



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL TUCUMANA

Autores: Argañaraz, Laura Constanza  
Rosso, Raúl Eduardo

Director: Fagre, Liliana

**2016**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

En este trabajo se analizó la empresa Rosso Materiales para identificar conceptos de Administración, haciendo énfasis en temas del área de Comercialización.

La investigación y el desarrollo se realizaron mediante entrevistas al dueño de la empresa bajo estudio y al personal administrativo. Se analizó el mercado en el que se desenvuelve la empresa, las fuerzas que la influyen, estudiando a sus principales actores, la relación entre ellos, y su situación actual, para determinar finalmente las estrategias alternativas que la empresa puede llevar a cabo para aprovechar las oportunidades que se le presentan y potenciar sus fortalezas. Se analizaron las variables del micro y macroentorno, así como el mercado meta al cual apunta la empresa y su oferta comercial.

Las conclusiones a las que se arribaron, están orientadas hacia propuestas de rediseño, estrategias y acciones que la empresa podría desarrollar con el objetivo de mejorar su plan estratégico, su rendimiento, y eficacia a la hora de llevar a cabo sus actividades.

## **PRÓLOGO**

Este trabajo tuvo como objetivo la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, referidos a la realidad empresarial de Rosso Materiales.

Esta investigación nos permitió observar una situación característica de las empresas con origen familiar, dado que, a pesar de haber experimentado un gran crecimiento, su fundador sigue siendo parte de la empresa, tomando las decisiones más trascendentales, y evidenciando que en el desarrollo y crecimiento de la empresa no hubo una planificación respecto a la estructura necesaria en función de sus clientes y trabajadores, debiendo organizar los procesos y la estructura funcional sobre la marcha de la misma.

Agradecemos la disponibilidad de los integrantes de la empresa para despejar todas las inquietudes y facilitar la investigación, a nuestras familias, que nos acompañaron durante toda la carrera, y fundamentalmente a la Magister Liliana I. Fagre, directora del seminario, quien nos brindó su apoyo y su tiempo a lo largo de este proyecto, poniéndose a nuestra disposición cada vez que la necesitamos.

## **CAPITULO I**

### **ROSSO MATERIALES**

**Sumario:** 1. Perfil de la empresa; 2. Historia de la empresa; 3. Visión, Misión, y Valores de la Empresa; 4. Áreas Funcionales; 5. Localización, Infraestructura y Organigrama

#### **1. Perfil de la empresa**

Rosso Materiales, es una empresa de origen familiar, que comercializa materiales para la construcción, terminaciones, y ofrece el servicio de asesoría en materia de construcción.

La red comercial de Rosso, está conformada por 12 sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca, contando en total con más de 48000 mts<sup>2</sup> de superficie entre sus locales, ofrece una amplia cobertura del rubro en la región del NOA. Los salones de venta han sido equipados y diseñados por arquitectos y expertos en decoración, logrando un ambiente agradable, con una cuidada y óptima exhibición de los productos. De esta manera, la empresa busca la excelencia en cuanto a:

- Ubicaciones estratégicas para una adecuada accesibilidad.
- Salones amplios, funcionales y luminosos
- Presentación de los productos.

- Personal permanentemente capacitado y motivado.

Canal Mayorista: desde sus inicios, la empresa ha dedicado especial atención a la venta mayorista, por eso cuenta con un área integrada por 8 personas especialmente dedicadas a la atención de clientes mayoristas.

Transporte y logística: Al tratarse de especialistas en la construcción, en Rosso saben lo importante que es tener la mercadería en tiempo y forma. Esta es la razón por la que trabajan con una flota propia de camiones, evitando la tercerización del servicio y garantizando a los clientes un absoluto control en el transporte, desde el momento de la compra hasta su entrega en destino. La empresa cuenta con:

- Una flota con 16 camiones de larga distancia.
- Cobertura en toda la región NOA.
- Transporte de todo tipo de materiales.
- Choferes profesionales y con años de oficio.

## 2. Historia de la empresa

Inicios: a comienzos de los 90, dos hermanos de la ciudad de Monteros, en el interior de Tucumán, decidieron lanzar su propio comercio minorista. Al poco tiempo se ganaron la confianza y el apoyo de los monterizos, lo que les permitió expandirse y abrir nuevas sucursales. Algunos años más tarde Rosso Materiales ya había multiplicado varias veces la cantidad de empleados, el stock de productos y su infraestructura,

convirtiéndose en uno de los proveedores de materiales para la construcción más importante del sur de la provincia de Tucumán.

En el año 2000 se produce un importante hito en la empresa cuando inauguran la sucursal de San Miguel de Tucumán, la plaza más importante y competitiva del NOA. Algunos años más tarde, concretamente en el 2007, Rosso Materiales traspasa los límites de la provincia e inaugura su salón de ventas y centro de distribución instalado en el corazón de la ciudad de Salta.

En la actualidad: contando con doce sucursales y cuatro centros de distribución, Rosso es hoy la empresa de materiales para la construcción con mayor cobertura en la región del NOA. La oferta de productos abarca todos los materiales requeridos para la construcción (desde cemento, cal y hierro, hasta aberturas, cerámicos y sanitarios), lo que sumado a la permanente capacitación de los empleados y la ventaja de contar con una flota de camiones propia, permite ofrecer un servicio de características únicas en la región.

### 3. Visión, Misión, y Valores de la Empresa

Tanto la visión, misión, y valores se encuentran explicitados en la empresa:

Visión: “ser una empresa regional (NOA) sólida, en el rubro de la construcción, que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus clientes y de su gente”.

Misión:

“Excelencia en la atención”.

“Personal capacitado, integrado y motivado”.

“Fidelizar clientes mayoristas”.

“Construir estrechas relaciones a largo plazo con los proveedores”.

“Diversidad de productos”.

“Excelente relación precio-producto”.

“Adecuada infraestructura propia (vehicular-hardware-inmobiliaria)”.

“Locales propios”.

“Asesoramiento profesionalizado a los clientes”.

Los valores que la empresa destaca son:

- Compromiso: aspirar a un desarrollo basado en el progreso continuo, estimular el esfuerzo y la contribución del personal de la empresa para lograr los objetivos trazados.
- Integridad: desarrollar las actividades dentro de la empresa con una conducta transparente, austera, honesta y responsable.
- Superación: comprometer a todos para desarrollar formas innovadoras de competitividad, mejorar continuamente los recursos, con ingenio y creatividad.
- Solidaridad: apoyar los intereses compartidos por los integrantes de la empresa, a fin de afrontar de la mejor manera las situaciones venideras.

#### 4. Áreas Funcionales

En Rosso, las áreas funcionales se encuentran delimitadas de la siguiente manera:

Área comercial: controla todos los aspectos pertinentes a los salones de ventas, como ser: exhibición de mercadería, capacitación de vendedores, charlas con los gerentes de cada sucursal para mejorar las ventas mes a mes.

Área compras: planifica la mercadería a comprar, controla stock y negocia con los proveedores.

Área depósitos: controla el ingreso y salida de mercadería de los depósitos, y el cumplimiento de todas las medidas de seguridad.

Área logística: controla, programa y realiza el seguimiento de la flota de camiones de larga distancia.

Área administrativa: comprende las siguientes áreas en la empresa

a). Área de RRHH: administra y mejora las relaciones que se tiene entre la empresa / gerentes y los empleados.

b). Área mayoristas: realiza la capacitación, distribución y control de la fuerza de venta mayorista.

c) Área contable-impositiva: controla todos los papeles y declaraciones requeridas por la AFIP.

d) Administración central: realiza tareas rutinarias, como pagos, compras, control de recepción de mercaderías.

Existe también la figura del jefe administrativo, siendo la diferencia entre éste y el gerente administrativo, que el segundo, es quien define los procesos y la forma en que se va a trabajar, en tanto que el primero, es quien controla que se trabaje de forma correcta, siguiendo las pautas establecidas por el gerente administrativo.

## 5. Localización, Infraestructura y Organigrama

Centros de distribución:

-Aguilares: tiene una superficie de 2.900 mt<sup>2</sup>, fue el primer centro de distribución que permite abastecer con productos a todo el sur de la provincia de Tucumán.

-San Miguel de Tucumán: tiene una superficie de 10.000 mt<sup>2</sup>, con una ubicación estratégica y excelente accesibilidad, cubre las necesidades de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

-Salta (capital): tiene una superficie de 8.000 mt<sup>2</sup>, construido en el 2007, este centro de distribución abastece la demanda mayorista y minorista de la sucursal de Salta.

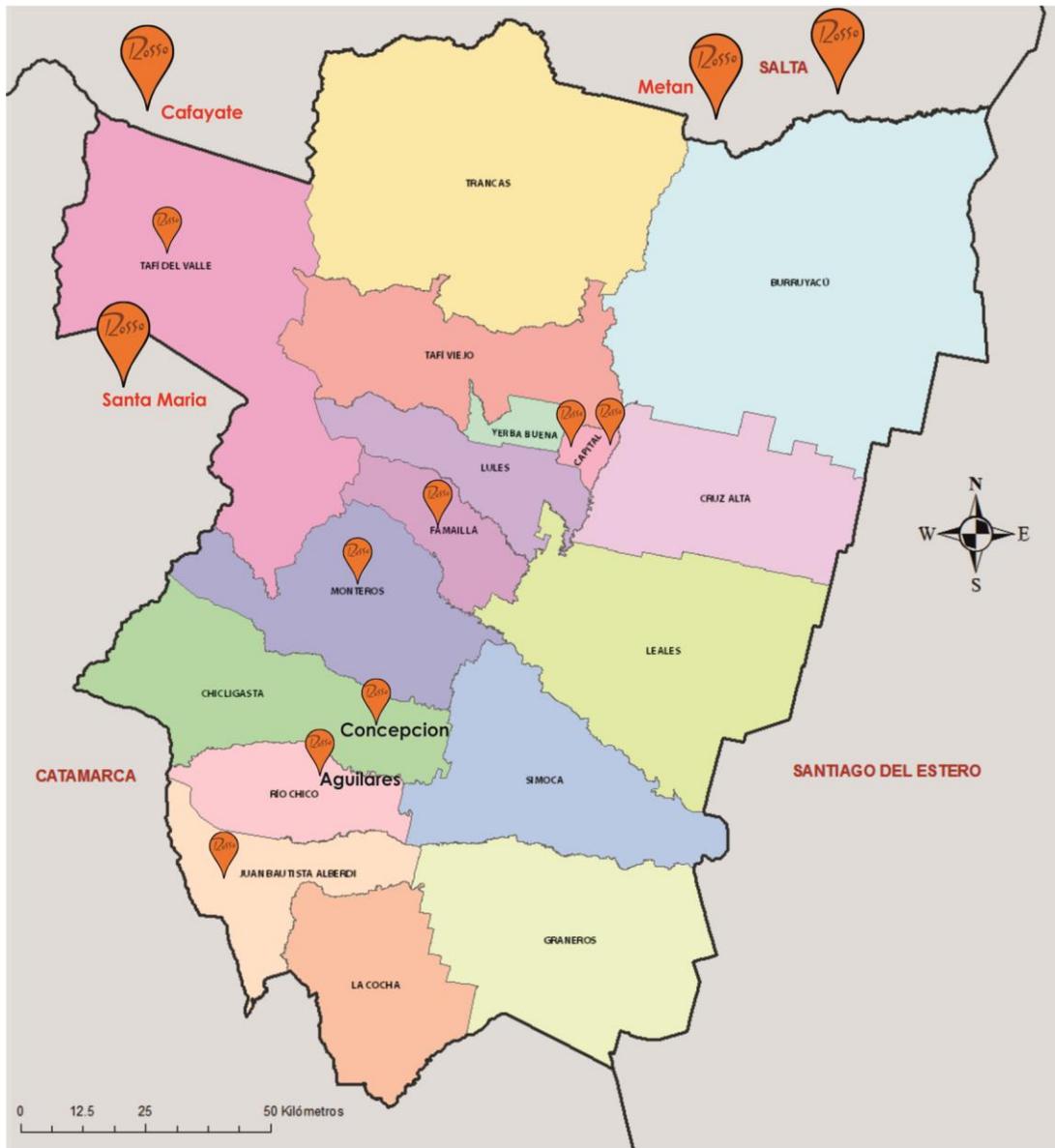
-Monteros: tiene una superficie de 2.000 mt<sup>2</sup>, construido en el 2015, este centro de distribución abastece las lejanas sucursales de Santa María, Tafi Viejo y Cafayate.

Rosso en números:

- Centros de distribución: cuatro.

- Salones de venta: doce.

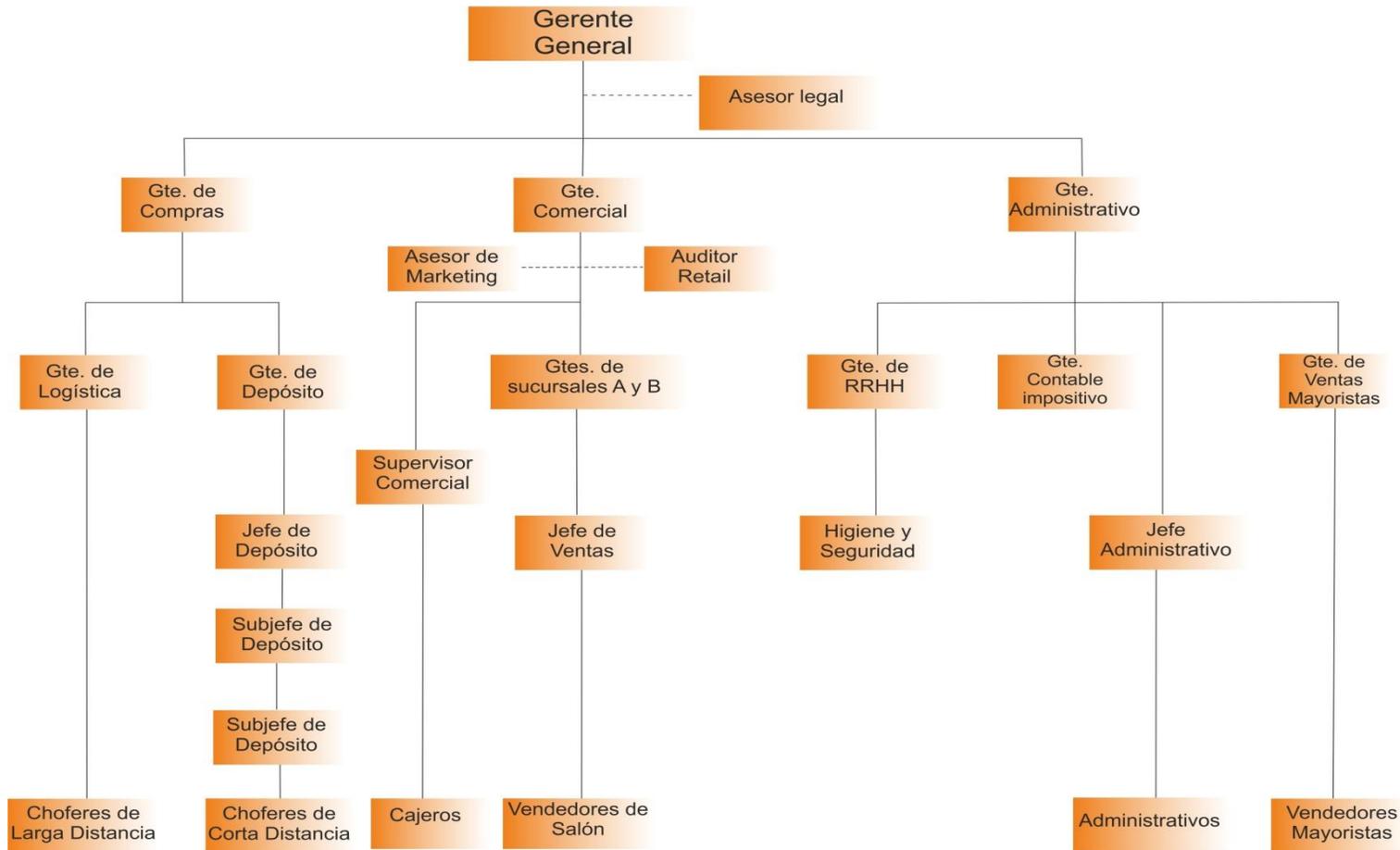
- Flota de camiones: dieciséis.
- Empleados: más de ciento ochenta.
- Superficie en mt2: más de 48.000.



Mapa de sucursales de Rosso Materiales <sup>1</sup>

(1) Gráfico de elaboración propia.

### Organigrama Actual de la empresa



Organigrama suministrado por la empresa

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO**

**Sumario:** 1. Análisis FODA; 2. Aspectos Externos: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; 3. FODA para Rosso Materiales

#### 1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa, y definir cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. <sup>2</sup>

Ésta herramienta puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

---

(2) Análisis FODA: Diagnóstico para decidir, en Internet: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>, (diciembre de 2012).

