



Trabajo de graduación del MBA

Plan de marketing: Comercialización de Sillones-  
Fortalecimiento de marca

Por:

Eliana María Weller

Mentor:

Roberto Dvoskin

Firma del mentor:

CONFIDENCIAL

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 30 de Abril de 2015

## Índice

1- Resumen ejecutivo.....	4
2- Objetivo del trabajo y metodología.....	5
2.1 Objetivo del trabajo.....	5
2.2 Metodología.....	5
3- Marco conceptual.....	7
3.1 Canales de distribución.....	7
3.2 El comportamiento del consumidor.....	14
4- Introducción.....	19
5- Diagnóstico .....	20
6- Análisis de mercado.....	27
6.1 Macroentorno.....	27
6.2 Microentorno.....	31
6.3 Cliente.....	37
6.3.1 Necesidad.....	37
6.3.2 Investigación.....	38
6.3.3 Segmentación.....	41
6.3.4 Comportamiento del consumidor.....	43
6.4 Estimación de demanda.....	46
7- Estrategia.....	47
8- Objetivos y metas.....	50
9- Marketing operativo.....	55
9.1 Producto (concepto, ciclo de vida).....	55
9.2 Precio (costo, demanda, competencia).....	59

9.3 Distribución (logística, canales).....	60
9.4 Comunicación (mensaje, medio).....	65
10- Presupuesto.....	66
11- Cronograma.....	67
12- Control.....	68
13- Conclusiones.....	69
14- Apéndices.....	71
15- Bibliografía.....	76



Universidad de  
**San Andrés**

# 1- Resumen ejecutivo

Sulandes de Namir S.R.L. es una empresa familiar destinada a la fabricación y comercialización de sillones a nivel mayorista. Es un emprendimiento que data de pocos años dirigida por su socio gerente y fundador. Se inició con la venta de sillones importados de Brasil, pero debió tornarse a la fabricación luego de que las condiciones de importación de este tipo de bienes sufrieran una fuerte restricción a nivel gubernamental. Tanto en el caso de importaciones como en el período posterior de fabricación, los conceptos de buena calidad en sus productos, diseño armonioso y confort, siguen siendo los rectores de los productos ofrecidos. Se otorga 1 año de garantía del producto, ofrecimiento no igualado en el mercado.

En relación a los productos, año a año, se introducen nuevos modelos y otros se dejan de comercializar. Se pone mucho énfasis en la introducción de nuevas telas para los tapizados, en lo posible, con características de innovación y diseño.

Al ser la venta a nivel mayorista, los clientes los constituyen las mueblerías. Con el paso del tiempo se conserva la mayor parte de los clientes iniciales cuyo foco está en la calidad y el confort.

El desarrollo del presente trabajo pretende analizar la forma de posicionar la marca como estrategia de largo plazo a través del fortalecimiento de la figura de franquicia como canal de venta y además de la expansión, el objetivo es asegurar un continuo de producción para el fabricante a través de nuevos puntos de venta. Se analizará el mercado y la factibilidad de implementación del modelo. Al mismo tiempo se complementará con el desarrollo de metodologías que ayuden a conocer los intereses de los clientes finales para lograr el fortalecimiento de la marca y que permitan a las franquicias el ofrecimiento de productos deseados por el consumidor final.

## **2- Objetivo del trabajo y metodología**

### **2.1 - Objetivo del trabajo**

El presente trabajo busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Puede la figura de franquicia como canal de venta posicionar la marca y tomarse como estrategia a largo plazo? ¿Se puede a través de estos nuevos puntos de venta asegurar un continuo de producción?

En forma adicional, también se intentarán responder estas otras cuestiones que surgen como parte del análisis de la pregunta principal:

¿Qué zonas geográficas presentan mayor potencial?

¿Qué estrategias se pueden plantear para atraer al franquiciado? Para esto se tendrá en cuenta el marketing mix.

¿Qué metodologías pueden ser apropiadas para conocer los intereses de los clientes finales?

### **2.2 - Metodología**

El desarrollo de la tesis se estructurará de la siguiente forma:

Investigación exploratoria: Investigación y análisis de la bibliografía especializada en modelos de análisis del negocio, en canales de distribución, en comportamiento del consumidor, en marketing mix para el desarrollo del plan a fin de contar con un marco conceptual amplio aplicable al proyecto.

Caso: Se darán detalles de la actividad de la empresa elegida de venta mayorista de sillones, sobre el cual se aplicarán los conceptos obtenidos de la investigación exploratoria. El modelo de Abell y la matriz del B.C.G. permitirán encuadrar la situación actual de la empresa. También se realizará un análisis del mercado: macro y microentorno a través de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter, al cliente a través de la definición de sus necesidades, su segmentación y comportamiento y se trabajará sobre la estimación de la demanda. La realización de entrevistas al titular de la misma y de encuestas a los clientes/potenciales clientes, constituirán la base sobre la que se aplicarán los conceptos investigados.

La explicitación de la estrategia y objetivos y metas se verán reforzados por el análisis de mix de marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

Para finalizar, se concluirá con el plan de tareas propuesto en base a los conceptos investigados y así ofrecer un plan de acción concreto para atacar los interrogantes planteados que regirán el presente trabajo, incluyendo un análisis previo de presupuesto y planteando medidas de control.



Universidad de  
**San Andrés**

### **3- Marco conceptual**

Se hará un recorrido de los puntos relevantes de los conceptos teóricos en los que se apalanca el presente trabajo abarcando:

- Canales de distribución
- Cliente: Segmentación y comportamiento del consumidor
- Modelos de análisis del negocio

Los mismos brindarán apoyo para evaluar las preguntas planteadas en el objetivo del presente trabajo.

#### **3.1 Canales de distribución**

Para definir el marco teórico de los canales de distribución, se toman los conceptos desarrollados por Douglas Hoffman y otros (2009). En primer lugar, “un canal de marketing, también llamado canal de distribución, es una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, utilidad de entrega y utilidad de posesión para consumidores y usuarios comerciales... Estas utilidades son las condiciones que permiten que los consumidores y usuarios comerciales tengan los productos a su disposición, para poder usarlos en el momento y el lugar en que lo desean y, de hecho, para hacerse de su posesión.” (Hoffman et. al 2009, 352)

Hay que recordar que existen canales facilitadores, tales como empresas de transporte, almacenes de depósito, compañías financieras, etc., que no están involucrados en la compra, la venta y la transferencia de la propiedad.

Dentro de los tipos de canales de distribución comercial encontramos:

- Propios, de los industriales o empresas de servicios (venta directa, televentas, catálogos, electrónicos- sitios de internet, locales de la compañía, sucursales bancarias)
- Empresas independientes (mayoristas, distribuidores, agentes independientes- intermediarios de internet, minoristas, catálogos)

- Franquiados – relacionados con una industria o servicio (agentes, distribuidores exclusivos- franquicias, dealers). En el caso de franquicia se trata de una asociación contractual entre un franquiciador (fabricante, mayorista u organización de servicio) y franquiciado (empresarios independientes que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia)
- Compartidos – una empresa comparte con otra servicios comunes (brokers, representantes de ventas)

Según lo explican los autores, “la forma o configuración que adopta un canal de marketing para realizar las tareas necesarias para que los productos queden a disposición de los consumidores, se conoce como la estructura del canal y tiene tres dimensiones básicas” (Hoffman et. al 2009, 353):

1. Extensión del canal
2. Intensidad en los distintos niveles
3. Tipos de intermediarios involucrados

La extensión del canal se refiere a la cantidad de niveles que hay en un canal de marketing: productor o fabricante, intermediario, consumidores, etc. El tamaño de la base de datos de clientes, la dispersión geográfica y sus patrones de conducta, la naturaleza del producto influyen sobre la misma.

La intensidad de la estructura del canal se refiere al tipo de distribución:

- Intensiva: todos los intermediario posibles dentro de un nivel de canal
- Selectiva: cantidad pequeña de intermediarios
- Exclusiva: sólo un intermediario en un nivel dado de canal

La estructura del canal está determinada por tres factores

1. Las tareas de distribución que se deben ejecutar

La concentración (la empresa reúne productos de muchos fabricantes), la nivelación (adapta las necesidades para equilibrar la oferta y la demanda) y la dispersión (entrega al cliente final) son términos generales que describen estas tareas.



## 2. Aspectos económicos de la ejecución de las tareas de distribución

Estructuras eficientes basadas en dos principios: especialización o división del trabajo – ocurre cuando cada participante en el canal de marketing se concentra en desempeñar las actividades en la que es más eficiente- y eficiencia de la transacción –esfuerzo por reducir la cantidad de contactos entre los productores y los consumidores, la cantidad de contacto directo-

## 3. El deseo de la gerencia por controlar la distribución

Habrán posibilidades de mayor control cuanto más corta sea la estructura del canal y cuanto menor sea la intensidad

### **Flujos en los canales de marketing**

Cuando se crea un canal de marketing surge un grupo de flujos en el canal:

1. El flujo de los productos
2. El flujo de las negociaciones
3. El flujo de la posesión
4. El flujo de información
5. El flujo de la promoción. Este se refiere al flujo de una comunicación persuasiva en forma de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. Para Hoffman (2009), en este caso el flujo incluye una parte adicional (la agencia de publicidad), porque ésta tiene una participación activa en ofrecer y mantener influjo de la promoción, sobre todo en el elemento publicitario de la promoción. Hay una flecha con dos direcciones que enlaza al fabricante y la agencia de publicidad.

### **Los canales de marketing como sistemas sociales**

“Los canales de marketing antes eran vistos tan solo como sistemas económicos pero ahora también son considerados sistemas sociales porque involucran la interacción de personas que están en distintas organizaciones e instituciones.” (Hoffman et. al 2009, 361). Por consiguiente, los canales de marketing están sujetos a los mismos procesos conductuales que los sistemas

sociales. En el caso de los canales de marketing, los más importantes son el poder y el conflicto.

### **Áreas de decisión de la administración del canal**

Se puede separar en 6 áreas básicas de decisión:

1. Formulación de la estrategia del canal
2. Diseño de la estructura del canal
3. Selección de los miembros del canal
4. Motivación de los miembros del canal
5. Coordinación de la estrategia del canal con la mezcla de marketing
6. Evaluación del desempeño de los miembros del canal

1. Formulación de la estrategia de canal.

De las cuatro P de la mezcla del marketing -producto, precio, promoción y plaza- el canal de marketing es el único lugar que ofrece refugio contra la imitación por parte de los competidores. Por lo tanto, la estrategia del canal ha pasado al centro del escenario de la estrategia de marketing conforme no puede ser fácil o rápidamente imitada por los competidores a corto plazo.

2. Diseño de la estructura del canal.

Otras condiciones económicas, los avances socioculturales, la nueva estructura de la competencia, los avances tecnológicos y la reglamentación del gobierno influyen en las empresas que deben afrontar el reto del diseño de sus canales. Hoy en día por ejemplo, los canales en línea sirven para aumentar los canales convencionales. El proceso del diseño de los canales puede dividirse en cuatro fases básicas:

- a. Establecimiento de los objetivos de distribución

Se refieren a que eso que la empresa le gustaría que consiguiera su estrategia del canal por cuanto se refiere a satisfacer las necesidades de sus clientes. A esto se lo conoce como enfoque de abajo hacia arriba o hacia atrás para

diseñar los canales porque el punto de partida para diseñar el canal también es el punto final el canal o sea el cliente.

b. Especificaciones de las tareas de distribución que debe desempeñar el canal

Es necesario realizar muchas tareas de distribución, el almacenamiento, control de inventarios, el procesamiento de pedidos, el transporte, el rastreo de los pedidos y muchas otras más

c. Consideración de estructuras de canal alternativas

La forma o la configuración que adopta el canal para juntar las tareas de distribución se llama estructura del canal y como vimos antes tiene tres dimensiones: la extensión, la intensidad y el tipo de intermediarios empleados. En función de la extensión, se tiene la cantidad de alternativas que la empresa tiene a su alcance (se limita a tres o cuatro en general). La cantidad de alternativas en la dimensión de la intensidad es incluso más limitada porque la intensidad está estrechamente relacionada con la naturaleza del producto en cuestión. En mercados masivos la distribución intensiva será la adecuada para poder ofrecer la cobertura del mercado apropiada.

d. Selección de la estructura de canal óptima

Es conveniente identificar explícitamente los criterios que aplicarán para elegir la estructura del canal. Los más básicos son:

- Variables de mercado: ubicación de los clientes finales, la cantidad de clientes y su densidad, así como los patrones en su comportamiento de compra.
- Variables del producto: factores como el volumen y el peso, el valor por unidad, lo novedoso, los aspectos técnicos y no técnicos y lo perecedero del producto.
- Variables de la empresa: la capacidad financiera de la empresa, su tamaño y experiencia, así como el deseo de los directivos por tener el control.
- Variables de los intermediarios: el costo, la disponibilidad y los servicios brindados

- Variables conductuales: factores como el potencial de estructuras de canal particulares para disminuir el conflicto, al mismo tiempo que aumentan el poder.
- Variables ambientales externas: la situación de la economía, los cambios socioculturales, estructura de la competencia, la tecnología y los reglamentos gubernamentales

### 3. Selección de los miembros del canal.

La selección de los miembros del canal es la última fase de su diseño. Tiene cuatro pasos:

#### a. Desarrollo de los criterios de selección

Cada empresa debe desarrollar criterios para elegir a los miembros del canal congruentes con sus miembros y estrategias de distribución: tamaño, situación financiera, fortaleza en ventas, líneas de productos, reputación, cobertura de mercado, capacidad directiva, actitud, entre otros.

#### b. Ubicación de los posibles miembros del canal

La propia fuerza de ventas suele ser considerada la mejor fuente de prospectos porque el personal de ventas conoce a los posibles miembros del canal en sus territorios. Otras fuentes útiles son los clientes, la publicidad, las ferias comerciales e Internet.

#### c. Evaluación de los posibles miembros del canal en base a ciertos criterios.

#### d. Conversión de los posibles miembros en miembros del canal.

El proceso de selección es una calle de doble sentido. “Los productores y fabricantes no sólo eligen a los minoristas, mayoristas, diversos agentes y corredores, y los franquiciantes eligen a los franquiciatarios, sino que estos intermediarios también eligen a los fabricantes y el franquiciante.” (Hoffman et. al 2009, 370)

### **Motivación de los miembros del canal**

Se refiere a las medidas que toman los fabricantes o franquiciantes para lograr que los miembros del canal apliquen la estrategia de canal deseada. Los

esfuerzos por motivar a tales miembros suelen ser más difíciles que los que se aplican internamente en una empresa. Algunas de sus fases son:

a. Conocer las necesidades y los problemas de los miembros del canal

Es importante aprender de las necesidades y los problemas de los miembros del canal a través de investigar a los miembros del canal usando equipo de investigación interna, investigar a los miembros del canal usando investigación externa, y usar comités asesores de los miembros del canal.

b. Ofrecer apoyo a los miembros del canal para satisfacer su necesidad es resolver su problema

Las empresas pueden apoyarse en los miembros del canal desde un enfoque informal de prueba y error hasta las alianzas estratégicas de mayor planificación. Sin embargo, las alianzas estratégicas con las sociedades dentro del canal representan un compromiso más sustantivo y continuo. Los sistemas verticales de marketing (SVM) son otro medio que permite ofrecer apoyo a los miembros del canal. Se las define como “redes programadas, administradas de manera profesional o centralizada, que han sido diseñadas de manera previa para que obtengan economía en las operaciones y produzcan el efecto máximo. Existen tres tipos básicos de ese SVM: los administrados, los contractuales y los corporativos.” (Hoffman et. al 2009, 372)

“Los SVM contractuales están integrados, principalmente, por cooperativas minoristas, cadenas de voluntarios patrocinadas por un mayorista y sistema de franquicias. La cooperativa minorista se forma cuando un grupo de minoristas se unen, conviene reunir su poder de compra y contribuir a la operación de la cooperativa” (373). Las franquicias se caracterizan “porque existe una estrecha relación comercial entre la franquiciante y el franquiciado, la cual no sólo incluye el producto, el servicio y la marca registrada, sino también el formato completo del negocio, incluida la estrategia de marketing, la capacitación, la administración de mercancías, los seguimientos de operaciones y el control de calidad. Por lo tanto, es un método global para distribuir bienes y servicios con base a una relación contractual y continua entre el franquiciante y el franquiciatario que abarca prácticamente todas las fases de la actividad comercial.” (373)

c. Ofrecer un liderazgo permanente.

