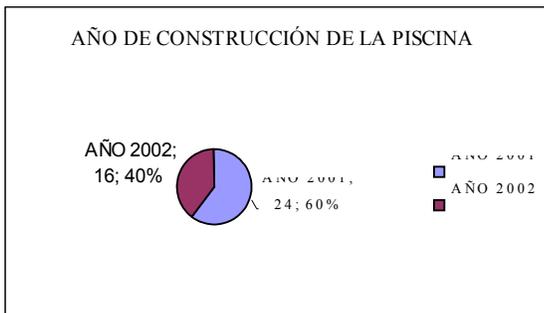
Se realizó una investigación no probabilística por conveniencia para determinar las empresas mas utilizadas del sub - sector y comprobar el posicionamiento de la empresa en el mercado de este sector.

Para la recolección de datos, el instrumento que se utilizó fue una encuesta a los clientes del sub-sector. Dicho estudio es complementario con información provista por la empresa Muro Revestimientos y observaciones directas a los empleados de las empresas del sub-sector.

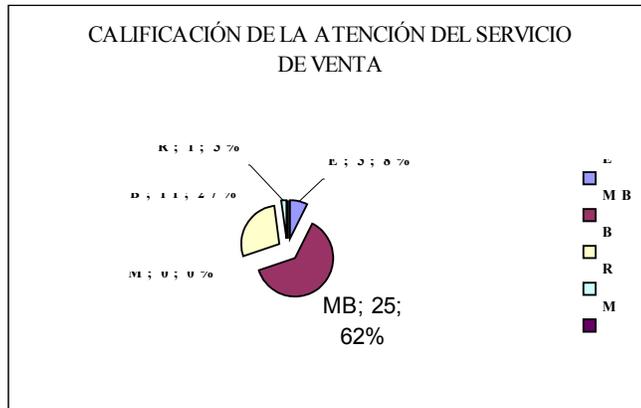
La mayor parte de los clientes conocieron a la empresa por **recomendación**, en segundo lugar por el local de ventas y por último por la publicidad en TV y revistas especializadas.



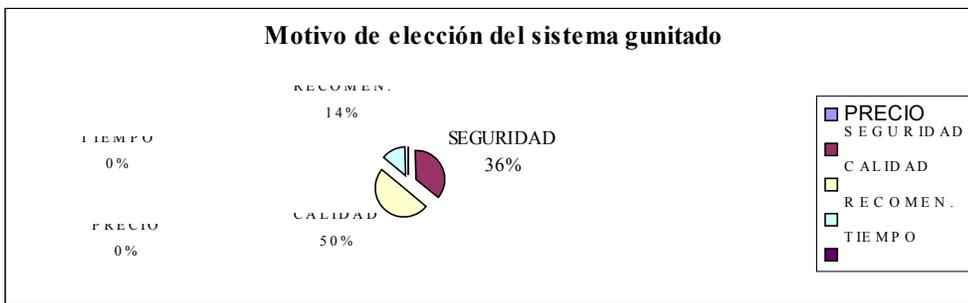
El 60% de los clientes construyeron su piscina en el año 2001.



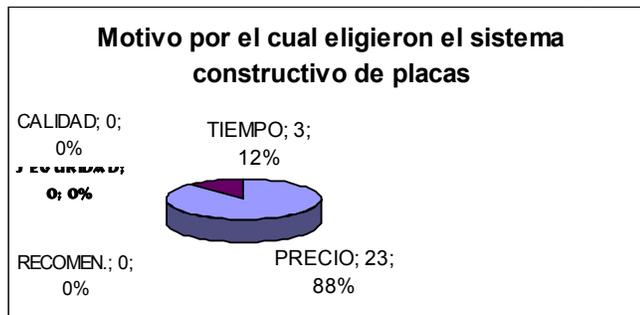
La mayoría de los clientes dijeron que la atención del servicio de venta es **buena** (27) y muy buena (25), ninguna persona respondió que la atención fuera mala y solo una dijo que era regular.



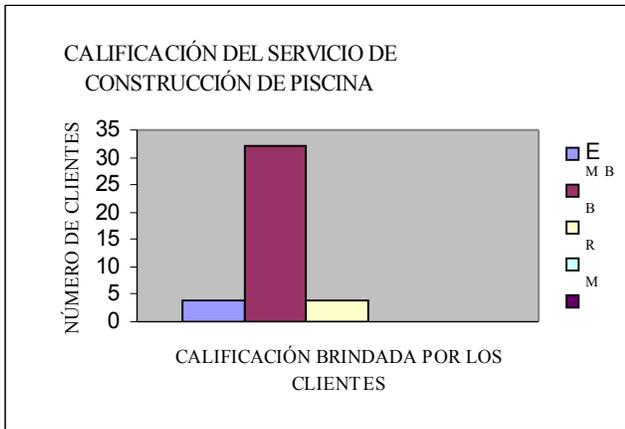
De los clientes que escogieron el sistema gunitado: la mayoría fue por la **calidad** (50%), y en segundo lugar por seguridad (36%), por recomendación (14) en tercer lugar.



Y de los que eligieron el sistema constructivo: el 88% fue por el **precio**, el 12% restante fue por el tiempo.



La mayor parte de los clientes calificaron al servicio de construcción de piscina como **Muy Bueno**



Los clientes respondieron que para ellos la calidad de los materiales utilizados en la construcción es **Muy Buena**



Algunos de los clientes tuvieron problemas, luego de construida su piscina, con las ópticas y los skimmer.



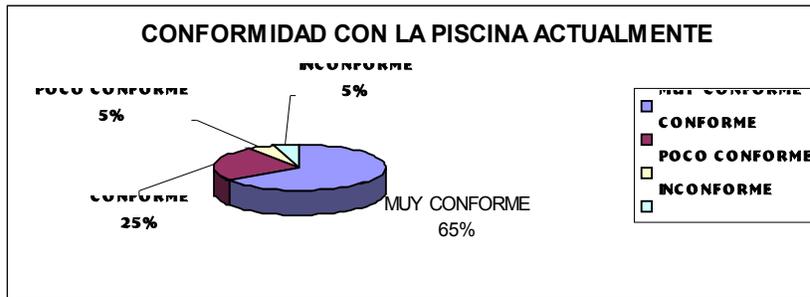
Los clientes calificaron el comportamiento del personal de construcción como **Buena** (60%), **Muy Buena** (30%) y regular (10%)



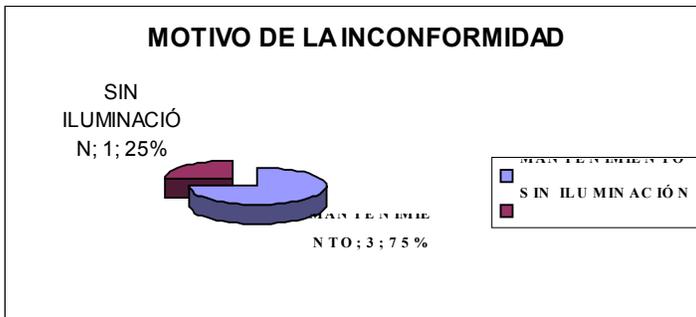
La totalidad de los clientes dijo que la empresa no le había brindado algún tipo de servicio adicional



El **65 %** de los clientes se encuentra **Muy conforme** con su piscina actualmente, 25 % está Conforme y solo el 5% se encuentra poco conforme e inconforme.



Los motivos de la inconformidad fueron: problemas con la iluminación y el mantenimiento que requiere cualquier piscina.



## **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **Organización Interna**

Los comienzos de Muro Revestimientos se remontan hace 20 años atrás, con el padre del dueño actual y sus tres hijos, con el nombre de Depósito Mar del Plata, luego al fallecer el padre queda solo uno de los hijos, ya que compra la parte a sus hermanos, quien es el dueño actualmente y cambia el nombre de la empresa a Muro Revestimientos de F.A.S. S.R.L.

Empezó comercializando revestimientos como mármoles y granitos para pisos, mesadas, lajas; y se fue diversificando según el mercado se lo solicitaba. Comenzó a producir hogares, asadores, hornos, balaustrada y por último bordes de piletas.

Hoy la empresa cuenta con 20 empleados y ofrece un nuevo servicio que es “la construcción de piscinas”.

### **MISIÓN DE LA EMPRESA**

La misión de Muro Revestimientos es satisfacer las necesidades de decoración edilicia brindando productos y servicios de alta calidad.

**SECTOR**

Decoración con piedras naturales y productos de cemento.

**MISIÓN DEL PRODUCTO**

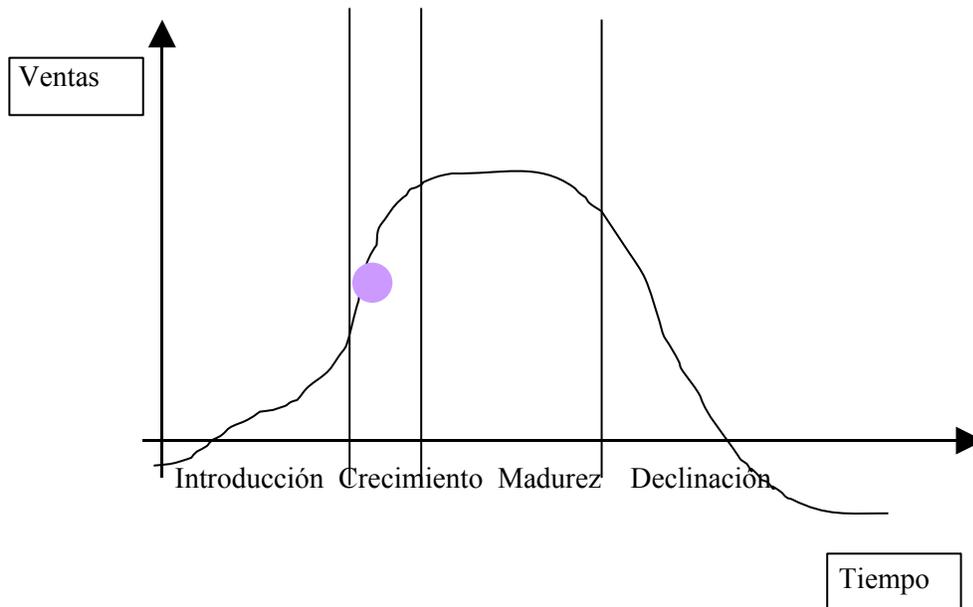
Satisfacer las necesidades de:

- ❖ *Descanso,*
- ❖ *Relajación,*
- ❖ *Frescura,*
- ❖ en la *Privacidad* del hogar.

**SUBSECTOR**

Fabricación y / o comercialización de piscinas.

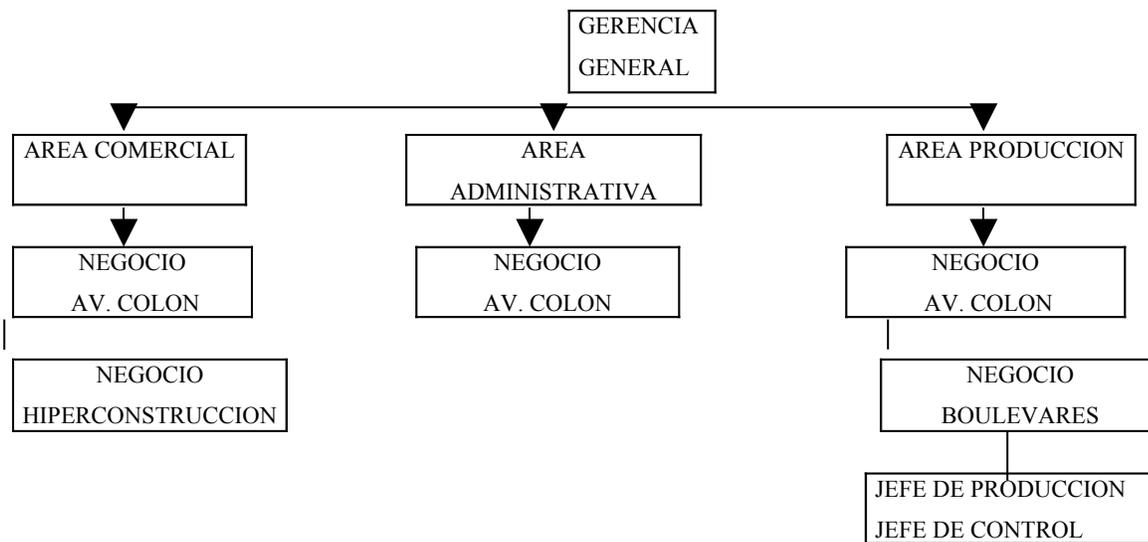
La empresa en la comercialización y construcción de piscinas se encuentra en una etapa de pleno crecimiento en su ciclo de vida.



- Existe una tendencia creciente en las ventas cada vez mayor.
- Sus costos comienzan a disminuir por la experiencia adquirida en los empleados.
- Existen posibilidades de captar nuevos clientes, los nuevos sistemas permiten disminuir los costos y ofrecer mejores precios al mercado.

- La competencia comienza a ser intensa en cuanto a la prestación de los servicios y a los precios ofrecidos. Donde se comienza a visualizar las estrategias empleadas por las distintas empresas. La empresa todavía no posee una estrategia definida para captar nuevos clientes.
- Existe una reducción de precios para captar una porción más amplia del mercado con el sistema de construcción placas de hormigón; mientras que con el sistema gunitado el precio es mas alto en concordancia con la calidad del producto terminado.
- El número de competidores está creciendo en el sector con el tipo de construcción tradicional, en el 2001 eran 7 y en el 2002 10. Los nuevos sistemas constructivos de piscinas (placas de hormigón y gunitado) no ha aumentado la competencia.
- Nuevas tecnologías en el proceso productivo. En la actualidad los métodos más innovadores son los de placas de hormigón y gunitado (hormigón proyectado) en los cuales se utilizan nuevas maquinarias y herramientas para su fabricación. Ejemplo: para realizar la construcción de una piscina con el sistema de gunitado, se utiliza una máquina gunitadora traída de EE.UU. única en Córdoba.
- La distribución se realiza a través de puntos de venta especializados ya que se debe brindar la mayor y mejor información a los clientes sobre el producto.
- Por medio de la publicidad se informa a los clientes sobre los nuevos sistemas de construcción y sus beneficios, se hace hincapié en las diferencias con los servicios ofrecidos por los competidores.

El sistema de organización interna está constituida por todas las funciones de Muro Revestimientos como lo son: administración, comercialización y producción. No se reconoce una organización formal, pero pueden identificarse funciones y actividades básicas:



- **GERENCIA GENERAL:** realiza las tareas de supervisión de las distintas funciones y de las obras en ejecución, compra de maquinarias e insumos y selección de personal. Toma todas las decisiones y realiza la coordinación de los servicios (construcción de piscinas y producción de placas para piscinas).

Las tareas jurídico-contables están a cargo de un estudio externo el cual informa y asesora ante cualquier nueva disposición impositiva o legal.

- **ÁREA COMERCIAL:** la empresa posee dos puntos de Venta, están ubicados estratégicamente:
  1. **MURO REVESTIMIENTOS:** (desde hace 20 años aproximadamente), Av. Colón 3448, una de las zonas donde se concentran los corralones que comercializan todos los productos para la construcción y decoración.
  2. **PRE-TECNO:** (desde septiembre de 2002), ubicado en el Hiper Construcción.