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

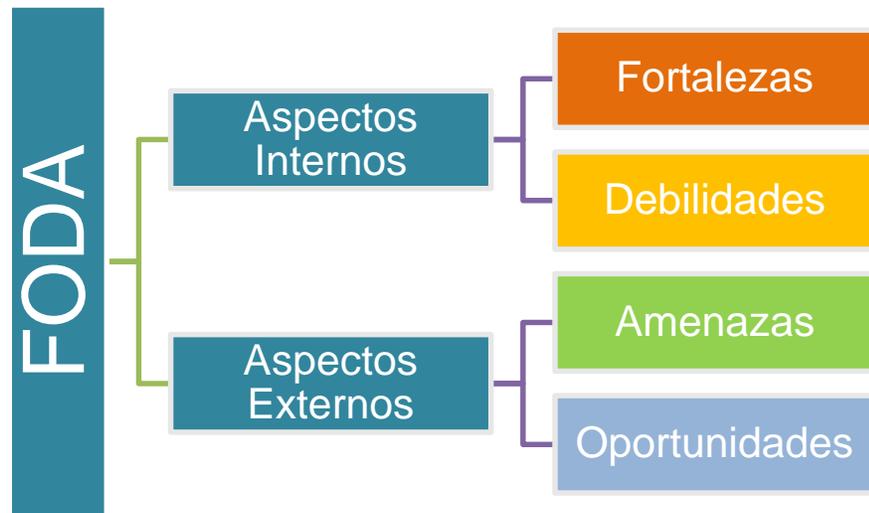
El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar el análisis se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.<sup>3</sup>

---

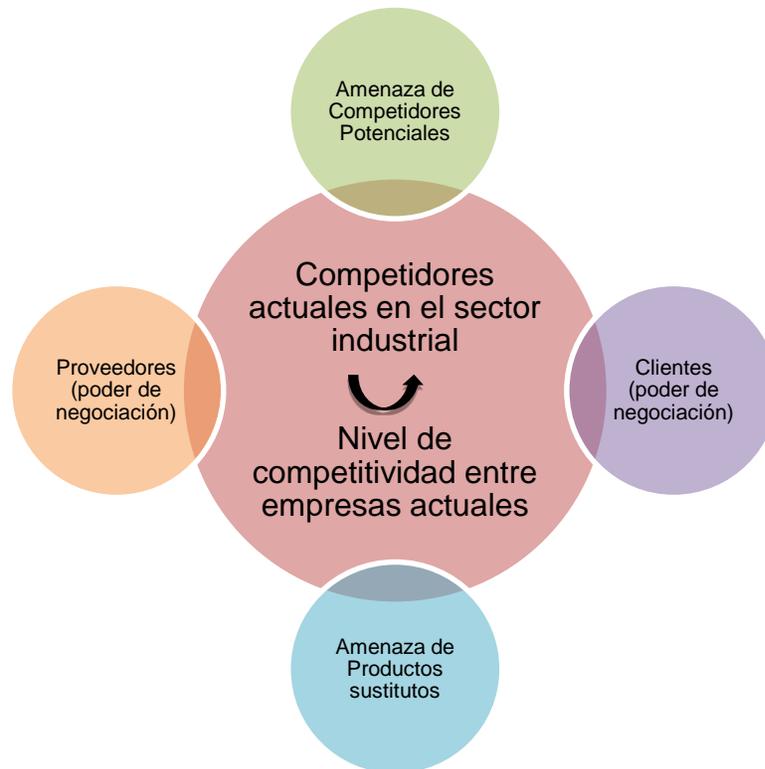
(3) Matriz FODA, en internet: <http://www.matrizfoda.com/>, (febrero de 2016).



## 2. Aspectos Externos: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta conveniente realizar el análisis de la industria a la que pertenece, y para llevar esto a cabo, se debe comprender los factores que influyen en las perspectivas de rentabilidad a largo plazo, teniendo en cuenta los aspectos externos a los que hace referencia el Análisis FODA, en cuanto a oportunidades y amenazas.

Existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.



- Amenaza de nuevos entrantes: es de importancia estratégica para la empresa orientar la atención hacia posibles e inevitables nuevos participantes. Esto conduce a uno de los conceptos más importantes de la estrategia: el concepto de las barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

Las barreras de entrada incluyen economías de escala, la diferenciación del producto y la intensidad de los requerimientos de capital. Otros factores esenciales son la facilidad de acceso a los canales de distribución, las materias primas y la tecnología, así como la importancia de los efectos del aprendizaje y el grado de proteccionismo gubernamental. Las barreras de entrada también son el resultado de algunos factores que ya se encontraban presentes como determinantes de la rivalidad: la identidad de la marca y los costos del cambio. Las altas barreras de ingreso son

fundamentales para explicar un nivel sostenido de fuerte rentabilidad. La situación ideal sería aquella donde se presentan barreras de entrada elevadas y barreras de salida bajas.

Lo que se necesita es contar con capacidades únicas, no transferibles a los competidores, que puedan volver el ingreso más fácil para la empresa, pero inaceptablemente difícil para todos los demás.

- Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto actual. Las empresas que ofrecen sustitutos, que pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda, pueden afectar en formas diferentes el atractivo de una industria. Su mera presencia establece un techo para la rentabilidad de la industria.

El impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad de la industria depende de cierto número de factores, tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario, la agresividad de los productores de sustitutos, y las compensaciones precio-valor entre los productos originales y sus sustitutos.

- Poder de negociación de los proveedores y compradores: los factores que contribuyen al poder inherente en estos dos casos son:

Poder de los Proveedores:

- Número de proveedores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.

- Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria.
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores.
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.

Estos factores podrían propiciar que los proveedores tuvieran la facultad de incrementar sus precios, variar la calidad de los productos que proveen, o limitar las cantidades que venden a un cliente determinado.

Poder de los compradores:

- Número de compradores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.
- Costos de cambio de los compradores.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.

- Amenaza de la industria de integración hacia adelante.
- Contribución de la industria a la calidad o servicio de los productos de los compradores.
- Costos totales de los compradores contribuidos por la industria.
- Rentabilidad de los compradores.

Estos factores pueden influir en la medida en que los compradores ostenten el poder suficiente para exigir disminuciones en los precios, mejorar condiciones de pago, o exigir distintos servicios.

Si bien Michel Porter indica, que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave, el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores; en el mundo de hoy, sin embargo, este mensaje resulta un tanto controvertido, tal es el caso de las empresas japonesas que han dado una lección tras otra acerca de la importancia de tratar a los proveedores como socios centrales, manteniendo con ellos una relación consolidada a fin de convertirlos en una extensión de la empresa misma, además los compradores son el grupo constituyente de mayor importancia en la empresa y no deberían ser tratados como rivales sino como depositarios de una relación duradera basada en el desempeño y la integridad.

En estos términos, se tiene que saber cuándo y cómo competir, pero también se debe saber cuándo y cómo cooperar. Actualmente el término “alianzas estratégicas” representa una expresión clave para los negocios, siendo coaliciones formales entre dos o más empresas, para

emprendimientos de corto o largo plazo, surgidas de relaciones oportunistas o permanentes, que evolucionan hacia una forma de asociación entre los protagonistas.

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria: el autor Michel Porter señala una serie de factores estructurales que influyen en la intensidad de la rivalidad, a saber: el número de competidores y equilibrio entre competidores, identificando así industrias concentradas o fragmentadas, el ritmo de crecimiento en la industria, la existencia de barreras de movilidad, tanto de entrada como de salida, y el grado de diferenciación del producto.

En cuanto a la diferenciación, resulta importante destacar la identidad de la marca; las empresas tratan de establecer sólidamente sus marcas en el mercado, buscan el reconocimiento por parte de los consumidores y gastan mucho para ello.

En cuanto a los costos de cambio, cuanto más fácil les resulte a los clientes cambiar de productos en una industria dada, mayor será la intensidad de la rivalidad.

Respecto a las barreras de salida, cuando son muy elevadas, esto contribuye al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros.<sup>4</sup>

A continuación se analizará la Intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria de la construcción:

---

(4) HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo, trad. por Alejandro G. Tiscornia, (España, 1997), pág. 100.

El principal factor de competencia entre las empresas, es el precio. Esto se manifiesta mediante el uso de presupuestos, dado que los compradores se informan, solicitan presupuestos en diferentes empresas y tratan de negociar basándose en los precios de la competencia.

Por ejemplo, Rosso atraviesa esta situación con el corralón “El amigo”, en Salta, ya que los locales de este competidor se encuentran muy cerca del local de la empresa, por lo que los clientes se informan y piden presupuestos en ambos negocios, y de esta manera el que ofrece el precio más bajo logra ganar las ventas.

Otro ejemplo se da en Monteros, donde, si bien la empresa no tiene grandes competidores, los competidores que existen, son los llamados “corralones de barrio”, por lo cual los compradores prefieren comprar en Rosso Materiales, ya que ofrece los mejores precios.

El caso más extremo de competencia se da en Tucumán, donde si hay grandes competidores, tal es el caso de EMI, Zeramiko, Bercovich, Easy, Giacosa, Hierronort Salta, los cuales ofrecen precios similares, mucha variedad, stock, y también condiciones de crédito similares a las que ofrece Rosso.

Amenaza de nuevos entrantes: el negocio de la venta de materiales de construcción tiene una barrera de entrada alta en lo que respecta a la inversión inicial, tanto en la adquisición de productos, como de infraestructura y maquinaria, así mismo esto implica barreras de salida altas, debido al costo de liquidar la mercadería que requirió una alta inversión con miras a obtener rentabilidad, siendo este el caso también de la maquinaria específica como autoelevadores y grúas. La mayoría de la competencia proviene de empresas que están hace muchos años en el rubro, los competidores en los

cuales la empresa debería poner mayor atención serían los “corralones de barrio” (que no cuentan con una fuerza de ventas altamente capacitada, ni con el stock para compararse a las grandes empresas de la construcción, ni tampoco logran competir en cuanto a los precios, porque compran en menor volumen) sin embargo comienzan vendiendo a clientes de una determinada área de la ciudad / pueblo mediante la realización de fletes gratuitos, logrando captar ventas de los compradores que viven en las cercanías.

En cuanto a la integración vertical, destaca el caso de una compañía llamada Expreso San José, la cual comenzó siendo una empresa de transporte, para luego integrarse verticalmente acordando con los proveedores en las distintas visitas a la fábrica, convirtiéndose en un competidor más del rubro.

Amenaza de productos sustitutos: en lo que respecta al rubro de venta de materiales de construcción, los “sustitutos” a considerar están referidos a marcas económicas de inferior calidad, con las cuales Rosso puede llegar a perder ventas con los clientes interesados en el precio final sin importar la calidad de los productos. En cuanto a los productos de construcción de menor precio y calidad, funcionan exactamente igual que sus pares superiores, la diferencia radica en que son fabricados con una materia prima inferior. Ejemplo: Rosso comercializa los bloques Tensolite, pertenecientes a una fábrica nacional, homologados por normas ISO, los cuales presentan una calidad superior, y para competir con ellos, los “corralones de barrio” comercializan bloques que se fabrican localmente por “bloqueros”, de una calidad notoriamente inferior, por las fallas que presentan y la poca durabilidad. Estos bloques de menor calidad se comercializan a menor precio, por lo que los compradores/clientes a veces prefieren adquirirlos por la diferencia en precio, a pesar de la baja calidad.

Poder de los Proveedores: el poder de negociación de los proveedores es alto, en cuanto, podrían exigir a una empresa a vender más mercadería mediante la amenaza de la quita de descuentos o la remoción de la exclusividad de comercialización con dicha empresa (o sea comenzar a trabajar con la competencia también) y en un caso extremo directamente dejar de comercializar mediante esa empresa. Los proveedores grandes, por ejemplo Ferrum, o Roca, que no son exclusivos y proveen a muchas empresas del rubro, ejercen presión para solicitar pedidos más grandes a las empresas, otorgando a cambio un descuento.

En cuanto a los plazos de pago, el poder de los proveedores también se evidencia al exigir un plazo de pago relativamente corto, y en caso de incumplimiento, los proveedores suspenden el envío de mercadería ocasionando a la empresa un faltante de stock.

En cuanto a los proveedores más chicos, el poder de negociación lo tiene Rosso, ya que la empresa puede exigir exclusividad y/o exigir un plazo más largo de pago a estos proveedores, puesto que podría cancelar el trato y el proveedor perdería un importante canal de distribución debido a la cantidad de sucursales que tiene la empresa Rosso.

Poder de los compradores: los dos tipos de compradores que más poder ejercen sobre cualquier empresa del rubro, son los compradores del mercado B to B (constructoras) y el mercado gubernamental (obras públicas, licitaciones). Estos compradores buscan estrictamente precios más baratos y exigen mucho más que una buena atención para poder concretar las ventas, les interesan a estos compradores principalmente las variables de precio y plazos de pagos que ofrece la empresa.

En el caso del consumidor final, ejerce una presión menor sobre la empresa, dado que ésta trata con una gran cantidad de clientes y la pérdida de algunas ventas en particular no afecta significativamente a la rentabilidad total. Sin embargo, Rosso, no descuida este aspecto por una cuestión de imagen frente a los consumidores, y también teniendo en cuenta que resulta más económico y redituable mantener los clientes que ya se tienen, que conseguir nuevos clientes.

### 3. FODA para Rosso Materiales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fuerza de ventas capacitada constantemente.	Inadecuada estructura en el área administrativa.  Falta definir claramente los procesos de compras – ventas – pagos – cobros.
Muy buena cobertura en el NOA, presencia en ciudades importantes.	Falta de manual de procedimientos.  Inexistencia de Manual de funciones con las descripciones de puestos, lo que da lugar a conflictos e ineficiencias.
Múltiples centros de distribución y sucursales con amplios depósitos.	Desventaja competitiva respecto al flete gratuito que ofrecen los competidores.

Alto poder de negociación con los proveedores.	Faltantes de stock en sucursales. Pérdida de ventas.
Precios competitivos.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apertura de nuevas sucursales en mercados competitivos.	Pérdida de clientes, contra los “corralones de barrio”.
Generar una fuerza de ventas externa, consistente en viajantes.	“Robo” de proveedores por parte de la competencia.
Ampliar la cartera de productos, comercializando nuevas líneas y productos ganando mercados	Recesiones económicas y políticas desfavorables, que detengan el consumo de materiales de la construcción.

Fortalezas y Oportunidades:

- ✓ Abrir una nueva sucursal en la provincia de Jujuy.
- ✓ Invertir en la creación de una empresa de transportes propia.
- ✓ Ampliar la cartera de productos ofrecidos por la empresa

Debilidades y Oportunidades:

- ✓ Definir los procesos con claridad, los circuitos de compras – ventas – pagos – cobros.

✓ Elaborar el manual de procedimientos y la descripción de los puestos críticos para la empresa.

Debilidades y Amenazas:

✓ Analizar y mejorar los niveles de inventarios que cada sucursal requiere para evitar faltantes y mantener un nivel óptimo de stock.

Fortalezas y Amenazas:

✓ Ampliar la presencia de la empresa en el NOA, con una fuerza de ventas capacitada y externa, consistente en viajantes.

✓ Invertir en transportes de carga para realizar el servicio de flete en sucursales importantes, o aquellas donde la competencia con los corralones de barrio sea muy fuerte.

### CAPITULO III

## ESTRATEGIA GENERAL Y COMERCIAL DE LA EMPRESA

**Sumario:** 1. Planeación Estratégica en la Empresa; 2. Estrategia General de la Empresa; 3. La Planeación y la Estrategia de Marketing

#### 1. Planeación Estratégica en la Empresa

Es posible definir a la estrategia, como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Los orígenes del pensamiento estratégico datan del ámbito militar, en el siglo V a. de C. en China, con obras representativas como *El arte de la guerra* de Sun Tzu, quien propone que la estrategia es el *tao* de la supervivencia o la extinción, explicándose así la importancia de su estudio.<sup>5</sup>

Delimitan el diseño de la estrategia, sus caracteres, en primer lugar se encuentra el entorno formado por variables o factores externos no controlables por el estratega de manera directa, aunque puedan resultar predecibles en cierta forma, debido al grado de información con que se cuenta, y la experiencia y capacidad de quien diseña la estrategia; un

---

(5) BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica, (Madrid, 2006), pág. 26.

segundo carácter consiste en la situación de rivalidad o competencia entre los agentes componentes del ámbito de negocios; el tercer carácter representa el comportamiento de los participantes quienes seguirán un determinado sistema de objetivos, resumidos en querer ganar en cada ámbito, o perseguir una coalición o acuerdo con otros oponentes, o bien crecer o mejorar su posición en el ámbito de desempeño; finalmente el cuarto carácter expresa la importancia de poseer o disponer de recursos, así también como de capacidad y conocimientos tácitos, sin los cuales sería difícil lograr lo que la empresa se propone en cada ámbito. La combinación de los caracteres mencionados, entre los cuales se distinguen los dos primeros referidos a la naturaleza externa del estratega, y los dos últimos de naturaleza interna, se pueden sintetizar mediante la expresión del reto estratégico.<sup>6</sup>

## 2. Estrategia General de la Empresa

En el ámbito empresarial, el concepto de estrategia abarca múltiples dimensiones, y engloba todas las actividades de la empresa otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, al mismo tiempo que facilita las modificaciones necesarias que el medio induce. Las dimensiones que abarca:

- Medio de establecer el propósito de la organización, este permite definir los objetivos a largo plazo, en base a la definición de la visión, se establecen programas de acción y prioridades en materia de asignación de recursos, siendo éste el punto más crítico de la aplicación de la estrategia

---

(6) Ibidem, pág. 28.

junto a los objetivos y programas necesarios para garantizar coherencia y cohesión estratégica.

- Definición del campo competitivo de la empresa, mediante el análisis del contexto, la competencia, para estudiar las posibilidades de crecimiento, diversificación, para lo cual se busca realizar una segmentación efectiva del negocio, es decir, definir con claridad en cuales negocios va a participar la empresa, en cuales donde ya participa pero debería retirarse, cuáles son las actividades en donde debería emprender.

- La estrategia es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, como así también a los puntos fuertes y débiles internos para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La estrategia entonces tiene un papel muy importante para permitir una adaptación continua y proactiva de la organización, a fines de satisfacer las exigencias de un entorno cambiante.<sup>7</sup>

El pensamiento estratégico queda entonces definido por la interacción de cuatro conceptos:

Visión: proyección de las expectativas sobre lo que quiere ser la empresa, y hacer en el futuro. Es un concepto cercano a la filosofía y política de empresa.