Dentro de estas diferentes posibilidades que se mencionaron para tener en cuenta en el desarrollo de los canales de distribución, el aspecto de la figura de franquicia es la que abre un panorama con oportunidad de lograr el crecimiento deseado para la empresa. Por lo tanto, se volverá sobre el tema al tratar en el concepto del marketing mix, el punto de los canales de distribución.

A continuación se hará una breve reseña del tema del conocimiento del cliente, conceptos que servirán como base para las conclusiones a través de su relación con la situación actual de la empresa en el apartado del Cliente.

### **3.2 El comportamiento del consumidor**

De acuerdo a Blackwell, R. y otros (2002), en su libro Comportamiento del consumidor, las empresas deben enfocarse en comprender la forma en que los consumidores toman sus decisiones respecto de los productos y las compras, a fin de prosperar frente a los competidores.

Se exponen a continuación algunos conceptos teóricos desarrollados por los autores que servirán de soporte para el desarrollo del presente trabajo.

#### **Motivación del consumidor**

Ante la pregunta por qué la gente compra nuestros productos se tiene que pensar en la explicación de cuál es la motivación del consumidor. Esta representa el impulso para satisfacer necesidades tanto fisiológicas como psicológicas mediante la compra y consumo del producto. Las necesidades pueden ser:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad y salud.
3. Necesidad de recursos financieros y seguridad.
4. Necesidad de amor y compañía.
5. Necesidad de placer.

6. Necesidad de imagen social.
7. Necesidad de poseer.
8. Necesidad de dar.
9. Necesidad de información.
10. Necesidad de variedad.

En cuanto a la **necesidad de placer**, la mayoría de las personas necesita distracciones placenteras. La búsqueda de diversión y emoción es un condimento en nuestras vidas. Por eso, por ejemplo, la industria del entretenimiento está asentada en la necesidad de placer de los consumidores. La televisión, el cine, la música, el teatro, los libros, los eventos deportivos, los parques de diversiones, etc., son elegidos debido a los placeres que proporcionan. Y muchas actividades de consumo se valúan en razón a la diversión y emoción que ofrecen.

La **necesidad de imagen social**, refleja el deseo de algunos de ser percibidos con cierta imagen, por ejemplo, con imagen de que tiene éxito o dinero u otros querrán proyectar una imagen atractiva y moderna. “La imagen social refleja la preocupación de la persona respecto de la forma en que es percibida por terceros. Es la necesidad de proyectar cierta imagen de sí mismo hacia el entorno social. La imagen social de una persona depende, al menos en parte, de los productos que compra y consume. Dónde vivimos, qué vehículo conducimos, la ropa que usamos y la música que escuchamos contribuyen a nuestra imagen social.” (Blackwell et.al 2002, 240)

La mayoría de nosotros queremos ayudar a otros menos afortunados. Esto responde a la **necesidad de dar**. Algunas veces se da en razón de las implicancias relacionadas con imagen social. Pero la necesidad de dar no es exclusiva de dinero, también abarca productos que se dan a terceros en forma de regalos.

Por último, otra de las necesidades que resultará de utilidad al momento de analizar este trabajo es la de variedad. Las empresas responden en varias formas a la **necesidad de variedad** por parte de los consumidores. Esta necesidad es “en ocasiones el enfoque del posicionamiento de un producto”. (Blackwell et.al 2002, 245)

## **Las decisiones del consumidor**

Las decisiones del consumidor atraviesan las siguientes etapas:

1. Reconocimiento de la necesidad.
2. Búsqueda de información.
3. Evaluaciones de alternativas antes de la compra.
4. Compra.
5. Consumo.
6. Evaluación alternativa posterior a la compra.
7. Descarte.

“Conforme los consumidores se mueven en el curso de estas etapas los mercadólogos tienen una oportunidad para reaccionar e influir el comportamiento mediante estrategias efectivas de comunicación y mercadotecnia dirigidas a cada una de las etapas y a las variables que las afectan. La compra y el consumo están afectadas por un conjunto complejo de factores que influyen y forman el comportamiento del proceso de decisión, incluyendo las diferencias individuales y la influencia del entorno.” (Blackwell et.al 2002, 95)

El punto de partida de cualquier decisión de compra es una necesidad o problema del cliente. El reconocimiento de la necesidad surge cuando un individuo siente una diferencia entre lo que percibe como ideal, en relación con el estado real de las cosas. Debe existir un balance entre los deseos de los clientes y los costos en función de lo que sus mercados objetivo permiten. Lo más interesante de esta etapa, es que los mercadólogos deben conocer las necesidades de los consumidores, si saben que buscan, tendrán una mejor idea para productos nuevos y mejorados, comunicación más efectiva y canales de distribución de mejor llegada para el usuario.

“Los minoristas igual que los fabricantes deben vigilar las tendencias del consumidor porque conforme cambian los consumidores también se modifican sus problemas y necesidades. Algunas influencias que con mayor probabilidad pueden alterar la forma en que los consumidores encaran los problemas y la forma de resolverlos son la familia, los valores, la salud, la edad, los ingresos y los grupos de referencia. La detección de cambios en estas variables a menudo



resulta la clave para nuevas oportunidades de mercadotecnia... Conforme los consumidores recorren distintas etapas de la vida, sus necesidades y hábitos de compra cambian. El deseo también se incrementa con la expectativa de ingresos crecientes.” (Blackwell et.al 2002, 73)

En la primera fase de la etapa de compra, los consumidores prefieren un minorista de otros (o alguna otra forma de venta minorista como catálogos, ventas electrónicas o ventas directas). La segunda fase “involucra elecciones en la tienda, influidas por los vendedores, los despliegues del producto, los medios electrónicos y la publicidad en punto de compra.” (Blackwell et.al 2002, 79)

### **Variables que afectan el proceso de decisión**

La forma en que las personas toman las decisiones sigue interesando a investigadores y estrategias en razón de su complejidad y naturaleza dinámica. La toma de decisiones del consumidor está influenciada y modelada por diversos factores que caen en estas tres categorías:

1. Diferencias individuales.
2. Influencias del entorno
3. Procesos psicológicos.

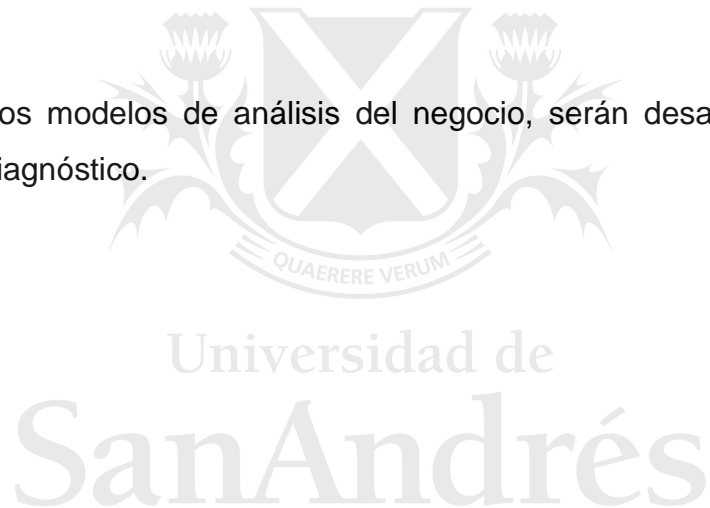
Las cinco principales **diferencias individuales** son:

- Demografía, psicografía, valores y personalidad.
- Recursos del consumidor como ser tiempo, dinero, capacidades de recepción y procesamiento de información.
- Motivación. Los psicólogos y mercadólogos llevan a cabo una variedad de estudios para determinar lo que ocurre cuando se energiza y activa un comportamiento dirigido hacia una meta.
- Conocimientos. Como es almacenar la información en la memoria de dónde y cuándo comprar y la forma de utilizar los productos.
- Actitudes. El comportamiento está influido fuertemente por las actitudes hacia una marca o producto dado y una vez formadas las mismas son difíciles de cambiar.

En cuanto a las **influencias del entorno**, mencionamos las siguientes:

- Cultura. Valores, ideas, artefactos y otros símbolos significativos que ayudan a los individuos a comunicarse, interpretar y evaluar como miembro de la sociedad.
- Clase social. Las divisiones dentro de la sociedad que comprenden individuos que comparten valores, intereses y comportamientos similares. La diferencia de estado socioeconómico.
- Familia. La unidad primordial en la toma de decisiones, con un patrón complejo y variable de papeles y funciones.
- Influencia personal. Presión percibida que los hace ceñirse a las normas y expectativas proporcionadas por terceros, buscando y aceptando su consejo en las elecciones de compra.
- Situación.

En cuanto a los modelos de análisis del negocio, serán desarrollados en el apartado de Diagnóstico.



## 4- Introducción

Sulandes nació en el año 2007, siendo en sus comienzos una empresa importadora, como se mencionó anteriormente. Importaba sillones desde Brasil, y distribuía a toda la Argentina. En el año 2009, con el cierre de las importaciones de muebles para proteger la industria nacional, la empresa se vio obligada a comenzar a fabricar. Esta decisión en parte fue motivada por entender que el área comercial (el alma de todo negocio) estaba muy bien desarrollada, y por lo tanto, solo restaba enfocarse en la producción.

Esto constituyó un reto para la empresa, ya que tuvo que desarrollar todas las líneas de montaje, de estructura, desarrollar los moldes y matrices, sector de engomado, carpintería, costura y tapicería.

Actualmente la empresa no solo logró desarrollar un excelente producto, muy reconocido a nivel nacional, sino que supo lograr un posicionamiento de la marca en muy poco tiempo, gracias a la participación en ferias del sector mueblería, decoración y afines. La empresa desde sus comienzos estuvo presente en todas las ferias del sector que se realizaron tanto en Córdoba (Fimar) como en Costa Salguero (Cafira Innova) –esta última se realiza dos veces al año-.

Consiguiendo un posicionamiento en el mercado de clase media, y media alta, rápidamente supo conquistar el respeto de las mueblerías, distinguiéndose en el mercado por su excelente calidad, versatilidad, y desenvolvimiento de soluciones para los hogares, a través de sus productos que van desde sillones a sofás camas, poltronas y poltronas articuladas. Abarca una amplia línea de productos, poco vista en una sola empresa.

## 5- Diagnóstico

Sulandes compete en el mercado de la fabricación de muebles, específicamente en el de los sillones. Como socio de CAFIRA (Cámara Argentina de Fabricantes e Importadores de Regalos y afines) participa de las dos ferias anuales que lleva adelante dicha organización. La participación de la misma ya es un símbolo de diferenciación dado que se buscan expositores que sean referentes a nivel de innovación y marquen tendencia. A su vez estas ferias son la oportunidad para que nuevos clientes se acerquen y conozcan los productos de Sulandes y tengan contacto con la marca.

El análisis estratégico permite crear, dentro de ciertos parámetros determinados, una clara muestra de la situación en la que se encuentran los productos de la compañía en relación a la estrategia que se pretende llevar a cabo, considerando las potencialidades internas y el entorno, así como el ambiente de mercado. La identificación de oportunidades, gaps o cambios en la estrategia pueden ser más fácilmente observados, entendidos y comunicados mediante el uso de herramientas que permitan mostrar gráficamente la situación.

La existencia de varios instrumentos permite enriquecer el análisis, resultando fundamental aplicar varios de ellos como manera de evitar sesgos o la toma de decisiones con información parcial.

A través de los instrumentos estratégicos como lo son la matriz F.O.D.A. y la matriz de desarrollo de Producto/mercado de Igor Ansoff (Dvoskin 2004) se puede diagnosticar la posición de la empresa a nivel del mercado y del producto. Así puede tenerse presente éste análisis para establecer estrategias de posicionamiento.

## **Fortalezas**

- Calidad de los insumos
- Muy buenas terminaciones del producto
- Publicidad e imagen de marca
- Embalaje
- Variedad de telas
- Capacidad directiva
- Buen comportamiento frente a proveedores, clientes y empleados
- Confort y diseño
- Tratamiento de reclamos inmediato
- Amplia financiación a los clientes

## **Debilidades**

- El incremento de la capacidad productiva debe preverse con anticipación
- Dependencia relativa de proveedores de bisagras y mecanismos que atrasan las entregas
- Poca elasticidad en los precios
- Difícil acceso a la financiación de la inversión
- Falta metodología para registrar reclamos
- Retrasos de entrega de telas importadas
- Plazo en entrega no respetados en telas de proveedores nacionales
- Demoras en la recaudación

## **Oportunidades**

- Cambio en las prioridades de los consumidores: disfrutar hoy de lo que me gusta
- Necesidad de las mueblerías de contar con un proveedor con respaldo
- Interés en el mercado de utilización de la figura de franquicia
- Diversificación de productos relacionados y complementarios
- Mercado de grandes ciudades del interior del país en crecimiento

## **Amenazas**

- Entrada de potenciales competidores con menores precios
- Importaciones asiáticas

- Competencia desleal de pequeños productores

Calificación de los distintos puntos considerados respectivamente como fortaleza y debilidad, y oportunidad y amenaza, y su ponderación:

Criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Calidad de los insumos	5	10%	0,5
Terminaciones del producto	5	5%	0,25
Publicidad e imagen de marca	3	10%	0,3
Embalaje	5	5%	0,25
Variedad de telas	5	7%	0,35
Capacidad directiva	4	4%	0,16
Buen comportamiento empresario	4	5%	0,2
Confort y diseño	4	10%	0,4
Tratamiento de reclamos	3	4%	0,12
Financiación a los clientes	3	10%	0,3
Capacidad productiva	-2	5%	-0,1
Dependencia relativa de proveedores	-5	10%	-0,5
Elasticidad en los precios	-1	4%	-0,04
Acceso a la financiación de la inversión	-3	3%	-0,09
Registro de reclamos	-3	1%	-0,03
Retrasos de entrega de telas	-4	5%	-0,2
Moras en la cobranza	-2	2%	-0,04
	21	100%	1,83

Resultado positivo: **Fortaleza**

Criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Prioridades de los consumidores	5	10%	0,5
Ser buen proveedor con respaldo	4	20%	0,8
Interés en franquicias	3	15%	0,45
Diversificación de productos relacionados y complementarios	2	10%	0,2
Crecimiento de grandes ciudades del interior del país	4	10%	0,4
Entrada de potenciales competidores con menores precios	-4	10%	-0,4
Importaciones asiáticas	-5	15%	-0,75
Competencia desleal de pequeños productores	-2	10%	-0,2
	7	100%	1

Resultado positivo: **Oportunidad**

Ubicando esto en la matriz F.O.D.A., nos posicionamos dentro del cuadrante de **Expansión**:

		<b>Empresa</b>	
		<b>(Fortalezas y Debilidades)</b>	
		Fuerte	Débil
<b>Ambiente</b>  <b>(Oportunidades y Amenazas)</b>	Positivo	<b>Expansión</b>	Reposicionamiento
	Negativo	Diversificación	Liquidación

Fuente de la matriz: Elaboración R. Dvoskin (2004) a partir de S. Schnaars

Continuando con la matriz Ansoff, ubicamos al producto en el mismo cuadrante de la matriz F.O.D.A. y tenemos como estrategia la **Penetración**:

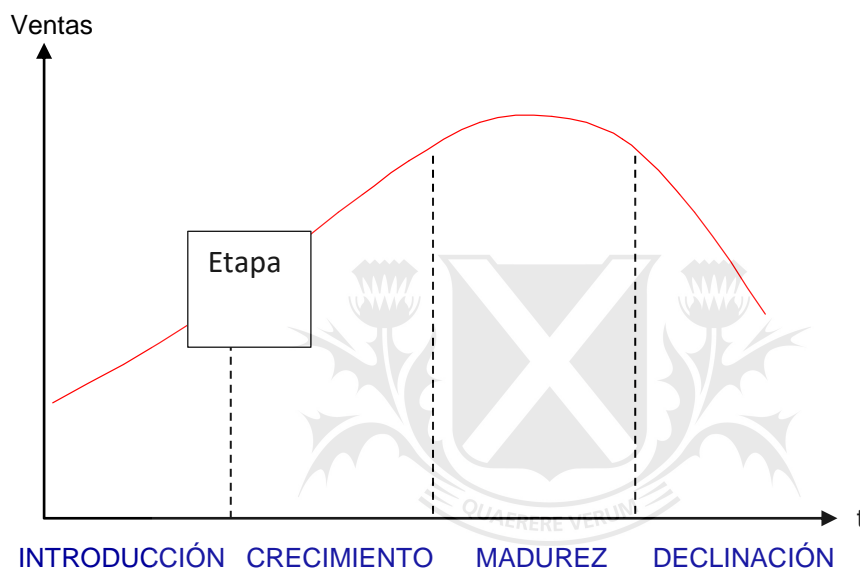
		<b>Productos</b>	
		Actuales	Nuevos
<b>Mercados</b>	Actuales	<b>Penetración</b>	Diferenciación o desarrollo de productos
	Nuevos	Segmentación o desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente de la matriz: I. Ansoff

La combinación de la matriz FODA con la de Ansoff resulta un elemento interesante ya que con la primera se consigue vincular a la compañía con el ambiente en general mientras que Ansoff se vincula el producto específico que interesa a la empresa con la situación del mercado específico donde va apuntado el producto.