Se eligieron estos lugares geográficos, para la ubicación de los puntos de venta, porque la tendencia es concentrar los negocios del mismo rubro en distintas zonas de la ciudad de Córdoba.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA:** en esta área se concentra toda la información de los dos puntos de ventas, se realizan tareas bancarias, manejo de proveedores y personal.
- **ÁREA DE PRODUCCIÓN:** la producción se realiza en dos sitios distintos.
  1. Av. Colón: donde se realizan los cortes de piedras naturales.
  2. Boulevares: donde se producen todo los productos de cemento como por ejemplo las placas de hormigón para la construcción de piscinas y bordes de piletas.
- **JEFE DE CONTROL:** controla las cantidades producidas de cada tipo de producto y realiza los remitos de entrega, verificando la carga. Mantiene un estricto control de los insumos y materias prima que llegan a la planta y su utilización.
- **JEFE DE PRODUCCIÓN:** distribuye las tareas de producción, controla a los empleados y la calidad de los productos terminados.



**OPERARIOS:** responden al jefe de producción y gerente general y realizan las tareas de fabricación de productos de cemento, cortes de piedras naturales y construcción de piscinas. Existen operarios que no son plantel fijo de la empresa y que son contratados para determinados trabajos

La comercialización del servicio “Construcción de Piscinas”, como ya se lo ha mencionado, se realiza en dos locales comerciales en los cuales existe un vendedor capacitado específicamente para la atención de clientes que consultan por dicho servicio, los otros vendedores también poseen conocimientos pero no con demasiadas precisiones, se asesora al cliente según sus inquietudes y se le entrega el presupuesto solicitado, explicando detalladamente el tipo de construcción requerida y todo lo que incluye el precio final.

En cuanto a captación de nuevos clientes Muro Revestimientos se maneja principalmente con recomendaciones de los clientes de su servicio y la empresa ha realizado publicidades en el año 2001 en el programa Habitar en canal 12 de Córdoba presentando algunas de las piscinas ya terminadas; en el año 2002 se hicieron algunas publicidades en revistas especializadas como Coterránea que llega solo a Country y Barrios Cerrados. No tienen un sistema de ventas organizado para la captación de potenciales clientes.

La empresa posee dos puntos de ventas con nombre de fantasía distintos:

1. Muro Revestimientos
2. Pre-Tecno

Cada uno posee un logotipo, los cuales se utilizan en la comunicación con los clientes permitiendo así la diferenciación entre los puntos de ventas como si fueran dos empresas distintas. Se tomo la decisión de colocarle dos nombres, se considera que los clientes buscan varios presupuestos, al tener precios similares comparan la atención que recibieron y cubren la posibilidad de que no hayan sido bien atendidos en uno de ellos , se prefiere tener dos locales que posean distintos nombres para tener mayor posibilidad de captar un nuevo cliente; no creen que el mismo cliente busque dos presupuestos de la misma empresa aunque estén en distintos lugares.

#### Matriz de Visión - Acción de la organización

Se identificará el tipo de cultura que posee Muro Revestimientos en todo su accionar según el grado de visión y acción de su propietario y de todo el personal de la empresa (Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastida, 1993, “Administración y Estrategia, Teoría y Práctica”, Editorial Macchi S.A).

	SOÑADOR	EMPRENDEDOR
	BUROCRATICO	RUTINARIO
	MENOS	MAS



Los dos ejes de la matriz se interpretan de la siguiente forma:

VISION: está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades.

ACCION: está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas.

Muro Revestimiento posee una cultura rutinaria generada por el crecimiento producido en los últimos años; ha crecido sin que se hayan modificado las posiciones estructurales referidas a la delegación y descentralización.

No se planifica, por lo que las decisiones son tomadas sin un rumbo específico. Existe máxima centralización y control directo del propietario. Se resuelven problemas urgentes y se posterga lo importante.

### Servicio

Muro Revestimientos brinda el servicio básico de Construcción de Piscinas, esto incluye:

1. Excavación sin retiro de tierra.
2. Construcción en uno de los dos sistemas utilizados por la empresa.
3. Colocación de cañerías en PVC
4. Bordes perimetrales de la lava volcánica de 0.75 cm. de ancho.





Realiza la construcción por medio de dos sistemas distintos:

- I. Hormigón Proyectado - Shotcrete
- II. Placas de Hormigón Premoldeadas

Como servicios complementarios o periféricos, la firma ofrece:

1. Colocación de Bordes Solar
2. Colocación de Revestimiento Interior
3. Colocación de Equipo Filtrante
4. Accesorios para Piletas
5. Colocación de Calefactores

#### **Precio DE CONSTRUIR CON CADA SISTEMA**

	<b>GUNITADO</b>	<b>PLACAS</b>
<b>Costo por m2.</b>	<b>206,00.-</b>	<b>125,00.-</b>
<b>Ganancia por m2.</b>	<b>114,00.-</b>	<b>155,00.-</b>
<b>TOTAL por m2.</b>	<b>320,00.-</b>	<b>280,00.-</b>

**Costo de cada elemento necesario para la producción del servicio en m2**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>GUNITADO</b>	<b>PLACAS</b>
<b>Hierros</b>	<b>68,75.-</b>	<b>46,87.-</b>
<b>Hormigón</b>	<b>62,50.-</b>	<b>40,63.-</b>

<b>Mano de Obra</b>	<b>59,37.-</b>	<b>31,25.-</b>
<b>Varios</b>	<b>15,38.-</b>	<b>6,25.-</b>
<b>TOTAL por m2.</b>	<b>206,00.-</b>	<b>125,00.-</b>

Muro Revestimientos asesora, como parte del servicio básico, a sus potenciales clientes sobre:

- ❖ **UBICACIÓN DE LA PISCINA:** la ubicación es un tema que merece gran atención ya que la elección del lugar implica tener en cuenta varios factores: *Zona soleada:* se debe buscar el lugar más soleado prefiriendo el sol matutino al vespertino, *Vientos:* Para la pérdida de calor del agua debido a estos vientos, conviene colocar un pequeño muro de contención o vegetación para la contención de vientos y brisas, *Árboles:* las hojas que, al caer en la pileta, la ensucian notablemente; al mismo tiempo pueden obstruir el sistema de filtración y ocasionar gastos de mantenimiento y un uso continuado del limpia fondo automático o manual. Es importante que no tengan raíces profundas, ya que éstas pueden afectar considerablemente los cimientos de la pileta y provocar grietas o fisuras difíciles de arreglar, *Suelo:* la piscina debe reposar sobre terrenos absolutamente consolidados, evitando así que los posibles corrimientos de terreno afecten los cimientos de la pileta. El subsuelo debe estar exento de rocas por lo complicado que es destruir o sacar las mismas.

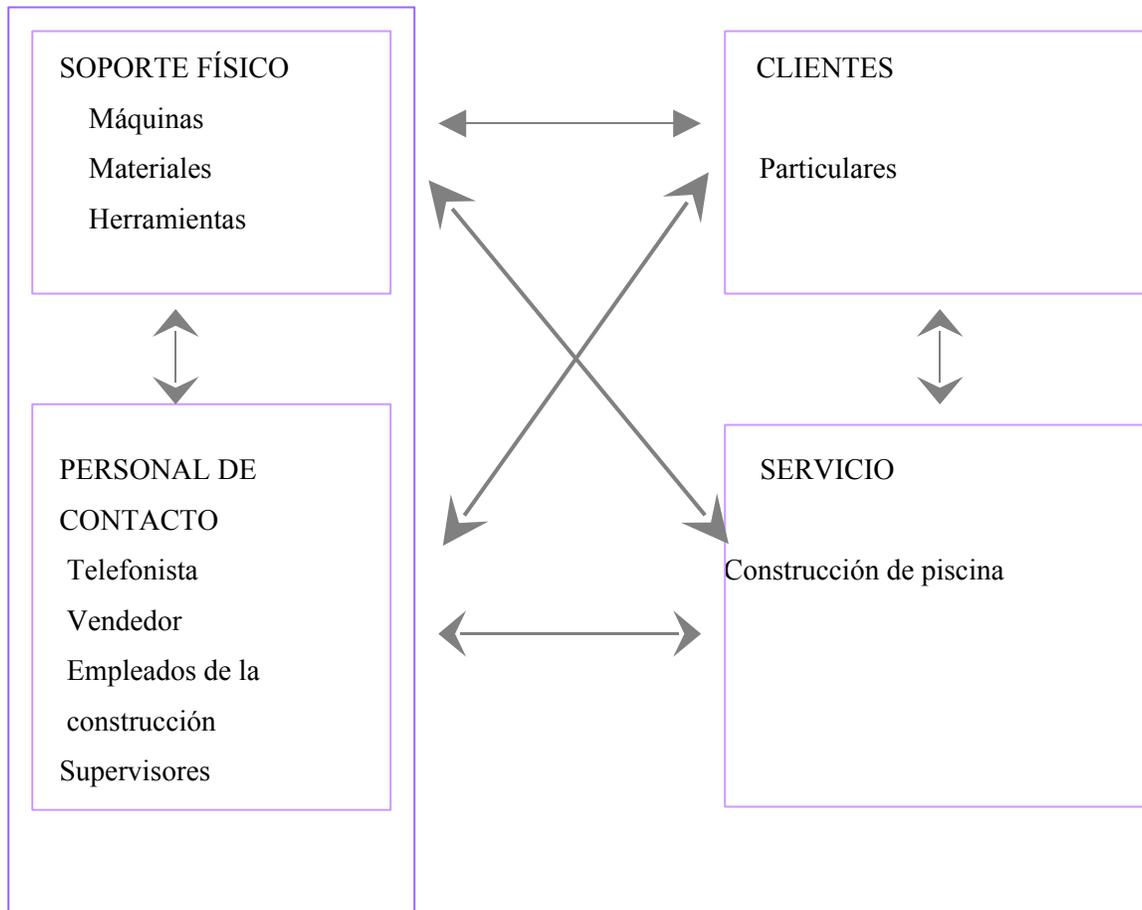
- ❖ **DIMENSIONES:** el tamaño de una piscina se refiere a las dimensiones (longitud, ancho y profundidad) que se expresan en metros (m) y el volumen de agua (que es la cantidad de agua que puede contener la piscina) expresada en metros cúbicos (m<sup>3</sup>) o litros (1m<sup>3</sup> es igual a 1000 litros). *Dimensiones típicas:* 6 x 3 m, 8 x 4 m, 12 x 6 m.

Se estima un volumen de agua de unos 20.000 litros por persona, una pileta familiar debe ser de unos 60.000 litros. Según su volumen de agua, las piletas se pueden clasificar en: Pileta de Chapoteo: 30 litros, Pileta Infantil: 300 litros, Pileta Privada: 50.000 – 75.000 litros, Pileta Residencial: 100.000 litros, Pileta Residencial importante: 100.000 – 250.000 litros, Pileta Deportiva: 500.000 litros, Macro pileta: 1.000.000 litros. Considerando el factor estético, se debe lograr que la longitud sea siempre igual o el doble que el ancho.

- ❖ **FONDOS DE PILETAS:** los fondos son muy variables, *Fondo Plano:* profundidad media entre 1,5 y 1,6 m. En todo momento se puede hacer pie y sirve para natación y para saltos desde el borde. *Fondo de Pendiente Uniforme:* denominado también “de rampa”. Generalmente se empieza con una profundidad de 0,5 m y desciende hasta 1,80 – 2 m de manera uniforme. Y otros como: *Fondo con Dos Pendientes, Fondo de Cuchara, Fondo con Fosa de Saltos Tronco piramidal*
- ❖ **FORMAS:** la forma de una piscina depende del gusto particular de cada propietario, del espacio disponible y de las posibilidades económicas. *Formas Geométricas, Formas semigeométricas, Formas libres.*
- ❖ **ESCALERAS:** las escaleras son un complemento ideal para la piscina, ya que facilitan la entrada y salida de la misma.

El servicio es la resultante de la interacción entre tres elementos fundamentales: el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, cuyo resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente, teniendo en cuenta la organización interna de la empresa y los demás clientes.

Para entender el sistema de servucción se analizan cada uno de los elementos que lo componen. Uno de los elementos que adquieren mayor importancia es el cliente, que a través de ellos se debe ir construyendo la verdadera caracterización sobre el soporte físico, el personal de contacto, el sistema de organización interna, y el servicio que ofrece Muro Revestimientos.



Ver a la empresa con los ojos del cliente, implica poseer una fuente de información invaluable: “la percepción o imagen que ellos construyen de la empresa, desde el instante que el cliente se pone en contacto con Muro Revestimientos”. Por eso es necesario manejar cada encuentro de la organización, esos momentos se convierten en experiencia negativa o positiva para los clientes. Los diferentes puntos de encuentro entre Cliente-Organización, generan la percepción del servicio prestado. Esos momentos no ocurren de forma azarosa, sino que siguen una secuencia y un desarrollo lógico y medible.

Esto permite generar un método que dibuje la trayectoria de satisfacción o insatisfacción de los clientes elaborando el Modelo de Ciclo de Servicios de la empresa Muro Revestimientos. Este modelo se

construye en base a una lista de momentos críticos que se generan a partir del INGRESO del cliente al Ciclo del Servicio, una trayectoria circular donde se van ubicando los momentos detectados según el orden en que ocurren, mediante las observaciones realizadas de todos los puntos de encuentro del cliente con la empresa en los que se generan la percepción del servicio.

La calidad del servicio ofrecido depende de las adecuadas relaciones que se generan entre el personal de contacto, la organización interna y los clientes.

Ciclo de Servicio de Muro Revestimientos

El ciclo comienza cuando un potencial cliente solicita un presupuesto por la construcción de una piscina, ya sea telefónica o personalmente. En el primero de los casos el contacto es con la telefonista quien se encarga de tomar todos los datos y requerimientos necesarios; en el segundo caso, directamente el vendedor tomará contacto con el posible cliente y realizará la propuesta de servicio. Si la comunicación fue a través de la telefonista, ésta derivará la información al vendedor, quien se comunicará con el cliente para lograr una entrevista y proporcionarle un presupuesto base.

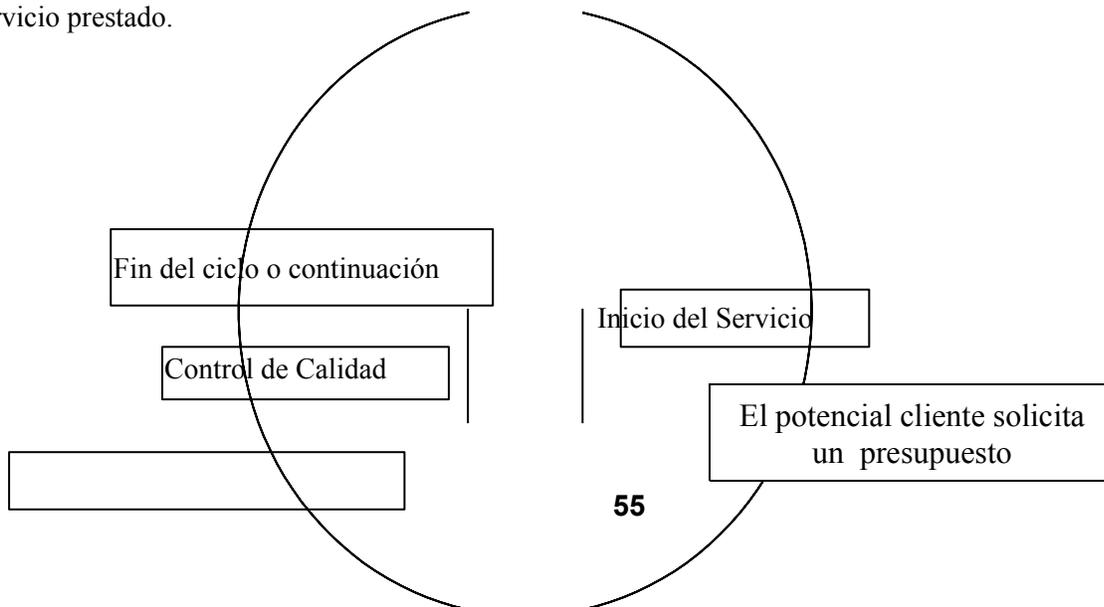
Luego se concreta la entrevista ya sea en el local comercial o en el terreno donde se construiría la piscina donde se otorgará mayor precisión en el presupuesto según los requerimientos del potencial cliente y consejos que realice el vendedor.