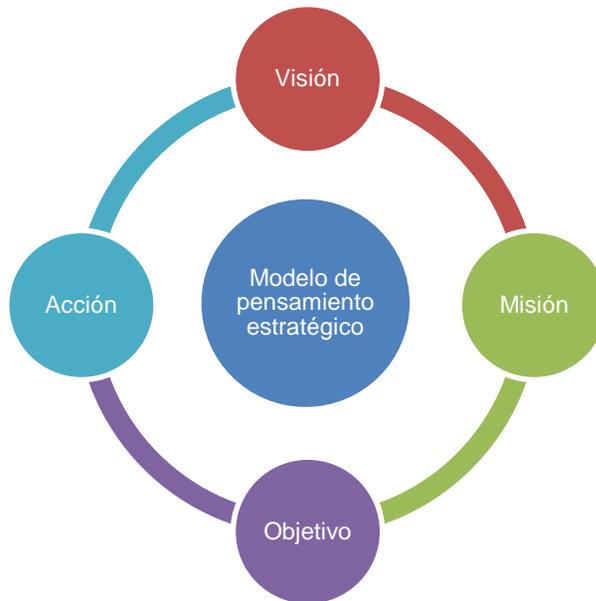
Misión: es la forma de concretar la visión, definir en qué negocios se está y se quiere estar, sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas.

---

(7) HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás, Op. Cit., pág. 24

Objetivo: es la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar, materializa la misión definida.

Acción: es la concreción final de los objetivos.



8

La visión se encuentra definida ya en la empresa: "ser una empresa regional (NOA) sólida, en el rubro de la construcción, que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus clientes y de su gente".

La misión se manifiesta de manera explícita en la empresa, referida a los siguientes ítems:

- Excelencia en la atención.
- Personal capacitado, integrado y motivado.
- Fidelizar clientes mayoristas.
- Construir estrechas relaciones a largo plazo con los proveedores.

---

(8) BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Op. Cit., pág. 84.

- Diversidad de productos.
- Excelente relación precio-producto.
- Adecuada infraestructura propia (vehicular-hardware-inmobiliaria).
- Locales propios.
- Asesoramiento profesionalizado a los clientes.

En el caso de Rosso Materiales, para lograr cumplir la misión de mantener capacitados a sus vendedores y que éstos puedan brindar un asesoramiento profesionalizado a los clientes, la empresa lleva a cabo capacitaciones periódicamente, realiza la exhibición de las cifras de ventas semanalmente en una charla de productividad para que todo el personal sepa acerca de la situación actual y los objetivos que buscan conseguir, fomentan el conocimiento de los productos que comercializan, de manera que los vendedores conozcan las ventajas y desventajas con respecto a diferentes marcas, realizan la proyección de videos para enseñar nuevas técnicas de ventas y de atención al cliente.

Para fidelizar a los compradores del mercado *Business to Business* (B2B) y Gubernamental, la empresa cuenta con una fuerza de ventas dedicada a este tipo de clientes con una capacitación distinta y referida solamente a estos clientes, a diferencia del trato con consumidores finales. Estos vendedores cuentan con oficinas propias para que los clientes se sientan diferenciados y reciban un trato acorde a su categoría.

La gerencia de compras está constantemente negociando con los proveedores respecto a plazos de pago, de entregas, descuentos, etc. Por otro lado, Rosso les demuestra a sus proveedores lo importante que son para el negocio, a través de una correcta exhibición de sus productos, y

buscando forjar relaciones duraderas que facilitarán la competitividad tanto de la empresa como de los proveedores.

Con respecto a la diversidad de productos, la gerencia de compras siempre está atenta para introducir nuevos proveedores, realizando negociaciones que le permitan comercializar productos novedosos; buscando la mayor satisfacción de sus clientes y tratando de captar nuevos clientes; abasteciéndolos desde los cimientos, es decir, desde el inicio de su construcción hasta las terminaciones y detalles de su obra.

La buena relación precio producto, se logra mediante negociaciones con los proveedores, a razón de comprar grandes volúmenes de mercadería y/o mediante el acuerdo de pronto pago.

En cuanto a la infraestructura, la empresa invierte constantemente, a fin de evitar la dependencia de terceros. En este sentido, la empresa tiene como política de inversión, la adquisición de todos los inmuebles donde funcionan tanto los salones de venta, como los depósitos. Rosso también invierte en su red de logística propia, por ejemplo, en sus inicios la empresa contratava el servicio de camiones tercerizados, pero a medida que creció, adquirieron camiones propios para evitar esta tercerización, logrando realizar la logística de manera más eficaz y eficiente.

En cuanto al hardware, la empresa posee un sistema informático completo, con computadoras y acceso a internet en todas las sucursales, contando también con un software de gestión elaborado a medida para la empresa, facilitando la tarea y carga de datos de manera rápida y sencilla.

La empresa cuenta también con autoelevadores y puentes grúa para el manipuleo y traslado de los productos, para la carga y descarga de mercadería desde los proveedores y hacia los clientes.

En cuanto a los inmuebles, son de propiedad de la empresa el 90% de los mismos. Rosso prioriza la compra de inmuebles donde instala tanto los locales comerciales como los depósitos y centros de distribución.

La estrategia organizacional requiere que la organización esté alineada, es decir, que elabore respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades del negocio. Esto requiere que los directivos piensen en el corto, mediano y largo plazo, con una visión integral. Para ser efectiva, una organización requiere tener un alto grado de alineamiento interno, atendiendo diversos elementos tales como:

- Los sistemas y procesos formales, necesarios para llevar el negocio adelante.
- La estructura, referida a la manera en que las personas se coordinan para realizar el trabajo. Hay distintas formas de estructurarse, cuya eficacia depende del tipo de negocio, sector y/o filosofía de la empresa. La forma clásica es la estructura funcional, con varias áreas especializadas, que dependen de un gerente general quien integra las decisiones y coordina las acciones.
- La estrategia, sistemas y estructuras son aspectos que pueden describirse en manuales de gestión, siendo tangibles y reconocibles. Se puede definir la estrategia general de la empresa, modificar sistemas y cambiar el organigrama de la empresa para generar los resultados deseados, y de esta manera realizar la visión del negocio.<sup>9</sup>

---

(9) HATUM, Andrés, Alineando la organización, Editorial Granica, (Buenos Aires, 2009), Cap. 1, pág. 17.

### 3. La Planeación y la estrategia de Marketing

La planeación estratégica sirve como base para el resto de la planeación de una empresa, implica la supervivencia y el crecimiento a largo plazo, mediante una serie de pasos, relacionados al modelo de pensamiento estratégico mencionado anteriormente, esto es, definir claramente la misión formal, orientada hacia el mercado, siendo realista y motivante, luego definir objetivos detallados para guiar a toda la compañía, para finalmente diseñar una cartera de negocios, decidiendo cuales negocios y productos deberían recibir una mayor o menor asignación de recursos, al tiempo que cada unidad de negocios debe elaborar su propio plan de marketing siempre acorde con el plan general de la empresa.

El plan estratégico define los principales departamentos funcionales, marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, etc., los cuales deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos propuestos, es aquí en donde el marketing juega un papel fundamental en la planeación estratégica de la empresa, al brindar datos referidos a oportunidades de mercado con gran atractivo, y dentro de cada unidad de negocio el marketing diseña estrategias para permitir alcanzar los objetivos de cada unidad de manera rentable.

Es fundamental para el éxito de una empresa, que los departamentos trabajen en conjunto, buscando siempre otorgar un mayor valor para el cliente, mediante una correcta administración de la cadena de valor, y la asociación efectiva tanto con clientes como proveedores, para formar una red de transferencia de valor competitiva y superior.

Mediante la estrategia de marketing, entonces, la empresa lleva a cabo la segmentación del mercado, define su mercado meta y el

posicionamiento requerido, y decide la forma de entregar valor a sus clientes, para finalmente diseñar una mezcla de marketing, que consiste en las decisiones respecto a las variables: producto, precio, distribución (plaza) y promoción.

Se concluye entonces que el éxito de una empresa, está influenciado tanto por la definición de estrategias de marketing como por su aplicación eficaz, convirtiendo tales estrategias en acciones de marketing.<sup>10</sup>

---

(10) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, trad. por Leticia Pineda Ayala, 11ª Edición, Pearson, Prentice Hall (México, 2007), pág. 39.

## **CAPITULO IV**

### **ESTRATEGIA COMERCIAL DE ROSSO MATERIALES**

**Sumario:** 1. Plan Estratégico Comercial; 1.a Entornos de Marketing; 1.b. Segmentación del Mercado; 1.c. Marketing Meta; 1.d. Posicionamiento; 2. Marketing Mix; 2.a. Producto; 2.b. Precio; 2.c. Plaza; 2.d. Promoción/Comunicación

#### **1. Plan Estratégico Comercial**

##### **1.a. Entornos de Marketing**

Resulta necesario, construir relaciones tanto con los clientes, como con las personas dentro de la empresa, y los asociados externos. Para esto, se deben comprender las principales fuerzas del entorno que afectan dichas relaciones.

El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta, es decir, aquellos clientes que la empresa ha seleccionado para satisfacer sus necesidades. Se deben buscar constantemente las oportunidades y observar las tendencias, dado que el entorno es dinámico, en continuo cambio, por lo tanto para lograrlo, los gerentes de marketing

cuentan con métodos tales como la inteligencia de marketing y la investigación de mercados para reunir información acerca del entorno de marketing. De esta manera se podrán adaptar las estrategias para afrontar los nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que presente el mercado.

El entorno de marketing está formado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno consiste en los actores cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los canales de distribución, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. El macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con los clientes mediante la creación de valor, la satisfacción, la relación con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los competidores y diferentes públicos. Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno.



- La empresa: dentro de su estructura organizacional interna y la división de tareas y funciones, la alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa, en tanto que los gerentes de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta gerencia. Juntos, todos los departamentos influyen en los planes y acciones del departamento de marketing, necesitan trabajar en armonía para ofrecer valor y satisfacción superiores para el cliente.

- Proveedores: brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abastecimiento (la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos) costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los mercadólogos también supervisan las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría

incrementos en los precios que afecten negativamente el volumen de ventas de la compañía. La mayoría de las empresas en la actualidad tratan a sus proveedores como asociados en la creación y entrega de valor para el cliente.

- Canales de distribución: ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales, incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar a los clientes o a venderles, incluyen a mayoristas y a detallistas, quienes compran y distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla, ya que las organizaciones distribuidoras actualmente son grandes empresas y en crecimiento continuo, y a menudo tienen el poder suficiente como para establecer términos o incluso dejar al fabricante fuera de los grandes mercados.

La empresa de distribución física ayuda a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Al trabajar con empresas de almacenamiento y transporte, la compañía necesita determinar la mejor forma de almacenar y enviar los bienes, equilibrando factores como el costo, la entrega, la rapidez y la seguridad.

Las agencias de servicios de marketing son las firmas de investigación de mercados, las agencias publicitarias, las empresas de medios de comunicación y las compañías de consultoría de marketing, que ayudan a la organización a dirigir y a promover sus productos en los mercados correctos.

Los intermediarios financieros incluyen bancos, compañías de crédito, firmas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados de la compra y venta de bienes.

Tanto los proveedores como los canales de distribución, constituyen un componente importante en el sistema de entrega de valor de la empresa, por lo que, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los canales de distribución para optimizar el desempeño de todo su sistema.

- Clientes: existen cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumidores consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para uso personal. Los mercados de negocios adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial o para utilizarlos en procesos de producción; los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los mercados del sector público están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos. Finalmente los mercados internacionales se conforman por este tipo de compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor debe estudiar cuidadosamente.

- Competidores: para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes, en comparación con sus competidores, por lo tanto los gerentes de marketing deben hacer más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores, se debe lograr una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas vigorosamente contra

las ofertas de la competencia en la mente de los consumidores. Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor en sí misma para todas las compañías. Cada empresa debe tener en cuenta su tamaño y posición en la industria, en relación con los competidores.

- Público: es un grupo de individuos que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o que ejercen alguna influencia sobre ella. Se identifican siete clases de públicos:

- Públicos financieros: influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos, por ejemplo los bancos, casas de inversión, y accionistas son las principales audiencias financieras.

- Públicos de medios de comunicación: transmiten noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales. Incluyen los diarios, revistas, estaciones de radio y televisión.

- Públicos gubernamentales: la gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los mercadólogos a menudo deben consultar a los abogados de la empresa temas referidos a la seguridad del producto y la veracidad de la publicidad, entre tantos otros.

- Públicos de acción ciudadana: las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros.

- Públicos locales: incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen nombrar un funcionario de relaciones con la comunidad para tratar con ella, asistir a reuniones, y contribuir a causas valiosas.

- Público en general: las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público respecto de la compañía influye en sus compras.
- Públicos internos: incluyen trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

La compañía y todos los demás actores operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. La siguiente figura muestra las seis fuerzas principales que afectan el macroentorno de la empresa:



- **Fuerzas demográficas:** la demografía es el estudio de las poblaciones humanas, en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Los gerentes de marketing siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en las estructuras de edad y familiares, los desplazamientos geográficos de población, las características educativas y la diversidad de la población.

- **Fuerzas económicas:** consisten en factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben estudiar de cerca las principales tendencias y patrones de gasto de los consumidores, además de personas, se busca que haya un determinado poder adquisitivo.

- **Fuerzas naturales:** abarca los recursos naturales que los gerentes de marketing necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los mercadólogos necesitan estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente escasez de materias primas. Una segunda tendencia ambiental es el aumento en la contaminación, la industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Una tercera tendencia es la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países varían en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. La esperanza general es que las empresas de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social y que se podrán encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

- Fuerzas tecnológicas: crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevas, sin embargo, cada nueva tecnología reemplaza a una tecnología anterior. De manera que los encargados de marketing necesitan observar de cerca el entorno tecnológico. Las compañías que no se mantienen al ritmo del cambio tecnológico pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de productos y de mercados.

- Fuerzas políticas: las leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y también los pueden limitar. Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político. La regulación bien concebida motivaría la competencia y aseguraría mercados justos para bienes y servicios, por lo tanto, los gobiernos diseñan la política pública para guiar el comercio, establecen las leyes que regulan los negocios para el bienestar de la sociedad en su conjunto. Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es proteger a las empresas entre sí, por lo que se aprueban leyes para definir y evitar la competencia injusta. El segundo objetivo de la reglamentación gubernamental es proteger a los consumidores de prácticas inadecuadas de negocios. El tercer propósito de la reglamentación gubernamental es proteger los intereses de la sociedad en contra de un comportamiento sin restricciones de los negociantes, la reglamentación surge para asegurar que las empresas tomen la responsabilidad de los costos sociales de la fabricación de sus productos.

- Fuerzas culturales: se compone de instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad

específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. <sup>11</sup>

Para Rosso Materiales, el Microentorno se compone de:

- La empresa en sí misma: debido a que es una empresa de gran tamaño, cuenta con un área funcional con ejecutivos de alto rango dedicados exclusivamente a las tareas de marketing y demás, como ser finanzas, compras, logísticas, etc. Todos los departamentos están en constante interacción el uno con el otro.

- Proveedores: sus principales proveedores son los fabricantes de materiales de construcción, como ser las productoras de cemento, cal, cerámica, losa de baño, etc. Son variados y proveen una gran diversidad de productos:

Las principales marcas que Rosso adquiere son:

- Tensolite
- Durlock
- Ferrum
- Sipar Gerdau
- Isover
- Roca
- Cortines

---

(11) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, trad. por Leticia Pineda Ayala, 11ª Edición, Pearson, Prentice Hall (México, 2007), passim.

- Disiena
- Siderar
- Minetti
- FV
- Forteplas
- Losa Olavarria
- San Pietro
- Lourdes
- El Italo

- Canales de distribución: la empresa se dirige a sus clientes utilizando un canal directo, dado que sólo realiza ventas en sus locales comerciales, sin la intervención de intermediarios. Rosso hace llegar sus productos a los consumidores a través de vendedores propios, que pertenecen a su propia plantilla de trabajadores.

- Clientes: La empresa ofrece los productos de los fabricantes al mercado de consumidores finales (llamado también B2C – “*Business to Customer*”), a los cuales vende directamente.

El segundo mercado de clientes es el de negocios (llamado también B2B – “*Business to Business*”), las empresas de este mercado con las que Rosso negocia son las denominadas Constructoras, las cuales adquieren materiales para llevar a cabo sus proyectos de construcción como

ser departamentos, casas, etc. los cuales son posteriormente comercializados por estas constructoras para procurarse una ganancia. A este mercado Rosso también se dirige por medio de un canal directo, realizando las ventas por medio de sus vendedores dedicados exclusivamente al mercado de negocios.

El tercer mercado es el gubernamental, ya que la empresa participa constantemente en Licitaciones para lograr que el Estado adquiera los materiales comercializados por la misma y no de la competencia, teniendo en cuenta que este mercado realiza generalmente compras muy grandes, por ejemplo para la construcción o refacción de escuelas, hospitales, plazas, etc. En este mercado la empresa comercializa sus productos utilizando de igual manera un canal directo, sin intermediarios.

- Competidores: En la mayoría de las líneas de productos (salvo algunas exclusivas a Rosso) la competencia se da con otros corralones de igual tamaño que operan de la misma manera (pero a veces varían en cuanto a los rubros), como ser:

EMI

Bercovich

El amigo

Echazú

Hierronort

Zeramiko

Easy

Corralón 25

Giacosa

Delpero

- Públicos: el Gobierno, para realizar sus obras públicas lleva a cabo licitaciones en las que la empresa puede participar, afectando de esta forma sus decisiones comerciales en cuanto a la expectativa de ganar licitaciones procurándose una mayor ganancia; además el Gobierno realiza el lanzamiento de planes como PRO.CRE.AR, lo cual eleva la demanda de materiales de construcción, permitiéndole a la empresa ofrecer descuentos y promociones para incentivar las ventas, al mismo tiempo que debe garantizar el stock y la disponibilidad de materiales para responder a los incrementos de la demanda. También la apertura de las exportaciones influye en las decisiones de Rosso, permitiéndole tomar la decisión de comercializar líneas de productos importadas.