Aquí, unos de los objetivos pueden ser penetrar en el mercado para obtener más utilidades, a través de mayores ventas, sin hacer cambios significativos al producto. Uno de los caminos para lograrlo puede ser mejorar las distribución, por lo cual, se abordará en el presente trabajo, unas de las P del marketing operativo a través de los canales de distribución.

A través del análisis de ciclo de vida del producto y de la matriz BCG, se busca ubicar a la empresa en su situación actual.



### Ciclo de vida del producto

De acuerdo a P. Kotler (2001), decir que un producto tiene un ciclo de vida, es afirmar cuatro cosas:

1. Los productos tienen vida limitada.
2. Las ventas de productos pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas.
3. Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida.
4. Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa.

Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana con cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.



La etapa de crecimiento se caracteriza por un incremento rápido en las ventas. Aquí, es probable que ingresen nuevos competidores atraídos por la nueva oportunidad de negocio. Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, ya que los gastos de promoción se distribuyen en mayor volumen y los gastos de producción también disminuyen por el aprendizaje del productor. Las estrategias para mantener el crecimiento por mayor tiempo pueden ser:

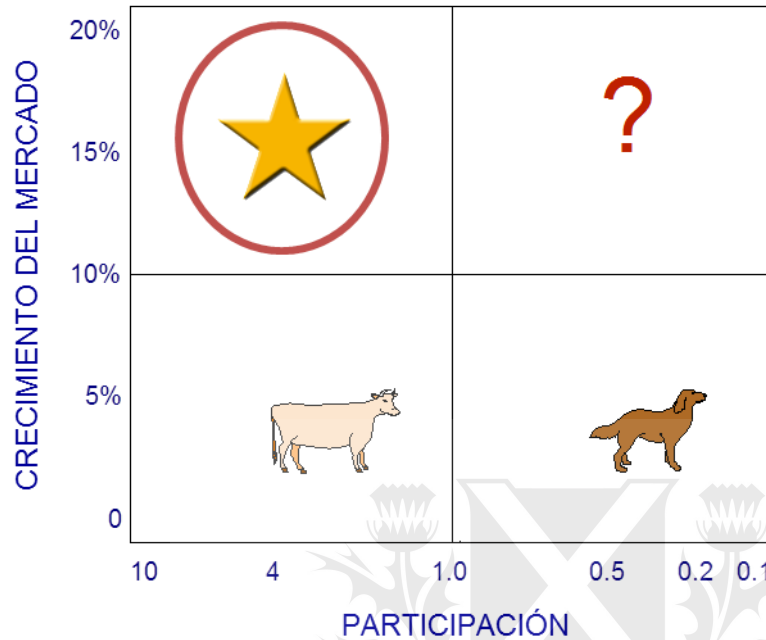
- Mejora de calidad del producto, lanzamiento de nuevos modelos.
- Ingreso en nuevos segmentos de mercado.
- Ampliar la cobertura de distribución e ingresar en nuevos canales de distribución.
- Cambiar la publicidad, de dar a conocer el producto a crear preferencia por el producto.
- Reducción de precios para atraer más clientes.

Estas estrategias tienden a mejorar su posición competitiva y si la empresa invierte en mejorar el producto, promoverlo y distribuirlo, podrá capturar una posición dominante; renunciará a una parte de las utilidades potenciales con la esperanza de obtener utilidades aún más altas en la etapa siguiente. Aquí es de destacar la promoción y la distribución como estrategia para afianzar la posición competitiva de la empresa del caso.

La matriz del B.C.G. como herramienta estratégica logra definir tres elementos importantes (Dvoskin 2004):

- En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto.
- Si el producto es requeridor de fondos o proveedor de fondos para la empresa.
- Cuál es la relación de este producto con la competencia en términos de su participación en el mercado.

La combinación de estos elementos da lugar a la ubicación de la empresa en la matriz, en la cual se identifica al producto como producto **Estrella**.



Fuente de la matriz: Boston Consulting Group

La fuente de información acerca del mercado se basa en informes de FAIMA y de SEPYME. También en estadísticas de CAFIRA de las ferias realizadas.

Es un producto exitoso y va ganando mercado, por tanto requiere defender la posición ante la amenaza de competidores. De aquí el beneficio que se puede obtener de revisar con frecuencia el negocio y la estrategia definida para el mismo.

Más adelante se analiza el esquema de Abell referido a la definición del negocio considerando: los productos que ofrece la empresa, las necesidades del mercado y el grupo de consumidores a quienes los productos van dirigidos.

## **6- Análisis de mercado**

### **6.1 Macroentorno**

No es objeto del presente trabajo hacer un detalle minucioso de cada uno de los entornos, sino remarcar las condiciones que en cada uno son de utilidad al momento de analizar la empresa en cuestión.

#### **6.1.1 Entorno Político/Legal**

Una variable a tener en cuenta es la política que favorezca la industria nacional para seguir adelante con la actividad de fabricación. La protección que se da a la industria del mueble en relación importaciones de tales bienes, si bien constituye un elemento favorable, también podría tornarse en riesgo en caso de cambio de rumbo. Esto obligaría a rediseñar la actividad productiva.

Si bien este año es un año de elecciones y generalmente un nuevo gobierno puede introducir cambio en cuanto al modelo de gestión que elige, el sector de la madera, especialmente de muebles, desarrolló una industria nacional, con un protagonismo reconocido. Es muy probable que las cámaras de la industria aboguen por mantener las condiciones que favorezcan las fuentes de trabajo locales con cualquier nueva conducción a nivel político que asuma.

A nivel de otras reglamentaciones, como puede ser defensa del consumidor, la industria está sujeta a las mismas condiciones que otras industrias.

#### **6.1.2 Entorno sociodemográfico y cultural**

Existe una clara tendencia a poder disfrutar los espacios del hogar conjugando decoración y muebles. Principalmente en parejas jóvenes o familias. Claramente, en comparación con años atrás, hay muchas más revistas especializadas en temas de decoración y muebles. Al mismo tiempo, el rol de los dueños de casa en las parejas jóvenes o nuevas familias es el de interesarse más por crear el propio espacio, esto es, ser partícipe con la elección personal.

Por otro lado, al contrario de las generaciones de adultos de hijos de la postguerra, el sentido del ahorro continuo no es la única opción para algún remanente de ingresos. Hoy en día la posibilidad de financiar artículos electrodomésticos y de mayor valor y viajes a través de tarjetas de créditos y créditos personales, hacen que el consumo de productos que en algún momento podían tornarse inaccesibles, estén al alcance. Por consiguiente, es probable que la compra se adelante a las posibilidades económicas actuales del comprador y pueda disfrutar antes del producto que antes quizá ni siquiera podía pensar en comprar.

Cada vez más el rol de la empresa se desprende del ámbito exclusivo de los negocios en el aspecto de la rentabilidad y se entremezcla con cuestiones sociales. Si bien siempre esta ha sido parte como fuente generadora de empleo y aportante al desarrollo económico, el foco exclusivo de la rentabilidad pasa a ser compartido con la generación de valor no sólo económico sino también social.

Cambios en las condiciones del mercado tales como mayor conciencia de los consumidores, el acceso a la información y la exposición pública de las empresas hacen que los roles de la empresa sean definidos por conceptos cada vez más variados, entre los que encontramos:

- Unidad empleadora
- Proveedora de bienes y servicios
- Generadora de utilidades
- Comportamiento ético
- Accionar acorde a la ley
- Generadora de valor
- Fuente de competitividad para el país
- Compromiso con el cuidado del medio ambiente
- Mejoradora de la calidad de vida

En función de estos roles entra a tomar participación la responsabilidad social empresaria (RSE) como proceso y modelo de gestión generadora de valor económico y social, teniendo como justificativo:

- La obligación moral
- La sustentabilidad – del medioambiente y de la comunidad-
- La legitimidad – para operar respondiendo a actores críticos y grupos de interés-
- La reputación

Ser socialmente responsable representa no sólo cumplir con la obligaciones propias de la actividad sino ir un paso hacia adelante invirtiendo en recursos humanos y en la interrelación con el medio y los demás actores.

Este aspecto se tendrá presente en el trabajo al tratar el concepto de marketing sustentable.

### **6.1.3 Entorno tecnológico**

En relación al proceso productivo, el campo de los avances tecnológicos para mejorar la eficiencia del mismo, no es muy amplio puesto que cada paso final de tapicería requiere de un gran trabajo manual. Si bien se puede pensar en tecnología para proceso de corte de telas de tapicería y de madera, el trabajo final y más importante requiere de trabajo manual. Esto, siempre y cuando el producto satisfaga el interés del consumidor. De algún modo el sector no tiene el riesgo de otros sectores en los cuales el progreso tecnológico puede llevar a amenazar las actividades existentes al volverlas obsoletas.

En relación al desarrollo de nuevos productos o complemento de los actuales, debe tenerse en cuenta la búsqueda de la conectividad de los electrodomésticos como ser computadoras, televisores, tabletas, celulares. Hoy en día a nivel local no se cuenta con proveedores que permitan poder incorporar algún elemento tecnológico que sume a las prestaciones de conectividad en los sillones, como por ejemplo, parlantes con sonido envolvente inalámbricos. Esto obliga a buscar en el exterior pero trae aparejado los costos de la búsqueda de la información, los riesgos de productos que

deben ser testeados y la lejanía del proveedor en casos de que sean necesarios ajustes a los mismos.

#### **6.1.4 Entorno ambiental**

La sociedad en general y, en particular, las generaciones más jóvenes, están tomando conciencia del cuidado del medioambiente y a su vez esto se relaciona con el concepto de responsabilidad social empresaria: qué se espera de las empresas dentro de esta sociedad y cómo su accionar debe estar en concordancia con las acciones que fomentan la buena evolución de la misma, para las actuales generaciones y las venideras.

En cuanto al sector industrial en particular, se encuentra regulado por normas de seguridad e higiene y por el cumplimiento de normativas del organismo de control ACUMAR (Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo). Esto quiere decir que para poder operar deben acatarse sus reglamentaciones. Se transforma este punto en una barrera de entrada para los pequeños productores que no están en condiciones de cumplirlo.

#### **6.1.5 Entorno económico**

La balanza comercial, en parte debido al deterioro del tipo de cambio real y las crisis externas, ha presentado en buena parte de diferentes años saldos negativos, que de alguna manera se atemperan debido al efecto de las licencias no automáticas de importaciones. Pero por otro lado, esto presenta un inconveniente con los insumos productivos que se fabrican en el país al momento de abastecerse de los mismos.

Por otro lado, el plan 12 cuotas sin interés para productos de origen argentino, implementado por el gobierno nacional, también favorece al acceso al crédito de los consumidores y beneficia la elección de la industria nacional. A esto se suma la adición de jubilados y pensionados al consumo a través del crédito por la utilización de las tarjetas de crédito que se le facilita a ese segmento de población.

En nota del diario La Nación del 15 de abril de 2015, se expresa que el Fondo Monetario Internacional dio a conocer su pronóstico para la Argentina, en el que sostiene que habrá que esperar hasta 2017 para que se produzca un

crecimiento efectivo en la economía. Por tanto no se espera crecimiento para el 2015 y 2016, por cuestiones locales y siendo afectada por la recesión en su principal socio comercial en Latinoamérica, Brasil.

## **6.2 Microentorno**

La evaluación general del sector donde se opera, consiste en el tamaño del sector y el crecimiento esperado de dicho sector junto con la relación demanda-ingreso.

El sector de la madera presenta como parte de sus problemáticas dificultades financieras en primer lugar, la organización de la producción y la falta de capacitación del personal en segundo y tercer lugar, y le siguen carencia de estrategia de ventas y equipamientos insuficientes entre otros. (Ver anexos 1 y 2)

Según el documento del INTI - Economía Industrial preparado por Carlos Maslatón, Julio de 2011 Plan Estratégico Industrial – Argentina 2020, Sector Madera y Muebles, en el segmento de los muebles, se vienen perdiendo parte de las incipientes exportaciones de los últimos años. Esto se debe, además de la crisis externa, a la menor competitividad por aumentos de costos internos y deterioro del tipo de cambio real. En cuanto a la producción, si bien se resintió, pudo mantener sus niveles de producción (ver anexo 3), debido a la implementación de los mecanismos de las licencias no automáticas que resultaron ser una herramienta eficaz para la recuperación de la producción nacional, ya que frenaron considerablemente las importaciones. Por parte del sector privado, a pesar de la mayor sensibilización empresarial, se perciben cambios muy parciales y aislados en la gestión y estructuras empresariales para que permitan incrementar sustancialmente la competitividad y la productividad.

El crecimiento productivo posterior a la devaluación, se basó en una mayor utilización de la capacidad instalada. Futuros incrementos requerirán

incrementar las inversiones en equipo (ver anexo 4). En general el sector de muebleros y de carpintería, son “mano de obra intensivas”, en las que el costo de los salarios tiene una incidencia mayor, aunque siempre es menor a la incidencia de las materias primas.

Buena parte de las pequeñas y medianas empresas, han basado su crecimiento en el conocimiento empírico del recurso y sus productos y han relegado otros aspectos que hacen a la profesionalización en la gestión empresarial y que, obviamente, afecta su competitividad. Es muy alta la proporción de empresas, especialmente las más pequeñas, que cuentan con sistemas de gestión productiva y administrativa casi elementales. El 57% de las empresas consultadas en el estudio, no llevan contabilidad sistematizada, el 67% no cuenta con sistemas de costos, arriba del 68% no realiza mediciones de productividad, más del 71% no tiene contemplados programas de capacitación de personal y son escasas las empresas que declaran utilizar normas técnicas o contar con asistencia técnica externa en gestión empresarial o diseño de productos (ver anexo 5). En términos generales, cuestiones relacionadas con las dificultades de acceso al crédito es la principal problemática que declara el sector, en segundo lugar las empresas declaran tener problemas de organización de la producción, el tercer factor de ineficiencias es la escasez de profesionales en la estrategia de ventas, le siguen la falta de capacitación del personal y luego el equipamiento insuficiente. Un dato significativo es la muy baja importancia que las empresas del sector asignan a factores tales como la calidad, el diseño y la gestión administrativa.

En promedio las empresas califican como buena (69%) y muy buena (22%) sus actitudes ante la seguridad e higiene industrial (ver anexo 6). Sin embargo, también declaran un importante porcentaje de accidentes de trabajo. Si analizamos la información por subsector, las empresas de carpintería en general, terciados, aserraderos y aberturas, son quienes tienen mayor cantidad de accidentes de trabajo por persona fabril ocupada y reconocen al mismo tiempo ciertos estados deficientes, o sea en situación regular en temas de higiene y seguridad.



