



## **Maestría en Dirección Comercial- CMO**

Cohorte 2018 – 2019

**“Desarrollo de un Plan de Marketing para la optimización del punto de venta de un corralón de materiales para la construcción”**

Alumno: María Cecilia Carmona

Director del Trabajo Final:

Mg. Mariano Mora - MBA

Institución: UADE Business School

Fecha de entrega: 01/10/2019

## **ÍNDICE**

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2.1. Objetivo General.....	8
2.3. Objetivos Particulares.....	8
2.4. Marco Metodológico.....	8
2. DEFINICIÓN DEL PLAN.....	8
3.1. Descripción de la empresa.....	8
3.2. Cultura de la empresa.....	10
3.3. Visión y misión de la empresa.....	11
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
3.1. PESTEL.....	11
3.2. FODA.....	14
3.5 Fuerzas de Porter.....	16
3.4. Canvas.....	18
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	20
4.1. Análisis de la industria y su cadena de valor.....	20
4.2. Ciclo de vida de los productos líderes.....	21
5.3. Mercado objetivo.....	22
5.4. Análisis de la competencia.....	22

Lic. María Cecilia Carmona

5.5. Análisis y pronóstico de la demanda.....	31
4.6. Tamaño y particularidades del mercado.....	34
6. PLAN COMERCIAL.....	35
6.1. Características diferenciadoras y ventajas competitivas.....	35
6.2. Clientes.....	36
6.3. Proveedores.....	37
6.4. Productos.....	38
6.5. Política de Precios.....	40
6.6. Canales.....	41
6.6.1. Mix de productos en el nuevo canal.....	42
6.6.2. Precios del nuevo canal.....	42
6.6.3. Logística del nuevo canal.....	43
6.6.4. Plazo de entrega y despacho del nuevo canal.....	43
6.7. Objetivos comerciales previstos.....	43
7. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	44
7.1. Diario papel.....	44
7.2. Radio.....	45
7.3. Redes sociales.....	45
7.4. Email marketing.....	45
8. ESTUDIO TÉCNICO.....	46

Lic. María Cecilia Carmona

8.1. Contexto y factores que incluyen en la empresa.....	46
8.2. Procesos.....	47
8.3. Recursos materiales.....	47
8.4. Recursos humanos necesarios.....	48
8.5. Infraestructura física.....	48
8.6. Localización.....	48
9. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	49
9.1. Estrategia comercial.....	49
9.1. Posicionamiento.....	49
9.2. Comunicación de la propuesta de valor.....	51
9.3. Comportamiento del consumidor.....	53
9.4. Gestión de fuerza de ventas.....	54
9.5. Análisis de las 4P.....	55
9.5.1. Producto.....	55
9.5.2. Precio.....	56
9.5.3. Promoción.....	56
9.5.4. Plaza.....	57
10. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN.....	58
10. 1. Inversiones .....	58
10.2. Puesta en marcha del Plan de Marketing.....	62

Lic. María Cecilia Carmona

10.3. Monitoreo y control del Plan de Marketing.....	63
11. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS.....	63
11.1. Pronóstico de Ventas.....	63
11.2. Estado de Resultados Proyectado.....	63
11.3. Fuentes de financiamiento.....	64
12. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	64
12. 1. Período de recuperación de la inversión.....	64
12.2. VAN y TIR.....	64
13. CONCLUSIONES.....	64
14. BIBLIOGRAFÍA.....	67
15. ANEXOS.....	68
15.1. Anexo 1.....	68
15. 2. Anexo 2.....	69
15.3. Anexo 3.....	70
15.4. Anexo 4.....	71
15.5. Anexo 5.....	72
15.6. Anexo 6.....	73
15.7. Anexo 7.....	74
15.8. Anexo 8.....	75
15.9. Anexo 9.....	76