Las fuerzas del Macroentorno que afectan a Rosso Materiales se explican a continuación:

- Fuerzas demográficas: los incrementos en la densidad demográfica, tienen como consecuencia la multiplicación de clientes potenciales debido a la construcción de, por ejemplo, nuevos barrios, casas, establecimientos escolares, también como resultado del aumento de la urbanización, debido al creciente traslado de la población rural a la ciudad.

- Fuerzas económicas: las personas han modificado la manera en la que toman sus decisiones de compra debido a la situación inflacionaria actual, la globalización y también el gran avance tecnológico mundial. Por lo

que consideran muy importante la variable precio, tratando de mantener la calidad de los productos.

El tipo de cambio y las tasas de interés, tanto en las tarjetas de crédito como en la concesión de créditos bancarios, influyen en la empresa, de diversas maneras, respecto al pago por ejemplo, debiendo abonar a determinados proveedores en dólares, y respecto a los cobros, teniendo en cuenta las tasas de cambio y las tasas de interés en los créditos, que incentivan o desalientan la demanda, siendo favorables para la empresa las bajas en las tasas de interés dado que esto incentiva el consumo.

- Fuerzas naturales: La gran demanda de materiales de construcción, implica para las empresas productoras, la necesidad de extraer y procesar gran cantidad de materias primas, elaborar nuevos materiales, y realizar el tratamiento de una elevada cantidad de residuos de construcción y demolición, incluso con el coste energético que eso representa.

En este sentido, el reto a superar por parte de toda la industria de la construcción, implica la utilización de materiales de construcción de bajo impacto ambiental, así como también la búsqueda de fuentes de energía amigables con el medio ambiente, debido al alto consumo de energía y los residuos que genera la construcción.

En términos estadísticos, se sabe que el sector de la construcción es responsable del 50% de los recursos naturales empleados, del 40% de la energía consumida (incluyendo la energía en uso) y del 50% de los residuos generados.

En el caso de la piedra usada como material de construcción, el mayor impacto está en la forma de extracción y en los efectos de esta extracción, ya que las labores que se realizan en las canteras modifican, sin

duda, el medioambiente. El necesario uso de agua implica que, en ocasiones, se contaminen vertederos naturales, o se impida el acceso al agua de poblaciones aledañas. La mayor ventaja de la piedra es su larga vida útil, una de las mayores dentro de los materiales de construcción sustentables. Metales como el acero y el aluminio, también de uso tradicional en la construcción, consumen mucha energía en su fabricación, y contaminan la atmósfera. La ventaja de su uso radica en que se necesita menor cantidad en comparación con otros materiales, para la misma prestación, por su resistencia. Todos los plásticos son derivados del petróleo, por lo que no hace falta explicar el impacto de su fabricación y uso. Pero también es cierto que, en parte, el plástico compensa este gasto energético siendo uno de los mejores aislantes térmicos, y por el hecho de que puede reemplazar a materiales mucho más contaminantes, como el cobre o el plomo, en los sistemas de tuberías.

- Fuerzas tecnológicas: Hoy en día los clientes pueden comparar constantemente las ofertas de Rosso con las de la competencia, mediante la utilización de la tecnología (smartphones e internet) y de los medios de transporte, efectuando la compra en aquel negocio en el que obtengan la mejor relación precio/beneficio.

Además, Rosso realiza un uso intensivo de los recursos tecnológicos, como ser: redes sociales, para acercarse a los clientes, y sistemas computarizados para conformar un sistema de información completo entre sus sucursales.

A través del sistema de información que utiliza la empresa, realizan el control de stock de todas las sucursales, mediante la configuración de un stock mínimo, que genera el pedido de reposición de la mercadería.

Los sistemas de información le permiten a la empresa, además, visualizar la información en conjunto, generando reportes estadísticos de ventas, rotación de productos, facilitando la toma de decisiones, como ser la discontinuación de una marca o determinado producto que no genera la rotación esperada, y el análisis de los productos que representan el mayor porcentaje de las ventas, así como también la atención y corrección en aquellas sucursales cuyas ventas se reporten en baja.

- Fuerzas políticas: la empresa Rosso Materiales, está sujeta a reglamentaciones impuestas por el estado, como ser la ley de defensa al consumidor, la cual protege a los consumidores de los productos comercializados por la empresa, en cuanto a los factores de precio y calidad, debiendo cumplir con los precios pactados en las ofertas, y entregando los productos prometidos y de la calidad prometida, realizando los cambios en los productos que se hallaran defectuosos y esto no hubiera sido advertido debido al embalaje de dichos productos; también afectan a la empresa las leyes fiscales e impositivas, las tasas de impuestos y servicios, así como también los impuestos a la importación, e incrementos salariales.

#### 1.b. Segmentación del Mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El gerente de marketing tiene que determinar qué segmentos le ofrecen la mejor oportunidad para el logro de los objetivos de la compañía. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en distintos factores (llamados variables de segmentación):

- Geográficos: dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios.

- Demográficos: dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- Psicográficos: dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.
- Conductuales: dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores hacia un producto.

Segmentación del mercado se denomina entonces al proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados. Es decir que un segmento del mercado es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing, y por lo tanto las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de segmentos individuales del mercado. Decimos entonces que el mercado meta es el conjunto o segmento de consumidores, que tienen necesidades o características comunes y al que la compañía decide atender, previa evaluación del atractivo de todos los segmentos. La elección del segmento meta estará basada en la capacidad que tenga la empresa de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y en mantenerlos con el paso del tiempo.

La segmentación realizada por la empresa será eficaz si los segmentos que resultaren del proceso fueran:

- Medibles: que sea posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.
- Accesibles: los segmentos de mercado deberían abordarse y atenderse de manera efectiva.
- Sustanciales: los segmentos de mercados son grandes o lo suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida.
- Diferenciables: los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes.
- Aplicables: es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.<sup>12</sup>

La empresa Rosso Materiales, ha segmentado a sus mercados de consumidores teniendo en cuenta variables demográficas. Siendo este mercado compuesto por consumidores finales: aquellos que compran los materiales para uso personal, en general para construir o remodelar sus casas. Este mercado es el que representa un 60% del volumen total de ventas de la empresa. Este tipo de comercio se llama B2C (*Business to Consumers*).

Es aquí donde la empresa enfoca la mayor atención de su fuerza de ventas ya que es el mercado en donde tienen mayor competencia, debiendo mantener una fuerza de ventas capacitada constantemente para

---

(12) Ibíd.

asesorar a los clientes, lo cual, junto con el precio, constituyen las mayores ventajas competitivas de la empresa. La empresa investiga constantemente a la competencia y compara sus precios, los cuales en caso de ser mayores que los de la competencia, disminuyen inmediatamente para ganar clientes ya que este es el principal factor que los mismos tienen en cuenta a la hora de efectuar la compra.

Las características demográficas que Rosso tiene en cuenta en sus segmentos, son aproximadamente un 20% de parejas jóvenes de entre 20-30 años que tienen hogar propio o quieren construirlo y un 80% de personas mayores de 30 años sin límite de edad ( a veces hasta personas de más de 80 años).

En cuanto al mercado de negocios, Rosso comercializa con empresas constructoras las cuales lucran mediante grandes proyectos de construcción, como ser barrios, casas, edificios, etc. Las constructoras adquieren la totalidad de materiales de construcción a la empresa para que una vez terminados los proyectos, sean vendidos, con lo cual la constructora se procura su ganancia. Este segmento representa un 30% de las ventas de la compañía. Este tipo de comercio pertenece a la categoría B2B (Business to Business).

En este mercado de negocios, la empresa ha realizado una segmentación teniendo en cuenta los beneficios buscados por los compradores, los cuales consisten en:

- Precio y plazo de pago: el comprador pide una cotización de precios en la empresa y en sus competidores, luego se dirige nuevamente a todas con dichos presupuestos logrando así conseguir mejores condiciones de compra,

- Entrega garantizada: la entrega de los materiales debe realizarse en el lugar de la construcción.
- Disponibilidad del producto: la empresa compradora requiere de disponibilidad de stock permanente, debido a la secuencia continuada que implica un proyecto de construcción.

Para brindar servicio a los clientes de este segmento la empresa cuenta con una fuerza de ventas especializada llamada “fuerza de venta mayorista” y el servicio a dichos clientes es prestado en oficinas separadas del resto de los salones de venta, para que el cliente obtenga una atención especializada.

Por último, se encuentra como cliente al Estado, siendo este un caso especial, ya que no encaja en las categorías anteriores (B2B y B2C).

En relación al Estado, la concreción de la venta se reduce a una sola variable que es el precio, el Estado lleva a cabo las llamadas “Licitaciones” en las cuales todas las empresas del rubro presentan su presupuesto y la venta se adjudica a aquella empresa que ofrezca el menor precio. Este mercado representa un 10% de las ventas de la compañía.

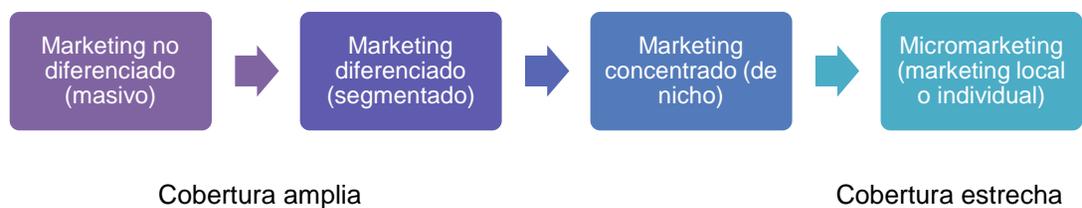
Para este mercado la empresa no requiere un tipo de fuerza de venta especial, los gerentes de cada sucursal son responsables de dirigirse a cada municipio, averiguar sobre las Licitaciones en las que se puede participar y, por último, presentar el presupuesto. Este mercado se ve influenciado por los cambios en el gobierno, lo cual causa el auge o detenimiento de las obras públicas, lo cual implica que hay ciclos en la demanda de este mercado.

### 1.c. Marketing Meta

Luego de realizar la segmentación del mercado, el siguiente paso consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y seleccionar uno o más segmentos para ingresar, siendo este proceso denominado Marketing Meta.

Para evaluar distintos segmentos de mercado, una empresa tiene que considerar tres factores: el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa.

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuales y a cuántos segmentos dirigirse. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. El marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes, las empresas cubren los mercados de forma muy amplia (marketing no diferenciado), muy estrecha (micromarketing) o intermedia (marketing diferenciado o concentrado).



#### Estrategias de marketing meta

El marketing no diferenciado (o masivo), consiste en una estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide ignorar las diferencias de segmento de mercado e ir en busca de todo el mercado con una oferta. Esta estrategia se enfoca en los aspectos comunes de las

necesidades de los consumidores, y no en los aspectos diferentes. La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraiga al mayor número de compradores, sin embargo, el problema se presenta al tener que competir con empresas más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos o nichos específicos.

El marketing diferenciado (o segmentado), consiste en la estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado. Sin embargo, el marketing diferenciado también incrementa el costo de realizar negocios, además al tratar de llegar a distintos segmentos de mercado con publicidad diferente aumenta los costos de promoción. Así, la empresa debe ponderar el hecho de lograr mayores ventas contra el de incrementar los costos al decidir aplicar una estrategia de marketing diferenciado.

El marketing concentrado (de nicho), es la estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía trata de obtener una participación importante en un sub-mercado o en unos cuantos sub-mercados. Esta estrategia resulta especialmente atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados. A través del marketing concentrado, la empresa logra una fuerte posición de mercado, puesto que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende, y gracias a la reputación especial que adquiere. Podría vender con mayor eficacia al ajustar sus productos, sus precios y sus programas a las necesidades de segmentos cuidadosamente definidos. También podría vender con mayor eficiencia al dirigir sus productos o servicios, canales y programas de comunicaciones únicamente

hacia los consumidores más rentables y a los que pueda atender mejor. El marketing concentrado podría ser muy rentable, pero al mismo tiempo, implica riesgos superiores a lo normal. Las empresas que basan sus negocios en uno o unos cuantos segmentos sufrirán mucho más si el segmento se deteriora, o si competidores más grandes deciden ingresar al mismo segmento con mayores recursos. Por estas razones, muchas empresas prefieren diversificarse en varios segmentos del mercado.

El micromarketing es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y los deseos de grupos de clientes locales e individuos específicos, incluye el marketing local y el marketing individual. El marketing local consiste en un ajuste de marcas y promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales, como ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas. El marketing individual consiste en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales, también se conoce como “marketing de mercados de uno”, “marketing personalizado” y “marketing uno a uno”. En la actualidad las nuevas tecnologías están permitiendo que muchas empresas regresen al marketing personalizado. La individualización masiva es el proceso mediante el cual las empresas interactúan de uno a uno con las masas de clientes, para diseñar productos y servicios ajustados a sus necesidades individuales.

Las empresas necesitan tomar en cuenta muchos factores al elegir una estrategia de marketing meta. La mejor estrategia dependerá de los recursos de la empresa, del grado de variabilidad del producto, la variabilidad de mercado, y las estrategias de marketing de los competidores.<sup>13</sup>

---

(13) Ibidem, pág. 216

La empresa Rosso Materiales, se dirige a los mercados B2C y B2B con una estrategia de marketing meta no diferenciada, dado que realiza un ofrecimiento general para todo el mercado, es decir, ofrece productos de igual tipo a sus distintos mercados, con la diferencia de que cada cliente los requiere en distintas cantidades, y bajo distintas condiciones de venta en cuanto a plazos y precios. A diferencia del micromarketing, no se venden distintos productos a los distintos segmentos.

La empresa trata de cubrir la mayor porción de mercado, atrayendo al mayor número posible de compradores, mediante la comercialización de productos para la construcción, sin realizar ella misma una diferenciación en cuanto a la calidad de tales productos, dado que los mismos no son fabricados por la empresa, sin embargo, la calidad con la que sus productores han concebido dichos productos si es variable, reflejándose en las marcas que comercializa y en los precios.

En el caso de los consumidores finales, éstos adquieren los productos en pequeñas cantidades en comparación al mercado de negocios, además el traslado del producto desde el depósito al domicilio del consumidor final queda bajo su responsabilidad dado que la empresa no realiza este servicio de flete, sin embargo Rosso realiza una fuerte tarea de comunicación y promoción para captar constantemente a éstos clientes.

En cuanto al mercado de negocios, adquieren los productos en grandes cantidades a diferencia de los consumidores finales, y buscan condiciones de pago específicas, con mejoras en cuanto al precio debido al volumen de compra. A diferencia del consumidor final, en este mercado, Rosso se encarga de realizar el servicio de flete y entregar el producto en el lugar donde se realiza la obra en construcción, utilizando su propia flota de

camiones. A los clientes de este segmento no se aplican los esfuerzos de comunicación y promoción de forma directa, dado que son las constructoras las que se encargan de buscar presupuestos y disponibilidad de las empresas comercializadoras de materiales para la construcción.

En cuanto al Estado, si bien éste realiza compras en grandes cantidades, similar al mercado de negocios, no se realizan tareas de comunicación y promoción. La diferencia radica en que, para concretar las transacciones, es la empresa la que debe presentarse a las licitaciones y buscar realizar el negocio.

#### 1.d. Posicionamiento

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Por lo tanto además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar qué posiciones desea ocupar en dicho segmentos. Es así que el posicionamiento para la empresa significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes.

La tarea de posicionamiento incluye tres pasos:

- Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas. Una ventaja competitiva es una ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

- Elegir las ventajas competitivas correctas, debe decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.
- Seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

El posicionamiento se inicia con una diferenciación real de la oferta de marketing de la empresa, de manera que entregue un valor superior a los consumidores. Tal diferenciación podría tener punto de partida en productos, servicios, canales, personal o imagen. No todas las diferencias entre las marcas son significativas o importantes; no siempre cada diferencia funciona como un buen diferenciador. Cada diferencia tiene el potencial para crear costos de la empresa, así como beneficios al cliente. Por lo tanto, la compañía debe seleccionar cuidadosamente las formas en que se distinguirá de los competidores. Vale la pena establecer una diferencia, en la medida en que tal diferencia satisface los siguientes criterios:

- Importante: la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- Distintiva: los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva.
- Superior: la diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- Comunicable: La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- Exclusiva: Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.

- Costeable: Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- Redituable: Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

Luego la empresa debe decidir acerca de la propuesta de valor que brindará a los clientes, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se posiciona. Las estrategias que puede adoptar se ven reflejadas en la siguiente figura:

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Estrategias de posicionamiento

En la figura, las cinco celdas grises que tienen mencionadas las estrategias representan propuestas de valor ganadoras, un posicionamiento que le da a la empresa una ventaja competitiva. Sin embargo, las celdas de color gris oscuro representan propuesta de valor perdedoras. La celda central representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal.

El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad.

Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo, es decir con la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”.

Ofrecer “lo mismo por menos” tal vez sea una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato.

Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo. El posicionamiento “menos por mucho menos” implica cubrir los requisitos de menores desempeño o calidad de los clientes, a un precio mucho más bajo.

Y desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso. A corto plazo empresas realmente alcanzan estas nobles posiciones, pero a largo plazo, es muy difícil que las compañías mantengan este posicionamiento. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de “por menos”. Las empresas que tratan de ofrecer ambas podrían fracasar ante competidores más enfocados.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. <sup>14</sup>

La empresa Rosso posee principalmente dos ventajas competitivas que la diferencian de la competencia:

- 1) Comercializa los productos a menor precio que la competencia.
- 2) Óptimo asesoramiento de los clientes al momento de la venta; como consecuencia de una continua capacitación de los vendedores.

Teniendo en cuenta estas dos ventajas, la estrategia de posicionamiento que sigue la empresa sería “Más por menos”, ya que no solo les ofrece a los clientes un mejor precio sobre los mismos productos que ofrece la competencia, sino que les brindan una mejor atención y asesoramiento mediante la constante capacitación de los vendedores.