Después de conocer la oferta, de negociar, concordar plazos de pagos, precios, el vendedor le dará unos días para que analice la oferta y la pueda comparar, luego lo llamara para conocer su decisión o si hay que hacer una nueva oferta. Si el cliente confirma la utilización del servicio, se aclararán diferentes ítems y se definirán detalles de la prestación, siendo este un momento muy importante en el ciclo.

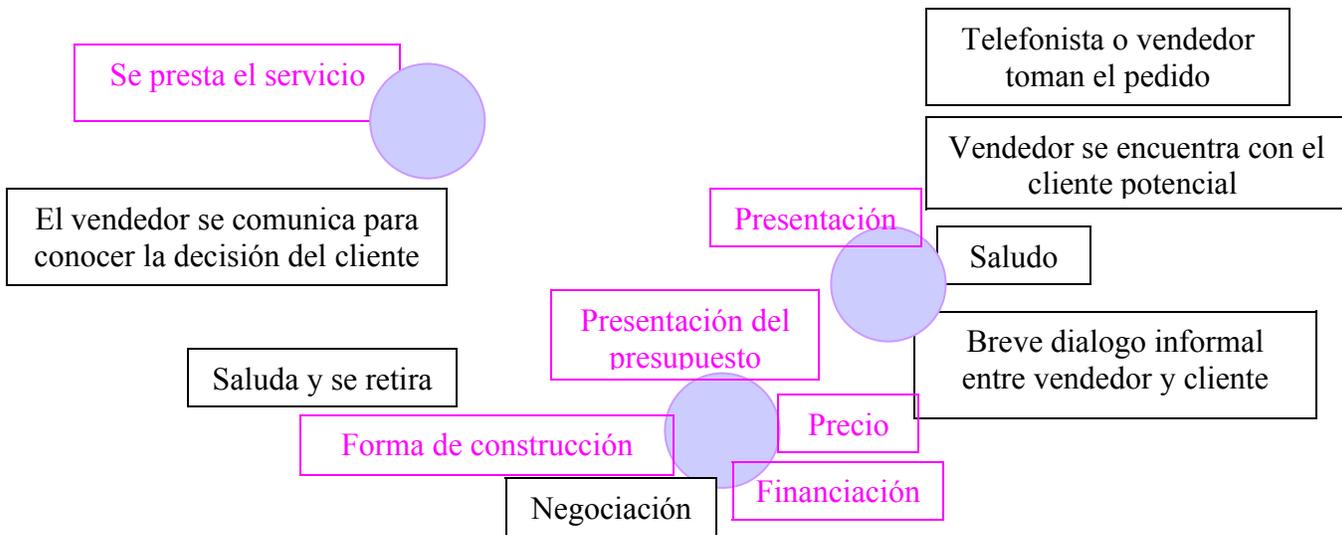
El próximo encuentro que tendrá la organización con el cliente, será a través del personal que realizará el servicio, quien será presentado por el gerente general al cliente, dejando aclarado la tarea a realizar y quién la examinará.

El contacto de Muro Revestimientos con los clientes es permanente en la medida en que se preste el servicio, esto incluye reclamos o sugerencias de parte del cliente.

La siguiente oportunidad de contacto será en el momento en que el cliente debe pagar por el servicio prestado.



El cliente paga el servicio



Sub. - ciclo



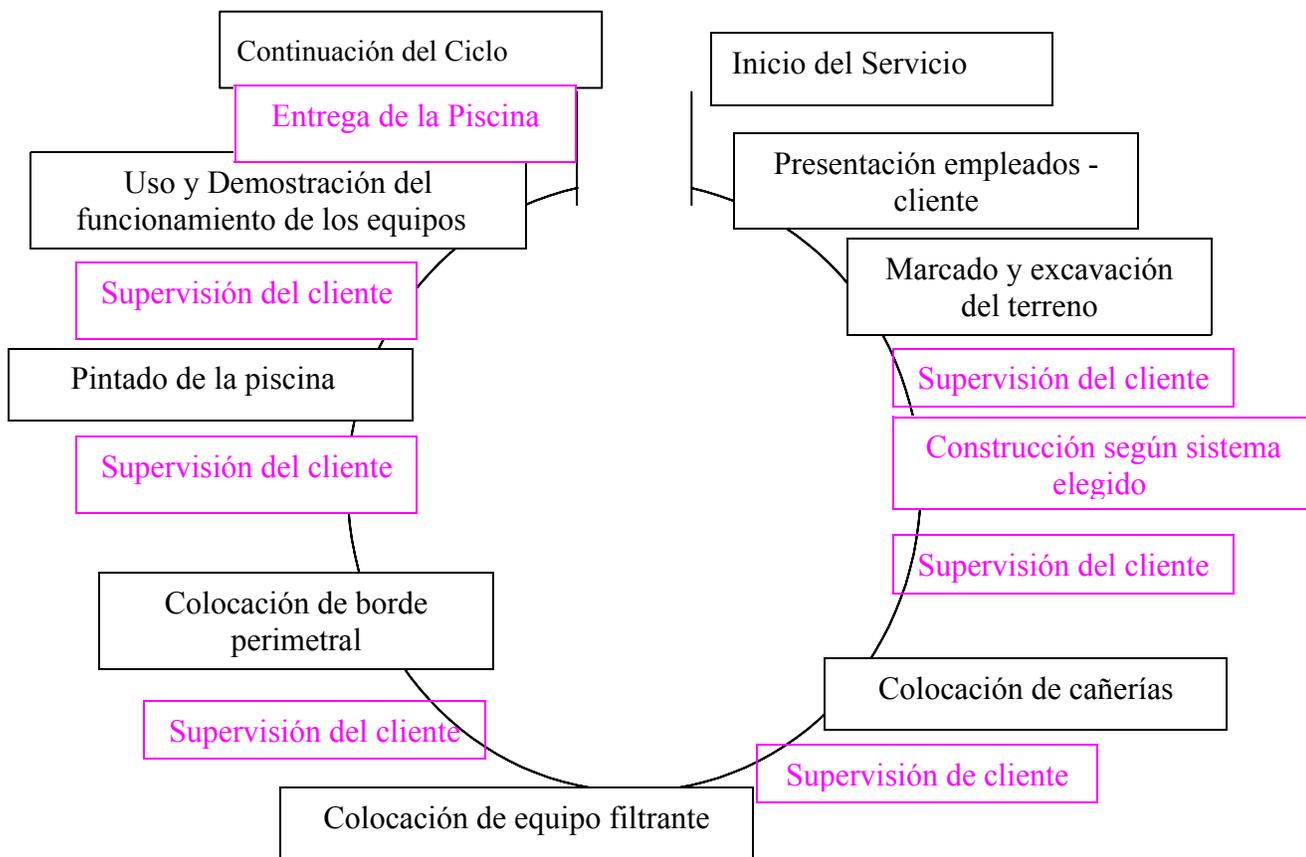
Punto o Momento Crítico de Verdad

### MOMENTOS DE VERDAD CRÍTICOS

- 1- *Presentación*: es un momento crítico de verdad ya que según las observaciones realizadas e información brindada por la empresa, la forma en que el vendedor se presenta (vestimenta, vocabulario utilizado, etc.) condiciona todo el desarrollo del ciclo de servicio, su presencia debe ser formal, expresarse correctamente y demostrar total amabilidad y respeto para con las personas que trata.
- 2- *Presentación del presupuesto*: este es otro momento crítico de verdad, puesto que la forma en que el vendedor explica el presupuesto es de suma importancia, si no es claro y preciso el potencial cliente puede optar por comprar a la competencia. Hay que tener en cuenta el conocimiento que se tiene de los sistemas de construcción, las maquinarias, las referencias que se puedan dar como certificado de calidad, etc.
- 3- *Precio y Financiación*: son de suma importancia, juegan un papel fundamental a la hora de adquirir el servicio. Aunque no se deja de lado la calidad que es uno de los elementos fundamentales.

- 4- *Forma de Construcción:* este punto es crucial, aquí se explica las diferencias fundamentales entre las dos opciones en las formas de construcción, luego de conocer el precio, se hace referencia a las ventajas de cada uno de los sistemas.
- 5- *Forma de Prestación:* acá se habla propiamente del servicio que se va a prestar, la forma en que se realizarían, el tipo de construcción, maquinarias, cantidad de personal y detalles propios del servicio o exigencias particulares del cliente.
- 6- *El vendedor se comunica para conocer la decisión del cliente:* se considera un momento crítico de verdad puesto que es el punto de cierre de la decisión, donde se informa si se requiere los servicios de Muro Revestimientos o no.

**Sub. - Ciclo de la Prestación del Servicio**



Punto o Momento Crítico de Verdad

MOMENTOS DE VERDAD CRÍTICOS

- 1. *Supervisión del Cliente:* es un momento crítico de verdad ya que el cliente tiene contacto con las personas que están realizando la obra para conocer que lo que están llevando a cabo y si lo hacen de

acuerdo a lo pactado, en estos momentos pueden estar acompañados por algún profesional de la construcción (arq. o ing.).

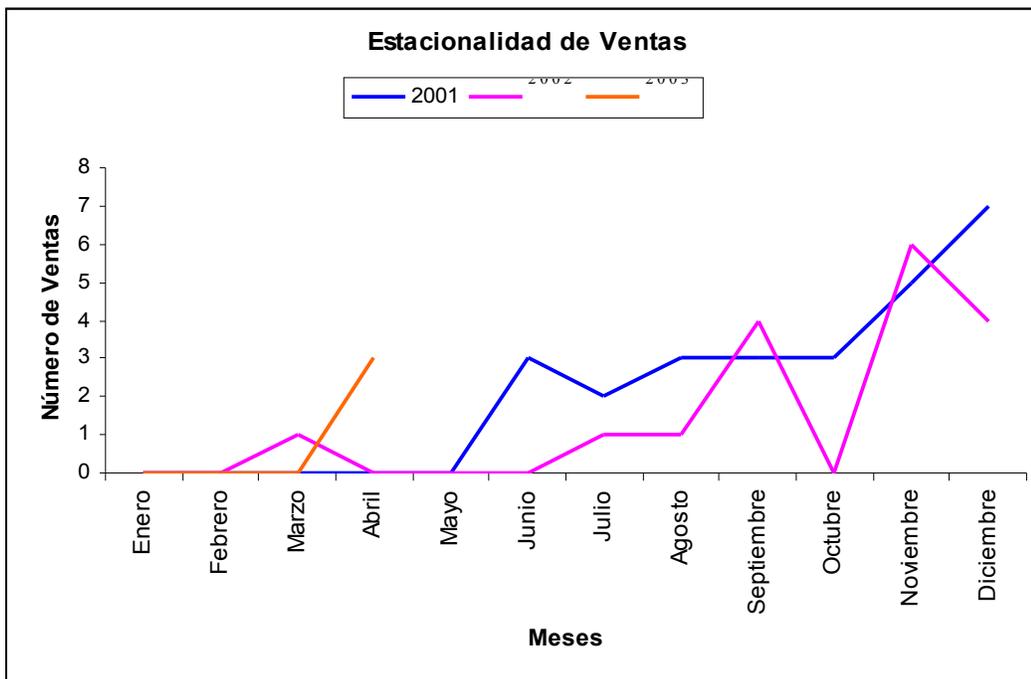
2. *Construcción según sistema elegido:* el cliente puede ver como queda la construcción propiamente dicha, la proyección de la piscina terminada.
3. *Entrega de la piscina:* este es el momento en que el cliente tiene terminada su piscina y el gerente general hace entrega de la misma. El cliente manifestará sus opiniones en la prestación del servicio que realizó la empresa y se podrá comprobar su satisfacción o no.

**Cuadro Comparativo de Ventas en Pesos**

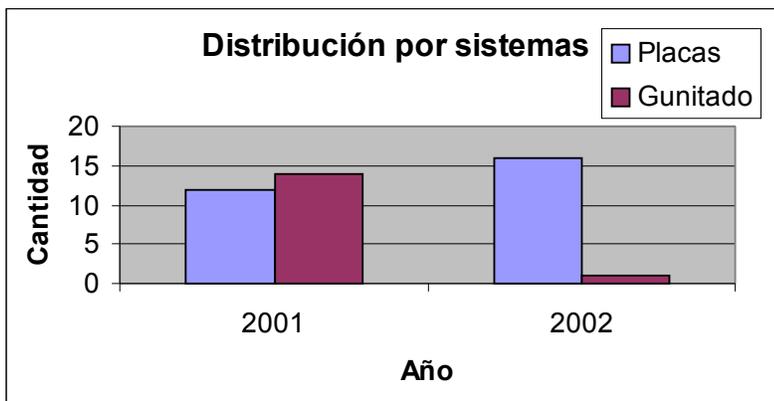
Año	2001	2002
Ventas en \$	<b>205.507</b>	<b>120.590</b>

Las ventas han caído notablemente en el año 2002 principalmente por la situación económica que está viviendo el país. La mayoría de los clientes y potenciales clientes de la empresa sufrieron las consecuencias del corralito impuesto por el gobierno nacional; y por la situación política que se vivió a partir de diciembre de 2001, lo que llevó a una total inseguridad y una disparidad en la relación peso-dólar haciendo también que la construcción de piscinas incremente sus costos.

La materia prima que importa es el cemento blanco para la realización de los bordes de piscinas y como insumos, los discos de diamante para el corte de placas y bordes. Si bien los demás materiales, como cemento y hierros que son fundamentales, no son importados, si se exportan y mantienen un alto precio en el mercado interno por mantener el mismo valor en el exterior.



Como se observa en el gráfico, la estacionalidad de las ventas se encuentra muy afectada a la situación y decisiones económicas del país, destacándose el corralito en diciembre de 2001 y las elecciones presidenciales de 2003. Previo a esto, se ve un período de paulatino aumento que va desde mayo a diciembre; mientras que en el año 2002 se ve acortado el período de las ventas (los ingresos no han variado, si lo han hecho los costos, incrementándose). En lo que va del año 2003 las ventas comenzaron antes que los años anteriores, probablemente, por la incertidumbre de las futuras políticas económicas.