Por tratarse de un sector PyMEs, con excepción de los fabricantes de tableros, las ventas la realizan en un alto porcentaje (60 al 85% según el subsector) directamente los propietarios, en forma personalizada (ver anexo 7).

Sin embargo, aunque no lo hace, el empresario reconoce la necesidad de asistencia externa. Los mayores requerimientos se encuentran en las áreas de organización de la producción y en comercialización. Son reconocidas, en menor medida, temáticas tales como la calidad, el diseño y la higiene y seguridad.

En general, lo expuesto expresa la necesidad de demandar medidas de política económica específicas para las PyMES y combatir la competencia desleal en todas sus formas (monopolios, trabajo en negro, evasión impositiva, etc.)

Algunas de las demandas del subsector muebles, tal como fueron expresadas por los empresarios en un aproximado orden de prioridades, son:

- Apoyo a feria de muebles
- Arancelar las importaciones asiáticas
- Capacitación de personas/subsidios para escuelas técnicas
- Capacitación empresarial/diseño de costo
- Competencia desleal
- Créditos blandos
- Defensa de producción nacional
- Exención de Ingresos Brutos/ mantener convenios de competitividad
- Leyes laborales
- Mayor acercamiento de las cámaras a las empresas
- Tratamiento de ley de riesgo de trabajo

El alto grado de informalidad en todos los eslabones de la cadena productiva y la cultura cortoplacista de buena parte del empresariado son las principales debilidades del sector. No habrá posibilidad de usar eficientemente los recursos, mejorar la productividad, si no se imponen políticas claras que eviten estas distorsiones que impiden el desarrollo del sector. Estas son, en buena medida, las causas de la falta de acceso al financiamiento, a los programas públicos de promoción sectorial, la falta de inversión, la ausencia de previsión en programas de capacitación y asistencia técnica.

Por otro lado, también se menciona la necesidad de incrementar los esfuerzos para identificar los productos argentinos con calidad y diseño diferenciados, adoptando sellos de calidad de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

Las características de la competencia y de los proveedores se analizan a través de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter (1985)



➤ **Barreras para el ingreso**

1. Diferenciación de producto a través de su calidad
2. Know how de fabricación
3. Acceso a los canales de distribución
4. Conocimiento de proveedores
5. Imagen de marca

➤ **Barreras para la salida**

1. Costos de personal
2. Costos fijos en salida

### **6.2.1. Competidores y proveedores**

Considerando como competidores directos los fabricantes de sillones con venta a nivel mayorista, podemos decir que el número no es muy amplio (seis de fuerte presencia) y se concentran principalmente en CABA y el gran Buenos Aires. Pero entre estos, si consideramos similitudes en el producto en relación a la calidad, por ejemplo, el número se reduce a 3 competidores fuertes.

Entre los competidores más indirectos, estos que no se enfocan en la calidad del producto como elemento diferencial, la ventaja está en su capacidad productiva. Además de amplio número de personal, cuentan con transporte propio que hace que las entregas a todo el país, sean más accesibles. Esto representa un menor costo para el cliente al momento de comparar precios. De cualquier modo en este caso, no es el segmento de clase media/media alta el target buscado, sino uno que dé mayor importancia al factor precio antes que a la calidad del producto. Otro punto que puede ser considerado una desventaja es que acota el rango de opciones de telas por trabajar con cantidad limitada de proveedores. De todos modos logran una imagen de marca muy buena.

Por otro lado los competidores en el mismo rango de calidad, son de trabajar más en el radio de entrega cercano a su zona.

Algo para destacar de los fabricantes de sillones es que en general, se tiene un comportamiento competitivo de cooperación. Los modelos desarrollados por uno de ellos, en la generalidad no son copiados, por lo que se constituyen en una pieza “única” y logran que el producto sea visto diferente y de hecho lo es.

En otra escala, pero igualmente considerado competencia, están las carpinterías y talleres pequeños, que compiten con buena a muy buena calidad, pero en condiciones desleales dado el grado de informalidad de su operatoria.

Si bien pueden considerarse como productos sustitutos los sillones de bajo precio, no se enfocan en el atributo calidad para llegar a los clientes, por tanto, el segmento target es diferencial.

En relación a los proveedores, podemos mencionar a los comercios de venta de telas, con mercadería tanto nacional como importada, a los proveedores de

espuma de especificaciones necesarias, a las madereras para maderas utilizadas en las estructuras y herrería para bisagras o adaptación de mecanismos. Si bien trabajar con variedad de telas es un elemento diferenciador, en muchos casos las telas importadas pueden tener inconvenientes en cuanto a la disponibilidad y discontinuidad en pronto plazo de las mismas. Por lo cual las opciones de proveedores nacionales dan lugar a una mayor previsibilidad al momento de hacer el pedido de las mismas. Es muy difícil conseguir bisagras y mecanismos de fabricación nacional que se ajusten a los diseños de los productos, es más, podría decirse que no hay desarrollo de este tipo de insumos a nivel nacional, por lo que muchas veces se debe recurrir a herrerías que desarrollen matrices a medida para lograr la pieza indicada. Como este tipo de proveedores no tienen producción masiva, debe considerarse que los plazos de entrega pueden sufrir demoras considerables afectando el plazo de entrega al cliente final. Esto puede afectar negativamente la satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva del cliente, la percepción del mismo, es considerada por M. Porter como la ventaja estratégica de la empresa. A partir de las habilidades distintivas de la empresa, esta debería elegir un segmento de mercado como objetivo estratégico y una ventaja estratégica, de acuerdo a cómo se es percibido por el cliente, en la cual posicionarse. Para el caso de análisis, el enfoque o alta segmentación es el cuadrante que más define la estrategia genérica en la cual basarse.

## VENTAJA ESTRATEGICA



### 6.3 Cliente

#### 6.3.1 Necesidad

La necesidad a satisfacer es la de disfrutar del confort de un sillón en el hogar ó en el ambiente de que se trate (caso de un hotel, por ejemplo).

El artículo de la revista Viva del diario Clarín del 19 de abril de 2015, hace una buena descripción de esta necesidad de vivir la casa, al expresar que “La casa es un reflejo perfecto del estado de ánimo de sus moradores, de sus hábitos y aspiraciones, pero siempre habrá un rincón o un ambiente donde se manifieste con más carácter el gusto y el estilo de vida de los anfitriones. ... Las tendencias en diseño aprueban todos los estilos, pero en los últimos años el acento está puesto en la personalidad.”

Las personas que aprecian este aspecto son el segmento al que apuntan los sillones de calidad, confort y diseño.

### 6.3.2 Investigación

Los clientes finales del producto son hombres y mujeres de 30 a 59 años de un NSE C1, C2 y C3 – estos últimos con un gran esfuerzo de adquisición- que buscan en la mueblería una solución a su interés por mejorar su hogar.

Según el artículo publicado en el sitio web de iprofesional se desprende de la pirámide social argentina (ver anexo 9), que una de cada tres familias pertenece a la “clase media baja”. En cambio, quienes componen la "clase media alta" integran un grupo proporcionalmente más reducido: apenas el 17%. Por otro lado, quienes forman parte de la clase "top" o ABC1 son todas aquellas familias que superan los \$42.500 mensuales. En el informe de W Consultora (ver anexo 9) se muestra que sólo un 5,5% del total se ubica dentro de este grupo, con un ingreso promedio por grupo del orden de los \$84.500.

Al observar la evolución de la pirámide poblacional en los últimos años se advierten algunos cambios. Si se compara la composición de clases de 2012 con la del año pasado, se puede observar, principalmente, ciertas variaciones en los dos extremos sociales:

- En dos años, la "clase top" se redujo en casi 1,5 puntos porcentuales.
- En igual lapso, la clase baja se incrementó 2 puntos.

La "clase media alta + la clase media típica" reúnen un 48%.

Se debe tener presente que actualmente al tener opciones de financiación más amplias y con los nuevos planes con tarjeta “Ahora 12” lanzados por el gobierno para toda la fabricación de productos nacionales, se incorporan consumidores más jóvenes y recién casados que se animan a la compra de ese sillón que va a ser tan usado en sus hogares. Así mismo, hay jubilados que se deciden a renovar mobiliario por los planes de pago en varias cuotas. Por lo tanto, en cuanto se mantengan condiciones económicas y coyunturales que apoyan estas condiciones, podemos afirmar que el segmento etario puede extenderse en sus extremos mayores y menores.

En nota ampliada publicada en el sitio web de la Universidad Maimónides tomado de la fuente de iprofesional, otro dato interesante es que LAMAC, el

Consejo Latinoamericano de Publicidad en TVPaga, desarrolló un informe que muestra el crecimiento en el consumo de horas de televisión a través del dispositivo tradicional (el televisor) en la mayoría de los grupos demográficos.

En 2014, el promedio de horas diarias de consumo de TV llegó a 6 horas en el total de individuos (medido por IBOPE en términos de ATS: Average Time Spend\*).

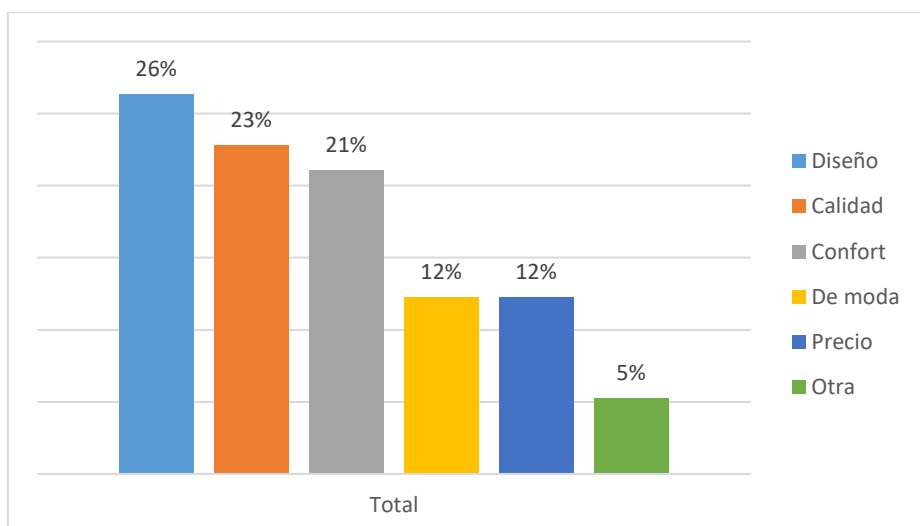
Si además se consideran las horas relacionadas con el consumo de contenidos televisivos en otros dispositivos (celulares, computadoras de escritorio, laptops, netbook, tablets), la cifra sería aún más alta.

### Objetivos

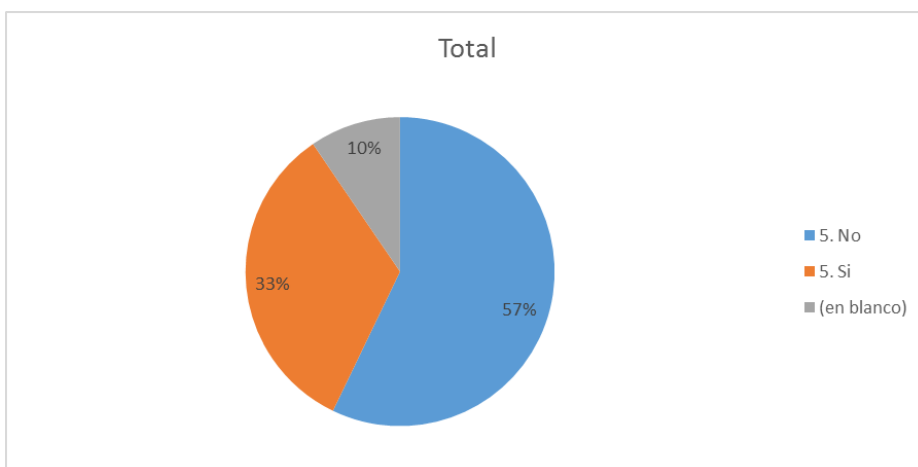
Más allá de las apreciaciones que pueden tenerse sobre cliente final, se realizó una encuesta a la cartera actual y potencial de clientes directos (mueblerías) en la feria de CAFIRA en marzo de 2015.

Se busca a través de la misma identificar qué característica del producto se valora más y a su vez definir si un nuevo canal de distribución como la franquicia puede ser de interés. A su vez esto ayuda a tener presente qué estímulos deberían considerarse para desarrollar una campaña de comunicación.

Ante la pregunta: ¿Qué valoran de nuestro producto? Se obtuvieron los siguientes resultados:



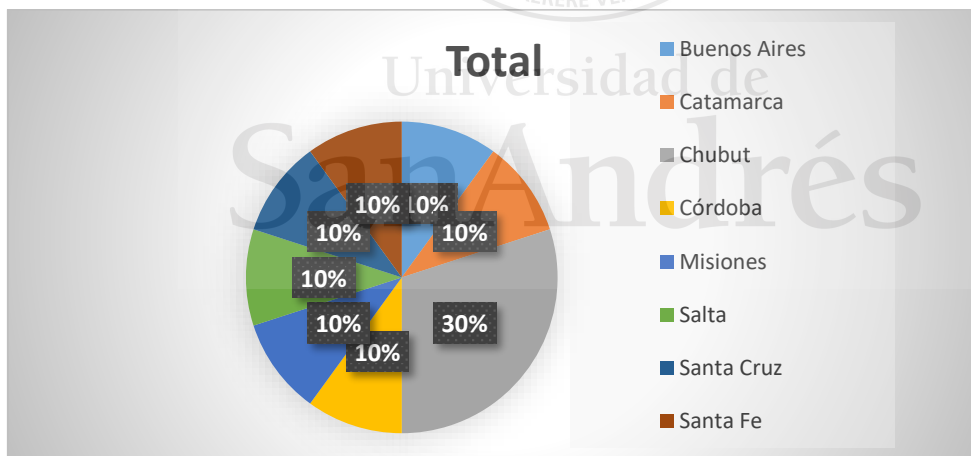
¿Resignarían precio por calidad?



El 57% de los encuestados respondieron que No.

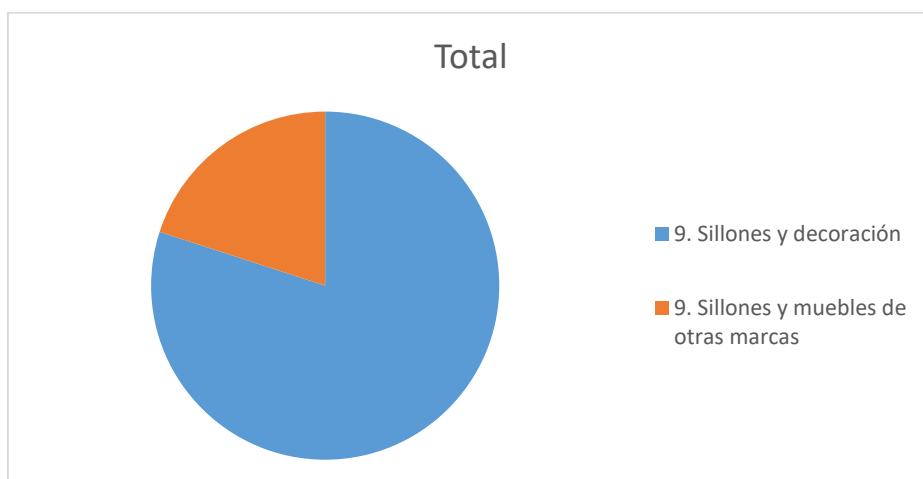
¿Quiénes pueden tener interés en una franquicia?

En la Patagonia, Chubut concentra el 30% y Santa Cruz el 10% del interés.





Tipo de franquicia:



La mayoría muestra interés en una franquicia de sillones y decoración.

### 6.3.3 Segmentación

El segmento lo constituyen las mueblerías que buscan ofrecer sillones de buena calidad con un precio acorde.

Por un lado tenemos las que valoran el confort, diseño y variedad del producto para llegar al gusto específico del cliente, y por otro, las que se interesan por el producto para ofrecer variedad en sus locales pero sin enfocarse al detalle más minucioso de la creación de un ambiente personalizado para el cliente.