Esta diferenciación es valorable porque cumple con los siguientes criterios:

Importante: la diferencia radicada en el asesoramiento especializado, es percibida por el cliente como un gran valor agregado, y es un importante factor de decisión al momento de efectuar la compra.

Distintiva: la competencia no ofrece este asesoramiento especializado, lo cual ha sido constatado mediante investigaciones propias de la empresa Rosso, e incluso bajo testimonios de los clientes.

---

(14) Ibidem, pág. 228.

Superior: dado que en la competencia, la capacitación de la fuerza de ventas es escasa o nula, es evidente la superioridad de ésta como factor distintivo.

Comunicable: la diferencia es notoria, desde el saludo inicial a los clientes, hasta que se llevan el producto a casa.

Exclusiva: los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad dado que no conocen el método ni las herramientas con las cuales la empresa bajo estudio capacita a sus vendedores, teniendo en cuenta que esta diferencia se basa en un proceso de aprendizaje continuo, a los competidores les tomaría mucho tiempo llegar al nivel de experiencia y conocimiento de la fuerza de ventas de Rosso.

Costeable: en este caso, podría decirse que es no costeable, porque los clientes perciben la diferencia en el trato, el asesoramiento, y la información brindada por los vendedores, pero no deben pagar un precio por ella.

Redituable: para la empresa es rentable introducir y sostener esta diferencia, ya que tiene un costo muy bajo, debido a que la capacitación de los vendedores se realiza utilizando videos explicativos de técnicas de ventas, además los vendedores realizan exposiciones de los productos que venderán, de manera rotativa, explicándole a sus compañeros a modo de una "clase" acerca de los productos, estas reuniones se realizan media hora antes de la apertura de cada sucursal, donde también se analizan periódicamente las cifras de ventas, y la empresa no incurre en costos extras porque no paga un sueldo extra por esta forma de capacitación, ni contrata a un profesional externo para esto. Sin embargo, el cliente percibe inmediatamente los beneficios al recibir asesoría en el salón de ventas.

## 2. Marketing mix

Una vez decidida la estrategia de marketing, la empresa diseña un programa de marketing consistente en los 4 elementos de la mezcla de marketing, que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla ofertas de producto, fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Por último, la compañía diseña programas promocionales que comuniquen la propuesta de valor a los consumidores meta.

### 2.a. Producto

Es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Los productos no son solo bienes tangibles. Incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, organización, ideas o mezclas de ellos.

Los productos pueden considerarse en 3 niveles, donde cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel más básico es el beneficio principal, que responde a la pregunta de que está adquiriendo realmente el comprador. En el segundo nivel el beneficio principal se convierte en un producto real, desarrollándose las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca, y un envase de productos o servicios. En el último nivel los encargados de planeación deben crear un producto aumentado en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente.



Niveles de producto <sup>15</sup>

Las categorías de productos que Rosso comercializa son:

- Juegos de baño
- Cerámicos (pisos y revestimientos).
- Cañerías y accesorios para agua y gas.
- Polvo (cemento, cal, pegamento para cerámica, etc.)
- Aberturas (puertas, ventanas)
- Grifería
- Siderurgia (hierros, perfiles, tubos).
- Durlock

---

(15) Ibidem, pág. 238.

En el nivel más básico, referido al beneficio principal, el comprador adquiere materiales de construcción, como ser cemento, hierro, cerámica, aberturas, etc., los cuales responden a una necesidad específica dada por la actividad de construcción o refacción.

En el segundo nivel respecto al producto real, por ejemplo en el caso de la cerámica para piso, existen distintos tamaños, distinta resistencia y dureza del cerámico de acuerdo al uso que se le dará, como ser: cerámico de alto o bajo tránsito, siendo también variable la cantidad de marcas comercializadas por la empresa, por ejemplo: “Alberdi”, “San Pietro”, etc. entre otras.

En el último nivel, es donde la empresa Rosso focaliza su esfuerzo, dado que todos los participantes del sector comercializan los mismos productos, de iguales características e iguales marcas. La empresa trabaja generando un beneficio aumentado para los clientes meta, mediante un servicio de ventas que cuenta con vendedores capacitados para brindar asesoramiento especializado, y acompañar al cliente en el proceso de decisión de la compra.

Respecto al mercado B2B, Rosso ofrece idénticos productos, diferenciándose en cuanto al volumen y monto de ventas de este mercado. Por lo tanto, el análisis del beneficio principal y producto real resulta igualmente válido para este mercado.

En cuanto al producto aumentado, la empresa utiliza vendedores dedicados exclusivamente a este mercado de negocios, siendo capacitados para brindar asesoramiento y seguimiento de los clientes. La empresa ofrece formas de pago, créditos, y negocia los plazos de pago con los compradores del mercado B2B, ofreciendo además descuentos por cantidad, y el servicio

de entrega mediante la flota de camiones propiedad de la Empresa, trasladando la mercadería a la ubicación de la obra en construcción.

### Estrategia de marca

Algunos especialistas consideran que las marcas son el principal valor perdurable de una empresa, superando a veces a sus productos e instalaciones.

Las marcas representan también las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. De esta manera el valor de una marca es poder captar la preferencia y lealtad de sus consumidores.

Rosso, trata de posicionarse en la mente de sus clientes meta, captando su preferencia y lealtad, ofreciendo un servicio con mayor valor que otros competidores del sector, basado en la constante capacitación de su fuerza de ventas y el servicio de asesoramiento que brinda a sus clientes.

### 2.b. Precio

En un sentido restringido, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto/ servicio. Es uno de los factores que más tienen en cuenta los consumidores a la hora de elegir que productos comprar.

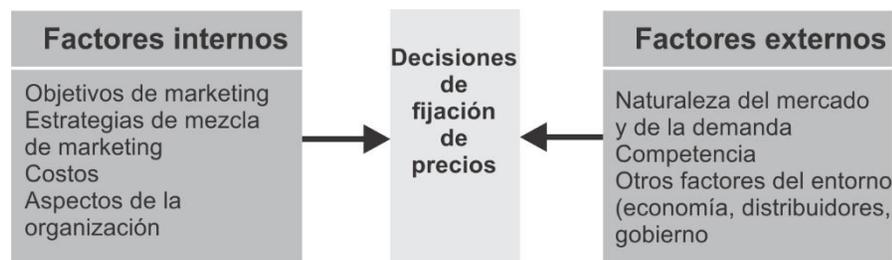
En la mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades, todos los demás elementos representan costos.

El precio es también uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y los compromisos de canal, el precio puede modificarse con rapidez.

Los métodos de fijación de precios han variado desde el establecimiento de precios fijos, a una fijación de precios dinámica, es decir fijar distintos precios dependiendo de los clientes y de las situaciones individuales.

### Factores Internos y Externos que afectan la Fijación de Precios

Las decisiones de fijación de precios de una compañía se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno, como podemos apreciar en la siguiente figura:



Factores que afectan las decisiones de fijación de precios

Entre los factores internos que afectan la fijación de precios están:

- Los objetivos de marketing de la compañía: muchas compañías usan la maximización de las utilidades actuales como su meta al asignar precios. Éstas estiman la demanda y los costos con diferentes precios y eligen el precio que genere el máximo de utilidades actuales, de flujo de efectivo o de rendimiento sobre la inversión. Otras empresas buscan obtener

un liderazgo de participación en el mercado. Para convertirse en el líder en la participación de mercado, estas compañías fijan los precios más bajos posibles. Una empresa podría decidir lograr el liderazgo en la calidad del producto. Esto por lo general implica cargar un precio alto para cubrir una mayor calidad de desempeño y los altos costos por investigación y desarrollo. A un nivel más específico, una compañía fijaría precios bajos para evitar que los competidores ingresen al mercado, o fijar precios a los niveles de los competidores para estabilizar el mercado. También puede fijar precios para mantener la lealtad y el apoyo de los distribuidores o para evitar la intervención del gobierno. Los precios quizá se reduzcan de manera temporal para motivar el interés por un producto, o para llevar más clientes a una tienda de ventas al detalle. O bien, podría fijarse el precio de un producto para ayudar a las ventas de otros productos de la línea de la compañía. Así, la fijación de precios juega un papel clave para que la compañía alcance sus objetivos en muchos niveles.

- La estrategia de mezcla de marketing: el precio es sólo una de las herramientas de la mezcla de marketing que utiliza una compañía para lograr sus objetivos de marketing. Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, para conformar un programa de marketing consistente y eficaz. Si el producto está posicionado por factores no relacionados con el precio, entonces las decisiones acerca de la calidad, promoción y distribución afectarán mucho el precio. Si éste es un factor crucial de posicionamiento, entonces afectará enormemente las decisiones que se tomen acerca de los otros elementos de la mezcla de marketing.

- Los costos: establecen el límite inferior del precio que la compañía debe cobrar por su producto. La empresa busca asignar un precio

que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, y que, además, genere una tasa de rendimiento justa por sus esfuerzos y su riesgo. Los costos de una compañía pueden ser un elemento importante en su estrategia de fijación de precios.

- La naturaleza de la organización: La gerencia debe decidir quién en la organización deberá fijar los precios. Las compañías manejan la asignación de precios de diversas formas. En las empresas pequeñas, la alta gerencia suele fijar los precios en vez de los departamentos de marketing y ventas. En las compañías grandes, la fijación de precios tiende a estar en manos de gerentes de división o de una línea de productos. En los mercados industriales, en ocasiones los representantes de ventas están autorizados para negociar con los clientes dentro de ciertos rangos de precios.

Entre los factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios encontramos a:

- El mercado y la demanda: en tanto que los costos establecen el límite inferior de precios, el mercado y la demanda señalan el límite superior. Tanto los consumidores como los compradores industriales comparan el precio de un producto o servicio, respecto de los beneficios de poseerlo. Así, antes de fijar precios, el comerciante debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto. La relación precio-demanda varía en distintas clases de mercados, y la forma en que el comprador percibe el precio afecta la decisión de fijación de precios.

- Costos, precios y ofertas de los competidores: para fijar sus precios la compañía también debe considerarlos, así como sus posibles reacciones ante los cambios de precios de la propia empresa.

- Al fijar precios, la compañía también debe considerar otros factores de su entorno. Las condiciones económicas llegan a tener un fuerte impacto en las estrategias de fijación de precios de la empresa, como el auge o la recesión, la inflación y las tasas de interés, ya que afectan tanto en los costos de elaboración de un producto, como en las percepciones que tienen los consumidores del precio y el valor del mismo.<sup>16</sup>

Las decisiones de fijación de precios de la empresa Rosso, se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos.

Entre los factores internos que toma en cuenta, están:

- El mercado objetivo: influye en las decisiones y el posicionamiento que la empresa quisiera obtener, de tal modo que, dentro de todos sus mercados, tanto de consumidores finales, mercado de negocios y el Estado, Rosso se posiciona con un precio más bajo que el de las demás empresas del sector, buscando obtener un liderazgo en la participación de los mercados. Por otro lado, la empresa evita que otros competidores ingresen al mercado, debido a los descuentos que obtiene por el volumen de compra a sus proveedores, permitiendo reflejar en los precios esta ventaja, siendo muy difícil para sus competidores igualar o mejorar dichos precios de venta. Además, realiza constantes investigaciones respecto a los precios que maneja la competencia, para procurar mejorarlos, como así también a los presupuestos que los clientes confrontan al momento de decidir la compra.

También aplica la reducción de precios temporal en productos complementarios para incentivar la compra, por ejemplo en el caso de los

---

(16) Ibídem, pág. 321.

juegos de baño, aplican reducciones en el precio de la cerámica de baño, de tal manera que el cliente elija comprar ambos productos simultáneamente.

- Estrategia de la mezcla de marketing: Debido a que los productos que comercializa la empresa están posicionados fundamentalmente por el factor precio, esto afecta a los demás elementos de la mezcla de marketing. En cuanto a la promoción, se asigna un porcentaje del monto de ventas total del año precedente, para asignar a la promoción del año siguiente, siendo este monto variable en función las ventas y de la repercusión obtenida por la promoción; con este presupuesto disponible costean los folletos publicitarios, propagandas radiales, publicaciones en diarios locales, y honorarios del administrador de la página de Facebook de la empresa.

En cuanto a la distribución, dado que la empresa busca mantener sus precios más bajos que los de la competencia, decidieron no realizar fletes a domicilio de los clientes del mercado B2C, dado que esto representaría un costo adicional y debería traducirse en un incremento en los precios de los productos ofrecidos.

- Costos: la empresa establece sus precios de manera que cubran sus costos de adquisición, logística y venta de cada producto. Dichos costos conforman el límite inferior del precio que la empresa puede determinar para sus productos. A éstos costos les agregan un margen para generar las ganancias. Rosso considera los costos de logística para trasladar los productos desde los proveedores hacia sus depósitos y locales comerciales, para ponerlos a disposición de los clientes.

Los márgenes de ganancia son asignados respecto a las categorías de producto, por ejemplo respecto a los cerámicos, porcelanatos y

caños de agua, tienen un margen del 50%, en el caso de la siderurgia, ladrillos y cemento, el margen es del 15%, aberturas resulta con un margen del 25%, en tanto que griferías y juegos de baño tienen márgenes del 35%.

- Consideraciones de la organización: a pesar de tratarse de una empresa grande, su crecimiento ha sido rápido, partiendo desde la estructura de una empresa familiar, por lo que las decisiones de fijación de precios aún están a cargo de sus propietarios, contando con el asesoramiento de las gerencias comerciales y de compras.

Los factores externos que se tienen en cuenta son:

- El mercado y la demanda: los mercados de los productos que comercializa Rosso, se caracterizan por ser muy sensibles a las variaciones en el precio, dado que los consumidores no suelen percibir grandes diferencias entre las marcas de cada producto, siendo la demanda de los mismos bastante elástica.

Por esto, a la empresa le conviene mantener sus precios siempre más bajos respecto a los de sus competidores, sabiendo que éste es un factor determinante para sus clientes a la hora de decidir la compra.

Si bien esto es cierto tanto para el mercado B2C como para el B2B, en este último, los clientes también valoran los beneficios que la empresa ofrece, tales como la posibilidad de negociar plazos y condiciones de pago más favorables, otorgando también descuentos por el volumen de compra, y efectuando la entrega garantizada en el lugar de la construcción por medio de los transportes propios de la empresa.

- Costos, precios y ofertas de los competidores: estos factores resultan de gran importancia para definir la estructura de precios en Rosso.

Al momento de fijar los precios, la empresa analiza los de sus competidores, tal es el caso de grandes empresas comercializadoras de materiales como EMI, las cuales fijan los precios máximos que las demás empresas del rubro de la construcción pueden cobrar por sus productos.

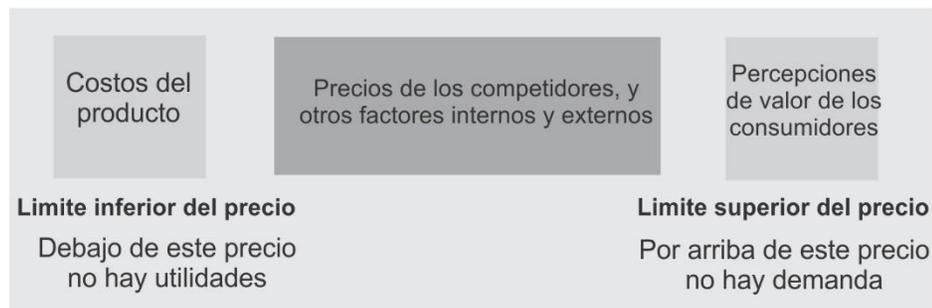
En base a esto, Rosso sabe que puede fijar precios iguales o menores a estas empresas. Si sus precios fueran superiores, los clientes preferirían comprar en la competencia, y esto reportaría en grandes pérdidas para la empresa. Los incrementos en los precios producen una disminución de la demanda, por lo que la empresa prefiere no incrementarlos a razón de incrementar su margen de ganancias, sino que solamente traduce los incrementos en función al aumento de los costos, proveniente de los proveedores, pero manteniendo su margen de ganancias.

- Condiciones económicas: Vaivenes como recesión, inflación, influyen lógicamente en las decisiones de fijación de precios de la empresa. En el caso de un contexto inflacionario, en el que se produce un incremento sostenido de los precios, los costos de producción se incrementarán para los proveedores de Rosso, y esto se traducirá en un incremento en el precio de venta de los productos que la empresa comercializa.

Los cambios en las tasas de interés y plazos de financiación, tanto de tarjetas de crédito como de créditos bancarios, también afectan a la empresa. Siendo favorables las disminuciones de estas tasas de interés, y los planes de financiación en 12 cuotas con tarjetas de crédito sin interés, lo cual incentiva la demanda y motiva la compra de los productos que comercializa la empresa.

### Métodos generales de fijación de precios

El precio que una compañía cobra debe estar en algún punto entre uno que sea demasiado bajo para generar utilidades y uno demasiado alto para producir demanda. Los costos del producto establecen el límite inferior del precio; las percepciones que tienen los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior. Entre esos dos extremos, la compañía debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio, como podemos observar en la siguiente figura:



### Principales consideraciones en la Fijación de Precios

Las empresas establecen precios seleccionando un método general que incluye uno o más de estos tres conjuntos de factores, los métodos son:

- **Método basado en los costos:** fijación de precios de costo más margen (sumar un sobreprecio estándar al costo del producto), fijación de precios de equilibrio (fijar el precio con el fin de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto); y fijación de precios por utilidades meta (o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta).