Lic. María Cecilia Carmona

Ilustración 1- SOM Material Grueso y Ladrillos en la ciudad de Pergamino - Autoría: Cecilia Carmona.....	28
Ilustración 2- SOM de Sanitarios y Griferías en la ciudad de Pergamino - Autoría: Cecilia Carmona.....	29
Ilustración 3 - SOM de Cerámicos y Porcelanatos en la ciudad de Pergamino - Autoría: Cecilia Carmona .....	30
Ilustración 4 - Conformación del portfolio de productos de Mayor S.A. Fuente: Mayor SA - Cecilia Carmona.....	40
Ilustración 5 - Índice de Actividad de las Empresas del Grupo Construya .....	68
Ilustración 6 - Índice Construya - Valores Anuales.....	69
Ilustración 7- Variación Porcentual Interanual del Índice Construya .....	71

Lic. María Cecilia Carmona

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de la Maestría en Dirección Comercial desarrolla un Plan de Marketing para la empresa Mayor S.A. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Pergamino y tiene una trayectoria de 23 años en el comercio minorista de insumos para la construcción. El objeto de este Plan de Marketing es presentar un escenario claro del panorama comercial, identificando claramente las oportunidades de negocio y oportunidades de mejora de la empresa, de modo que con una mediana inversión pueda incrementar sus ingresos, mejorar su posicionamiento y explotar su potencial en la medida de las posibilidades de esta Pyme.

El presente Plan de Marketing es fruto de un análisis estratégico profundo del negocio, con el objeto de maximizar las oportunidades y disminuir los riesgos. Para ello, se efectuaron entrevistas a empleados, se realizó un *scouting* en los locales de la competencia y se hicieron observaciones de los vendedores para evaluar la experiencia del cliente. Cabe destacar que la empresa tiene aún muchas oportunidades de mejora que no se han cubierto en el presente Plan de Marketing, sin embargo, la transformación de una empresa en vistas a ser más eficiente, estratégica y a generar un mayor *revenue* es un proceso mayor a un año calendario, que es el espacio de tiempo propuesto para la implementación de las medidas del plan de Marketing.

El presente plan propone las siguientes medidas: reactivación de la presencia de la marca en redes sociales, la introducción de un nuevo canal de ventas, la realización de eventos que eduquen al cliente y la introducción de bonos en la fuerza de ventas. Para poner en marcha estas propuestas se estima una inversión de 445.000 ARS y se estima una TIR de 8% y un VAN de \$71.304 ARS. En términos de utilidad neta, habrá un incremento de un 151% sobre el monto del ejercicio anterior.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.2. Objetivo General

El objeto del presente trabajo es desarrollar un plan de marketing para optimar el punto de venta. Esto implica reforzar el posicionamiento de la empresa e incrementar las ventas de la empresa, a partir de la introducción de un nuevo canal de ventas, la implementación de bonos comerciales, y el estrechamiento de las relaciones con los clientes, a partir de una reactivación de la presencia de la empresa en las redes sociales y la organización de eventos. Complementariamente, se reforzará el trabajo sobre el marketing mix.

### 1.1. Objetivos Particulares

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares: Identificar los principales canales de comunicación para con los clientes, optimizarlos y delinear una estrategia de comunicación para generar mayor *engagement*, lealtad y recordación de marca, crear un nuevo canal de ventas, a través del *e-commerce* y mejorar la performance de los empleados a través de objetivos mensuales que los motiven a incrementar sus ventas.

### 1.2. Marco Metodológico

Para cumplir con los objetivos arriba mencionados, este trabajo se llevará adelante con una metodología cualitativa y transversal, ya que se analiza la situación actual de la empresa. Se recogerán datos primarios y secundarios, y se utilizarán como herramientas de recolección encuestas a clientes, entrevistas a empleados y material bibliográfico complementario.

## 2. DEFINICIÓN DEL PLAN

### 2.1. Descripción de la empresa

La empresa, Mayor S.A, opera en el rubro de la construcción, más en específico de materiales la construcción. Dentro de su **portfolio de productos** podemos distinguir

Lic. María Cecilia Carmona

dos grandes grupos, por un lado, los materiales gruesos, que remiten a los áridos (arena, piedra, cascote), bolserío (cemento, cal, revoques), ladrillos, hierro y caños. Los materiales finos que se comercializan son cerámicos, porcelanatos, griferías, vanitorys y sanitarios.