Como se explicó anteriormente el sistema de gunitado es el más seguro, y moderno sistema constructivo pero así también es el más caro de los dos. Como se puede observar en el gráfico, en el 2001 este sistema fue el más solicitado, siendo la economía del país medianamente estable, permitiendo a las personas disponer de sus ahorros; debido al gran cambio que se dio en la economía, se incrementó en el 2002 las ventas del sistema de placas por su notable diferencia en los precios.

### **Soporte Físico**

El soporte físico es todo el soporte material que Muro Revestimientos utiliza para la producción del servicio y de lo que se sirve el personal que lo presta.

La empresa tiene dos locales comerciales, están ubicados estratégicamente:

1. MURO REVESTIMIENTOS: aquí funciona también la administración de la empresa.
2. PRE-TECNO: ambos locales se encuentran equipados con: escritorios, computadoras, Internet, mail, líneas telefónicas, fax, plantas, muestrario de todos los productos que comercializa. Se eligieron estos lugares geográficos, para la ubicación de los puntos de venta, porque la tendencia del sector es concentrar los negocios del mismo rubro en distintas zonas de la ciudad de Córdoba. \_

3. BOULEVARES: se adquirió en 1998 con el fin de llevar toda la parte de producción. Se fabrica todos los productos de cemento, sobre todo las placas de hormigón para piscinas y los bordes de piletas. Cuenta con: oficina con computadora y teléfono, 2 Vibradores, 2 Cortadoras de mármol, Pulidora de mármol, Auto elevador, Pala mecánica, 8 moldes de aluminio para losetas de bordes de piletas, para placas de hormigón, para pasamanos completos, para losetas privadas, para hogares y para cada tipo de asador, martillos, pinzas, tenazas, palas, picos, baldes, cucharas, fratachos, etc.

El entorno material donde se desarrollan los servicios es el ambiente propuesto por el cliente (localización del terreno) para la prestación, adonde se traslada el personal, la maquinaria y el material para su realización. Este espacio físico se transforma en parte del soporte físico, el cual se trata de mantener y no modificarlo en su funcionamiento a medida que se desarrolla el servicio.

Otro elemento importante a tener en cuenta es el tiempo, que posee una estrecha relación con el espacio permitiendo esta combinación, espacio-tiempo, una gestión dinámica de los servicios. Los empleados de Muro Revestimientos tienen sus horarios definidos con exactitud dependiendo de la necesidad que posee el cliente para la prestación de lo requerido, sobre todo teniendo en cuenta los horarios permitidos por los countries para la prestación del servicio. Para cada prestación de servicio hay que trasladar algunas de las maquinarias, a los lugares correspondientes de cada obra, llevando a demoras en las prestaciones por imprevistos y a la pérdida de tiempo por la falta de elementos. Las máquinas necesarias o demora del material se da también por el proveedor, quien también puede retrasarse en la entrega del mismo. Solo cuenta con algunos elementos y maquinarias extras para poder responder a la construcción de varias piscinas a la vez, siendo necesario la compra de numerosas herramientas como así también nueva maquinaria para responder servicios simultáneos.

La maquinaria actualmente utilizada por el personal, ha sido adquirida durante los años 2001 y 2002, pero la mayoría son maquinarias que ya estaban en uso, no poseen una garantía, esto hace que Muro Revestimientos posea un alto costo en el mantenimiento y reparación de las mismas.

Maquinarias y elementos que posee la empresa para la prestación del servicio son: regla niveladora, gunitadora para proyectar hormigón (EE.UU.), fratachos y cucharas para revoques, pinceles, llaves especiales, hormigonera trompo.

Todo el soporte físico permite realizar dos piscinas con el sistema de gunitado a la vez y dos de placas, lo que hay que tener en cuenta es que se debe alquilar para cada prestación de servicio una retroexcavadora para realizar el servicio de excavación de tierra.

Para el traslado de la maquinaria la empresa cuenta con un camión Mercedes Benz 508, para la supervisión de las obras y el traslado de herramientas se utiliza camioneta Rodeo modelo 1998 y el gerente general cuenta con un Renault 19 para trasladarse a las distintas obras para el control del personal, compra y distribución de insumos en los diferentes lugares de trabajo. La empresa cuenta con tres equipos de radio – teléfono que son utilizados uno por el gerente general, otro en el local de producción y el último en el local de

ventas en el Hiper – Construcción, para estar comunicados en todo momento. Con las nuevas tecnologías el soporte físico es un punto distintivo con el que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes, ofreciendo una prestación de alta calidad en el servicio de construcción de piscinas.

A medida que el soporte físico varía, evoluciona, es explicado a los potenciales clientes para que vean el beneficio o la ventaja que se saca de ellos.

### **Personal de Contacto**

Son todas aquellas personas que integran Muro Revestimientos y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente.

La organización esta compuesta por 20 personas, de las cuales 6 se encuentran en el local de Av. Colón en las tareas de comercialización, administración y entrega de pedidos.; 2 se encuentran en el Hiper Construcción y el resto en los Boulevares, siendo 2 supervisores y el resto operarios que son los que fabrican los productos de cemento y construyen las piscinas.

La empresa no posee capacidad ociosa en cuanto al personal, se contrata al personal necesario según la aparición de nuevos clientes. Cuenta con un equipo de trabajo en construcción de piscinas, quienes además deben estar en la producción, es decir, reparten su tiempo entre las dos actividades y como consecuencia no se realiza con eficiencia ninguna, alargando los tiempos de los procesos; pero si cabe considerar que los empleados siempre están dispuestos a extender sus horas y días laborales.

Al aumentar la demanda de dicho servicio debe contratar personal temporario para la prestación en tiempo y forma, aunque no siempre encuentra los operarios necesarios y capacitados, provocándole demoras en la finalización del servicio, lo que lleva a la insatisfacción del cliente. Con el personal que cuenta actualmente la empresa, solo podría construir una piscina y sacando a los empleados de sus tareas habituales, lo que retrasa toda la producción.

Hay que tener en cuenta que no cualquier persona puede realizar dichas actividades, es importante que se conozca muy bien el servicio que se presta y el manejo de la maquinaria; el resultado del servicio es un producto que debe ser muy seguro y duradero. Además, la empresa ya afrontó altos costos en el aprendizaje del personal, reparando imperfectos, ocurridos en las primeras obras.

### **Cantidad de empleados necesarios para la construcción de una piscina**

Construcción con Placas de Hormigón	11
Construcción con Gunitado	16

Por otra parte, en lo que respecta al personal de comercialización se considera que es suficiente en cantidad, pero solo dos se encuentran debidamente capacitados para la atención de potenciales clientes. Cuando los otros empleados, que no poseen capacitación, realizan el contacto con el potencial cliente ocasionan un perjuicio a la empresa tanto con el deterioro de su imagen como con las pérdidas de ventas. Deben conocer

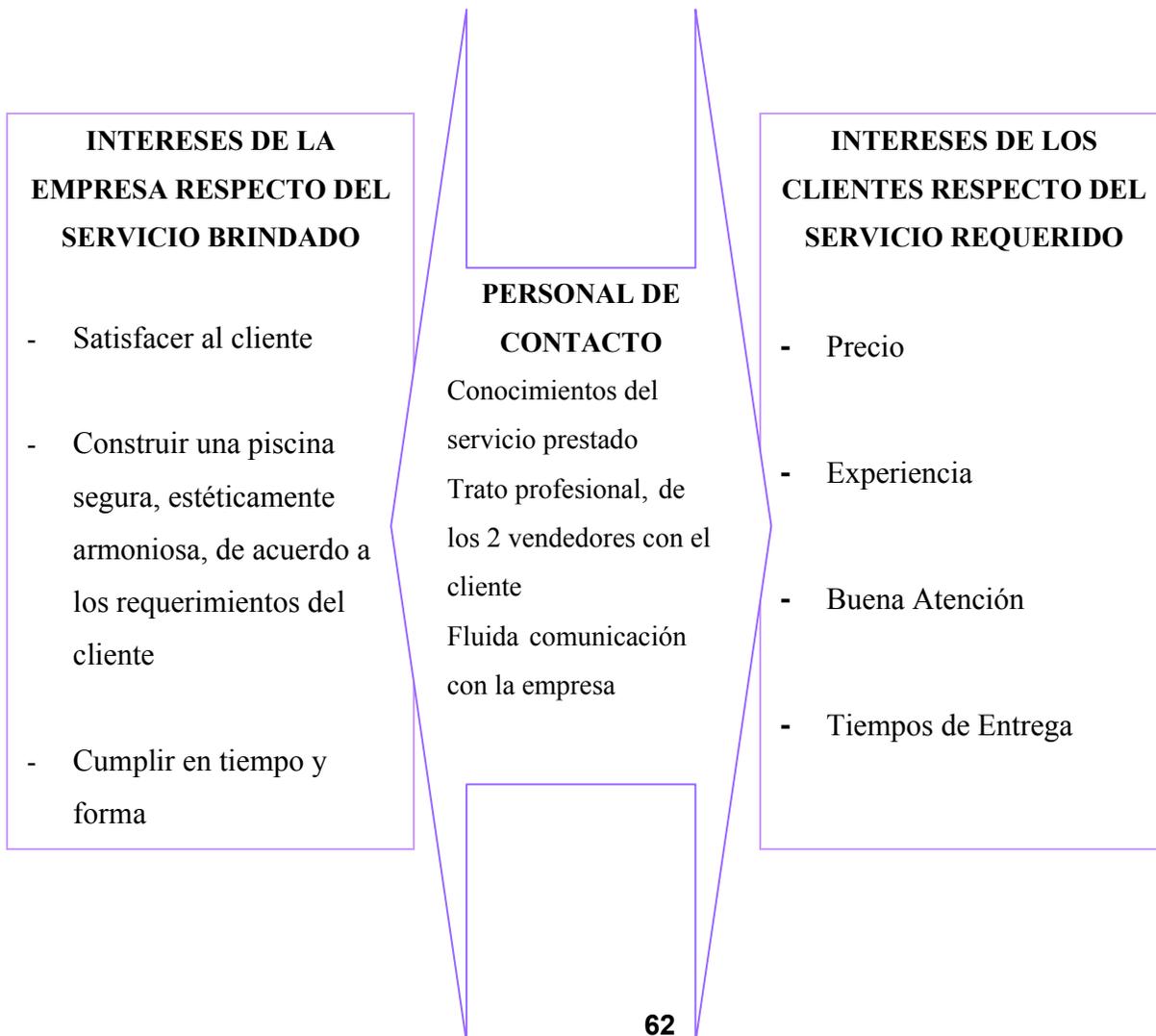
especificaciones técnicas y hacer relaciones o inferencias que no son fáciles. Si bien se encuentran motivados para la venta de piscinas ya que poseen una comisión 2,5 % por cada contrato firmado. Todos los vendedores poseen amplio conocimientos en los productos complementarios que ofrece la empresa ya que se comercializaban antes de construir piscinas.

El contacto empleado-cliente es directo, los mismos tienen que realizar el servicio en el domicilio particular de los clientes, por ello el empleado tiene que tener un trato amable y servicial. Es muy difícil para la empresa controlar esto cuando posee muchas obras en el mismo momento; el nivel socio-cultural de los empleados que realizan este tipo de servicio es bajo, poseen costumbres casi imposibles de cambiar y esto afecta a la imagen que los clientes se forman de la empresa.

Los empleados reconocen y sienten la necesidad de que se produzcan cambios profundos y organizativos para brindar un mejor servicio al cliente y para ellos mismos trabajar más cómodos sabiendo hacia donde se dirige la empresa.

Muro Revestimientos define el trabajo que deberá cumplir cada uno de sus empleados, tanto como la forma de hacerlo para que el servicio tenga el resultado que el cliente espera.

### **SITUACION EN EL SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DE PISCINAS**



### Cientes

Es el consumidor implicado en la fabricación de los servicios que Muro Revestimientos presta. Es uno de los elementos primordiales y su presencia es absolutamente indispensable: sin éste el servicio no puede existir. Se necesita del cliente y su espacio físico para realizar la construcción de piscina; si no sólo habría capacidades disponibles, potencialidades de servicio.

La cartera de clientes de Muro Revestimientos esta compuesta por el sector privado, clientes particulares.

<b>Demografía</b>	
Sexo	Hombres
Edad	Mayores a 30 años
Ingresos	Clase Alta y Media Alta
Educación	Profesionales y educación de nivel alto
Ocupación	Empresarios y profesionales
Tamaño de la familia	Influye en el tamaño de la piscina
Región / Geografía	Country Barrios Cerrados

La información fue extraída de la Base de datos de la empresa.

En Córdoba encontramos los siguientes Countrys y Barrios Cerrados:

Fortín del Pozo, Las Delicias, Las Tejas del Sur, La Herradura, Chacras de la Villa, Lomas de la Carolina, El Jockey, La Reserva, San Alfonso, Corral de Barrancas, Barrancas, Cuatro Hojas, San Isidro, Las Corzuelas, Barrancas Sur, Valle Escondido, Altos del Chateau, El Viejo Algarrobo, Costa Verde, El Bosque, Cinco Lomas, Fincas del Sur, El Arado, La Arboleda.

Por Suplemento Countries Clarín (2003/2004) – La temporada fuerte del mercado de los countries se acerca. En el último año hubo importantes cambios en el precio de las propiedades. Se amplió la oferta con estrenos y próximos lanzamientos. Los operadores inmobiliarios coinciden en que la mayoría de las urbanizaciones aumentó en mayor o menor medida los precios con los que finalizaron 2003.

Las familias que se van a vivir a los countries por año promedio rondan las **250**. REVISTA COTERRANEA – CÓRDOBA -2004.

El valor promedio de una casa en un country esta alrededor de los \$200.000, variando dicho monto de acuerdo a la ubicación, la antigüedad, servicios que brinde el mismo. (Dato suministrado por inmobiliaria BARRERA & Cia. SRL)

### Estimación de la Demanda

Se estimo la demanda potencial según datos obtenidos de la investigación realizada a los countrys y barrios cerrados de la provincia de Córdoba. No se pudo estimar el lapso de tiempo en que se producirá dicha demanda debido a la falta de información del indicador de crecimiento en la construcción de countrys.

Para esto se tuvo en cuenta la cantidad de total de lotes de cada urbanización restándoles los lotes construidos, y se tomo como supuesto que todos los lotes ya construidos poseían piscinas, por tal motivo no se los tuvo en cuenta en la estimación de la demanda potencial.

***Demanda Potencial Estimada:*** 4850 potenciales clientes para adquirir el servicio de construcción de piscina.

***Demanda Potencial de la Empresa:*** ya que la empresa posee un 30% de mención de las empresas más contratadas, se calculo que la demanda potencial de la empresa es de 1455 clientes potenciales.

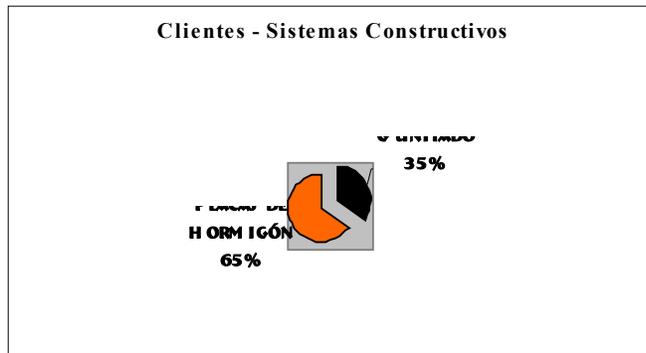
La lealtad que muestran los clientes es con respecto a la empresa, quienes adquirieron el producto piscinas han regresado a la empresa a comprar otros artículos para la decoración de su casa.