- Método basado en el comprador: fijación de precios basada en el valor (fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, no en el costo para quien vende).
- Método basado en la competencia: fijación de precios por tasa vigente (fijar precios con base en lo que competidores cobran por productos similares), y por licitación sellada (cuando la compañía busca ganar un contrato, y para hacerlo requiere un precio más bajo que el que cree que las otras empresas ofrecerán).<sup>17</sup>

La empresa, utiliza una combinación de métodos de fijación de precio, aplicando universalmente la estrategia de costo más margen, es decir, asignando sobre el costo de los productos un porcentaje que representa la ganancia para la empresa. También aplica el método de precios dinámicos dependiendo del mercado al que se dirige, siendo diferentes los precios para el mercado B2B y para el mercado de consumidores finales, ya que si bien comercializa los mismos productos en ambos mercados, el volumen de compras que realiza cada uno es muy diferente, asignando descuentos por cantidad a los clientes del mercado B2B.

También aplica el método basado en la competencia, fijando los precios en base a lo que los competidores cobran por productos idénticos o similares, sabiendo que el rubro de la construcción tiene una fuerte elasticidad de la demanda respecto al precio, y los clientes eligen comprar en el negocio que tenga los precios más bajos.

---

(17) Ibídem, pág. 327.

Por último, también aplica la fijación de precios por el método de licitación sellada, participando en las licitaciones lanzadas por el Gobierno para la construcción o refacción de espacios públicos, ofreciendo un precio más bajo en términos totales, que el que cree que las otras empresas ofrecerán.

En este sentido, la estrategia de la empresa para fijar sus precios, consiste en cotizar el total de requerimientos pautados en la licitación, y reducir los márgenes de aquellos productos que tienen un porcentaje mayor de ganancia para la empresa, sin modificar los precios de los productos en los que el margen ya fuera acotado, de manera de reducir en términos totales el monto presupuestado para la licitación, buscando mejorar los precios que la competencia pudiera presentar, a fin de procurar ganar dicha licitación, vendiendo más en términos totales.

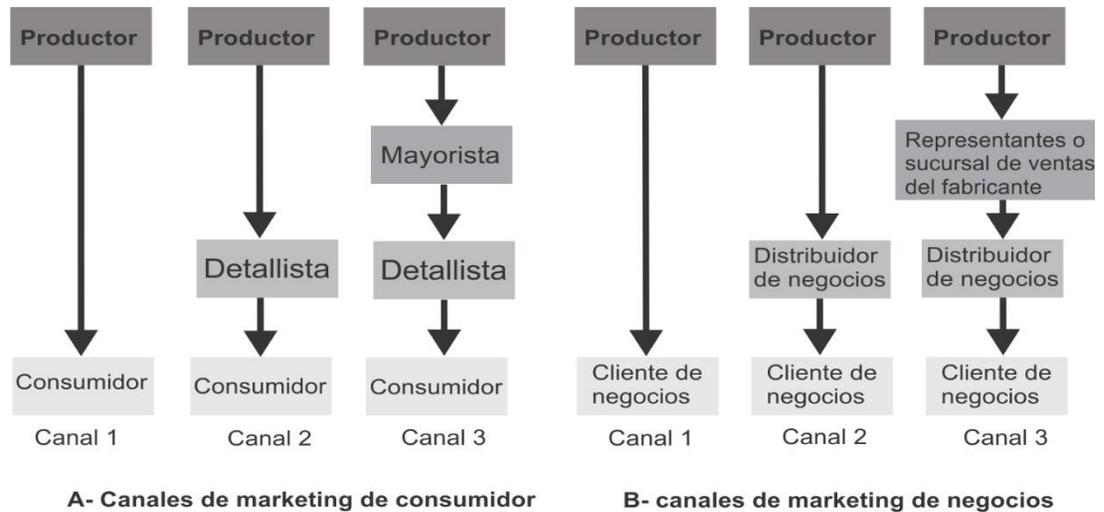
Para esto, los gerentes de cada sucursal deben cumplir con la búsqueda o consecución de presupuestos de la competencia, para utilizar esa información al momento de participar en las licitaciones.

De igual manera, al momento de mejorar los presupuestos que los clientes de sus mercados B2B y B2C le presentan, la empresa compara sus precios de manera total con los presupuestos de los competidores, y busca mejorar el presupuesto reduciendo los márgenes de ganancia de diversos productos a fin de reducir el monto total, no siendo siempre el mismo producto al cual se reduce el margen de ganancia. La empresa prioriza reducir su margen de ganancia en algunos productos a fin de mejorar el presupuesto total contra la competencia y procurarse la venta.

### 2.c. Plaza/Distribución

La mayoría de las empresas no brindan valor a sus clientes por sí mismas, sino que deben trabajar de cerca con otras compañías en una red más grande de transferencia de valor. La red de transferencia de valor está formada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, por último, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema. Los socios ascendentes de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarios para crear un producto o servicio. Los socios descendentes son los canales de marketing o canales de distribución que se dirigen al cliente. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y los detallistas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

El canal de marketing (o canal de distribución), consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios. Un nivel de canal es cada capa de intermediarios que realizan alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal, como podemos apreciar en la siguiente figura:



#### Canales de Marketing

El canal 1, llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Los canales restantes de la figura son canales de marketing indirecto, que incluyen a uno o más intermediarios. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero son poco comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y un canal más complejo.

La forma de organización del canal también puede variar, existen canales de distribución convencionales que constan de uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía separada que trata de maximizar sus propias utilidades, incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal. En contraste, existe un sistema de marketing vertical (SMV) que consta de productores, mayoristas y

detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Hay SMV dominados por el productor, el mayorista o el detallista. A su vez existen tres tipos de sistemas de marketing vertical: SMV corporativo (combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece mediante la propiedad común), SMV contractual (sistema de marketing vertical en el que compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante contratos con la finalidad de economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas), y SMV administrado (coordina etapas sucesivas de producción y distribución, no mediante propiedad común ni vínculos contractuales, sino por el tamaño y el poder de una de las partes).

Existen también sistemas de marketing horizontal, es decir, acuerdos de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Y por último hallamos sistemas de distribución multicanal (o canal de marketing híbrido) que son sistemas en el que una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.<sup>18</sup>

#### Organización del canal

Rosso utiliza el canal 1 para llegar a los clientes de sus distintos mercados, no utiliza intermediarios para poner a disposición de los consumidores los productos que comercializa, y efectúa las ventas en sus propios salones; por lo tanto siempre utiliza un canal directo.

---

(18) Ibídem, pág. 373.

La empresa se desempeña en un canal de distribución convencional, ya que tanto Rosso, como los productores, son empresas independientes, que buscan maximizar sus propias utilidades, y no actúan como un sistema unificado, ya que no tienen un vínculo contractual, ni ejercen poder entre unos y otros, ni tampoco son dueños de los otros miembros del canal.

### Niveles de Canal

Rosso no utiliza niveles de canal para llegar a sus consumidores. Siendo una empresa netamente comercializadora, realiza las ventas por su cuenta a través de sus propios salones de ventas, mediante vendedores pertenecientes a la plantilla de la empresa.



Representación del Sistema de Distribución Multicanal en el que participa Rosso Materiales <sup>19</sup>

---

(19) Gráfico de elaboración propia.

### Tipos de Intermediarios

Se identifica el tipo de miembro de canal que es Rosso en la cadena de valor desde el productor hasta el consumidor final.

En el caso del mercado B2C, es un minorista porque vende sus productos a los consumidores finales y lo realiza por medio de sus salones de ventas, y vendedores en plantilla de la empresa.

En el caso del mercado B2B, cumple la función de mayorista, ya que le vende a empresas en grandes cantidades para que estas utilicen esos productos en su proceso de construcción, manteniendo su rol de empresa comercializadora en el mercado de negocios. Podría decirse que llega a dicho mercado por medio de una fuerza de venta especializada, la cual atiende en oficinas ubicadas dentro de algunos de los salones de venta, y cuentan con las facultades de conceder créditos, coordinar entregas de los materiales en obra e incluso brindan ayuda administrativa a sus clientes (empresas constructoras). Por otro lado también llegan a este mercado a través de un conjunto de vendedores dedicados a buscar los clientes por fuera de la empresa, llegando a las oficinas de las distintas empresas constructoras, presupuestando, coordinando entregas de material y cerrando ventas.

### Logística de Marketing y administración de la cadena de suministros

La empresa utiliza para la Distribución Física de los productos desde las fábricas a los salones de venta, una Logística Propia, y transportes de terceros, dado que muchos proveedores asumen por su cuenta la entrega de materiales a Rosso, responsabilizándose de que la mercadería llegue en tiempo y forma a los depósitos de la empresa. La logística propia también es

utilizada en primer lugar, para transportar la mercadería desde el productor/proveedor a los centros de almacenamiento de la empresa, y desde allí hacia los puntos de ventas, y en segundo lugar, para hacer entregas en obra a sus clientes de negocios.

La empresa trabaja con cuatro depósitos centrales, ubicados en las sucursales de Salta, Manantial, Monteros y Aguilares. Toda la mercadería, excepto cemento, cal y algunos productos de siderurgia, se almacenan en estas sucursales desde el proveedor. Desde estos depósitos centrales, se redistribuyen a las demás sucursales que no cuentan con depósitos centrales. El traslado del producto habitualmente se realiza en los camiones propios de Rosso, salvo excepciones, en las que el proveedor con su propia flota de camiones o mediante terceros, se encarga de realizar el reparto de la mercadería.

Todos los costos que genera el proceso de logística, son considerados por la empresa para determinar el precio de los productos.

La empresa cuenta con un sistema informático, donde se muestra el stock mínimo que debe tener cada sucursal, en base a esto, el administrador de distribución se encarga de realizar los pedidos correspondientes a las compras para mantener el abastecimiento de todas las sucursales.

El inventario de los productos para cada sucursal, se determina en base a informes de ventas y rotación de mercadería, de tal forma que el stock es diferente en función a los requerimientos de las sucursales, donde existen productos que tienen mayor o menor salida. El gerente de cada sucursal, debe elaborar estos informes y realizar las estimaciones de

inventarios necesarios para mantener el abastecimiento y evitar la pérdida de ventas por falta de stock.

#### 2.d. Promoción/Comunicación

El marketing moderno requiere algo más que sólo desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las compañías también deben comunicarse con los clientes actuales y con los potenciales, en tanto que el contenido del mensaje no debería dejarse al azar. Todos sus esfuerzos de comunicación deben combinarse en un programa de comunicaciones consistente y coordinado.

#### Mezcla de Comunicación

La mezcla total de comunicaciones de marketing de una compañía, también llamada mezcla promocional, consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

- Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.
- Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente, es decir, el uso del teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse de forma directa con consumidores específicos.<sup>20</sup>

La empresa Rosso Materiales utiliza las siguientes herramientas de comunicación:

- Publicidad: la empresa usa 3 medios para publicidades masivas, como ser las radios, que emiten las propagandas de “el mocho”. Utilizan también publicidades en diarios locales, como ser “La Gaceta” donde se publican ofertas de media página, y por último, folletos de las tarjetas de crédito las cuales ceden un espacio publicitario en los mismos, los cuales se adjuntan con los resúmenes de cuenta de las tarjetas.
- Promoción de Ventas: el sello de la empresa en esta categoría es el 20% de descuento en cerámico y porcelanatos con todos los medios de pago. La promoción siempre dura 14 días en cada sucursal (sólo una sucursal puede tener esta promoción por vez), cumplido el plazo, otra sucursal asume este descuento, de manera rotativa. La empresa también cuenta con promociones de tarjetas de crédito, que se logran mediante acuerdos con las mismas, siendo las más utilizadas “12 que son 11” de tarjeta “Naranja” y “Su Crédito”, consistentes en que la entidad financiera beneficia al cliente con la primera cuota, cuando los mismos financian la

---

(20) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Op. Cit., pág. 431.

compra en 12 cuotas. También se trabaja con Banco macro, que reintegra el 10% de la compra a sus clientes.

- Relaciones públicas: la principal herramienta que posee la empresa es la “fan page” en Facebook, que se utiliza para llevar a cabo eventos como sorteos de Nuevos productos donados por proveedores, también se desarrolla la historia del personaje “el mocho”, el cual fue creado para que la empresa, mediante su historia, pueda crear un vínculo más fuerte y personal con el cliente, de tal forma que se sientan identificados con el personaje. Asimismo se publican las promociones vigentes, como ser los descuentos y las promociones de tarjetas de crédito. Además, se utilizan las cuentas de Twiter, y un canal de Youtube, donde se suben los spots publicitarios y la historia del mocho.

- Ventas personales: la empresa cuenta con amplios salones de venta en todos sus locales, con una fuerza de ventas capacitada y dispuesta a establecer solidos vínculos con los clientes mediante el asesoramiento especializado a fin de concretar las ventas. En las sucursales más grandes, la empresa tiene desarrollada una fuerza de ventas externa, para grandes clientes, la cual se encarga de acercarse a estos clientes, para ofrecer, presupuestar y ejecutar las ventas.

- Marketing Directo: la empresa no aplica técnicas de marketing directo.

#### Presupuesto de la Mezcla de Comunicación

Una de las decisiones de marketing más difíciles que enfrenta una compañía se refiere a cuánto dinero debería gastar en promoción. Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar el presupuesto total de publicidad:

- Método costeable: implica fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la gerencia, la compañía puede pagar. Parten de las ganancias totales, deducen los gastos de operación y los gastos de capital, y luego destinan a la publicidad parte de lo que queda.
- Método del porcentaje de ventas: determina el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.
- Método de la paridad competitiva: establece el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores, vigilan la publicidad de sus competidores o realizan estimaciones de los gastos de promoción de la industria, a través de publicaciones o asociaciones del ramo, y luego establecen sus presupuestos con base en el promedio de la industria.
- Método de objetivo y tarea: la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica (1) definir objetivos promocionales específicos; (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos, y (3) estimar los costos de realizar esas tareas. La suma de los costos constituye el presupuesto de promoción propuesto.<sup>21</sup>

La empresa Rosso Materiales utiliza una mezcla entre el método del porcentaje de ventas y el método de la paridad competitiva.

Respecto al método del porcentaje de ventas, el presupuesto de promoción se calcula teniendo en cuenta el monto de ventas mensual del mes precedente, aplicando un porcentaje preestablecido del 0,10%.

---

(21) Ibídem, pág. 445.

Los elementos principales que se tienen en cuenta a la hora de fijar el presupuesto son: costo de la publicidad en medios radiales, costos de los avisos en diarios, erogación para la administración de la página de Facebook y los honorarios del asesor de marketing. El presupuesto se forma en base a estos elementos y actividades, también teniendo en cuenta el método de la paridad competitiva, analizando la publicidad que realiza la competencia, buscando igualarla o superarla. De esta manera todos estos factores influyen en la determinación del presupuesto de promoción.

### Estrategia de la Mezcla de Comunicación

Existen dos estrategias básicas de la mezcla de promoción:

- Estrategia de empuje (o estrategia push): estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir el producto en los canales. El productor promueve el producto ante los mayoristas, quienes lo promueven ante los detallistas, y estos últimos lo hacen ante los consumidores.
- Estrategia de atracción (o estrategia pull): estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para crear una demanda. Si la estrategia tiene éxito, los consumidores pedirán el producto a los detallistas, quienes lo pedirán a los mayoristas, y estos últimos lo pedirán a los productores.<sup>22</sup>

Rosso Materiales utiliza para sus mercados de consumidores y de negocios, una estrategia de tipo Push (de empuje), ya que promueve sus

---

(22) Ibíd., pág. 447.

productos a través de su fuerza de ventas, por medio de la capacitación de sus vendedores, lo cual le reporta incrementos en las ventas, y realizando competencias para motivar a los vendedores a promover más ventas, mediante distintas tácticas motivadoras, tales como premios a los vendedores, los cuales pueden ser monetarios es decir un extra en la remuneración por alcanzar un determinado número de ventas, o mediante el pago de una comisión, o mediante objetos, por ejemplo televisores LCD para el vendedor y el gerente de sucursal que más ventas efectuaron de ciertos productos. La competencia para llevarse estos premios, se define en base a las cifras de ventas de determinados productos. Por ejemplo, recientemente realizaron un concurso de la marca Rotoplast, y el vendedor que más ventas lograba ejecutar con los productos de esta marca, junto al el gerente cuya sucursal tenía más unidades vendidas, ganaban un LCD Samsung de 32" cada uno.

## CAPÍTULO V

### RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Sumario: 1. Herramientas; 2. Informe

#### 1. Herramientas

##### Entrevista

Éste método se basa, en realizar diversas preguntas a las personas que pueden proporcionar información pertinente, referida a la temática que interesa conocer. Generalmente se utiliza un cuestionario, siendo éste uno de los métodos más utilizados en la recolección de datos en investigaciones.

Aporta numerosas ventajas, entre ellas la versatilidad, referida a la capacidad del método para recolectar datos sobre una amplia gama de necesidades de información. Otras ventajas adicionales se relacionan con la rapidez y el bajo costo del método de comunicación, en comparación con el método de observación.

La desventaja radica en el hecho de que el encuestado, puede negarse a suministrar ciertos datos deseados, o que hubiera algún tipo de incapacidad del encuestado para suministrar los datos, o que pudieran existir influencias en el proceso de interrogación para dar respuestas aceptables.

La comunicación con los encuestados puede llevarse a cabo mediante una entrevista personal, donde el entrevistador formula la pregunta a uno o más encuestados en una situación de cara a cara. El entrevistador debe establecer un proceso de comunicación con el encuestado para poder formular las preguntas y registrar las respuestas. Dicho registro de las respuestas, puede realizarse durante o después de la entrevista.

Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas, según el tipo de preguntas que se desarrollan y su finalidad.

Se dice que una entrevista es estructurada cuando se encuentra absolutamente estandarizada; es decir que se compone de preguntas rígidas que se plantean a todos los interlocutores de forma idéntica y cuya respuesta también se encuentra estructurada. Algunas de las ventajas de este tipo de entrevista son: que resulta más sencillo procesar la información (pudiendo compararse fácilmente las respuestas obtenidas, útil por ejemplo para crear una estadística), que no se requiere de un entrevistador muy audaz (cualquiera podría desempeñar esta labor, independientemente de si es o no periodista), que se recopila información uniforme (es sencillo eliminar aquellos datos que no hacen a la investigación, que no proporcionan información útil a los objetivos de la entrevista).