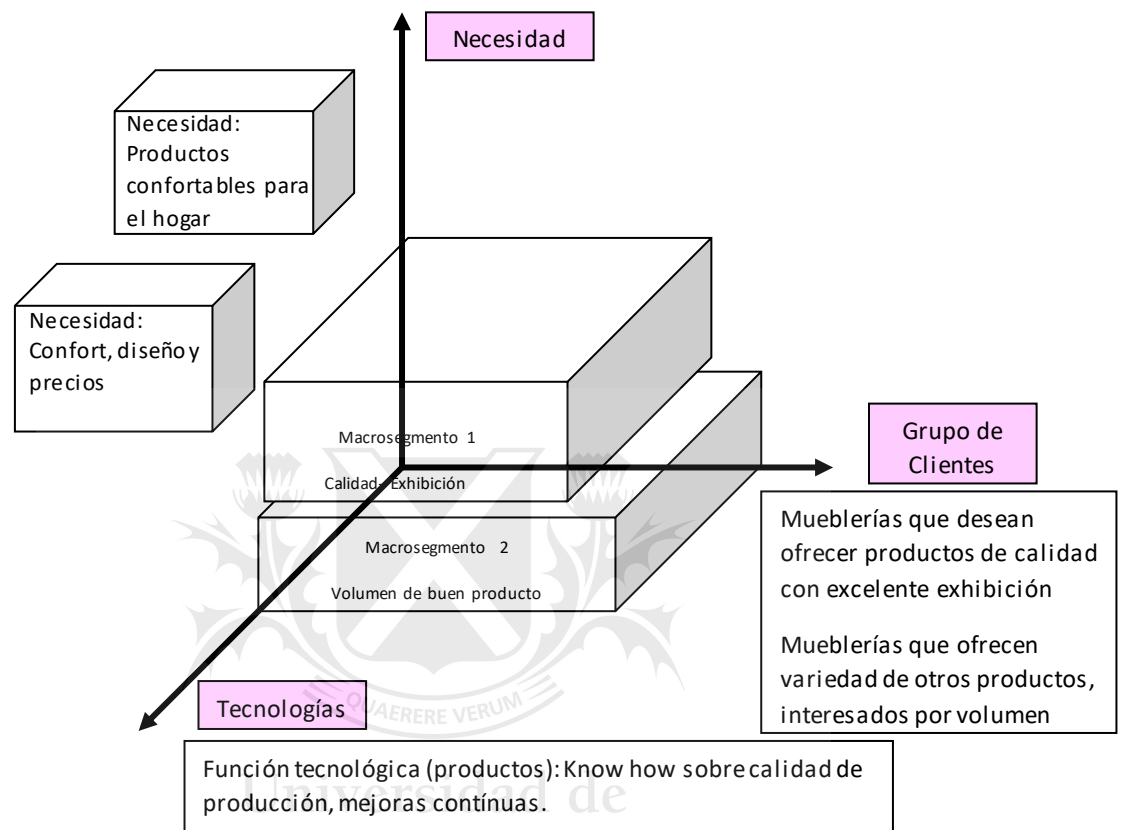
Tomando como base la encuesta realizada en la feria CAFIRA en Marzo de 2015 a clientes y potenciales clientes, hay un nuevo nicho que lo constituyen las mueblerías que buscan tener exclusividad en la zona con tratamiento preferencial para sus pedidos. En este último caso, su tratamiento será vía el canal de distribución.

A continuación se analiza el modelo de Abell, como apoyo a este análisis de segmentación.

#### *Modelo de Abell (1980)*

En la dimensión del grupo de clientes se usa como criterio de segmentación un segmento de mercado con características homogéneas. La dimensión de la función del cliente identifica qué necesidad se satisface y la tecnológica, qué

tecnología satisface mejor dicha necesidad. El esquema de Abell nos ayuda también a entrelazar la necesidad producto-mercado.



Fuente de matriz: Abell y Hammond

Podemos concluir que lo expuesto cumple con ciertas características que se mencionan en general para definir el concepto de posicionamiento:

*Es importante:* la diferencia proporciona un beneficio muy apreciado a un número suficiente de compradores

*Es superior:* la diferencia es superior a otras formas de obtener el beneficio

*Es exclusivo:* no es fácil de copiar la diferencia.

*Es costeable:* el consumidor puede pagar la diferencia

*Es rentable:* para la empresa es rentable introducir la diferencia

### **6.3.4 Comportamiento del consumidor**

#### **Decisión de compra**

Las mueblerías tienen dos momentos de compra:

- en la feria porque le gusta al mueblero para stock
- cuando lo hacen fuera de la feria ya que reponen el stock o porque el cliente compra en base al muestrario de tela o modelos del muestrario que no están siendo exhibidos.

Como fue mencionado anteriormente la participación en la feria de CAFIRA, representa dos eventos importantes al año. Cerca de 8.500 personas del sector pasan por la feria. Es una feria cerrada sólo para el gremio. Se exhiben modelos nuevos y los nuevos géneros de telas que se van a usar durante el año y la compra es por la elección del mueblero en ese momento.

El sillón se renueva 3 veces en la vida, por lo que es un producto del cual se espera durabilidad.

#### **Beneficio esperado**

El beneficio esperado es la garantía de calidad escrita por un año. El cliente final que compra, se siente más seguro por el ofrecimiento de una garantía. Con ello está implícito la buena calidad ya que ningún fabricante otorga garantía sobre un producto que no es bueno.

La relación producto-beneficio es muy buena si se compara con los competidores y con la expectativa del consumidor.

#### **Comprador, usuario y decisor**

El comprador es el mueblero, el usuario es el cliente que compra en la mueblería, que compra generalmente en familia ó en pareja. No necesariamente la mujer es quien decide, el hombre también participa activamente.

El rol que cumple el sillón en los tiempos modernos no es el mismo que en la época de nuestros abuelos. El ambiente era exclusivo para reuniones o eventos importantes. No se usaba ir a sentarse al sillón. Hoy en día se pasan

muchas más horas en el sillón. Se lo vive más: mirar televisión, películas, jugar videojuegos, comer picadas, todo eso hace que al momento de elegirlo, se lo haga en pareja o en familia por el tiempo de uso que tendrá.

Los sillones se convirtieron en un mueble integrador de dos o más ambientes.

### **Proceso de la decisión de compra**

Los clientes van a la mueblería en un primer momento y preguntan por el sillón que les gustó. Van a su casa y toman las medidas. Comparan con otras mueblerías. Confort, terminación y opción de telas, son los decisores. Muestrarios de telas y catálogos complementan y ayudan a tomar la decisión. El precio está acorde al beneficio. Aquí es claramente aplicable el análisis de las necesidades que motivan al comprador como ser la necesidad de placer, la de imagen social y la de variedad.

### **Principales usos que los compradores finales dan al producto**

En la mayoría de los casos el uso es el del hogar, pero también se han vendido sillones a productoras, a hoteles y a ferias de exposiciones en las cuales se desea mostrar un diseño innovador y que sea motivo de satisfacción visual.

### **Evolución de los hábitos de compra**

De 10 años a la actualidad cada vez se usa más el sillón en el hogar, es una tendencia a nivel mundial. Por ejemplo en el 2003, en España, las fotos de la familia se miraban en el living con el dvd. A Argentina llega este tipo de hábito luego de cierto tiempo. El hábito de compra está cambiando y si bien es algo que se compra por confort, hay sitios .com que tienen mucho movimiento, hasta incluso para esos productos que son principalmente probados de modo previo.

La imagen de marca cumple un rol muy importante y las causas de insatisfacción son el desperfecto en la tela o en terminaciones.

En cuanto al conocimiento del comprador se presenta la necesidad de contar con información de primera fuente, esto es, del usuario final del producto. Dicho usuario es quien hace uso del producto y puede dar información muy valiosa respecto del mismo. Hay una carencia de información al respecto y parte de la

propuesta del presente trabajo es poder analizar cuáles son los momentos de contacto con el cliente, es decir, en qué momento se encuentra con el producto.

Momentos de contacto	Canales	
Inspiración	Punto de venta: Mueblería	
Recordación	Vendedor en Punto de venta: Mueblería	
Ayuda a decidir	Vendedor en Punto de venta: Mueblería	Página web- Facebook
Venta	Vendedor en Punto de venta: Mueblería	
Soporte/Postventa	Atención al cliente- Reclamo del mueblero	Página web- Facebook
Reventa (Nueva compra)	Punto de venta: Mueblería	

La pregunta al plantear como objetivo estratégico la lealtad, es cómo lograr que el cliente incremente la misma, es decir la preferencia del cliente por la marca. Para esto debe primero conocerse al cliente y establecer procesos de conversación con los mismos.

Los cinco aspectos a considerar en el desarrollo del producto implican:

1. La experiencia del cliente
2. La interacción omnicanal, esto es, romper el concepto de multicanalidad y contactar al cliente en todo momento
3. Conocimiento del cliente
4. Procesos relacionados
5. Plataforma tecnológica

Más allá del problema detectado, se trata de una oportunidad de contar con más información sobre las preferencias del cliente y de alguna manera anticiparnos a los cambios:

- Identificando señales para introducir nuevos productos
- Estar mejor posicionado frente a la competencia

La propuesta es utilizar las redes sociales, mails y página web para generar nuevos momentos de contacto con los clientes y conocer acerca de su experiencia. Si bien la empresa cuenta con página web y Facebook, este último aspecto es muy incipiente y tiene bastante que aprender y desarrollar sobre el mismo.

#### **6.4 Estimación de demanda**

Según el anuario 2012 de la Industria Maderera de la República Argentina elaborado por la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) y por el Registro de la Industria Maderera de la República Argentina (RIMRA), las empresas madereras en promedio registraron un aumento de las ventas en 2012 respecto del 2011 del 29,32 % y un aumento del personal de un 14,43 %, en el mismo periodo. En lo que respecta a la estimación de las ventas y del personal, realizada para el 2013 respecto del 2012, las empresas estimaban registrar un aumento en el orden del 16,62 % para las ventas y de un 11,34 % para el personal, en promedio. Teniendo en cuenta que se avecina un período de elecciones del poder ejecutivo, el panorama general económico es de crecimiento pero no en el corto plazo. Para la sociedad y el empresariado argentino, los momentos previos y posteriores a las elecciones son calmos y hasta diríamos de cierta cautela para la actividad económica.

También es de considerar que quienes comprarán los sillones corresponden a la clase social media/media alta de la pirámide social argentina y hasta la fecha la proporción de la misma se mantuvo estable, representando un 48% de nivel económico total.

## **7- Estrategia**

Ya hemos analizado en el apartado del diagnóstico, a través de herramientas estratégicas, el posicionamiento de la empresa. Es de remarcar como punto fuerte las acciones de marketing comparadas con la competencia y la calidad del producto. Un punto débil lo constituye la capacitación de personal. Muy difícil de conseguir al momento de contratar nuevos empleados.

### **Oportunidades que se encontraron**

La apertura de franquicias es una oportunidad ya que cada una es una mueblería vendiendo en forma exclusiva para el mismo fabricante y hoy es elegible por tener la marca más consolidada. Como toda empresa operante en la era del comercio digital, vender a través de .com es otra de las oportunidades que no debe dejar de evaluarse; aunque es probable que por el tipo de producto, este medio sea más utilizado por quienes comparan por precio y no sea el canal más adecuado a través del cual se pueda probar el confort y calidad del mismo, atributos estos de los más importantes al momento de decidir comprar el producto de la empresa.

### **Amenazas**

Constituyen amenazas los productos importados que compiten con precio y calidad y a nivel nacional la venta en negro.

La estrategia genérica es la de mayor penetración, lograr vender mayor cantidad de modo exclusivo y así lograr estabilidad en la producción.

### **Core competence y el core product**

La empresa posee dos core competences que fortalecen su posición en el mercado:

- Producción: Abarcando tanto la integración hacia los proveedores de materias primas, asegurando la calidad y elaborando un producto de muy buena

terminación final. Esto se refuerza con la garantía del producto por un año, única en el mercado.

- Imagen de marca: Se ponen a disposición una amplia gama de productos como ser muestrarios, folletos y catálogos para facilitar la venta y se tiene presencia en ferias para comunicación de novedades y tener un momento de encuentro con los clientes (actuales y potenciales).

Estas competencias cumplen con los tres requisitos indicados por Prahalad en "The Core Competence of the Corporation" (1990)

- Provee acceso potencial a diferentes mercados
- Provee una contribución substancial al valor agregado percibido por el consumidor en el producto
- Es difícil de imitar. Se basa en las personas y la experiencia ganada por la compañía

Es importante no caer en las trampas de la diferenciación, por ejemplo con:

- ✓ Exclusividad que no es valiosa
- ✓ Un precio superior demasiado alto
- ✓ Ignorar la necesidad de señalar el valor
- ✓ No conocer el costo de la diferenciación
- ✓ Foco en el producto en lugar de en la cadena de valor completa
- ✓ No reconocer los segmentos del comprador

### **Marketing sustentable**

Teniendo en cuenta que como nueva tendencia hay un crecimiento de los valores para el comprador y existen causas a las que puede y/o quiere asociarse, el nuevo consumidor busca protagonismo: quiere participar y dar



lugar así, a su expectativa o deseo. A través del concepto de marketing sustentable se puede:

- Facilitar a los consumidores la elección de productos y servicios que generan beneficios sociales y ambientales
- Influenciar el uso de productos y servicios en formas más sustentables
- Estimular cambios positivos de comportamiento en la vida cotidiana que promuevan la sustentabilidad



Universidad de  
**San Andrés**

## 8- Objetivos y metas

Siguiendo el esquema de formalización de experimentos, podemos plantear los distintos pasos en relación al conocimiento del cliente:

### 1. Planear el experimento

La propuesta es llevar adelante un plan de obtención de datos a partir del certificado de garantía. Como primera medida, se puede solicitar al comerciante que le dé un cupón al cliente para participar de sorteos y que también le servirá para que cargue los datos para la garantía de producto. En principio, se deberán hacer algunas preguntas básicas sobre preferencias además de las demográficas que siempre se estilan hacer en la carga de datos. También estará la opción de dejar sugerencias. A través de Facebook se puede tener contacto publicando algunas trivias que incentiven la participación en la página.

### 2. Predecir posibles resultados

Tener claro cuál es el objetivo de la información y qué se desea hacer con la misma. Por ejemplo, teniendo un segmento de clientes de determinada zona geográfica interesados en algún producto más que en otros, hacer ofertas especiales al comerciante de la zona.

### 3. Ejecución

- Registro de los eventos que se producen
- Documentación

Aquí se deberá considerar invertir en algún software de base de datos que logre almacenar la información obtenida para luego procesarla.

### 4. Comparar con las predicciones

En esta etapa incluso se puede pensar cuál es el rol de las mueblerías y de qué modo se las puede asociar al proceso de conocer al cliente y mejorar su experiencia con el producto.

En definitiva, además del balance de las 4 P deberá sumarse la propuesta de valor- las 3Vs para N. Kumar (2004) - de conocer al cliente, de saber qué ofrecerle y a través de qué network-.

Por otro lado, tener una imagen presente puede incrementar el valor percibido del producto de la empresa en relación a los productos de la competencia.

Entendiendo que la satisfacción del cliente es la culminación de una serie de experiencias o, se puede decir, el neteo de las buenas y las malas (Meyer 2007), es fundamental para la empresa entender cuáles son los componentes de la experiencia del cliente tanto en contacto directo como indirecto. Dentro de esto es claro que la mejora llega cuando se la considera prioridad a nivel empresa tanto en sus procesos, sistemas y estructura.

En este caso buscar diferenciarse por el buen conocimiento del cliente se transformará en una ventaja competitiva. La misma deberá ser acompañada de una muy buena implementación y como objetivo final lograr la recomendación del producto para futuros compradores.

En relación al **marketing sustentable**, la RSE tiene alto acogimiento en las grandes empresas nacionales o multinacionales, por lo que un gran desafío se encuentra en que también las PYMES comiencen con este involucramiento a través de su accionar. Sabemos que éstas últimas hacen una gran contribución a las economías locales.