	Piscinas vendidas	Regresaron a comprar otro Producto
2001	26	24
2002	17	15

En este tipo de producto la **recomendación** es muy importante, porque el cliente busca información y al conseguirla de un referente, pudiendo comprobar la calidad del producto terminado, le brinda mayor seguridad en la toma de decisión para la adquisición del servicio de la empresa.



#### Preferencia del Sistema Constructivo de los clientes de Muro Revestimientos



Como se puede observar la mayor parte de los clientes de la empresa solicitan el sistema constructivo de placas de hormigón. El mismo es el más económico y aún así el más rentable. Representando la mayor parte de los ingresos para la empresa. Es decir que su presencia es fundamental para el funcionamiento de la misma.

**Unidad de Toma de Decisión**

*Iniciador:* Familia (sugiere la idea)

*Influyente:* arquitectos/ ingenieros/ amigos que tengan piscinas.

*El que decide:* Jefe de hogar

*Comprador:* Jefe de hogar

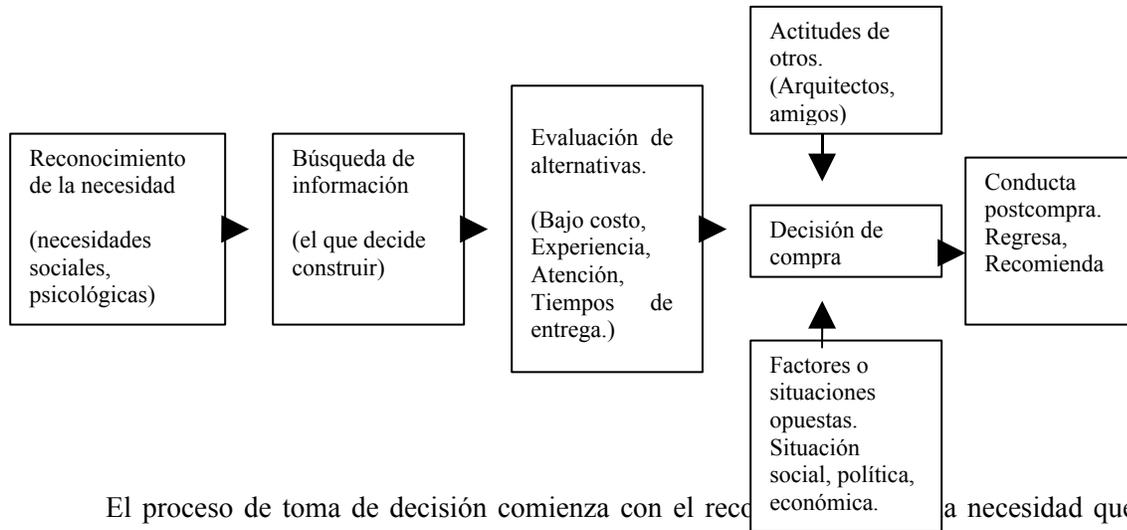
*Usuario:* la Familia.

Como la decisión es costosa requiere una mayor deliberación del comprador y por esto hay más participantes en la compra.

La conducta de compra que poseen los clientes es compleja, están muy involucrados en el proceso de adquisición de la piscina y conocen la existencia de las diferentes formas de construcción; es una decisión costosa y arriesgada debido a que es una inversión que se realiza para toda la vida.

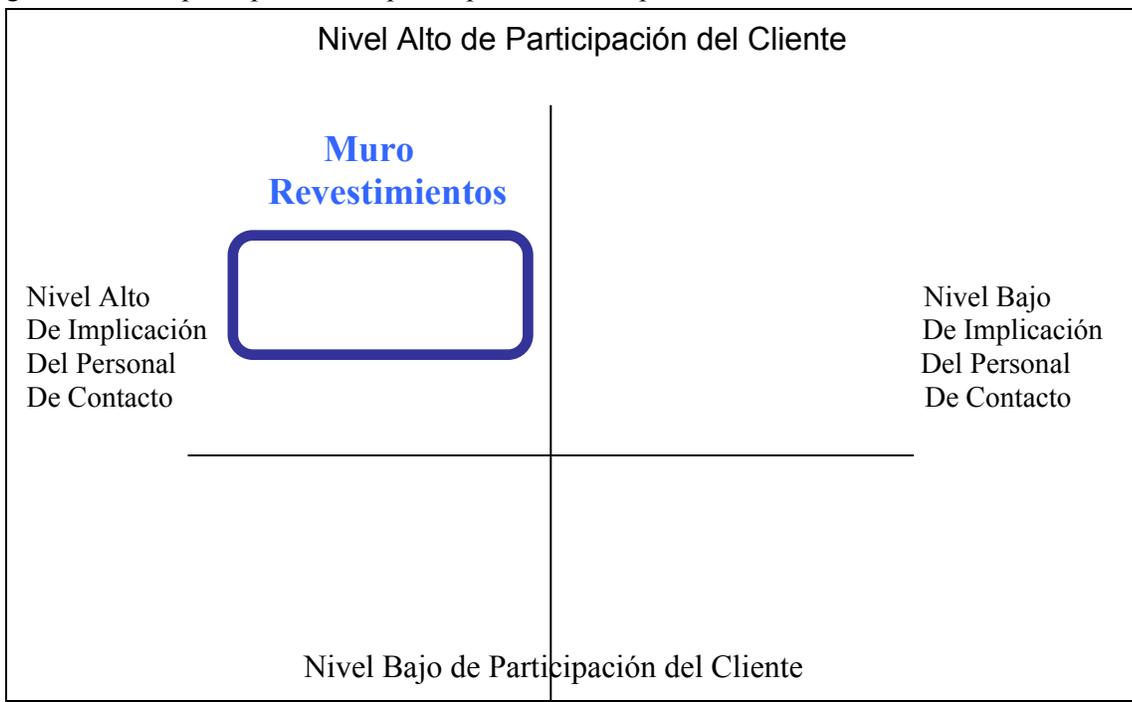


Proceso de toma de Decisión:



El proceso de toma de decisión comienza con el reconocimiento de la necesidad que impulsan la acción de compra. Estas son necesidades sociales como el afecto, pertenencia y aceptación, y necesidades psicológicas como éxito, independencia, satisfacción personal, intimidad, etc.

Luego del reconocimiento de la necesidad, se realiza una búsqueda de información exhaustiva por parte de quien desea construir una piscina, asesorarse en las formas de construcción, costos, garantías, tiempos, etc. Posteriormente, se evalúa la información recolectada y se realizan comparaciones entre las distintas propuestas. La decisión de compra va a estar influenciada por el conocimiento o experiencia de quienes aportan información como amigos y arquitectos, principalmente, por sus conocimientos. Van a incidir también en esta decisión la situación política económica del momento. Finalmente, luego de tomada la decisión de compra, si es favorable, se dará una conducta post compra la cual recomendará el servicio de construcción de piscina y / o regresará a la empresa para la compra de productos complementarios.

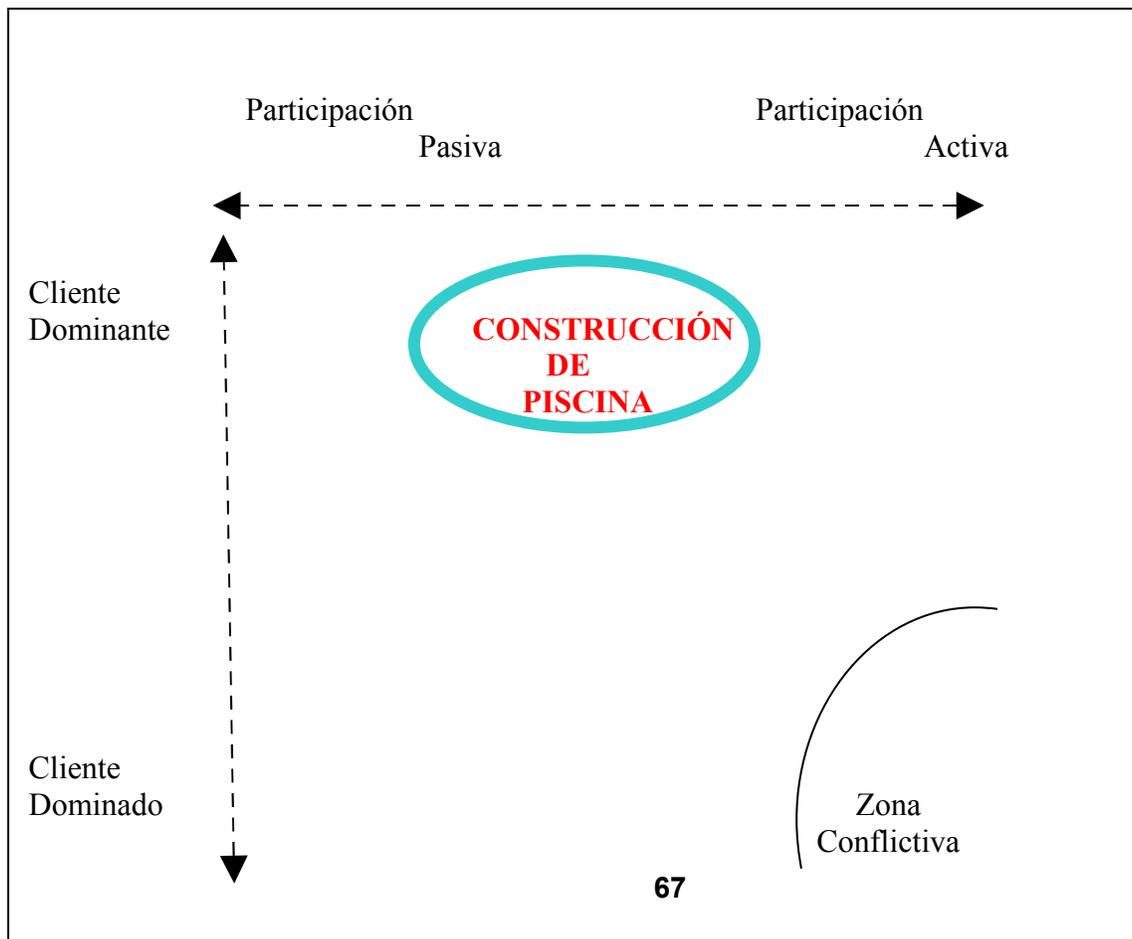


Los clientes de Muro Revestimientos poseen una alta participación en la prestación del servicio de construcción de piscina:

- ❖ por ser un servicio de larga duración, aproximadamente 10 días,
- ❖ porque dará como resultado un producto que debe ser seguro y duradero por muchos años,
- ❖ por realizarse una gran erogación de dinero.

La implicación del personal de contacto en la prestación del servicio es alto, desde el asesoramiento del personal de venta que debe mantener una extensa conversación con el cliente y que muchas veces se realiza en lugar donde se llevará a cabo la obra, y más aún el personal que la construye al prestar el servicio en el domicilio del cliente y responder a las consultas que el le realice.

Participación y Dominación



Utilizando estos dos ejes cliente dominante – cliente dominado y cliente pasivo – cliente activo, se tiene el posicionamiento de la actividad de construcción de piscinas, que va a servir para explicar la relación entre participación y dominación.

El servicio de construcción de piscina, posee un cliente dominante porque existe una amplia gama de distintas ofertas tanto de empresas que prestan el servicio como de sistemas constructivos, además, posee una gran información acerca del servicio que le van a prestar.

En el momento en que se está construyendo la piscina, está controlando que se lleve a cabo de la forma pactada aunque el no interviene en ninguna actividad que se realice para la construcción del servicio. Por esto se considera que su participación es media.

### Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa, se realizará a través del análisis FODA, en el cual se establecerán las Amenazas y Oportunidades del Sector y del Entorno que afectan a la empresa, y las Fortalezas y Debilidades que posee la empresa para aprovechar la oportunidades y aminorar las amenazas.

#### LISTADO DE FODA

##### FORTALEZAS

- ☺ **Es la segunda más mencionada en el mercado de clientes Particulares:** ya que posee un 30% de mención en las empresas más contratadas.
- ☺ **Los clientes recomiendan la empresa:** se da un buen sistema de boca a boca; la empresa pudo aumentar las ventas por la recomendación de los clientes.
- ☺ **Buena relación del personal de contacto con los clientes de la empresa:** cada inquietud de los clientes, desde la construcción hasta los productos complementarios se satisfacen.
- ☺ **Ofrece diversificación de sistemas constructivos:** posee los sistemas de gunitado y placas, lo que le permite a los clientes optar por mayor seguridad o por precio.
- ☺ **Personal de contacto en venta con amplio conocimiento de los productos complementarios:** la empresa ofrece muchos de los productos complementarios ya antes de construir piscinas, lo que le permite a los vendedores tener un conocimiento adecuado de la mayoría de los productos, esto hace que se brinde un servicio adicional para la mejor satisfacción del cliente.
- ☺ **Posee una importante cartera de clientes en distintos countrys y barrios cerrados:** estos sirven como referencia para tangibilizar el servicio y se pueda mostrar la calidad del producto mostrado.
- ☺ **Posee recursos tecnológicos de avanzada:** es la única empresa en Córdoba que posee el sistema de gunitado por la máquina adquirida en EEUU, esto lo diferencia de la competencia y lo posiciona en la primera empresa en construcción de piscinas de tecnología de punta en Córdoba.
- ☺ **Conoce a sus clientes:** posee una base de datos de sus clientes.
- ☺ **Alto grado de satisfacción de los clientes:** de la cantidad de 26 piscinas realizadas en el 2001, 24 volvieron a comprar otros productos de la empresa, y de 17 construidas en el 2002, 15 clientes retornaron a comprar a la empresa.
- ☺ **Buena ubicación geográfica de los locales comerciales:** ya que están situados en los dos principales lugares donde se concentran las empresas referidas a la construcción.

- ☹ **Predisposición de todo el personal a un cambio estructural interno:** posee una cultura rutinaria, no se planifica y las decisiones son tomadas por una sola persona, los empleados no trabajan cómodos ni seguros, y consideran que se necesita un cambio urgente.
- ☹ **Buena relación con sus proveedores:** los proveedores le entregan la materia prima en tiempo y forma, y le realiza descuentos por pago contado.