Suelen ser utilizadas en el ámbito científico (censos, encuestas de trabajo, etc) y en medios que no cuenten con un experto en periodismo, capaz de desenvolverse hábilmente en el ámbito y desarrollar preguntas interesantes e independientes a cada uno de sus interlocutores.

Por otro lado, las entrevistas no estructuradas permiten acercarse más al interlocutor, son más flexibles y, si bien también hay un línea de preguntas que las guía, estas no son rígidas y permiten que el entrevistador

repregunte aquello que considere importante o profundice en ciertos temas que son de su interés o que crea que pueden interesar a sus interlocutores.

Las ventajas de este tipo de entrevistas es que las preguntas se adaptan al entrevistado en cuestión y sirven para diversas situaciones y sujetos, además permite profundizar en temas de un determinado interés y orientar las hipótesis hacia áreas de nueva exploración. En sus desventajas está la dificultad para tabular los datos obtenidos, el requerimiento de una cierta habilidad técnica por parte del entrevistador y un mayor conocimiento sobre el tema de la entrevista.<sup>23</sup>

### Cuestionario

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas, no es siempre así.

La encuesta a menudo se realiza en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado.

Los cuestionarios tienen ventajas sobre otros tipos de encuestas en que estos son baratos, no requieren de mucho esfuerzo por parte del consultado como por ejemplo las encuestas orales o telefónicas, y a menudo tienen respuestas estandarizadas que hacen más simple la tabulación de los datos. Sin embargo, estas respuestas estandarizadas pueden frustrar a los usuarios. Como un tipo de encuesta, el cuestionario también tiene mucho de

---

(23) Definición.de, en Internet, <http://definicion.de/entrevista/#ixzz4Gz00LY6e>, (febrero de 2012).

los mismos problemas relacionados a la construcción y fraseología de las preguntas que existen para otros tipos de sondeos de opinión.

Usualmente, un cuestionario consiste de una cantidad de preguntas que el consultado tiene que responder en un formato determinado. Se hace una distinción entre preguntas abiertas y preguntas cerradas. Una pregunta abierta le solicita al consultado que formule su propia respuesta, mientras que una pregunta cerrada hace que el consultado seleccione una respuesta de un conjunto determinado de opciones. Las opciones para una pregunta cerrada deberían ser exhaustivas y mutuamente exclusivas.<sup>24</sup>

Mediante la utilización de un cuestionario realizado al dueño de la empresa Rosso Materiales, los objetivos buscados fueron: conocer los aspectos generales de la empresa, tanto su historia, como su organización, funcionamiento, administración de los recursos con los que cuenta, (humanos, tecnológicos, financieros, etc.), conocer los entornos en los cuales la empresa se desenvuelve, y obtener información puntual relacionada a las variables del marketing mix.

Cuestionario guía para la entrevista al Gerente Gral.:

- Historia de la empresa: ¿Cómo se dio el emprendimiento? ¿Cómo consiguió el financiamiento?, ¿Siempre trabajo el mismo rubro?
- Visión: ¿Cuál es el ideal para su empresa?, ¿Qué quieren ser y lograr en el futuro?
- Misión: ¿Qué acciones irán tomando en el Corto Plazo para llegar a ese ideal?, ¿Cuándo las tomarán?
- ¿Cuántas sucursales poseen?, ¿En qué ciudades / provincias?

---

(24) Wikipedia, en Internet, <https://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>, (septiembre de 2016).

- ¿Se esperaba un crecimiento tan grande y repentino de la empresa?
- Presentación del Organigrama
- Describa el circuito administrativo en la empresa. ¿Hubo muchos cambios en su organización a través de los años?
- ¿Cree que este circuito es eficiente en cuanto a su funcionamiento día a día? ¿Hay alguna persona que supervisa el área administrativa?
- ¿Los puestos están formalizados?
- ¿El sistema informático actual es suficiente para satisfacer las necesidades de información de la empresa?
- A medida que la empresa fue creciendo, ¿se fue formalizando y ordenando lo administrativo? ¿Se fueron delegando las tareas a medida que esto ocurría?
- ¿Cómo afecta a la empresa la política económica del gobierno?
- ¿De qué manera afectó dicha política a los consumidores/compradores?
- ¿Se da frecuentemente la entrada de nuevos productos en el rubro? ¿Desplazan a otros ya insertados en el mercado? ¿Qué tan innovadores son?
- ¿Con qué proveedores y marcas trabaja?
- ¿Qué sucede cuando los proveedores no pueden proporcionar los materiales para la venta?
- Su empresa en particular, ¿puede ejercer influencia en el precio de compra de los materiales?
- ¿Contrataron consultoría de marketing alguna vez?
- ¿Cómo financia la empresa la compra de materiales?, ¿y la de

maquinaria?

- ¿Tienen clientes internacionales?
- ¿Quiénes son sus competidores en los mercados de consumo y los mercados de negocios?

los mercados de negocios?

- ¿Utilizan un Sistema de Información en la empresa?, ¿cuál?
- ¿Quién toma las decisiones de compra de materiales o de maquinaria?, ¿quién/es influyen en su decisión?

maquinaria?, ¿quién/es influyen en su decisión?

- A los clientes de negocios (constructoras) ¿Se los atiende de manera diferencial? ¿Cómo?

manera diferencial? ¿Cómo?

- ¿Cuáles creen que son las cosas que ofrecen que hace que los clientes los elijan en vez de elegir a la competencia?

clientes los elijan en vez de elegir a la competencia?

- Información detallada de cada tipo de producto (Marcas, tipos de producto)

de producto)

- ¿Qué calidad es la buscada por la empresa?
- ¿Tiene una base de datos con información de sus clientes?

¿Cómo los usa, para qué?

- ¿Manejan información estadística?
- ¿Cómo creen que es el consumidor tipo? ¿Qué características tiene?

tiene?

- ¿Cuál es el factor o elemento mediante el cual buscan

posicionar a la empresa frente a los clientes?

- ¿Qué factores influyen en la decisión de fijación de precios:

a) ¿el precio de los competidores?

b) ¿el precio que están dispuestos a pagar los consumidores?

c) ¿el costo de adquisición?

- ¿Quiénes son sus clientes y cómo llegan a ellos?

- La logística y el traslado de los productos desde el proveedor a

los depósitos, ¿es propia o es de terceros?

- ¿Qué acondicionamiento debe tener el transporte?
- En cuanto a acondicionamiento de los productos y el

establecimiento de precios, realizan:

a) ¿publicidades? ¿En qué medios?

b) ¿exhibiciones?

c) ¿descuentos especiales? ¿Para el cliente de negocios o para el consumidor final?

- ¿Patrocinan eventos?
- ¿Forman parte de ferias o las organizan?

A fin de determinar la situación administrativa, en relación a su estructura y funcionamiento, se presenta el siguiente cuestionario para el relevamiento administrativo:

#### Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre:

2. Edad:

3. Puesto que ocupa:

4. Antigüedad en el Puesto o Cargo:

#### Estructura de la Organización

5. Sector donde se desempeña:

6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña:

7. Supervisor o jefe inmediato superior:

8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:

9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector:

10. Indique si tiene empleados a cargo:

11. Cantidad de empleados a cargo:

12. Conoce el organigrama de su sector:

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

i. Administrativas:

ii. Comerciales:

iii. Logística:

iv. Otras:

15. ¿Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea?

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?

17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige:

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

i. Administrativas:

ii. Comerciales:

iii. Logística:

iv. Otras:

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

- Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
- Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
- Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
- Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
- Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:

## 2. Informe

Mediante el cuestionario realizado al Gerente General de Rosso, se conoce la historia de la empresa, sus inicios, y como se ha dado su repentino crecimiento hasta llegar a su situación actual. El Gerente expresó que se encuentran explícitas tanto la visión, como la misión, esta última de manera enunciativa respecto a las ideas que a los propietarios les interesa resaltar. Así mismo, la empresa cuenta con un organigrama, el cual es presentado para llevar a cabo el análisis pertinente. Surge también que si bien la empresa tuvo un vertiginoso crecimiento, aún no se pudo definir los puestos con su correspondiente descripción formal, ni se elaboró el manual de funciones.

Cuando los propietarios crearon la administración, cada administrativo realizaba todos los pasos del circuito de la rueda operativa para ciertos proveedores asignados, puesto que había poca cantidad de proveedores y sucursales con las que trabajaban.

Con el tiempo la empresa creció, y se multiplicaron la cantidad de sucursales y proveedores que debían atender, por lo que, la manera de llevar a cabo los procesos administrativos se volvió obsoleta e ineficiente.

Hace un par de años, iniciaron un proceso de rediseño de la administración, y el cambio más relevante fue la separación de las funciones por procesos, a fin de especializar la atención a los distintos circuitos administrativos, teniendo por ejemplo, personal encargado de conformar el informe de recepción, personal encargado de dar conformidad a las facturas de proveedores, etc.

Por otro lado, el Gerente manifestó que la empresa le otorga importancia a los aspectos referidos al marketing, por lo cual decidieron contratar un servicio de consultoría, sin embargo reconoce que los principales problemas de la empresa se hallan principalmente en el sector administrativo.

En cuanto al relevamiento administrativo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Falta de orientación del personal al momento de realizar sus actividades, tareas ya que no están explicitadas.
- Los empleados manifiestan no conocer el organigrama de la empresa, generándoles incertidumbre respecto a las jerarquías, por lo tanto no

identifican quién es su superior inmediato, ni a que departamentos están ligados.

- No tienen claridad respecto a sus funciones y responsabilidades.
- Muchas de las tareas rutinarias que realiza el personal, son solapadas por personal de otro sector, generando repeticiones en las tareas y confusiones, lo cual disminuye la eficiencia y efectividad en general de la empresa, debiendo corregir errores; por ejemplo pagos duplicados.
- En cuanto al sistema de gestión computarizado que utiliza la empresa, los trabajadores acceden a él mediante claves de acceso, pudiendo utilizar solamente las funciones relacionadas al puesto, resguardando así la información confidencial y sensible a los distintos tipos de usuarios.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTAS DE ACCIONES GENERALES Y**

### **COMERCIALES**

**Sumario:** 1. Introducción; 2. Propuestas de Acciones para la Estrategia General; 3. Propuestas de Acciones para la Estrategia Comercial

#### **1. Introducción**

Luego del relevamiento de datos, se evidencia que la empresa Rosso Materiales requiere establecer claramente objetivos, elaborar planes y estrategias así como también rediseñar la organización.

En este sentido, resulta necesaria la elaboración de descripciones de puestos para concluir en un manual de funciones y también establecer procedimientos para los procesos más relevantes.

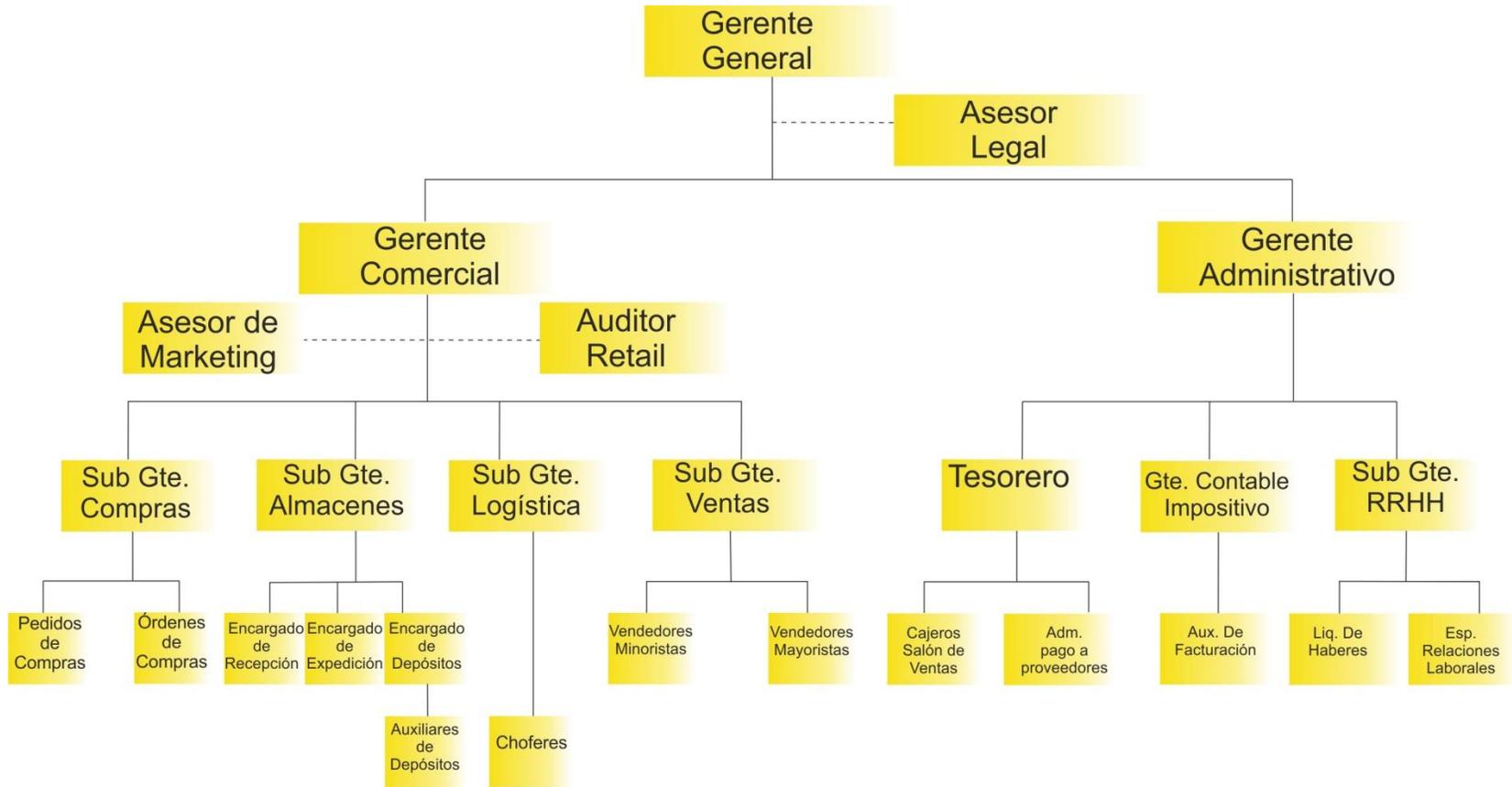
En conjunto estas actividades son necesarias para alcanzar los objetivos que la empresa se ha trazado; es decir, lograr una dirección efectiva, encaminar cada uno de los planes y actividades hacia el cumplimiento de dichos objetivos, con una adecuada motivación, comunicación; y mayor control sobre sus operaciones de modo que logre la eficiencia.

En base a lo expuesto anteriormente, se elaboran las siguientes propuestas.

## 2. Propuestas de Acciones para la Estrategia General

- Reestructurar el organigrama mediante una departamentalización funcional (agrupando actividades homogéneas en un solo departamento) con las ventajas de lograr una mayor eficiencia y competencia, se potencia la especialización laboral, y facilita la capacitación. Corregir también la falla estructural de subordinación unitaria que presenta el organigrama actual de Rosso, donde se evidencia el tipo de subordinación “uno a uno”, todo esto mediante la elaboración de un nuevo organigrama.

Organigrama propuesto <sup>25</sup>



(25) Elaboración propia.

- Delegar más tareas y responsabilidades del dueño a sus gerencias medias, para que él pueda dedicarse principalmente a la planeación estratégica de su empresa y así evitar la llamada “trampa de la actividad” (destinar buena parte de su tiempo a tareas rutinarias).
- Aplicar un Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones, actualizando el software de la empresa, pasando a un sistema integrado desarrollado a medida, dado que el software que la empresa utiliza actualmente resulta insuficiente por el volumen de operaciones que maneja.

Respecto a los problemas administrativos que la empresa presenta:

- Organizar mejor a la empresa a través de la implementación de manuales de funciones para especificar puestos, responsabilidades, actividades, perfiles. Precizando las descripciones de puestos con sus especificaciones.
- Elaborar un manual de procedimientos, para precisar el desarrollo de los procesos administrativos.

A modo de sugerencia, se presentan las siguientes descripciones de algunos puestos de la empresa.

#### Descripción del puesto: Sector Almacenes

I. Información general del puesto:

Nombre del puesto: Encargado de Recepción

Nomenclador según convenio colectivo respectivo: Administrativo B

Puesto del que depende: Gerencia Comercial

Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

## II. Descripción general del puesto:

El Encargado de Recepción tiene como responsabilidad principal la recolección y el control de los informes de recepción de mercadería proveniente de los distintos depósitos de la empresa.

## III. Descripción de tareas o funciones:

1. Recopilar, analizar y controlar los informes de recepción y recibos, corroborando que las cantidades recibidas en los depósitos sean idénticas a aquellas detalladas en los informes y facturas.

2. Exigir a los depósitos la entrega en tiempo y forma de los remitos e informes de recepción.

3. Analizar las cantidades y verificar que coincidan con las que figuran en los remitos emitidos por los proveedores.

4. Completar las facturas (conforme al informe de recepción, remito y factura), para luego ser remitidas al sector pagos.

5. Realizar el alta de la mercadería recibida al sistema de stock.

6. Recopilar todos los gastos referidos a las distintas obras de construcción que la empresa está actualmente llevando a cabo.

7. Realizar los reclamos por inconsistencias de cantidad y hacer su seguimiento respectivo.

## IV. Responsabilidad y autoridad

### A. Responsabilidad:

a. Confeccionar y entregar al sector pagos un listado de facturas completas con sus respectivos comprobantes, por lo menos una vez al día.

b. Realizar el control de remitos e IR dentro de la 48 horas de recibidos.

c. Exigir al sector depósito la entrega oportuna de los comprobantes.