El objetivo es impulsar la compra de un nuevo sillón pero como muchas veces sucede esto puede representar el reemplazo de un viejo sillón. Generalmente desechar el viejo sillón implica venderlo como objeto usado y tener que realizar gestiones para ello ó regalarlo a algún conocido o familiar al que le resulte de utilidad ó desecharlo.

Por otro lado para la fabricación de nuevos sillones se tienen desperdicios de materiales tales como telas, que no tienen un fin específico, y si no es

desechado, termina siendo donado a alguna institución, generalmente educativa, que le dé uso a través de realización de manualidades ó vía talleres.

En resumen nos encontramos antes dos situaciones: la venta del sillón nuevo por la elección del cliente y los desperdicios que conlleva el proceso productivo y de reemplazo de un sillón anterior.

En relación a esto se propone generar un modelo de gestión para el destino final de los sillones usados que desean desecharse.

La propuesta implica ofrecer a los clientes a través de la mueblería, que es el canal por el que se llega al cliente final, un % de descuento (entre un 5 y 10%) en la compra del nuevo sillón en caso que quieran darle un destino de reutilización al sillón a ser reemplazado. Esto implica la evaluación del viejo sillón y determinar si en las condiciones en que se encuentra tiene posibilidades de ser reciclado.

La labor de reciclaje sería llevada a cabo por escuelas de enseñanza de oficios de tapicería y costura. La tarea de la empresa fabricante del nuevo sillón es la de retirar con la entrega del nuevo sillón, el viejo, y llevarlo a la escuela de oficios para que puedan restaurarlo en calidad de práctica de aprendizaje de oficio. Esto implica contar con materiales para el retapizado de los sillones y con las telas. Una parte puede cubrirse con patchwork de retazos y otra parte deberá conseguirse con fondos propios o donaciones. La venta del sillón restaurado podría depender de la institución de enseñanza o crear algún organismo paralelo que se encargue de comercializarlo haciendo explícita mención que lo recaudado por la venta de los productos reciclados es destinado a financiar los cursos de oficios.

El cliente que opte por obtener un descuento a cambio del viejo sillón deberá conocer en primer lugar cuál es el destino del bien que deja en desuso, teniendo el doble efecto de contribuir a una causa de apoyo al aprendizaje de oficios y no generar desperdicio por el deshecho del viejo sillón, cuidando de este modo también el medioambiente. Por otro lado se lo incluirá, si es de su consentimiento, en la lista de las personas que apoyan la causa del reciclado con fines educativos en Facebook y en las redes sociales de las que participe la empresa.

Actualmente la Cámara de Fabricantes de Muebles, Tapicerías y Afines (CAFYDMA) tiene por objetivo la promoción, defensa y desarrollo de los intereses de sus asociados: fabricantes de muebles, tapicería y afines. Así realizan acciones concretas para acompañarlos en el logro de sus objetivos y representándolos frente al Estado Nacional, Provincial y Municipal como así también frente a otras instituciones y grupos de la sociedad que tienen relación con el desarrollo de sus negocios. Dentro de las actividades que ofrece se encuentran cursos gratuitos de oficios, con el financiamiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) y el apoyo del Centro Metropolitano del Diseño (CMD) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que se dictan en la sede de la cámara, ubicada en el Centro Metropolitano de Diseño.

Los cursos son los siguientes:

- Tapicería i
- Tapicería ii
- Tratamiento de superficies
- Principios de gestión y diseño
- Carpintería
- Ebanistería.
- Modelación en rhinoceros + grasshopper i y ii
- Modelación en blender
- Impresión 3d
- Experimentación con materiales
- Geometría para artesanos
- Operador de router
- Modulo introductorio al laboratorio digital

Además de la contribución al proceso de enseñanza de un oficio, que es clave en cuanto a poder tener una salida laboral, se suma el reconocimiento público que CAFYDMA da a reconocidas empresas de la industria que apoyaron el desarrollo de los distintos cursos de capacitación gratuita.

Esto se relaciona con el concepto de marketing estratégico ya que es un modelo de negocios al que se le incorpora el tratamiento del producto a ser

reemplazado en caso que el cliente así lo desee. El descuento mayor que se le da al cliente para lograr tener una herramienta más de venta termina siendo un donativo para que se formen trabajadores en oficios que a futuro también pueden resultar de utilidad en contrataciones de personal.

A su vez también se contribuye a la producción local a través de un producto de origen nacional con la generación de empleo y de valor junto con los distintos actores de la cadena de valor que la actividad genera.

Por último, también se puede incentivar a proveedores de materiales como ser gomaespuma o reventa o fabricantes de telas a que hagan su colaboración a través de donaciones.

En el mercado no se está ofreciendo algo similar, ya que esto implica un costo por el descuento ofrecido y además la logística de retiro y entrega del sillón usado a la institución, pero claramente puede convertirse en una ventaja competitiva por el aporte y el concepto de reciclado a través del cual también realizan una buena acción los clientes (puede ser que el valor del descuento sea inferior al de vender el sillón usado pero la buena causa puede hacerlo decidirse por hacer esa colaboración).

Más allá del ofrecimiento que hará cada mueblería al cliente final, se propone comunicar el modelo de negocio a través de las redes sociales y de las instituciones beneficiadas.

Los aliados para esta estrategia serán: las mueblerías, los proveedores, CAFYDMA y el Centro Metropolitano de Diseño. A medida que CAFYDMA amplíe sus sedes de capacitación a otros lugares del país, fuera de CABA, se podrá ampliar la aplicación del modelo.

De esto modo estamos definiendo cómo contribuir y generar valor a través de la búsqueda de oportunidades de acción colectiva. Restaría no dejar de monitorear y evaluar de manera sistemática el impacto de estas acciones.

En definitiva:

- Es una herramienta de ventas

- Da visibilidad a la empresa y una buena asociación de la marca con causas sociales
- Distintos puntos de vista en el interés por comprar los productos
- Logra una relación emocional con la marca

## **9- Marketing operativo**

### **9.1 Producto (concepto, ciclo de vida)**

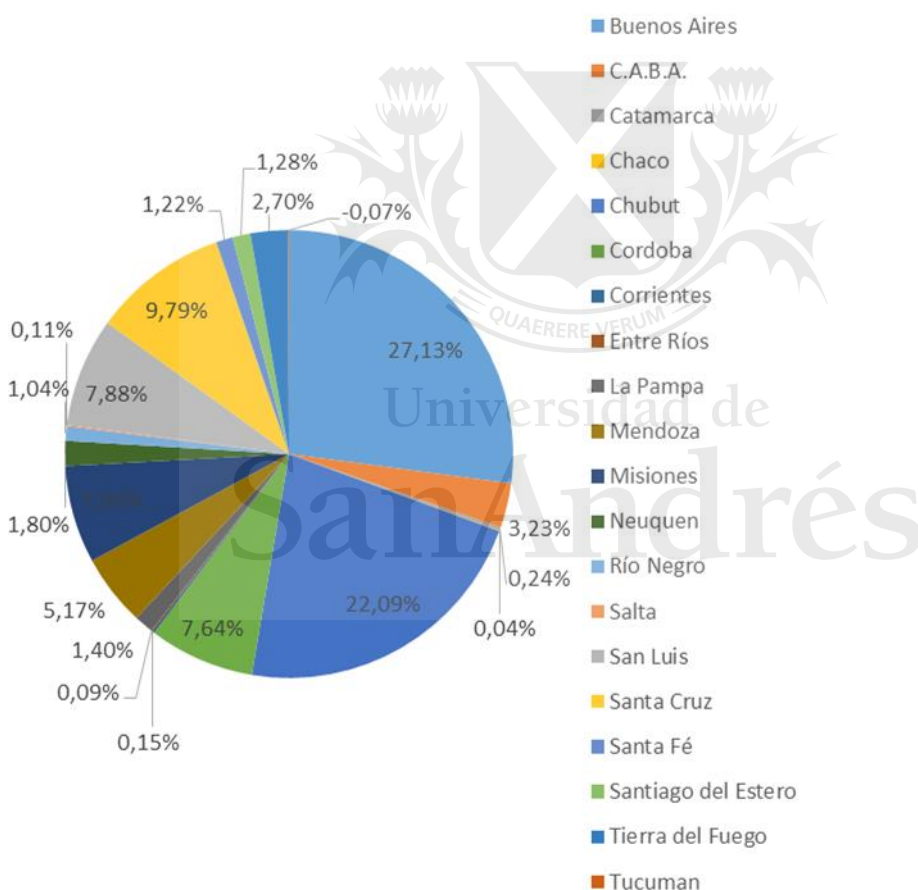
En una simple definición, el producto es la suma de actividades de valor. La empresa debe definir las actividades de valor que tienen mayor relevancia y cómo es el segmento de mercado que las valora. También evaluar las fortalezas y debilidades, el core competence, el por qué me compran y las debilidades. En esto último puede preguntarse si lo que no se hace con excelencia tiene alguna solución, por ejemplo, tercerizar.

En frase de Seth Godin (2005), “La gente rara vez compra lo que necesita. Compra lo que quiere”. Por tanto, será necesario que ese producto se oriente hacia la satisfacción de los deseos.

Para este tipo de producto, como lo son los sillones, resultan de utilidad las tres categorías especiales de ciclos de vida de productos: estilos, modas y caprichos (Kotler 2001, 305-306). El estilo es una forma de expresión en el campo del quehacer humano, y pueden llegar a durar por generaciones y estar en boga, a veces y otras no. La moda es un estilo aceptado actualmente que goza de popularidad y tiene cuatro etapas: distinción, imitación, moda masiva y decadencia. Es difícil predecir la duración de esta última, pero puede depender del grado en que satisface una necesidad. Los caprichos son modas que alcanzan rápidamente un máximo – con la búsqueda de la emoción y la distinción- y decaen del mismo modo.

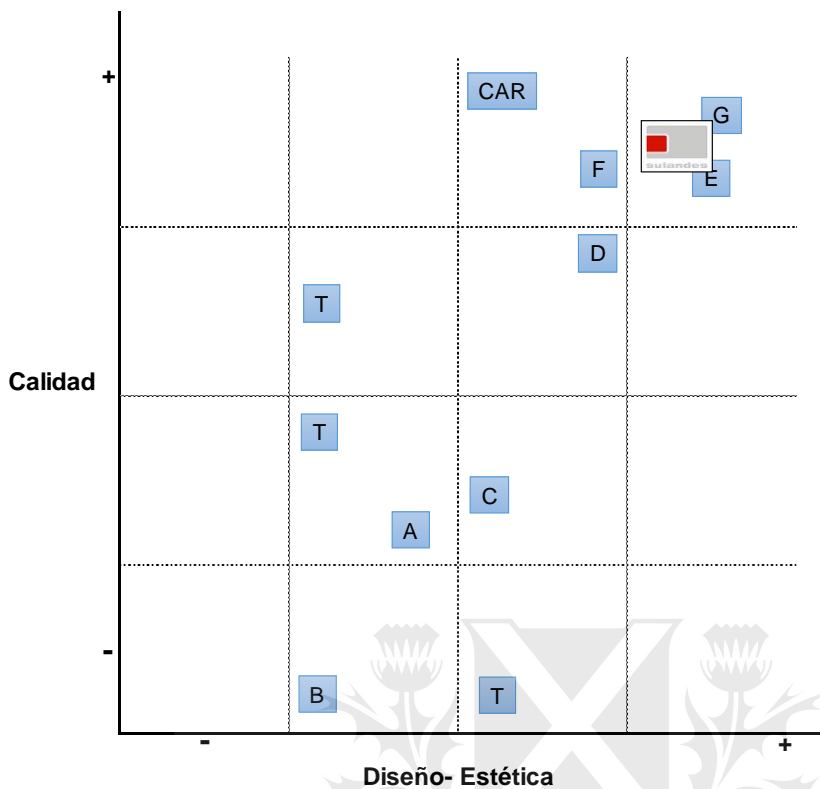
Bajo esta categorización, volvemos al punto del conocimiento del cliente, ser capaces de ofrecer un producto atractivo y avanzar con el valor percibido por el mismo. Esto permitirá avanzar en el ciclo de vida en la etapa de crecimiento, y como resultado más mueblerías elegirán los sillones y otras podrán verse atraídas con la figura de franquicia por el respaldo del producto con el que se comprometen.

Por lo que se observa en el gráfico, las ventas de la empresa tienen una amplia distribución en el interior del país, siendo éste el segmento de mayor potencialidad para el crecimiento:



Y si tomamos en cuenta dos de los atributos del producto más destacados, los podemos comparar a través de esta matriz con los competidores, que compiten en un sector de venta mayorista de sillones, donde observamos que en forma directa, son dos o tal vez, tres, los competidores que tienen mayor fuerza competitiva.



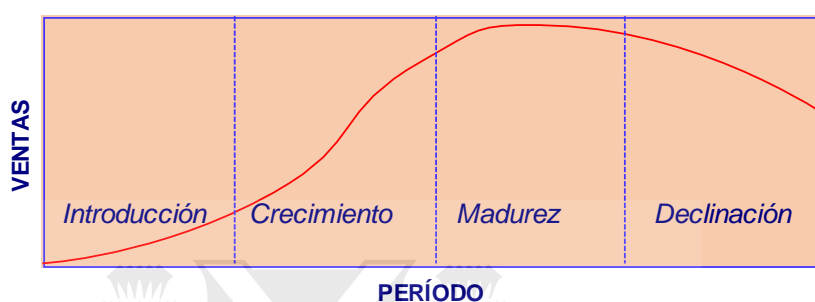


Parte de la inteligencia de marketing es obtener información de la fuerza de ventas, en el caso de la empresa, muchas ventas se hacen en forma directa, pero otras, principalmente en las localidades y zonas más alejadas, se hacen a través de viajantes. Ellos pueden ser un buen input por sus comentarios acerca del producto y su posición en relación a la competencia.

Hoy en día no se llevan estadísticas y planes de acción por zona que puedan ser usadas para analizar el mercado con cada viajante. La propuesta para mejorar este aspecto, obtener información del mercado y orientarnos a las necesidades detectadas en cada zona, es trabajar con una metodología de análisis por producto por zona. Se sugiere trabajar con detalle de ventas y evolución de las mismas por producto por cliente y zona. Establecer si se puede incentivar la venta de un determinado modelo a través de un descuento especial, o si una promoción para la zona puede ser atractiva, como aspecto de la comunicación a través del instrumento de la promoción de ventas. Dejar asentado en una planilla el objetivo, el plan de acción aplicado, su resultado y feedback de la acción.

## Resumen de características, objetivos y estrategias de ciclo de vida de producto

Si bien con el paso de los años los conceptos pueden enriquecerse, el siguiente cuadro contiene los supuestos básicos que siempre serán de ayuda al momento de cualquier revisión de producto (Kotler 2001, 316).



### Características

<b>VENTAS</b>	Ventas bajas	Ventas en ascenso rápido	Ventas pico	Ventas declinantes
<b>COSTOS</b>	Costo elevado por cliente	Costo medio por cliente	Costo bajo por cliente	Costo bajo por cliente
<b>UTILIDADES</b>	Negativas	Utilidades en ascenso	Utilidades elevadas	Utilidades declinantes
<b>CLIENTES</b>	Innovadores	Adaptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
<b>COMPETIDORES</b>	Pocos	En aumento	El número comienza a declinar	El número disminuye

### Objetivo de marketing

	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación del mercado	Maximizar las utilidades a la vez que se defiende la participación del mercado	Reducir gastos y ordeñar la marca
--	--	--	--	-----------------------------------

## Estrategias

<b>PRODUCTO</b>	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar artículos débiles
<b>PRECIO</b>	Usar costo-plus	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o derrotar a la competencia	Reducción de precio
<b>DISTRIBUCION</b>	Crear una distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear más distribución intensiva	Salida selectiva; descontinuar las plazas no rentables
<b>PUBLICIDAD</b>	Crear conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y los distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Enfatizar las diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel requerido para retener a los leales absolutos
<b>PROMOCION DE VENTAS</b>	Uso de promoción intensa de ventas para inducir a la prueba	Reducción para obtener ventaja de la demanda intensa de consumo	Incremento para estimular el cambio de marca	Reducción al nivel mínimo

Como se explicó en apartados anteriores, las estrategias de marketing para la etapa de crecimiento en que se encuentra la empresa y que se considerarán de aplicación son la distribución, y en cuanto al producto, conocer al cliente para perfilar otros ofrecimientos.