La empresa es una pequeña empresa familiar, un comercio minorista. Mayor S.A. fue fundada en abril de 1996 y ya tiene veintitrés años en el rubro de la construcción. Hasta junio del 2018 había solamente dos accionistas, sin embargo, al fallecer uno de ellos, las acciones se dividieron y actualmente son cuatro accionistas en la empresa. Dicho motivo funciona como un gran motivador para la puesta en marcha de este plan de marketing, cuyos objetivos particulares apuntan a un crecimiento de la facturación.

Originalmente, en Mayor se comercializaban solamente áridos y bolseríos y algunos productos para complementar los materiales gruesos. Con el paso del tiempo fueron adicionándose productos al portfolio, como caños y luego se vio la oportunidad de ser uno de los pocos corralones que ofrecieran cerámicos y porcelanatos con stock permanente, poco frecuente en el 2000 en la ciudad de Pergamino.

En 2016 experimentaron un gran crecimiento en el sector de cerámicos y fueron posicionándose y dándose a conocer en la ciudad a partir de sus outlets, dos grandes eventos, uno en julio y otro en diciembre, en los que se ofrecen sanitarios, cerámicos y griferías -además de una selección complementaria que cambia con cada edición- a un precio inferior que el habitual. Estos eventos buscaban motivar a aquellos quienes estaban construyendo a invertir sus aguinaldos cuando el precio era inferior. Asimismo, los outlets permitían vender productos -especialmente cerámicos- que habían pasado de moda o cuya cantidad no era suficiente para ser exhibida. Estos “saldos” podían conseguirse hasta un 40% menos del costo de venta de los cerámicos en stock, pues eran frecuentemente discontinuos. De este modo, algunos costos que se habían considerado hundidos podían recuperarse parcialmente.

Lic. María Cecilia Carmona

En el 2017 decidieron empezar a celebrar el “cumpleaños” de la empresa, atendiendo fuera del horario tradicional (de 7.30 a 15.30) para ampliar la franja de atención y convocar a aquellos que de lo contrario muchas veces no pueden concretar la venta. Por consiguiente, durante un jueves y un viernes se atiende de 7.30 a 18.30 y se ofrecen descuentos sobre las compras efectuadas.

La **fuerza de ventas** está constituida por dos vendedores de tiempo completo, que son supervisados por la encargada de administración. La encargada de administración ve el día a día de la actividad comercial y las cuentas corrientes. Hay un tercer empleado que forma parte de la fuerza comercial con un rol híbrido que abarca tanto la venta al público como el despacho de los pedidos y la carga de comprobantes en el programa de gestión. En el depósito hay un encargado de área a quien reportan tres personas que se encargan de la carga pedidos para despacho y de mantener el orden del predio y de los productos del pañol.

## 2.2. Cultura de la empresa

La **cultura de la empresa** podría caracterizarse como centrada en el poder y un poco autoritaria. Esto se debe a que es una estructura pequeña, más bien micromanejada que busca controlar todos los movimientos de cada sector para asegurar un efectivo funcionamiento. La cultura del trabajo duro se manifiesta en el estricto enfoque del aprovechamiento total de la jornada laboral de cada empleado. Los valores de la empresa son: **compromiso**, tanto con los clientes como con los proveedores y responsabilidades; **ansias de superación**, para crecer y mejorar la propuesta para los clientes y **transparencia y honestidad**, ya que buscan transmitir la información en forma clara y buscando el beneficio del cliente, evitando malentendidos y favoreciendo a los consumidores en toda oportunidad.

### 2.3. Visión y Misión de la empresa

La **misión** de la empresa es brindar asesoramiento y atención personalizada a quienes deseen adquirir materiales para la construcción con el objetivo de remodelar o construir su casa.

La **visión** de la empresa es liderar el mercado de la comercialización de materiales para la construcción en la ciudad de Pergamino y tener presencia en los pueblos y ciudades aledañas a través de un precio competitivo, atención de calidad y productos diferenciales.

## 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se efectuará un análisis estratégico a través de la aplicación de herramientas claves como el PESTEL para entender el contexto en el que se inserta la empresa, el FODA para una mayor comprensión de la situación interna y las cinco fuerzas de Porter para complementar el entendimiento del sector y su *modus operandi*.