### DEBILIDADES

- ☹ **Falta de control y supervisión permanente del personal y tareas:** existe una sola persona que realiza el control de todas las obras y de la fabricación de los productos.
- ☹ **Poca comunicación y poco trabajo en equipo:** por falta de comunicación entre comercialización y producción se han cometido errores en el servicio que se prestaba.
- ☹ **Inexistencia de programas de capacitación del personal de contacto:** no brinda mayores herramientas para mejor atención a los futuros clientes.
- ☹ **No posee precio competitivo en el mercado:** tiene el precio mas alto en el sistema de placas ya que las otras dos empresas que comercializan en mismo sistema cotizan el m2 en \$200 y \$274, y la empresa \$280.
- ☹ **Cuenta con escaso personal competente en el área comercial:** solo un vendedor posee conocimiento para la venta del servicio de construcción de piscinas y esto lleva a la pérdida de ventas cuando los potenciales clientes son atendidos por los otros vendedores.
- ☹ **No posee página Web:** no tiene desarrollada una página donde los potenciales clientes puedan conocer a la empresa y su servicio.
- ☹ **Concentración en la toma de decisión por parte del dueño:** existe una falta de autonomía operativa, el dueño de la empresa no delega ningún tipo de decisiones a ninguno de sus empleados.
- ☹ **Falta de apropiada presencia del personal:** la vestimenta no solo, no representa la imagen de la empresa, si no que le da una mala visión ante los clientes.
- ☹ **No realiza planificación:** no posee objetivos hacia donde dirigir la empresa, los empleados no se sienten parte de la empresa y eso se trasmite a los clientes.
- ☹ **No Realiza un buen seguimiento de los clientes:** a pesar de poseer un base de datos de los clientes, no realizan ningún tipo de acción de seguimiento, de estudio de los mismos.
- ☹ **No realiza acciones promocionales y de marketing directo:** no formuló ninguna promoción con ningún sistema o financiación para atraer nuevos clientes, y no posee una estrategia publicitaria.

- ☹ **Desorganización en las tareas de producción del servicio:** por la demora que se produce en conseguir el personal para la construcción y en trasladar la materia prima y maquinaria de una obra a otra.
- ☹ **Estacionalidad del servicio:** esto hace que el producto solo se venda en pocos meses al año, que coincide con la temporada de primavera y parte de la de verano.
- ☹ **Cada cliente no tiene su propio personal asignado:** por la escasez de personal se los va rotando entre una obra y otra, lo que produce retrasos en la finalización de la piscina.

### OPORTUNIDADES

- 💣 **Aumento de demanda de construcción:** el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción demuestra un aumento del 38,5 % en abril con respecto al mismo mes del año anterior. (La construcción representa hoy alrededor del 4 % del PBI y del 5 % del empleo total. Considerándola con el conjunto de proveedores, llega a concentrar casi el 12 % del PBI y el empleo total.)
- 💣 **Aumento en la oferta de mano de obra barata para la construcción:** la tasa de desempleo pasó la barrera del 20%, por lo que hay una mayor oferta de mano de obra a muy bajo costo.
- 💣 **Crecimiento del mercado de clientes particulares:** se ha incrementado por el aumento en la ventas de lotes en Countries, barrios cerrados. Todo esto lleva al aumento de la adquisición de piscinas.
- 💣 **Situación económica lleva a pasar las vacaciones dentro del país:** se ha incrementado en mas de un 40% el turismo interno y esto hace que se utilicen hoteles y casas de veraneo y para brindar mejor atención se están refaccionando.
- 💣 **Innovación en nuevas tecnologías para el sector:** equipos de electrólisis salina en las depuradoras de piscinas, fibra óptica, nado contra corriente y alarma láser, todo esto hace que se pueda brindar un mayor y mejor servicio a los clientes.
- 💣 **Tendencia de los clientes del sub-sector a buscar calidad en los servicios:** Hay una tendencia a mejorar la calidad de vida donde el estado saludable no pasa solo por lo estético, la salud es un bien sumamente preciado y la base de su cuidado no se delega.
- 💣 **Alto poder adquisitivo del segmento objetivo:** son clientes que viven en Countries y barrios cerrados con grandes niveles de ingreso y realizan grandes inversiones en la construcción de sus casas acondicionándolas lo mejor posible.
- 💣 **Posibilidad de sinergia con empresas complementarias del sub-sector:** posibilidad de ser representantes directos en la provincia de Córdoba de empresas de Buenos Aires que producen productos complementarios, siendo competitivos en precios.

- **Tendencia al divertimento “in house”:** el consumo cada vez está mas relacionado con una gratificación personal y que por motivos de seguridad tienden a ser dentro del hogar. Por esto se acondiciona la casa lo mejor posible para vivir los mejores momentos.
- **Aumento de las ventas por el incremento de la tendencia a la vida sana y natural:** se ha incrementado el número de personas que revalorizan la vida al aire libre, dando prioridad a la adquisición de su vivienda lejos de las grandes zonas urbanas, con gran extensión en los terrenos.

### AMENAZAS

- ☠ **Alto poder negociador de los proveedores:** ya que éstos son pocos, y venden productos fundamentales y de un alto costo para la empresa.
- ☠ **Inexistencias de créditos:** en la actualidad no existe el crédito para Pymes y se deben autofinanciar, no pueden adquirir nueva tecnología para brindar un mejor servicio y poder diferenciarse con los competidores.
- ☠ **Costosa adquisición de insumos para la prestación del servicio:** toda la materia prima y la tecnología de avanzada que se desarrolla en otros países es casi imposible adquirirla.
- ☠ **Alta rivalidad competitiva en precio y tipo de construcción:** existe una gran cantidad de empresas dentro del sub-sector de construcción de piscinas que ofrecen distintos sistemas de construcción y todas tratan de tener el mejor precio del mercado.
- ☠ **Poco conocimiento del mercado en las distintas técnicas constructivas:** la mayoría de los clientes no conocen las diferencias entre un sistema constructivo y otro, y por consiguiente tampoco sus ventajas.
- ☠ **Presupuesto acotado para acciones promocionales:** la mayoría de las empresas del sector no pueden ofrecer financiación ni realizar promociones para captar nuevos clientes.

### MATRIZ DE IMPACTO

	<i>Oportunidades</i>		<i>Amenaza</i>		
	++	+	0	-	--
Aumento de demanda de construcción	✗				
Aumento en la oferta de mano de obra barata para la construcción	✗				
Crecimiento del mercado de clientes particulares	✗				
Situación económica lleva a pasar las vacaciones dentro del país		✗			
Innovación en nuevas tecnologías para el sector	✗				
Tendencia de los clientes del sub-sector a buscar calidad en los servicios		✗			
Alto poder adquisitivo del segmento objetivo	✗				
Posibilidad de sinergia con empresas complementarias del subsector		✗			
Tendencia al divertimento "in house"		✗			
Aumento de la tendencia a la vida sana y natural		✗			
Costosa adquisición de insumos para la prestación del servicio				✗	
Alto poder negociador de los proveedores					✗
Alta rivalidad competitiva en precio y tipo de construcción					✗
Inexistencias de créditos					✗
Presupuesto acotado para acciones promocionales				✗	
Poco conocimiento del mercado en las distintas técnicas constructivas				✗	

	<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>		
	++	+	0	-	--
Es la segunda empresa más mencionada en el mercado de clientes particulares	✗				
Los clientes recomiendan la empresa		✗			
Buena relación del personal de contacto con los clientes de la empresa	✗				
Conoce a sus clientes		✗			
Posee recursos tecnológicos de avanzada	✗				
Ofrece diversificación de sistemas constructivos	✗				
Personal de contacto en venta con amplio conocimiento de los productos complementarios		✗			
Posee una importante cartera de clientes en distintos countrys y barrios cerrados		✗			
Alto grado de satisfacción de los clientes	✗				
Buena ubicación geográfica de los locales comerciales		✗			
Predisposición de todo el personal a un cambio estructural interno	✗				
Buena relación con sus proveedores		✗			
Falta de control y supervisión permanente del personal y tareas					✗

Poca comunicación y poco trabajo en equipo				X	
Inexistencia de programas de capacitación del personal de contacto				X	
Falta de apropiada presencia del personal				X	
Concentración en la toma de decisión por parte del dueño				X	
No realiza planificación					X
No posee una prolongada experiencia en el mercado				X	
No Realiza un buen seguimiento de los clientes					X
No realiza acciones promocionales y de marketing directo				X	
Estacionalidad del servicio				X	
Desorganización en las tareas de producción del servicio					X

**MATRIZ DE OPORTUNIDADES / AMENAZAS**

PROBABILIDAD DE ÉXITO

	ALTO	BAJO	
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aumento de demanda de construcción</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Crecimiento del mercado de clientes particulares</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Situación económica lleva a pasar las vacaciones dentro del país</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tendencia de los clientes del sub-sector a buscar calidad en los servicios</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Alto poder adquisitivo del segmento objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aumento en la oferta de mano de obra barata para la construcción</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Innovación en nuevas tecnologías para el sector</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de sinergia con empresas complementarias del subsector</li> </ul>	ATRACTIVO POTENCIAL
BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tendencia al divertimento "in house"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aumento de la tendencia a la vida sana y natural</li> </ul>		

PROBABILIDAD DE EVITARLA

	ALTO	BAJO
AMENAZA POTENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poco conocimiento del mercado en las distintas técnicas constructivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alto poder negociador de los proveedores</li> <li>❖ Inexistencias de créditos</li> <li>Costosa adquisición de insumos para la prestación del servicio</li> <li>❖ Alta rivalidad competitiva en precio y tipo de construcción</li> <li>❖</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dificultad del sector en comercializar servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presupuesto acotado para acciones promocionales</li> </ul>

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS**

FACILIDAD DE REPLICACIÓN (por parte de la competencia)

VENTAJA EN  
RELACIÓN A  
COMPETIDORES

	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>
<b>ALTO</b>	<p>Es la segunda empresa más mencionada en mercado de clientes particulares</p> <p>Alto grado de satisfacción de los clientes</p> <p>Buena relación con sus proveedores</p> <p>Personal de contacto en venta con amplio conocimiento de los productos complementarios</p>	<p>Posee recursos tecnológicos de avanzada</p> <p>Ofrece diversificación de sistemas constructivos</p> <p>Buena ubicación geográfica de los locales comerciales</p> <p>Predisposición de todo el personal a un cambio estructural interno</p>
<b>BAJO</b>	<p>Los clientes recomiendan la empresa</p> <p>Buena relación del personal de contacto con los clientes de la empresa</p> <p>Conoce a sus clientes</p> <p>Pose una importante cartera de clientes en distintos countrys y barrios cerrados</p>	

## DIAGNÓSTICO

La empresa Muro Revestimientos se encuentra inmersa en el Sub-Sector de la Construcción de Piscina, que a pesar de la situación actual que vive el país, está en crecimiento; con un Indicador de la Actividad de la Construcción que muestra un incremento del 38,5% comparando abril del 2003 con abril del 2002, llevado por la momentánea estabilidad y las políticas implementadas por el gobierno. A esto hay que sumarle los cambios socio-culturales y tecnológicos que han producido el incremento de countrys y barrios privados que demandan una construcción del hogar más acogedora y segura.

Existe entre las empresas del sub-sector una alta rivalidad competitiva, los precios no son altamente diferenciados y poseen, cada uno, información sobre su competencia.

Los proveedores poseen un alto poder negociador, son de gran tamaño, abarcan un amplio mercado y se concentra la compra en poca cantidad de ellos, por lo que imponen las reglas del juego. La empresa tiene una buena relación con éstos; por cumplimiento de pagos, los proveedores entregan la materia prima en tiempo y forma y le otorgan descuentos.

Muro Revestimientos en la comercialización y construcción de piscinas se encuentra en la etapa crecimiento en su ciclo de vida, existe una tendencia creciente en las ventas, sus costos comienzan a disminuir por la experiencia adquirida y la competencia comienza a ser intensa en cuanto a la prestación de los servicios y a los precios ofrecidos.

La empresa ofrece al mercado dos sistemas constructivos distintos que se enfocan en dos aspectos de relevancia para el mercado:

- ❖ Sistema de Hormigón Proyectado, que si bien es más caro es el más seguro del mercado, es el utilizado por los países desarrollados y único en la ciudad de Córdoba.
- ❖ Sistema de Placas de Hormigón Premoldeadas, de bajo costo y de más rápida construcción que son otro de los aspectos que tienen en cuenta los clientes del sub-sector en la elección de la empresa.

Al comercializar un servicio, un aspecto fundamental es el personal de contacto, la empresa no posee capacidad ociosa y contrata al personal necesario según la aparición de nuevos clientes. Al aumentar la demanda debe contratar personal temporario capacitado que no siempre está disponible, produciendo demoras y problemas al contratar personal no especializado. Además esto produce desorganización dentro de la empresa que lleva a la falta de supervisión en las tareas que se realizan. Hay poca comunicación y poco trabajo en equipo.

Muro Revestimiento fue la segunda más mencionada, por el 33% de los clientes encuestados del sub-sector. Posee un buen posicionamiento en el mercado de los clientes particulares. Los clientes de la empresa están en su mayoría muy satisfechos, han recomendado a la empresa y han regresado a comprar otros productos.

La comercialización se concentra en un corto período del año coincidiendo con la temporada de primavera y parte del verano, acotando plazos de trabajo.

Se destaca la aptitud para el cambio de los empleados y las ambiciones del dueño, de superarse y hacer de Muro Revestimientos una empresa exitosa en el mercado.

**PLAN COMERCIAL**

En base a la información analizada, y teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades establecidas en el diagnóstico, se propondrán en primer lugar los objetivos, que se considera, deberá alcanzar la empresa. Luego, en relación a los objetivos, se determinarán los lineamientos estratégicos. Y por último, se desarrollarán los programas de acción propuestos, junto con su cronograma de puesta en marcha y el presupuesto.

<b>F.O.D.A.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROGRAMA</b>
-----------------	------------------	-------------	-------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionalidad del servicio</li> <li>• Crecimiento del segmento objetivo</li> <li>• Poco conocimiento en el mercado de las diferentes técnicas constructivas</li> <li>• No se realizan acciones promocionales y de publicidad</li> </ul>	<p>Incrementar el número de Ventas</p> <p>Elaborar e Implementar un Plan anual de Publicidad</p>	<p>Duplicar las ventas actuales (en relación al año 2001, 2002) del servicio de construcción de piscina, en los próximos 2 años. Esto significa vender un total de 86 piscinas para el año 2005.</p> <p>Generar valor agregado en todas las acciones promocionales y comunicacionales a través de una imagen coherente y unificada.</p>	<p>Estrategia de Ventas</p>	<p>“Reencuentro”</p> <p>“Conociéndonos” (Plan de Publicidad)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza planificación</li> <li>• Escaso personal competente en el área comercial</li> <li>• Concentración en la toma de decisión por parte del dueño</li> <li>• Escasa comunicación y trabajo en equipo</li> <li>• Falta de control y supervisión permanente del personal y tareas</li> </ul>	<p>Incrementar y Mejorar la Comunicación de la Empresa</p> <p>Diferenciar a Muro</p>	<p>Mejorar la Comunicación Interna y lograr cohesión en todos los niveles de la Empresa.</p> <p>Hacer eficiente el Proceso de Toma de Decisiones.</p> <p>Desarrollar las habilidades del personal de</p>	<p>Estrategia de Comunicación</p> <p>Estrategia de</p>	<p>“Cambio”</p> <p>“Celebración de Equipo”</p> <p>“SII” (Sistema de Información Inteligente)</p>

PROGRAMA: “Reencuentro”

OBJETIVO: Incrementar el número de Ventas

META: Duplicar las ventas actuales (en relación al año 2001, 2002) del servicio de construcción de piscina, en los próximos 2 años. Esto significa vender un total de 86 piscinas para el año 2005.

ESTRATEGIA: de Ventas

FINALIDAD DEL PROGRAMA: lograr el incremento del servicio construcción de piscina, promocionar y dar a conocer el producto al público objetivo de Muro Revestimiento a través de eventos sociales a realizarse en el mismo country.