### 9.2 Precio (costo, demanda, competencia)

De las encuestas realizadas, en relación al nivel de precio de la empresa en comparación con otros proveedores, el 35% opina que el nivel de precios de la empresa es un poco mayor y el 47% que está en el mismo nivel que la competencia. Este dato es muy rico, puesto que se considera un precio razonable de mercado. Por otro lado, también ante la pregunta de si resignaría calidad por precio, un 57% contestó que no. Por lo que, se concluye que de algún modo se está dispuesto a pagar un poco más por la calidad. Finalmente,

el producto será el que puede influir en la determinación del precio y las variaciones que posiblemente soporte.

### **9.3 Distribución (logística, canales)**

Como se introdujo en el marco teórico, en cuanto a la estructura del canal, se tiene una distribución selectiva – una cantidad pequeña de intermediarios-. Otro de los conceptos del marco teórico a tener presente al momento de diagramar la estructura del canal son las 6 áreas de decisión de la administración del canal:

1. Formulación de la estrategia del canal
2. Diseño de la estructura del canal
3. Selección de los miembros del canal
4. Motivación de los miembros del canal
5. Coordinación de la estrategia del canal con la mezcla de marketing
6. Evaluación del desempeño de los miembros del canal

Puesto que se está formulando como estrategia deseada y en incipiente proceso de prueba, la incorporación de la figura de franquicia, obligará a ser cuidadosos en el aspecto 3: Selección de los miembros del canal. Recordemos los cuatro pasos de esta selección:

- a. Desarrollo de los criterios de selección

En este punto deberá considerarse el tamaño, situación financiera, fortaleza en ventas, líneas de productos, reputación, cobertura de mercado, capacidad directiva y actitud, entre otros.

- b. Ubicación de los posibles miembros del canal

- c. Evaluación de los posibles miembros del canal en base a los criterios de selección.

- d. Conversión de los posibles miembros en miembros del canal.

De algún modo dentro de la figura de franquicia hay una mutua elección de la partes.

Siendo más específico con lo que implica una franquicia, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) la define como un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.

En función de un estudio de franquicias realizado por la consultora Claves, la caída de la actividad económica de las franquicias fue un 50% menor que la sufrida por los comercios en general.

Es de conocimiento general que las franquicias permiten incrementar la operación. A esto hay que agregar que a nivel de inversión es mucho más manejable que abrir locales propios, a nivel de administración, de igual modo y asegura un mayor volumen, por tanto puede pensarse en mejoras a nivel de costos de producción. Es de remarcar la importancia de seleccionar franquiciados con perfil profesional y capacidad de gestión.

En cifras, según el artículo publicado en diario Clarín del 1 de marzo de 2015, 649 marcas operan con la modalidad de franquicias y esto representa 16 menos que el año anterior. El 90% son de origen nacional y de las extranjeras, el 5 % son marcas europeas y el 3% norteamericanas (principalmente rubro gastronómico). El 26% son exportadoras teniendo a Paraguay y Uruguay como principales destinos. Los locales franquiciados según el informe de la Asociación de Marcas y Franquicias (AAMF) es de 27.500. En 2014 las ventas cayeron un 4,3%. El 38% de las franquicias son gastronómicas.

En la mayor parte de los casos las franquicias consideran aspectos financieros (canon y fee de ingreso), legales (contrato), de transferencia de know how (adiestramiento y manuales) y de definición de cuál es la estructura necesaria

para dar soporte a la red de franquiciados. Cada franquicia tendrá sus propias especialidades y ventajas competitivas, lo cual las hace diferentes entre sí.

En vistas de que el objetivo principal de la empresa es expandirse para poder asegurar un continuo de producción, es que no tiene como intención primaria para su franquicia el cobro de canon. Además debería poder montar un sistema de control de la facturación de los franquiciados y en esta etapa los considera de difícil implementación por sus costos operativos. Dado que el sillón no es un producto que sea de alta rotación, y como ya se mencionó, se estila comprar en pocas oportunidades en la vida, es que debe estar abierto el contrato a incluir la comercialización de otros productos del rubro mueblería y decoración que no sean competidores directos.

Una recomendación final sobre el tema es que tome contacto con AAMF para interiorizarse de su actividad puesto que realiza difusión en medios locales e internacionales, dictado de cursos al personal destacado de las marcas asociadas y participación en exposiciones, nacionales e internacionales. Para este último punto, la asociación organiza todos los años, junto a la firma HS Eventos Salones, la única exposición internacional de franchising: "Franquicias & Negocios" en la que participan las principales firmas de nuestra región, de América del Norte y Europa, y la misma es visitada por miles de potenciales inversores. Al ser socio se obtiene un descuento significativo en la compra de espacios y a su vez se recibe el listado de todos los asistentes y posibles contactos al evento.

No debe dejar de evaluarse la actual capacidad productiva de la empresa en cuanto a abastecimiento y la realización de un plan de producción. A esto, se debe prestar especial atención a la aplicación de una política operativa para el control de calidad, dado que este elemento diferenciador es el que estarán apreciando los franquiciados.

Los locales deberán cumplir con lineamientos generales de distribución para la correcta exhibición del producto.

## **Especificaciones de la franquicia propuesta**

El punto de partida para la franquicia es que el FRANQUICIANTE ha adquirido experiencia y habilidad en el desarrollo, apertura y operación de locales de Venta de sillones, sofás camas, poltronas y relax y otros y está autorizado a hacer uso de la marca, marcas de servicio y nombres comerciales que lo identifican. A su vez el FRANQUICIADO es un comerciante interesado en desarrollar su propio negocio de venta de sillones, con toda la variedad de servicios ofrecidos por el FRANQUICIANTE.

Dado que el FRANQUICIANTE otorga al FRANQUICIADO una franquicia comercial para operar un local de venta de sillones y otros artículos que el FRANQUICIADO autorice bajo el nombre "SULANDES", el FRANQUICIADO, debe mantener normas elevadas y uniformes de calidad, servicio, imagen y técnicas para aumentar la demanda por los servicios y productos del FRANQUICIANTE, proteger y mejorar la reputación y el prestigio.

Siendo más específicos, esto implicará:

- El derecho a usar los letreros y designaciones en relación con el local acordado.
- El derecho de uso de la marca "SULANDES".
- Exclusividad territorial de la franquicia en un radio de 4 (cuatro) kilómetros
- Aprovisionamiento con productos del FRANQUICIANTE.
- El FRANQUICIANTE se obliga a aprobar el local elegido si el mismo cumple con todas las normas.
- El FRANQUICIANTE deberá poner a disposición del FRANQUICIADO o del representante que éste designe, un programa de entrenamiento para que el personal de éste adquiera los conocimientos necesarios.
- El FRANQUICIANTE coordinará el programa de publicidad para la inauguración del local del FRANQUICIADO, con un kit de elementos publicitarios.
- El FRANQUICIADO se hará cargo de los costos de publicidad para el desarrollo de la marca "SULANDES" para el radio de venta de su zona asignada.

- El FRANQUICIADO se obliga a equipar, decorar y amueblar, a su exclusivo costo, el local y su marquesina con todos los elementos necesarios, observando las normas e indicaciones propuestas por el FRANQUICIANTE.
- El FRANQUICIADO deberá mantener a su cargo el interior y exterior de su local en cuanto a limpieza, orden, pulcritud y reparación.
- El FRANQUICIADO deberá mantener su local abierto y en operación normal durante 8 (ocho) horas por día, durante 6 (seis) días a la semana como mínimo, durante los 12 (doce) meses del año.
- Plazo: 5 años.

En el contrato de franquicia se deben establecer las condiciones contractuales y legales. El FRANQUICIADO deberá cumplir con todas las exigencias y habilitaciones municipales y/o provinciales y/o nacionales que correspondan.

Algunas especificaciones para comunicar al interesado:

#### Datos del local

Dimensiones mínimas	200 m <sup>2</sup>
Población mínima	40.000 habitantes
Ubicación preferible	Zona céntrica- Con variedad de negocios complementarios y del rubro muebles (no competidores directos)
Local llave en mano	Entrega de Carpeta de Arquitectura

#### Datos de operación

Canon de ingreso	No
Stock inicial	\$ 100.000 (más impuestos)
Regalías	No
Canon de publicidad	No
Descuentos especiales	Sí
Facturación anual por local	Estimación: \$ 800.000 más productos complementarios decoración y rubro mueblería de otras marcas expresamente autorizadas



Promedio de empleados por local	1 / 2
Financiación disponible	Sí
Duración del contrato	5 años
Recupero	12 / 18 meses (promedio)
Publicidad corporativa	Sí
Territorio exclusivo	Sí
Franquiciado activo o pasivo	Activo (trabaja el dueño en forma directa)
Entrenamiento del franquiciado	Sí
Lugar y dir. del entrenamiento	In situ , 2 días
Manual de operaciones	Sí

Luego de la capacitación, se hará un seguimiento mensual y visitas a demanda para definición de objetivos-metas razonables y proponer instrumentos relativos a ventas, marketing, etc.

#### **9.4 Comunicación (mensaje, medio)**

Haciendo un repaso de los elementos de comunicación del marketing hay tres de ellos que serían útiles para la transmisión del mensaje en relación a las franquicias: la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas.

La venta personal es una comunicación persona a persona, en la cual el vendedor o quien está a cargo, puede transmitir con mayor detalle las bondades del producto. En este caso se sugiere que para comenzar con la difusión de la idea de franquicia, el mismo dueño sea quien entre en contacto con los potenciales clientes interesados, sea en las ferias de exposición como en visitas personales. No se recomienda que lo haga a través de comisionistas ya que la figura de franquicia tendrá un trato directo con la fábrica y el comisionista no estará interesado en algo que no reporte una comisión a futuro. Puede resultar que con el paso del tiempo y el avance del negocio, se requiera de una figura de coordinación de franquicia; pero para la etapa inicial y dado el tamaño de la empresa, no se lo recomienda en esta instancia.

El propósito de la publicidad es informar al consumidor final o al cliente B2B acerca de los productos del anunciante y los beneficios de la marca para influir en la elección de la marca (Hoffman et. al 2007, 431). La publicidad, es una comunicación no personal, que implica una comunicación masiva, por medio de periódicos, revistas, radio, televisión y otros medios, o la comunicación directa con el consumidor, vía correo postal, electrónico o redes sociales.

Las promociones de ventas para las mueblerías en general constan de descuentos para determinados productos que se decide apuntalar con las ventas. Como hemos propuesto en el apartado de producto, esto debe acompañarse con un plan de acción por zona/cliente. El caso de la franquicia, se deberá trabajar con un descuento especial adicional.

Por otro lado, la promoción de ventas orientada al consumidor, puede ser la herramienta para obtener información acerca de gustos y preferencias de los mismos. Lanzar trivias a través de las redes sociales para ganar premios sencillos de productos complementarios a los sillones, como ser set de almohadones con diseños novedosos, objetos de decoración, mantas; otorgar cupones con cada compra para participar de sorteos de viajes, etc.. Se propone armar un calendario anual con estas actividades y comunicarlo a las mueblerías. Evaluar en caso que sea conveniente ofrecerlo sólo a franquicias.

Se recomienda continuar con la presencia en las ferias específicas del rubro, no sólo como imagen de marca sino para captar nuevos interesados en la franquicia. Al mismo tiempo la aparición en publicidades de revistas de decoración se recomienda en las fechas en que se realizan las ferias.

## **10- Presupuesto**

En definitiva se pretende incrementar el volumen de ventas y así lograr una mayor absorción de los costos productivos fijos como lo es la mano de obra productiva. De este modo se incrementa la utilidad bruta y se puede destinar un mayor porcentaje a publicidad e incentivos a clientes finales para lograr el fortalecimiento de la marca. El fortalecimiento de la marca será uno de los motivantes de la elección de la franquicia.

Para evitar distorsiones en las comparaciones, se omite el efecto inflación en las estimaciones del siguiente cuadro en relación al presupuesto y la evolución del mismo.

En \$	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas					
· Ventas anuales	2.578.032	3.893.671	3.893.671	4.088.355	4.292.772
· Incremento ventas por franquicia	0%	0%	12%	24%	36%
· Total ventas netas (\$)	2.578.032	3.893.671	4.360.912	5.069.560	5.838.170
Costo directo	1.954.354	2.996.477	3.189.562	3.551.779	3.942.244
Utilidad bruta					
· En valor	623.677	897.194	1.171.350	1.517.781	1.895.927
· En % sobre c.v. netas	24%	23%	27%	30%	32%
Gastos promocionales de venta					
· Descuentos promocionales			10.000	10.000	10.000
· Premios promociones			20.000	20.000	20.000
· Total de gastos promocionales	0	0	30.000	30.000	30.000
Gastos semifijos de venta					
· Publicidad en medios	0	0	10.000	10.000	10.000
· Publicidad en eventos	77.110	144.883	168.383	201.183	192.903
· Gastos de franquicias			17.800	17.800	17.800
· Total de gastos semifijos	77.110	144.883	196.183	228.983	220.703
Gastos fijos de venta					
· Marketing/web	10.000	11.500	48.000	55.200	63.480
· Fuerza de venta	4.005	41.588	27.725	20.794	20.794
· Varios, estudio de mercado		2.000	2.000	2.000	2.000
· Total gastos fijos de venta	14.005	55.088	77.725	77.994	86.274
Total gastos de venta					
· En valor	91.115	199.971	303.908	336.977	336.977
· En % sobre c.v. netas	4%	5%	7%	7%	6%
Contribución neta					
· En valor	532.562	697.223	867.441	1.180.804	1.558.950
· En % sobre c.v. netas	21%	18%	20%	23%	27%

## 11- Cronograma

Se presentará el cronograma de actividades con las acciones propuestas en el plan, y los períodos asignados a cada una de ellas.

Como ya se mencionó, la propuesta es utilizar las redes sociales, mails y página web para generar nuevos momentos de contacto con los clientes y conocer acerca de su experiencia. Por esto mismo, para lograr participación, se harán sorteos de premios.

Actividad	Detalle	Mes												
		May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	
1. Feria FIMAR	Realizar encuesta por franquicia y producto. Analizar en conjunto con las de CAFIRA	x												
2. Redes sociales	Organizar plan de comunicación de sorteos y encuestas a consumidores finales, analizar contratación de community manager	x												
3. 1er concurso	3.1 Comunicar a mueblerías con 15 días de anticipación		x											
	3.2 Subir a facebook/web		x											
	3.3 Cupón para sorteo Diciembre con cada sillón. Para participar deben completar la encuesta		x											
4. Donaciones	4.1 Coordinar con CAFYDMA esquema de entrega de sillones usados para sus talleres de tapicería			x										
	4.2 Lanzar campaña de descuento por donación de sillón usado			x										
5. Objetivos de ventas	5.1 Reunión con viajantes por plan de trabajo anual			x							x			
	5.2 Seguimiento de zonas y análisis de status de principales clientes			x							x			
6. Análisis de lanzamiento de franquicia	6.1 AAMF: Entrar en contacto, consultoría y aspectos legales			x										
	6.2 Modelo de contrato				x									
	6.3 Desarrollo de manual de operaciones básicas, lay out sugerido				x	x	x	x						
7. Feria CAFIRA	Publicitar en revistas de decoración				x									
8. Promoción mensual	8.1 Planificar promociones mensuales, folletería, newsletter					x					x			
	8.2 Promoción "Felices fiestas"						x							
9. Sorteo cupón	Un día de Spa para 2 personas. Comunicación fecha de sorteo									x				
10. Nuevas tendencias	Analizar resultados finales de encuestas									x				
11. Feria CAFIRA	11.1 Publicitar en revistas de decoración											x		
	11.2 Comunicar el ofrecimiento de las franquicias											x		
12. Plan de visita	Organizar plan de visita para posibles interesados													x

Los contactos por franquicia serán directamente atendidos por el socio gerente de la empresa.

## 12- Control

El control del alcance de resultados será realizado por el socio gerente basándose en el análisis de ventas y la relación gastos-ventas. A su vez el responsable de administración de ventas armará informes de los resultados por producto, por territorio y por canal de distribución.