### 3.1. PESTEL

A continuación analizaremos la herramienta PESTEL.

**Contexto político:** el cambio de presidente puede generar confianza o desconfianza en el porvenir de la economía, lo que afectaría la inversión en la construcción. A la luz de los resultados de las PASO y del aumento del dólar en un 29%, las expectativas no pueden ser las mismas que en enero del 2019. Por consiguiente, las implicancias de que asuma Alberto Fernández en la conducción del país deben ser contempladas, así como la posible -pero poco probable- permanencia de Mauricio Macri en el gobierno. Puntualmente en el caso del sector de la construcción, la limitación de compra de moneda extranjera que el gobierno de Alberto traerá aparejado indudablemente llevará a la inversión en otros insumos, como los de la construcción. Probablemente, no se otorguen créditos hipotecarios como el gobierno de Macri, pero se buscará reactivar la construcción, en la medida

Lic. María Cecilia Carmona

en que genera muchos puestos de trabajo que actualmente son necesarios por las altas tasas de desempleo. El año 2020 será un año de reacomodamiento para la situación del país y probablemente la construcción lo vea como un año de transición hacia otro más fructífero.

**Contexto económico:** la crisis económica de los últimos años ha empeorado y la caída del ISAC llegó a su punto significativo (-20,5) desde el 2016, contrastando con la ligera recuperación desde el 2017 hasta fines del 2018. La recesión y la ralentización impactaron fuertemente en el sector, sumado a una inflación anual del 50%, cada vez son más quienes deciden construir para combatir la inflación, para invertir ahorros o para tener una casa propia. Cada vez se percibe más que alquilar es “tirar el dinero” y hay quienes también entienden que hay una necesidad habitacional y deciden invertir en la construcción de pequeñas viviendas como monoambientes, por ejemplo, para generar ingresos adicionales con su alquiler. Por otro lado, ha habido una pérdida de unos 2.000 puestos de trabajo en la industria de la construcción, lo que ha dejado expuestos a aquellos que se desempeñaban en la actividad. Cabe destacar que siguiendo una línea de pensamiento sistémico, estas variables se condicionan las unas a las otras, por lo que no pueden entenderse la situación social de la Argentina sin comprender de profundamente el escenario político y económico.

**Contexto tecnológico:** el avance tecnológico y técnico ha complejizado el escenario de la venta de productos. Plataformas de *e-commerce* como Mercado Libre o propias de las marcas compiten muchas veces con los comercios implicados en la cadena de distribución y comercialización de los productos. El fácil acceso a la información ha hecho de este mercado uno muy competitivo, fuertemente arraigado en una competencia por los precios. Muchas personas optan por viajar a Rosario o a Buenos Aires para hacer sus compras, sin embargo, los costos de transporte muchas veces hacen que el importe total supere al costo bajo de los insumos que a los que se puede acceder en las grandes ciudades. Con respecto al *e-commerce*, en Pergamino aún es incipiente y apenas hay una o dos empresas de

Lic. María Cecilia Carmona

otros rubros que lo tienen, pero sin funcionar activamente. No obstante, consideramos que ignorar esta tendencia sería a largo plazo una problemática, pues informes indican que en Argentina se hace una compra online cada dos minutos y según el informe de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) en 2018 el sector de los materiales para la construcción creció un 68%, un número imposible de ignorar.

**Contexto ecológico:** la tendencia en torno al desarrollo sostenible atraviesa muchos rubros y las empresas han considerado efectuar acciones al respecto para poder posicionarse en la mente del consumidor. Puntualmente en el sector de la construcción, se han comenzado a utilizar algunos nuevos productos como botellas de plásticos que funcionan como ladrillos o bien en el uso de ladrillos ecológicos - fruto del procesamiento de desechos plásticos-, en la mezcla ya preparada para colocación de mampostería y en la reforma de productos ya instalados con el objeto de reducir los efectos negativos de la producción de dichos materiales sobre el ecosistema.