ACTIVIDADES / PASOS:

- Se realizarán reuniones sociales dentro de los countrys, previamente seleccionados, para dicho evento.
- Se elegirá al country de acuerdo a lo que se considere mas efectivo y se obtenga el permiso necesario para la reunión.
- Se utilizará el salón de usos múltiples o club house.
- Se contratará a una empresa externa para el servicio de catering.
- La empresa se contactará previamente con los propietarios que posean terreno con casa a construir o construida pero que no posean piscina aún, y realizará la invitación, confirmará la asistencia.
- En el evento, se presentará a la empresa, brindando información institucional; luego se explicará en detalle todo lo que hace al servicio de construcción de piscina:
- Distintos tipos de sistemas constructivos, sus ventajas y desventajas,
- Calidad de materiales utilizados,
- Tiempo necesario para obtener el producto terminado,
- Precio y formas de pago,
- Productos complementarios: explicación de las nuevas tecnologías utilizadas, Ej. en iluminación - vibra óptica, muestra de productos, ventajas y desventajas.
- Se realizará una pequeña exposición fotográfica con los productos terminados que posee la empresa.
- Se pretenderá realizar una reunión de tipo informal, sin extenderse demasiado, entre 1 y 2 horas desde que se inicia hasta su finalización con un pequeño servicio de comida.
- Estarán presentes: propietario - gerente general, administradora, encargado del área de marketing, jefe de producción, jefe de control y los vendedores.

- Se realizarán en principio, 10 eventos al año en los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre; 2 por mes.
- Control: se evaluará o controlará la evolución del programa en base al incremento en la cantidad de ventas de piscinas.

RESPONSABLE: Gerente General

IMPLEMENTACION: ENERO 2004

COSTO DE LA ACCION:

INSUMOS	COSTO ANUAL
Servicio de catering para empresas (10 eventos anuales)	\$6000
Otros gastos (movilidad, material para exposición, y no contemplados.)	\$5000
Costo total	\$11000

\*Vendiendo el doble de piscinas se obtendría una **ganancia de \$426.560**.

\*trabajando con el supuesto que las piscinas que se construyen son de 8 x 4 m.

PROGRAMA: “Conociéndonos – Plan Publicidad”

OBJETIVO: Elaborar e Implementar un Plan anual de Publicidad.

META: \*Generar valor agregado en todas las acciones promocionales y comunicacionales a través de una imagen coherente y unificada.

\*Duplicar las ventas actuales (en relación al año 2001, 2002) del servicio de construcción de piscina, en los próximos 2 años. Esto significa vender un total de 86 piscinas para el año 2005.

ESTRATEGIA: de Ventas

FINALIDAD DEL PROGRAMA: organizar todas las actividades promocionales a realizar por Muro Revestimientos, con la transmisión de información a través de distintos medios de comunicación dirigida a un público objetivo, con una finalidad determinada tratando de estimular la compra del servicio y de generar o reforzar o cambiar la opinión del público meta con respecto a la empresa.

ACTIVIDADES / PASOS:

- Se deberá especificar en forma precisa al público objetivo al cual se pretende llegar con el mensaje y sus características.
- Luego se definirá la respuesta deseada de ese público: la respuesta final que se pretende siempre es concreta: la compra del servicio construcción de piscina; pero la conducta de compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisión por parte del cliente.
- Se realizarán acciones de comunicación que apunten a generar imagen, conocimiento de marca y también a respetar el interés y el deseo del público para que en definitiva compre el servicio.
- Respecto a la formulación del mensaje (que decir, cómo decirlo, quien debe decir) estas decisiones se tomarán conjuntamente con profesionales del tema (publicistas y diseñador gráfico) los cuales no formarán parte de la empresa sino que se incorporarían como personal de staff.
- En dichos mensajes se deberá tener presente los atributos diferenciales:
  1. calidad del servicio y atención al cliente.
  2. distinción de la tecnología utilizada, única en Córdoba.
  3. variedad de productos complementarios.
  4. calidad de los materiales de construcción.
- El personal de contacto utilizará uniforme dentro del local comercial: remeras y buzos con el logo de la empresa.
- Se utilizarán medios gráficos: revistas especializadas de la construcción y revistas realizadas para los country.

- También programas específicos que hacen al hogar y su construcción y decoración, en televisión: Ej. Programa Habitar.
- Se desarrollará folletería que se encontrará en el interior de de los dos locales comerciales para entregar a los potenciales clientes que ingresen a los mismos.
- Control: se evaluará o controlará la evolución del programa en base al incremento en la cantidad de ventas de piscinas.

RESPONSABLE: Encargado del área comercial.

IMPLEMENTACION: publicidad gráfica y folletería, todo el año; TV durante los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero.

COSTO DE LA ACCION:

INSUMOS	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL
Honorario diseñador gráfico y publicista	\$800		\$800
Impresión folletería comercial		\$700	\$700
Revista Coterranea (anual)		\$5760	\$5760
Programa Habitar (4 meses)		\$9600	\$9600
Uniforme del personal de contacto	\$250		\$250
Limpieza de los mismos		\$360	\$360
Costo total			\$17.470

\*Vendiendo el doble (86) de piscinas se obtendría una **ganancia de \$426.560**.

\*trabajando con el supuesto que las piscinas que se construyen son de 8 x 4 m.

PROGRAMA: “Cambio”

OBJETIVO: Incrementar y Mejorar la Comunicación de la Empresa

META: Mejorar la Comunicación Interna y lograr cohesión en todos los niveles de la Empresa.

ESTRATEGIA: de Comunicación

FINALIDAD DEL PROGRAMA: pretende lograr un cambio en la cultura organizacional de Muro Revestimientos. Reorganizar internamente la empresa y activar el área comercial.

ACTIVIDADES / PASOS:

•El cambio pretendido demandará un proceso continuo que se irá desarrollando a través de la implementación de diversas acciones:

•1) La formalización del organigrama de la empresa, redefiniéndolo a partir de la implementación del presente plan.

•2) Incorporar para el área comercial, departamento de Marketing.

•3) Contratar personal idóneo para dicha área, en el responsable de Marketing. El perfil buscado del profesional será: sexo indistinto, de 25 a 35 años, universitario completo, con experiencia en pequeñas y medianas empresas de producto / servicio, habilidades (orientado a resultados, capacidad de interrelacionarse, aptitud para el trabajo en equipo, conocimiento y manejo de PC)

•4) Definición de roles y funciones: (para la nueva área que se propone)

• Responsable de Marketing: -Reporta al gerente general,

-Provee la información comercial relacionada con sus funciones para alimentar el SII con el fin de ser analizado junto a la gerencia.

-Publicidad y Promociones: planifica, implementa y controla todas las acciones comerciales incluyendo presupuesto, designación de recursos, y conceptos a transmitir.

-Desarrollo de las acciones de Mkt directo (mailing, llamadas telefónicas) junto con la posterior evaluación de su efectividad.

-Monitoreo de los competidores.

-Relevamiento de las necesidades internas de capacitación.

-Atención a clientes: (implementación, carga y análisis de las encuestas a los clientes; captación, seguimiento y resolución de quejas y reclamos de los clientes; análisis de la base de datos actual y actualización de la misma.)

•Visión – Acción de la empresa:

- (En el análisis de la empresa se identifico el tipo de cultura que posee Muro Revestimientos actualmente utilizando la matriz visión – acción de la organización.) Muro Revestimientos posee una cultura rutinaria, no se planifica, las decisiones son tomadas sin un rumbo específico. Existe máxima centralización y control directo del propietario. Se resuelven problemas urgentes y se posterga lo importante. Lo que se pretende es alcanzar una cultura entrepreneur, con las acciones antes desarrolladas, con el establecimiento de una estructura, con límites de acción / decisión definidos, la contratación de personal especializado en área clave del negocio y la realización de reuniones periódicas son los principales aspectos que permitirán realizar el cambio propuesto.
- Control: a través de reuniones periódicas.

RESPONSABLE: Gerente General

IMPLEMENTACION: FEBRERO 2004

COSTO DE LA ACCION:

INSUMOS	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL
Aviso en diario La Voz del Interior para la búsqueda del profesional de mkt.	\$40		\$40
Sueldo del nuevo empleado (incluye aguinaldo y cargas sociales)		\$12000	\$12000
Costo total			\$12040

PROGRAMA: “Reunión en Equipo”

OBJETIVO: Incrementar y Mejorar la Comunicación de la Empresa

META: Mejorar la Comunicación Interna y lograr cohesión en todos los niveles de la Empresa.

ESTRATEGIA: de Comunicación

FINALIDAD DEL PROGRAMA: lograra el compromiso del personal interno y el entendimiento de los principios y propósitos de la empresa. Fomentar la comunicación de manera que todos los esfuerzos sirvan al proyecto en conjunto y así poder alcanzar los objetivos empresariales y comerciales.

ACTIVIDADES / PASOS:

- Se realizarán reuniones periódicas (una cada mes).
- Se comenzará con una reunión previa, inicial donde se explicará el motivo de las reuniones y se definirá:
  - la misión de la empresa,
  - formalización del organigrama de la misma,
  - los roles y funciones de los principales cargos / puestos,
  - los objetivos empresariales y comerciales que busca alcanzar Muro Revestimientos.
- Se pretenderá generar un ambiente en el cual se fomente el intercambio de ideas.
- Se observará y evaluará el grado de avance en la consecución de los objetivos comerciales previamente fijados.
- El responsable de cada área deberá proporcionar, en cada reunión un resumen de las actividades llevadas a cabo, sus resultados, dificultades, y posibles sugerencias.
- Serán coordinadas, las reuniones, por el gerente general de la empresa.
- El mismo llevará un informe de los temas tratados en cada reunión para poder observar la evolución de la empresa en su conjunto y en cada uno de los integrantes.
- Se tratarán temas referidos a:
  - los inconvenientes, problemas que se presenten a lo largo del mes.
  - la evolución de los objetivos planteados.
- Las reuniones se llevarán a cabo el primer día hábil de cada mes,
- Fecha que será flexible de acuerdo a la inmediatez del tema a ser tratado
- Control: en cada reunión, en base a la obtención de los objetivos planteados.

RESPONSABLE: gerente general

IMPLEMENTACION: ENERO 2004

PROGRAMA: “SII - Sistema de Información Inteligente”

OBJETIVO: Incrementar y Mejorar la Comunicación de la Empresa

META: Hacer eficiente el Proceso de Toma de Decisiones.

ESTRATEGIA: de Comunicación

FINALIDAD DEL PROGRAMA: desarrollar un sistema de información que permita reunir, clasificar, analizar y evaluar información necesaria para aquellos que deben tomar decisiones comerciales dentro de Muro Revestimientos

ACTIVIDADES / PASOS:

•Se tendrá en cuenta 3 puntos principales:

- control interno
- monitoreo de clientes
- monitoreo de la competencia

•Para esto, el sistema deberá contener las siguientes herramientas:

1. tablero de control interno,
2. encuestas a los clientes,
3. monitoreo de los competidores en precios, servicios, materiales, formas de pago.

•1) El tablero de control interno estará dividido en:

•ANÁLISIS DE VENTA: indicando la evolución de las ventas totales, semanal, mensual, semestral y anualmente. Evolución de las ventas totales comparadas igual período del año anterior. Con una frecuencia de medición mensual y anual.

•ANÁLISIS DE RENTABILIDAD: indicando cuadro de resultados neto de IVA, mensual y anual. Evolución de ingresos, beneficio neto, beneficio bruto, mensual y anual. Evolución de costos, gastos fijos y variables, mensual y anual.

•ANÁLISIS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN: indicando promociones realizadas, comparación de resultados vs. objetivos, costos de lo pautado (medios de comunicación utilizados), beneficios obtenidos; mensual, semestral y anual.

•2) Monitoreo de cliente:

•se realizarán encuestas a los clientes cada 4 meses, con la finalidad de obtener información sobre su satisfacción respecto al producto / servicio de la empresa; deberá permitir un seguimiento de las variables definidas en el programa el cliente<sup>1º</sup>.

•3) Monitoreo de la competencia:

•se deberá identificar los principales competidores de Muro Revestimiento (como ya se ha estudiado y analizado en el análisis del sector).

- Se realizarán evaluaciones de dichos competidores en base a los siguientes atributos:
  1. precio
  2. personal, atención
  3. calidad del material utilizado
  4. aspecto general del local de venta
  5. formas de pago del servicio
- las evaluaciones se llevarán a cabo a través de un relevamiento constante de la competencia.
- Se trabajará con la base de datos en funcionamiento.
- Control: el mismo programa, es en si mismo, un sistema de monitoreo y control por lo que se necesitará el feedback de los diferentes programas.

RESPONSABLE: administrador general de Muro Revestimiento

IMPLEMENTACION: MARZO 2004

COSTO DE LA ACCION:

INSUMOS	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL
Software para sistema administrativo que brinde los indicadores mencionados	\$1400		\$1400
Viáticos para el relevamiento competitivo (cada 6 meses)		\$100	\$100
Otros costos no contemplados		\$50	\$50
Costo total			\$1550

PROGRAMA: “El Cliente Primero”

OBJETIVO: Diferenciar a Muro Revestimiento con una propuesta relacionada a la calidad del servicio y atención al cliente.

META: Desarrollar las habilidades del personal de contacto en cuanto a la calidad de atención y a la resolución de quejas y reclamos.

ESTRATEGIA: de Diferenciación

FINALIDAD DEL PROGRAMA: Mejorar la calidad del servicio percibido por los clientes; el cliente es el destinatario de todos los esfuerzos de venta de Muro Revestimientos, por tanto, las personas que trabajen en la empresa deberán estar dedicados a satisfacer las necesidades del mercado meta. Esto permitiría a Muro Revestimientos alcanzar una distinción en sus servicios y atención, frente a la competencia.

ACTIVIDADES / PASOS:

- Mejorar el servicio al cliente; mejorando los procesos que influyen significativamente en la calidad del servicio percibido por los clientes a través de:
  - A) La satisfacción de los requerimientos de información de los clientes y potenciales clientes.
  - B) La resolución de sus quejas.
- A) Siempre que un clientes o potencial cliente establezca contacto con Muro Revestimientos solicitando información, (cualquiera sea el medio elegido) comenzará un proceso de comunicación dinámico. Para realizar dicha comunicación en forma efectiva se deberá tener en cuenta: 1-responder con explicaciones claras y precisas, 2 – si la comunicación se establece vía Internet, se deberá responder con un plazo no mayor a las 24 hs., 3 – utilizar palabras de cortesía y un vocabulario apropiado, que la persona pueda comprender, 4 – escuchar atentamente a la persona y ser siempre respetuoso.
- B) Se deberá aprender a responder con rapidez y en forma eficiente las quejas, conflictos y reclamos que presenten los clientes:
- Se deberán tener presente los posibles motivos por los cuales un cliente podría quejarse o realizar un reclamo
  1. el personal de contacto le fue descortés, desatento.
  2. no fue atendido rápidamente.
  3. sus expectativas no fueron satisfechas (demora en el tiempo de la construcción de su piscina, el personal de la construcción no presentó un comportamiento apropiado para casa de familia.)
  4. posibilidad de que algún producto complementario que adquirió el cliente se rompiera en los primeros días de uso, sea de mala calidad

5. equivocación en el pedido de accesorios para la piscina.

•Se deberá apuntar a modificar la conducta del personal de contacto de manera tal que aprendan a resolver las quejas de los clientes ( ya que es el mismo personal de contacto el primero en enfrentarse con las distintas situaciones de conflicto).