B. Autoridad:

El Encargado de Recepción, tiene autoridad para:

a. Exigir al sector depósitos, la entrega de los informes y remitos a tiempo.

b. Dar de alta el stock de mercadería en el sistema.

c. Controlar las guías de transportistas y remitos del proveedor al ingresar mercadería.

V. Relaciones

a. A mayor nivel: Gerencia comercial.

b. A igual nivel: Expedición, Depósitos.

c. A menor nivel: Ninguna.

VI. Perfil de contratación

Educación formal necesaria: Secundario completo, orientación indistinta.

Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios Windows y Microsoft Office (especialmente Excel).

Experiencia laboral previa: No se requiere.

Conocimientos necesarios: Conocimiento sobre el uso de paquetes utilitarios computacionales, conocimiento sobre las normativas del departamento /rubro.

Habilidades y destrezas:

Excelente comunicación oral y escrita.

Excelentes relaciones interpersonales.

Orientación al trabajo en equipo.

Eficiente administración del tiempo.

Descripción del puesto: Sector Pagos

I. Información general del puesto:

Nombre del puesto: Administrativo pago a proveedores.

Nomenclador según convenio colectivo respectivo: Administrativo B

PUESTO DEL QUE DEPENDE: Tesorero.

PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno.

II. Descripción general del puesto:

El administrativo de instrumentación de pago a proveedores tiene como responsabilidad el control de precios en las facturas de proveedor, agendar las facturas de proveedor para su pago, preparación de pagos a proveedores para ser enviado a los distintos bancos, conciliar las cuentas con los proveedores, reportar saldos de las cuentas de los distintos proveedores.

III. Descripción de tareas o funciones:

1. Controlar los precios de las facturas de los proveedores asegurándose que el precio en las mismas coincida con el de la lista de precios y no haya errores en el pago.

2. Archivar transitoriamente y de forma cronológica las facturas de los proveedores que estén completas (tengan remito e IR) para que el Tesorero asigne valores para su pago.

3. Preparar los cheques para enviar al banco o para retiro por parte de los proveedores y el efectivo para pagar a los proveedores que retiran el pago personalmente.

4. Reportar los saldos de las cuentas de los distintos proveedores al Tesorero para que este último corrobore que no hay deudas pendientes.

5. Conciliar los saldos con los estados de cuenta de los proveedores y reportar cualquier diferencia al Tesorero.

6. Controlar que exista consistencia entre las facturas del proveedor y los informes de recepción.

#### IV. Responsabilidad y autoridad

##### A. Responsabilidad:

a. Agendar las facturas de proveedor dentro de las 72 horas de recibidas.

b. Carga de las boletas de depósito, dentro de las 24 hs de recibidas, una vez que sean efectuados los pagos en el banco.

c. Controlar diariamente la fecha de los cheques recibidos controlando que ninguno se pase de la fecha de vencimiento.

d. Completar e imprimir las cartas de pago una vez adquiridos todos los respectivos comprobantes (Factura, depósitos, remito, informe de recepción).

e. Mantener una casilla de correo electrónico y recibir e-mails de los proveedores con comprobantes (facturas y remitos).

f. Mantener una comunicación fluida con cada uno de los proveedores para tener las cuentas al día y sacar cualquier duda que surja por parte de los mismos.

B. Autoridad:

El administrativo de instrumentación de pagos a proveedores, tiene autoridad para:

- a. Exigir la entrega en tiempo y forma de las boletas de depósito.
- b. Exigir la entrega en tiempo y forma de los Informes de Recepción para cotejar con las facturas de proveedores.
- c. Pedir a los proveedores estados de cuenta para conciliar los saldos.

V. Relaciones

- a. A mayor nivel: Tesorero, Gerente Administrativo.
- b. A igual nivel: Responsable de informes de recepción, pedidos de compras, caja pagadora.
- c. A menor nivel: ninguna.

VI. Perfil de contratación

Educación formal necesaria: Secundario completo.

Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios Windows y Microsoft Office (especialmente Excel).

Uso extensivo de calculadoras científicas.

Experiencia laboral previa: No se requiere experiencia laboral previa.

Conocimientos necesarios: Conocimiento sobre el uso de paquetes utilitarios computacionales, conocimiento sobre las normativas del rubro.

Habilidades y destrezas: Excelente comunicación oral y escrita. Excelentes relaciones interpersonales. Capacidad para desarrollar y orientar el trabajo en equipo. Eficiente administración del tiempo.

Descripción del puesto: Sector Logística

I. Información general del puesto

Nombre del puesto: Sub Gerente de Logística

Nomenclador según convenio colectivo respectivo: Administrativo B

Puesto del que depende: Gerente Comercial.

Puesto(s) que supervisa: Choferes de camiones.

II. Descripción general del puesto: El encargado de la logística tiene como responsabilidad principal asegurar el correcto abastecimiento de mercadería de todas las sucursales.

III. Descripción de tareas o funciones

1. Analizar los distintos listados de stocks de mercadería para organizar movimientos entre sucursales a fin de concretar el abastecimiento.

2. Una vez por semana confeccionar pedidos de pegamentos, ladrillos, cal y viguetas para las distintas sucursales.

3. Revisar los pedidos de reserva de mercadería de los gerentes de las diferentes sucursales para determinar su realización o no.

4. Establecer criterios para autorizar o rechazar movimientos de mercadería según los pedidos de cada sucursal.

5. Combinar pedidos de mercadería con el sector pedidos para que ningún camión viaje con carga incompleta.

6. Reunirse una vez por semana con el Auditor de depósitos y el para establecer pautas de comunicación y trabajo de los distintos depósitos con respecto a movimientos de mercadería.

7. Preparar y coordinar el envío de camiones para el traslado de mercadería entre sucursales, ya sea para entrega de mercadería vendida o para reposición de stock por mínimos.

8. Confeccionar un informe semanal sobre la mercadería que no se incluyó en los movimientos entre sucursales y sus motivos.

#### IV. Responsabilidad y autoridad

##### A. Responsabilidad

a. Revisar al menos una vez por semana los listados de stock y ventas de la mercadería.

b. Revisar todos los pedidos de movimiento de mercadería entre sucursales y determinar su aprobación y rechazo.

c. Enviar una copia de todos los e-mails de autorización de los movimientos de mercadería al Gerente Comercial.

d. Confeccionar y presentar todos los informes de manera fija una vez por semana.

e. Mantener una comunicación fluida con los encargados de depósitos para asegurar que todos los movimientos se hagan a tiempo y de manera correcta así ninguna sucursal sufra de desabastecimiento.

f. Coordinar con el encargado de logística el retiro desde los proveedores de mercadería para abastecimiento y los movimientos entre sucursales de larga distancia.

#### B. Autoridad

El Gerente de Logística tiene autoridad para:

a. Solicitar información a los encargados de depósitos, ya sea sobre stock de mercadería o carga y descarga de camiones.

b. Aprobar o rechazar los pedidos de movimientos de mercadería entre sucursales.

c. Proponer medidas disciplinarias para aquellos choferes que no cumplan en tiempo y forma con los movimientos de mercaderías que se le asignaron.

#### V. Relaciones

a. A mayor nivel: Gerente comercial, Gerente general.

b. A igual nivel: Pedidos, Depósitos.

c. A menor nivel: Choferes, auxiliares de depósito.

#### VI. Perfil de contratación

Educación formal necesaria: Secundario completo.

Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios Windows y Microsoft Office (especialmente Excel).

Experiencia laboral previa: No se requiere experiencia laboral previa.

Conocimientos necesarios: Conocimiento sobre el uso de paquetes utilitarios computacionales, conocimiento sobre las normativas del departamento /rubro.

Habilidades y destrezas: Alta capacidad de análisis y síntesis. Excelente comunicación oral y escrita. Excelentes relaciones interpersonales. Capacidad para desarrollar y orientar el trabajo en equipo. Eficiente administración del tiempo.

### 3. Propuestas de Acciones para la Estrategia Comercial

- Formalizar un programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de manera que Rosso Materiales pueda contribuir con su comunidad, por ejemplo realizando donaciones de materiales de construcción a escuelas y fundaciones, haciendo partícipes a sus empleados en diferentes actividades de apoyo.

Se propone a la empresa trabajar de forma articulada con otras instituciones para colaborar resolviendo problemáticas sociales, respecto a niños, adolescentes y familias carenciadas, en situación de riesgo, en la provincia de Tucumán.

Entre estas instituciones, se propone trabajar con la “Fundación de ayuda al niño necesitado” (FANN), ayudando a expandir las instalaciones con nuevas aulas, y una vez construidas estas nuevas aulas, colaborar en la remodelación de las aulas ya existentes, mediante la donación de puertas, ventanas, y pintura para dichas aulas.

Para llevar a cabo esto, se asignará un presupuesto anual, con el cual, se llevará a cabo lo pertinente a la compra de materiales, pago de mano de obra, honorarios de arquitectos, coordinación de logística.

Otra institución propuesta, sería la Fundación León, la cual trabaja a favor del voluntariado y la responsabilidad social, y otorga becas a adolescentes para que puedan terminar sus estudios secundarios. Con esta institución, Rosso trabajaría aportando fondos para becas.

Hacer partícipes a sus empleados en programas de voluntariados, por ejemplo, clasificando medicamentos para hogares de ancianos, colaborando en escuelas y comedores.

Finalmente, otra institución propuesta para trabajar, sería la Fundación Pro Niño, la cual trabaja estimulando la solidaridad social, y tiene su sede en el Hospital del Niño Jesús. La manera de trabajar con esta institución, sería realizando donaciones de materiales para la reparación de unidades críticas del hospital, esta fundación también realiza acciones para la refacción de la escuela Luis Braille, por lo que Rosso podría realizar donaciones de materiales, y participar de los programas de voluntariado, en vísperas del día del niño, donando juguetes para los niños internados en las unidades del Hospital de Niños, así como también en ocasión de las fiestas navideñas.

Luego de realizado el diagnóstico mediante el análisis FODA, una vez detectadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se propone:

- Implementar el servicio de fletes desde los locales de ventas para los clientes con el propósito de evitar la pérdida de ventas y competir con los pequeños corralones que ofrecen el servicio de flete gratuito.
- Ampliar la cartera de productos, buscando activamente nuevos productos de vanguardia y amigables con el medio ambiente, de manera de

tener una oferta diferencial para atraer a los clientes potenciales, y lograr incrementar la participación de mercado.

- Definir los procesos con claridad, para los circuitos de compra – venta – cobro – pago, a fines de unificar la administración central de la empresa, que se encuentra dividida en dos sucursales en Monteros y San Miguel de Tucumán, y se evite el manipuleo de información entre diferentes administraciones.

- Ajustar el nivel de inventario mínimo en todas las sucursales, para evitar faltantes y pérdida de ventas, garantizando los tiempos de entrega al contar con una flota propia de transportes de carga.

Respecto a la variable “Promoción” de la mezcla de marketing:

- Crear una página Web, además de mantener actualizada la fan page de Facebook. Con el propósito de ofrecer información acerca de la empresa, la dirección de sus sucursales y teléfonos de contacto.

Detalle	Monto
Facebook (pago mensual para figurar en las sugerencias la red)	\$ 1.876
Encargado de diseño web y diseño gráfico	\$ 12.000

- Plotear los vehículos de la empresa que realizan la distribución física de los productos. Los mismos debieran tener el logo de Rosso Materiales, junto a los datos de Facebook y un teléfono de contacto.

Modelo para ploteo



Detalle	\$ Unit.	cantidad	Monto
Ploteo en puertas de camiones (12 vehículos)	\$ 1.200	12	\$ 14.400

- Realizar publicidad radial en emisoras del noroeste argentino, de manera periódica y no esporádica como lo viene realizando la empresa, pudiendo ser de manera quincenal con las ofertas y descuentos por sucursales.

Detalle	Monto
FM Intensidad	\$ 500
Radio Municipal	\$ 300
El Mollar Radio Alem	\$ 200
FM Alberdi	\$ 500
Radio S	\$ 500
FM Morena	\$ 450
Melody	\$ 600
Horizonte	\$ 600
Radio Comunidad	\$ 500
Radio Famailla	\$ 500

FM Music	\$ 250
Mágica Identidad	\$ 500
Universal	\$ 800
Milena	\$ 550
FM Cielo	\$ 620
FM Fantástica	\$ 600
J.V.G FM Anta	\$ 500
RDF FM San Martín	\$ 500
Total	\$ 8.970

- Realizar publicidad en las ciudades pequeñas, como Monteros, Cafayate, mediante un vehículo con sonido móvil, para dar a conocer las ofertas próximas y descuentos que la empresa ofrece por tiempo determinado.

Detalle	Días	\$ por hora
Servicio de Sonido móvil	3	\$ 160

- Realizar la impresión de folletos, para dar a conocer las ofertas de los productos que la empresa realiza específicamente durante dos semanas en cada sucursal, y contratar repartidores para entregar dichos folletos en lugares de concurrencia como ser la vía pública, logrando comunicar oportunamente a los clientes de dichas ofertas.

Detalle	\$ unit.	Monto	
Impresión de folletos 4000 unidades	\$ 0,33	\$ 1.320,00	
Detalle	Jornal	Cant. Pers.	Monto
Reparto de folletería (por día)	\$ 150	3	\$ 450

- Publicitar en TV, en las zonas donde la empresa es nueva, como ser Salta.

Detalle	Monto
Publicidad TV (por spot 1 min. al aire) mensual.	\$ 18.000

## **CONCLUSIÓN**

Este trabajo permitió la aplicación de diferentes herramientas incorporadas a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas en la organización bajo estudio, Rosso Materiales.

Entre las herramientas utilizadas están: el modelo de 5 Fuerzas de Porter, análisis FODA y el Análisis de las Variables del Marketing Mix (precio, producto, plaza y promoción) que conforman la Estrategia Comercial de la empresa junto al diagnóstico de su segmentación y posicionamiento.

Luego del análisis y la investigación llevados a cabo, se concluyeron diversas propuestas de acciones, tanto para la estrategia general de la empresa, como para la estrategia comercial de la misma.

Los puntos clave de las propuestas apuntan a que la empresa se organice y planifique, en vistas al crecimiento que ya tuvieron y el que aún pretende alcanzar, rediseñando su estructura para la cual se propone un nuevo organigrama; formalizando a partir de descripciones de puestos para en el futuro terminar en un manual de funciones y la creación de un manual de procedimientos, para que la organización logre sus objetivos y sea eficiente. Las propuestas para la estrategia comercial son dentro de la variable promoción fundamentalmente y para lograr un mayor bienestar de la sociedad se proponen acciones de Responsabilidad Social, buscando que la

empresa se comprometa más aún con la sociedad.

Finalmente, se destaca que a través de este trabajo de Seminario, se observa una realidad común entre las Pymes de la región, y es que, de manera informal e intuitiva, los conceptos teóricos que son incorporados a lo largo de esta carrera, son aplicados en alguna medida, pero dentro de una cultura paternalista, donde todas las áreas funcionales están dirigidas y bajo el control del dueño de la empresa.

Si bien Rosso Materiales, es una empresa que ha crecido desde sus inicios, y continúa haciéndolo, solo a partir de un pensamiento estratégico, le permitirá un mayor crecimiento, aprovechando las oportunidades, neutralizando las amenazas, subsanando sus debilidades y potenciando sus fortalezas para hacer una empresa eficaz y eficiente.

**ANEXO**







## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

### Especial

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, trad. por Leticia Pineda Ayala, 11ª Edición, Pearson, Prentice Hall (México, 2007).

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica, (Madrid, 2006).

HAX, Arnoldo C. y MAJLUF Nicolás S., Estrategias para el liderazgo competitivo, trad. por Alejandro G. Tiscornia, (España 1997).

HATUM, Andrés, Alineando la organización, (Buenos Aires 2009).

### Otras Publicaciones

Análisis FODA: Diagnóstico para decidir, en Internet: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>, (diciembre de 2012).

Matriz FODA, en internet: <http://www.matrizfoda.com/>, (febrero de 2016).

Definición.de, en Internet, <http://definicion.de/entrevista/#ixzz4Gz00LY6e>, (febrero de 2012).

Wikipedia, en Internet, <https://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario>, (septiembre de 2016).

## **ÍNDICE**

TRABAJO DE SEMINARIO .....	
RESUMEN .....	
PRÓLOGO .....	1
CAPITULO I.....	2
ROSSO MATERIALES.....	2
1. Perfil de la empresa.....	2
2. Historia de la empresa.....	3
3. Visión, Misión, y Valores de la Empresa.....	4
4. Áreas Funcionales.....	6
5. Localización, Infraestructura y Organigrama.....	7
CAPITULO II.....	11
DIAGNÓSTICO .....	11
1. Análisis FODA .....	11
2. Aspectos Externos: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	13
3. FODA para Rosso Materiales .....	22
CAPITULO III.....	25
ESTRATEGIA GENERAL Y COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	25
1. Planeación Estratégica en la Empresa .....	25

2. Estrategia General de la Empresa .....	26
3. La Planeación y la estrategia de Marketing .....	32
CAPITULO IV .....	34
ESTRATEGIA COMERCIAL DE ROSSO MATERIALES .....	34
1. Plan Estratégico Comercial .....	34
1.a. Entornos de Marketing.....	34
1.b. Segmentación del Mercado .....	49
1.c. Marketing Meta .....	54
1.d. Posicionamiento .....	58
2. Marketing mix .....	64
2.a. Producto .....	64
2.b. Precio .....	67
2.c. Plaza/Distribución .....	78
2.d. Promoción/Comunicación .....	84
CAPÍTULO V .....	90
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	90
1. Herramientas.....	90
2. Informe .....	98
CAPITULO VI .....	101
PROPUESTAS DE ACCIONES GENERALES Y COMERCIALES.....	101
1. Introducción.....	101
2. Propuestas de Acciones para la Estrategia General.....	102
3. Propuestas de Acciones para la Estrategia Comercial .....	113
CONCLUSIÓN.....	119

ANEXO.....	121
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	124
ÍNDICE .....	126