Finalmente se determinará si el objetivo de rentabilidad fue alcanzado, y se determinarán planes de acción en caso de encontrar desvíos o se reverá el alcance de los objetivos.

La frecuencia de revisión general será semestral, más allá de los seguimientos diarios y semanales de cada actividad.

## 13- Conclusiones

Como dice Roberto Dvoskin en Fundamentos de Marketing (2004, 452): “Al orientar los objetivos de la empresa y la asignación de los recursos requeridos, hace posible calcularlos y establecer el modo de obtenerlos”. Por ello si bien muchas de las ideas pueden haberse discutido o mencionado en el ámbito de la empresa, es al trabajarlas de modo ordenado y metodológico donde logran acercarse a la realidad. Con la propuesta del plan de actividades, se hace palpable el objetivo.

De acuerdo a lo que indican Cuellar, Moeller y Molina (2012), las empresas que tienen éxito en múltiples lanzamientos son las que aplican 3 prácticas:

- Análisis de mercado, visión del consumidor (Market-back analysis: Consumer insight), ponderación de atributos en productos/servicios y análisis de necesidades insatisfechas.
- Enfoque competitivo Darwiniano (Darwinian competitive approach): Observación de otras experiencias en el sector o fuera de él y sobre lo que podemos aprender.
- Evaluación de las capacidades de avance (Capabilities-forward assessment): Una mirada a las capacidades diferenciadoras en la organización y hacia otros productos/servicios en que se pueden proyectar.

En mi opinión, si bien es difícil pensar en relanzamientos continuos en la empresa, recomiendo no dejar de sistematizar estas prácticas para encontrar nuevas oportunidades.

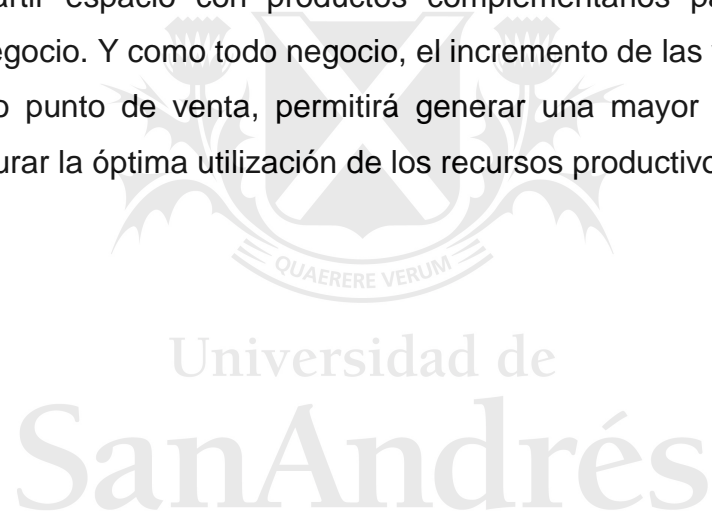
En relación al concepto de marketing sustentable, es importante entender qué puede crear valor de modo responsable y alentar a las organizaciones desde los accionistas a los managers a hacerlo en función de eso. Y esto es aplicable tanto en grandes empresas como en las más pequeñas.

Para el caso estudiado, considero que la empresa tiene un buen enfoque de la necesidad del cliente y de tomar en cuenta ésta para la aplicación al producto. Pero a su vez, se le hace como propuesta de mejora, lograr un trabajo más

organizado con planes de acción concretos y medibles que contribuyan al alcance de los resultados. Como toda empresa en crecimiento y de mediana o pequeña estructura, es la expansión de su mercado y el incremento de ventas, lo que le permitirá inyectar capital para enfocarse en técnicas de recopilación de información para futuros desarrollos de productos.

Por último, considero que la figura de franquicia que se propone, por el tipo de producto y la masividad del mismo, tendrá un buen acogimiento, principalmente para aquellos inversores cuentapropistas que quieran contar con seguridad y respaldo al momento de iniciar o re direccionar su negocio de venta de muebles.

Recordemos que el modelo propuesto busca además del reconocimiento de marca, compartir espacio con productos complementarios para dar mayor atracción al negocio. Y como todo negocio, el incremento de las ventas a través de este nuevo punto de venta, permitirá generar una mayor proyección del mismo y asegurar la óptima utilización de los recursos productivos.

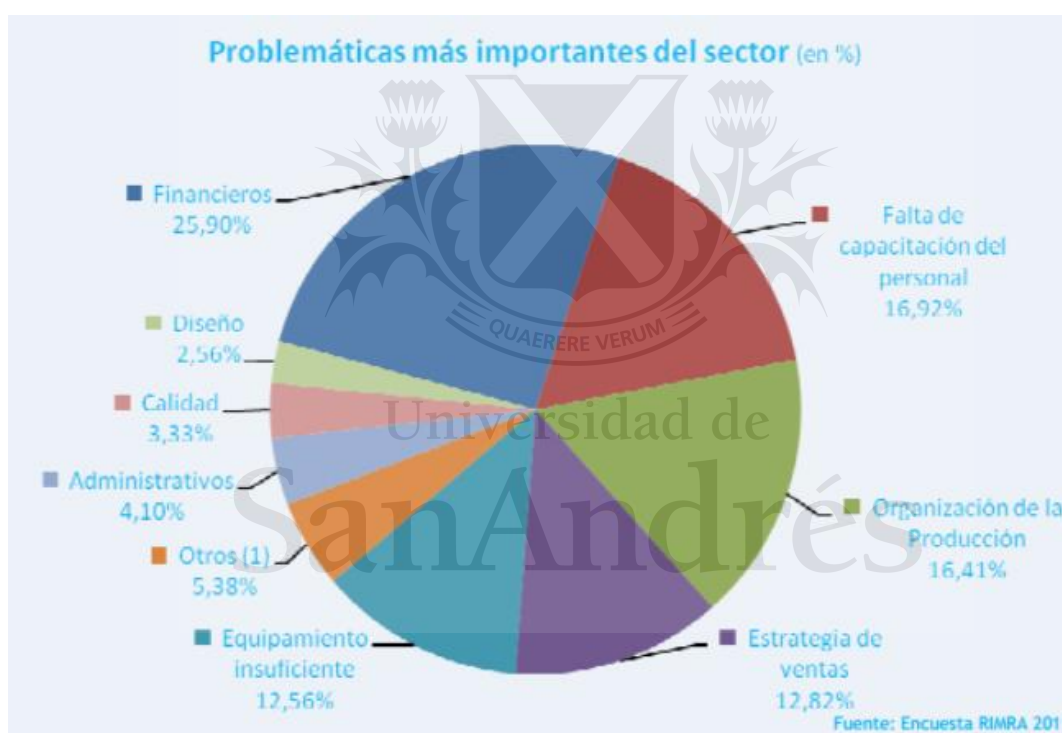


## 14- Apéndice

### Anexo 1

Anuario 2012 de la Industria Maderera de la República Argentina elaborado por la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) y por el Registro de la Industria Maderera de la República Argentina (RIMRA). Pág. 33.

#### *Problemáticas del sector de la madera*



*Otros (1)* Dentro de otros productos resaltaron las siguientes problemáticas: la competencia desleal, disminución de las ventas, la carga impositiva, la escasez de mano de obra calificada y materia prima, las cargas sociales, el trabajo en negro, la política económica, el control de las importaciones, la falta de insumos clave, los proveedores, la inflación y la seguridad jurídica.

### Anexo 2

Anuario 2012 de la Industria Maderera de la República Argentina elaborado por la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) y Registro de la Industria Maderera de la República Argentina (RIMRA). Pág. 17.

Subsectores que abarca el sector maderero en el ámbito de la Argentina.

Detalle de las actividades principales por subsector (%)	
Subsector	%
Muebles	36,48
Aserraderos y reman. de madera	26,65
Otros productos de madera	12,10
Carpintería en general	9,64
Envases y pallets	6,99
Aberturas pisos y revestimientos	5,86
Terciados enchapado	1,32
Tableros	0,76
Aglomerados	0,19
<b>Total general</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta RIMRA 2011

Anexos 3 a 8 obtenidos del Documento del INTI - Economía Industrial preparado por Carlos Maslatón, Julio de 2011 Plan Estratégico Industrial – Argentina 2020, Sector Madera y Muebles

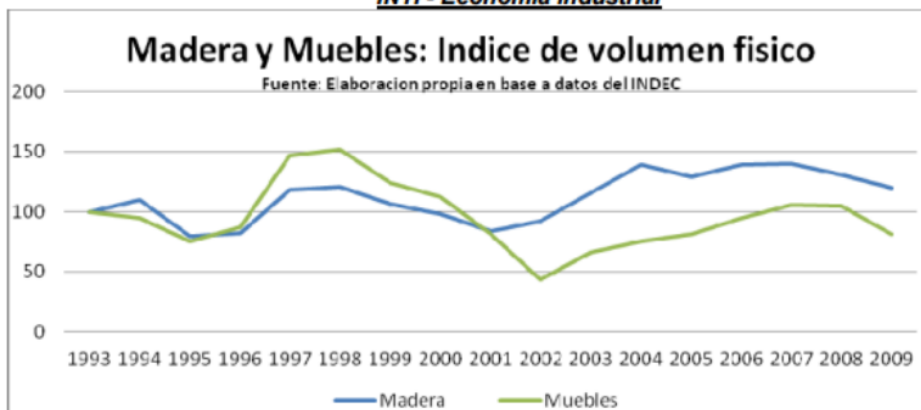
Anexo 3

Ministerio de Industria  
Secretaría de Industria y Comercio



«2011 Año del Trabajo Decente,  
la Salud y Seguridad de  
los Trabajadores»

**INTI - Economía Industrial**





Anexo 4

SUBSECTOR	Estado del equipamiento			Incorporación futura de maquinaria		Porcentaje de utilización de planta
	BUENO	REGULAR	OBSOLETO	Si %	No %	
Aberturas	68%	23%	9%	24%	76%	74
Aglomerados	100%	0%	0%	100%	0%	83
Aserraderos	66%	28%	6%	33%	67%	74
Carpintería en general	69%	31%	0%	8%	92%	72
Envases, pallets	77%	23%	0%	31%	69%	83
Muebles	84%	14%	1%	24%	76%	80
Otras actividades	81%	17%	2%	19%	81%	78
Pisos y revestimientos	72%	22%	6%	32%	68%	80
Remanufacturas de madera	82%	15%	3%	32%	68%	78
Terciado, enchapado	86%	14%	0%	11%	89%	88
<b>Promedio subsectores</b>	<b>78%</b>	<b>20%</b>	<b>3%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>78</b>

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de FAIMA

Anexo 5

GESTION EMPRESARIAL	SI	NO	Total respuestas	% SI	% NO
Lleva contabilidad sistematizada	199	260	459	43%	57%
Lleva sistema de costos	153	306	459	33%	67%
Lleva registros de producción y productividad	140	319	459	31%	69%
Realiza control de calidad en forma sistemática	177	282	459	39%	61%
Utiliza normas técnicas en procesos o productos	113	346	459	25%	75%
Tiene programas de capacitación del personal	134	325	459	29%	71%
Recibe asistencia técnica externa	110	349	459	24%	76%
Recibe asesoramiento en diseño	65	394	459	14%	86%

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

Anexo 6

Autocalificación en seguridad e higiene	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
ABERTURAS	20%	70%	10%	0%
AGLOMERADOS	100%	0%	0%	0%
ASERRADERO	19%	67%	14%	0%
CARPINTERIA EN GENERAL	9%	65%	26%	0%
ENVASES, PALLETS	25%	67%	8%	0%
MUEBLES	20%	74%	5%	1%
OTROS	25%	69%	5%	0%
PISOS Y REVESTIMIENTOS	22%	72%	6%	0%
REMANUFACTURAS	32%	64%	4%	0%
TERCIADO, ENCHAPADO	33%	44%	22%	0%
<b>Total general</b>	<b>22%</b>	<b>69%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

## Anexo 7

Composición de las ventas	Mayoristas %	Minoristas %	Consumidor final %
ABERTURAS	38	20	43
AGLOMERADOS	58	42	0
ASERRADERO	62	18	20
CARPINTERIA EN GENERAL	29	15	56
ENVASES, PALLETS	87	5	8
MUEBLES	52	27	21
OTROS	60	27	13
PISOS Y REVESTIMIENTOS	34	22	44
REMANUFACTURAS	62	19	19
TERCIADO, ENCHAPADO	58	9	33
<b>Promedio general</b>	<b>55</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

## Anexo 8

Medios de venta	En forma personal %	Vendedores propios %	Corredores libres %
ABERTURAS	85	12	4
AGLOMERADOS	0	100	0
ASERRADERO	87	11	3
CARPINTERIA EN GENERAL	82	18	0
ENVASES, PALLETS	93	7	0
MUEBLES	77	16	7
OTROS	64	30	6
PISOS Y REVESTIMIENTOS	76	24	0
REMANUFACTURAS	88	7	5
TERCIADO, ENCHAPADO	87	4	8

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

Anexo 9



## 15- Bibliografía

- Abell, Derek F. 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Nueva York: Prentice Hall.
- Anuario 2012 de la Industria Maderera de la República Argentina elaborado por la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) y por el Registro de la Industria Maderera de la República Argentina (RIMRA). 17,33,36.
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. 2015. <http://aamf.com.ar/franquicias.html>. Consultada: 12 de abril.
- Blackwell, R., Miniard, P. Engel, J. 2002. *Comportamiento del consumidor*. 69-125, 232-256. México DF: Thomson.
- Cuellar, Max, Leslie Moeller y Heberto Molina. 2012. "Rethinking the product launch". *Strategy & Business Magazine, Booz & Co Reprint No. 12206: 2*.
- Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. 180-181. Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. 184-185. Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. 452. Buenos Aires: Granica.
- Gambier, Marina. 2015. *Lejos de lo teatral, el diseño interior se personaliza*. Revista Viva Diario Clarín: Deco+. 62. 19 de abril.
- Godin, Seth. 2005. "What Every Good Marketer Knows". (blog) [http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2005/05/what\\_every\\_good.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/05/what_every_good.html)
- Hoffman, K. Douglas et al. 2009. *Principios de Marketing y sus mejores prácticas*. Ed3, 350-383 México: Thomson.
- Hoffman, K. Douglas et al. 2007. *Principios de Marketing y sus mejores prácticas*. Ed3. 431. México: Thomson.
- INTI - Economía Industrial- Plan Estratégico Industrial – Argentina 2020- Sector Madera y Muebles Documento preparado por Carlos Maslatón, Julio 2011. [http://www.inti.gob.ar/pdf/economia\\_industrial/PlanEstrategicoMaderayMuebles.pdf](http://www.inti.gob.ar/pdf/economia_industrial/PlanEstrategicoMaderayMuebles.pdf) . Consultado: 15 de marzo de 2015.
- Iprofesional. 2015. [http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente?page\\_y=6239](http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente?page_y=6239) Consultado: 27 de febrero de 2015
- Kantor, Damián. 2015. *Las franquicias pisan el freno por las elecciones y la recesión*. Diario Clarín: IEco 8-9. 1 de marzo.
- Kotler, Philip. 2001. *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. 303-310. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip. 2001. *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. 305-306. México: Pearson Educación.

- Kotler, Philip. 2001. *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. 316. México: Pearson Educación.
- Kumar, Nirmalya. 2004. "From market segments to strategic segments". *Harvard Business School Press*. Extractado de Marketing as Strategy Capítulo 2: 4.
- Meyer, Christopher y Andre Schwager. 2007. "Understanding customer experience". *Harvard Business Review*. Reprint R0702G: 2.
- Pisani, Silvia. 2015. *El Fondo pronostica que la Argentina no crecerá este año ni el próximo*. Diario La Nación: Economía 1 y 11. 15 de abril.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Prahalad, C.K. y Gary Hamel. 1990. "Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. v.68, no. 3: 79–91.
- Universidad Maimónides. 2015. <http://marketing.maimonides.edu/%C2%BFcuantas-horas-en-promedio-pasan-los-argentinos-cada-dia-frente-al-televisor/> Consultada: 15 de abril de 2015



Universidad de  
**San Andrés**