•Ante una determinada situación de reclamo el personal de contacto deberá tener presente los siguientes aspectos:

1. escuchar al cliente atentamente, responder de modo positivo, con una actitud de interés y predisposición a solucionar el problema.
2. cuidar el tono de voz, usar palabras adecuadas que tranquilicen y evitar las provocaciones.
3. reconocer la queja volviéndola a explicar, repitiéndola al cliente.
4. convencer al cliente que hay un verdadero interés por resolver su reclamo y disculparse por cualquier molestia ocasionada.
5. tomar una acción inmediata respondiendo la queja.

•Se deberá confeccionar e implementar una encuesta de satisfacción donde se relevarán las opiniones, preferencias y sugerencias de los clientes de Muro Revestimientos a cerca del servicio brindado, respecto de la atención, servicio de construcción de la piscina, formas de pago, grado de conformidad de los materiales utilizados y equipamientos, sistema constructivo, tiempo de construcción, etc.

•Se deberá realizar el envío de mailing o llamadas telefónicas de seguimiento / disculpas a clientes.

•Se deberá cargar a la base de datos las quejas, reclamos, y / o sugerencias de los clientes y efectuar su posterior análisis.

•Control: Se realizará un informe mensual analizando la secuencia PROBLEMA / RESPUESTA / SOLUCIÓN brindada al cliente.

RESPONSABLE: el Gerente General, principal encargado del personal de contacto.

Encargado de área comercial ( todo lo referente a encuestas y carga en base de datos y posterior análisis)

IMPLEMENTACION: a partir de FEBRERO 2004

COSTO DE LA ACCION:

INSUMOS	COSTO ANUAL
Llamadas telefónicas para seguimiento	\$80
Impresión de encuestas de satisfacción	\$50
Costo total	\$130

PROGRAMA: “e-MKT”

OBJETIVO: Diseñar y desarrollar el contenido de una página Web.

META: Crear una página Web para poder desarrollar el contacto a través de este medio.

ESTRATEGIA: Comunicación  
De Venta

FINALIDAD DEL PROGRAMA: Crear una página Web para que los clientes y potenciales clientes puedan contactar a la empresa a través de la Internet (medio ya explotado en el sector y Muro Revestimiento no posee actualmente). Y poder responder a los requerimientos del segmento potencial y a la evolución del mercado.

ACTIVIDADES / PASOS:

- Desarrollar los lineamientos que guiarán la construcción de la página. ( brief)
- Seleccionar empresa especializada.
- Participar conjuntamente con la empresa en las definiciones.
- Los ejes que se tendrán en cuenta para su creación:
- Incorporar recursos electrónicos que permitan visualizar a la empresa de una manera gráfica y atractiva.
- Deberá reflejar el posicionamiento buscado y los ejes comunicacionales establecidos.
- Incorporar mecanismos que permitan un feedback con el mercado al que atiende.
- Tendrá una *doble función*:
- Brindará información: Institucional, General y Promocional.
- Será un centro transaccional: brindará la posibilidad de efectuar transacciones (consultas a cerca de precios, formas de pago, tipos de construcción, materiales, maquinarias, tiempo de construcción, etc.)
- Se agregará la dirección de la página Web en cada comunicación física (material institucional y promocional) y virtual (mail) que se realice con el mercado meta.
- Se realizarán convenios con páginas Web, portales o sitios de interés que sean referentes en materia de construcción de hogares para que incluyan un link de la empresa Muro Revestimiento.
- Este programa es complementario de Conociéndonos (Plan Promocional).
- Control: Se incluirá en la página Web un mecanismo para contabilizar las visitas al sitio

RESPONSABLE: de la participación en el diseño de la página, del manejo y respuesta de las consultas y de la actualización de la página Web será el nuevo profesional de marketing a incorporarse en la empresa.

IMPLEMENTACION: FEBRERO 2004

COSTO DE LA ACCION:

---

INSUMOS	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL
Diseño de link	\$800		\$800
Registro y mantenimiento del sitio		\$1080	\$1080
Costo total			\$ 1880

### Consideraciones Finales del P.A.P.

El presente trabajo final de grado siendo un proyecto de aplicación de carácter académico, el principal desafío fue poder proponer a Muro Revestimiento un Plan Estratégico enfocado a sus necesidades y posibilidades, que fuera posible su implementación y que asegurara el logro de resultados para la empresa.

Podríamos mencionar ahora algunos de los resultados que alcanzaría Muro Revestimientos al implementar el Plan:

- ◇ Contaría con un sistema de planeamiento y organización en forma continua.
- ◇ Obtendría una mayor cantidad de herramientas operativas para enfrentar los cambios del entorno y también los cambios en las preferencias de sus clientes.
- ◇ Un servicio cuyo resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

Ya que los programas tienen como finalidad alcanzar estos resultados. Vemos que con el programa “Reencuentro” lograríamos el incremento de ventas del servicio construcción de piscina, promocionando y dando a conocer el producto al público. Con el “ Plan Publicidad” trataríamos de estimular la compra del servicio y de generar o reforzar o cambiar la opinión del público meta con respecto a la empresa. Con el siguiente: “Cambio” se reorganizaría internamente la empresa. En “Reunión en Equipo” se lograría el compromiso del personal interno y el entendimiento de los principios y propósitos de la empresa. Con “SII - Sistema de Información Inteligente” la empresa contaría con un sistema de información para la toma de decisiones. Con el programa “El Cliente Primero” mejoraríamos la calidad del servicio percibido por los clientes. Y por último, con “e-MKT” los clientes y potenciales clientes podrían contactar a la empresa a través de la Internet.

Todo esto, también permitiría aprovechar las oportunidades del mercado como lo es hoy la tendencia del consumo, los consumidores se caracterizan por un marcado encapsulamiento, esto es la valoración del hogar. Existiendo esta tendencia al divertimento “in House”, donde el consumo cada vez está más relacionado con una gratificación personal, a mejorar la calidad de vida.

A pesar de la actual situación argentina, en crisis política, económica y social, y existiendo gran incertidumbre, y siendo la construcción uno de los sectores más golpeados por esta crisis que ha estado viviendo el país, este sector presenta ventajas comparativas que lo hacen apto para tener un rol relevante en el proceso de recuperación; con todo, se llega a la conclusión que el proyecto propuesto se podría llevar a cabo sin mayores inconvenientes.

**PRESUPUESTO**

<b>Año</b>	<b>2004</b>												<b>Total Anual</b>
<b>Mes</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	
<b>Acción</b>													
Servicio catering para empresas	-	-	-	-	-	-	-	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$6000
Otros gastos 1ª programa	-	-	-	-	-	-	-	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$5000
Honorario publicista	\$800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$800
Impresión folletería	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$700
Revista	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$5760
Programa TV	\$2400	\$2400	-	-	-	-	-	-	-	-	\$2400	\$2400	\$9600
Uniforme del personal	\$250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$250
Limpieza de los mismos	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$360
Aviso en diario.	\$40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$40
Sueldo MKT.	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$12000
Software Sist ad	\$1400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1400
Viáticos relev. competitivo	-	-	-	-	\$50	-	-	-	-	-	\$50	-	\$100
Otros costos no contempl. en SII	\$50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50
Llamadas telefónicas para seguimiento	\$20	\$20	-	-	-	-	-	-	-	-	\$20	\$20	\$80

## Plan Comercial

## Muro Revestimiento

Impresión de encuestas de satisfacción	\$50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50
Diseño de link	-	\$800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$800
Registro y mantenimiento del sitio	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$1080
Costo total	\$7743	\$5978	\$1658	\$1658	\$1708	\$1658	\$1658	\$1658	\$1658	\$1658	\$1658	\$5228	\$5178	<b>\$44.070</b>

Año	2005												Total Anual
Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>Acción</b>													
Servicio catering para empresas	-	-	-	-	-	-	-	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$6000
Otros gastos 1ª programa	-	-	-	-	-	-	-	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$5000
Impresión folletería	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$700
Revista	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$5760
Programa TV	\$2400	\$2400	-	-	-	-	-	-	-	-	\$2400	\$2400	\$9600
Limpieza de los uniformes	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$360
Sueldo MKT.	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$12000
Viáticos relev. competitivo	-	-	-	-	\$50	-	-	-	-	-	\$50	-	\$100
Llamadas telefónicas para seguimiento	\$20	\$20	-	-	-	-	-	-	-	-	\$20	\$20	\$80
Impresión de encuestas de satisfacción	\$50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50
Registro y mantenimiento del sitio	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$1080
Costo total	\$5228	\$5178	\$1658	\$1658	\$1708	\$1658	\$1658	\$1658	\$1658	\$1658	\$5228	\$5178	<b>\$40.730</b>

<b>COSTO TOTAL AÑO 2004/2005: 84.800</b>
------------------------------------------

**DIAGRAMA DE GANT**

Año	2004												2005											
Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Acción</b>																								
Servicio catering																								
Honorario publicista																								
Impresión folletería																								
Revista																								
Programa TV																								
Uniforme del personal																								
Limpieza de los mismos																								
Aviso en diario.																								
Sueldo MKT.																								
Software Sist administrativo																								
Viáticos relev. competitivo																								
Llamadas telefónicas seguimiento																								
Impresión de encuestas																								
Diseño de link																								
Mantenimiento del sitio																								

## BIBLIOGRAFÍA

- Porter, Michael. ( 1997) *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, México Hiebieng, Roman. (1992).*Cómo preparar el exitoso plan de marketing*. Editorial Mcgraw-Hill.
- Kotler, Phillip. (1996).*Dirección de la mercadotecnia*. Editorial Prentice—Hall hispanoamericana.
- Eiglier, Pierre y Langlear Eric. *Servucción*. Editorial Mcgraw-gill.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2000).*El plan de marketing en la práctica* Editorial Esic.
- Aaker, David A. (1992).*Management estratégico del mercado*. Editorial Hispano Europea S.A.
- Consultora de estudios múltiples y profesionales aplicados al turismo. (2003) (Cempat).
- La voz del interior, año 2002-2003.
- Censo de población y vivienda. (2002) Indec.
- Encuesta permanente de hogares. (2001) Indec.
- Información de la construcción.(2001-2002) Indec.
- Revista Coterránea. (2003), [www.coterranea.com](http://www.coterranea.com).
- Cámara argentina de la construcción. (2003), [www.camarco.org.ar](http://www.camarco.org.ar).

## Anexo

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Propósito de la investigación: Determinar las empresas mas utilizadas del sub - sector .

#### Metodología de Trabajo

Se plantea una recolección de datos, donde el instrumento que se utilizará será una encuesta a los clientes del sub-sector.

Dicho estudio será complementario con información primaria provista por la empresa Muro Revestimientos y observaciones directas a los empleados de las empresas del sub-sector

La información obtenida de las encuestas formuladas a los usuarios del Sub-sector, nos permitirá obtener las conclusiones correspondientes para realizar una correcta evaluación del servicio.

#### El plan de muestreo se definió de la siguiente manera:

**1** Población: nuestro universo muestral son los clientes del sub-sector

1-a) Elemento: los clientes entrevistados serán aquellos que hayan contratado el servicio de construcción de piscina.

1-b) Unidad muestral: clientes que hayan contratado el servicio de construcción de piscina en la ciudad de Córdoba

1-c) Tiempo: la recolección de datos se realizará en 7 días.

1-d) Alcance: Las encuestas se realizarán en la ciudad de Córdoba, siendo los puntos de muestreo el domicilio del cliente donde se realizaron los servicios.

2- Identificación del marco muestral: clientes del sub – sector.

3-El tamaño de la muestra se determinó 70 encuestas: 40 encuestas para los clientes de la empresa y 30 encuestas para otros clientes particulares, a los fines de obtener información con el menor costo y tiempo posibles

4- El procedimiento de muestreo que adoptaremos es “no probabilístico por conveniencia”, en el cual las unidades de muestreo se seleccionarán sobre la base de su fácil disponibilidad y a juicio del investigador, solicitando la opinión de las personas que se encuentren en los puntos de muestreo.

A consecuencia del tipo de muestreo elegido, no podemos medir el error muestral; por lo tanto trataremos de disminuir el mismo realizando las encuestas a clientes que utilicen diferentes sistemas constructivos.

#### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Saber como y porque medios conocieron a las empresas.
2. Conocer la calidad que, a criterio de los clientes, tienen los servicios de las empresas
3. Evaluar al personal en cuanto a trato con los clientes
4. Conocer si los clientes realmente se comunican con la empresa.
5. Determinar aciertos y falencias en los servicios prestados por la empresa.
6. Conocer los motivos por los cuales utilizan el servicio de determinada empresa.
7. Determinar la imagen que los clientes tienen de las empresas del sector
8. Conocer la calificación que los clientes dan a los servicios prestados.

## CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES PARTICULARES

Buenos días / tarde, somos alumnas de la UE Siglo 21 y estamos realizando un trabajo académico sobre las diversas empresas que construyen piscinas.

Le importaría dedicarnos unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas.

1. ¿Cuál fue la empresa contratada para la construcción de la pileta?

---

2. Aspectos positivos de la empresa contratada

---

---

---

3. ¿Qué puntaje le daría a la empresa que contrato?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

4. ¿Por qué medio de comunicación conocen a las empresas que construyen piscinas?

- 
5. ¿Qué sistema utilizó para construir su pileta?

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE MURO REVESTIMIENTO

1. ¿Cómo conoció la empresa Muro Revestimientos?

TV 1.5 Diarios  
 Pág. Amarillas 1.6 Local de ventas  
 Recomendación 1.7 Otros \_\_\_\_\_  
 Revistas Especializadas

2. ¿Cuándo construyó su piscina, Muro Revestimientos?

Año 2001 \_\_\_\_ 2.2 Año 2002 \_\_\_\_

3. ¿Cómo calificaría la atención del servicio de venta?

E MB B R M

4. ¿Cuál sistema constructivo prefirió para la construcción de su piscina?

GUNITADO\_\_ PLACAS\_\_

4.1 Lo eligió al sistema de placas por:

\_\_PRECIO  
 \_\_SEGURIDAD  
 \_\_CALIDAD  
 \_\_RECOMENDACIÓN  
 \_\_TIEMPO

Lo eligió al sistema de placas por:

\_\_PRECIO  
 \_\_SEGURIDAD  
 \_\_CALIDAD  
 \_\_RECOMENDACIÓN  
 \_\_TIEMPO

5. ¿Cómo calificaría el servicio de construcción de su piscina?

E MB B R M

6. ¿Qué opinión tiene de la calidad de los materiales utilizados?

E MB B R M

7. Una vez construida su piscina, tuvo algún tipo de problema?

NO \_\_\_\_ SI \_\_\_\_, cuál? Grietas \_\_  
 Caída de revoque \_\_  
 Problemas de pintura \_\_  
 Problema de óptica \_\_  
 Problema de filtro \_\_ Otros \_\_\_\_

8. ¿Cómo calificaría el comportamiento del personal que construyó su piscina?

E MB B R M

9. ¿Brindó Muro Revestimientos algún tipo de servicio adicional, luego de haber construido su piscina?

NO\_\_\_\_ SI\_\_\_\_, cuál?\_\_\_\_\_

10. ¿Está conforme con su piscina actualmente?

MUY CONFORME \_\_ CONFORME\_\_ POCO CONFORME\_\_

INCONFORME\_\_