**Contexto legal:** el cobro del derecho de construcción, entre otros adicionales impositivos, generan muchos obstáculos para la inversión en el rubro. No obstante, el partido de Pergamino ofrece descuentos desde el 50%, así como facilidades de pago en el valor de la factura del Derecho a la Construcción. Adicionalmente, para planes Procrear, se proporciona una exención total de tal desembolso. Para los emprendimientos turísticos hoteleros se propone una exención de tasas.

## 4.2. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de Productos</li> <li>2. Precio competitivo en cerámicos, grifería y sanitarios.</li> <li>3. 23 años de trayectoria</li> <li>4. Posicionamiento en el mercado como empresa de confianza</li> <li>5. Presencia en redes sociales</li> <li>6. Outlets semestrales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logística de entrega limitada</li> <li>2. Proceso de compra poco amigable para el cliente</li> <li>3. Situación financiera poco estable</li> <li>4. Empresa familiar conflictiva</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas formas de comprar</li> <li>2. Nuevas formas de comunicarse con los clientes</li> <li>3. Beneficios impositivos para la construcción en la ciudad de Pergamino</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis con bajo consumo en el sector</li> <li>2. Compras por precio (poca disposición a pagar el costo de los servicios complementarios)</li> <li>3. Mayor acceso a la información y comparación de precios</li> <li>4. Dificultades de las personas para acceder a préstamos por las fluctuaciones del dólar</li> </ol>

### Fortalezas

- La diversidad de productos se manifiesta en la oferta de material grueso, cerámicos, porcelanatos y otros revestimientos, griferías, sanitarios y caños con stock permanente y algunos otros productos a pedido (ver gráfico en el punto 4.4.)

Lic. María Cecilia Carmona

- Los precios competitivos que tiene Mayor S.A. se basan en un atento monitoreo de los precios de la competencia y una negociación cuidadosa con los proveedores propios.
- Antes de tener el nombre Mayor S.A., ya funcionaba allí un corralón y hace más de treinta años que se mantiene el comercio de materiales para la producción en ese predio. La presencia de Mayor S.A. en las redes sociales y en los medios de comunicación, así como su permanencia en el mercado superando los vaivenes económicos del país dan a entender que se puede confiar en la estabilidad del corralón, clave en un rubro donde la espalda financiera del comercio juega un rol clave.
- Los otros corralones, a diferencia de Mayor, no tienen presencia en las redes sociales. Considerando los cambios en los hábitos de compra de los usuarios y la forma de comportamiento de los compradores y/o consumidores, la empresa consideró de gran importancia establecer un diálogo con ellos a través de otros medios que eran conocidos como los tradicionales.
- Los consumidores buscan constantemente cuidar su bolsillo, por lo que la creación de outlets semestrales con precios muy por debajo de lo normal, así como la oferta de productos discontinuos, dieron a conocer al corralón más allá de su ya establecida y consagrada trayectoria.

### **Debilidades**

- La empresa tiene solamente un camión con grúa, que limita su capacidad de entrega de bolsones de áridos o bien productos paletizados. Paralelamente, terciariza algunas entregas en camionetas o camión volcador. Otros corralones tienen entre dos y ocho camiones, dependiendo de su capacidad de inversión. Al tener solo un camión propio, su disponibilidad para entrega limitada se ve seriamente cercenada.
- La experiencia para el cliente no es tan simple como debería. El local tiene planta baja y un primer piso y los clientes no siempre saben a dónde ir o

Lic. María Cecilia Carmona

cómo conducirse. No hay números, por lo que cuando hay muchas personas es poco claro quién llegó primero. Por otro lado, las devoluciones se anuncian en mostrador, pero, por el volumen de los productos que se comercializan, se deben llevar al depósito para que sean verificadas y recibidas por el personal correspondiente quien otorga documentación de dicha recepción. Luego, el cliente debe regresar al área de atención comercial y entregar esta documentación para que el vendedor pueda efectuar la consecuente nota de crédito o bien evaluar qué desea adquirir el cliente por el monto de la devolución. En caso de que el cliente compre algo que no pueda ser entregado por mostrador, debe volver al depósito para cargar en su vehículo la nueva compra.

#### 4.3. Las 5 Fuerzas de Porter

	Alto	Medio	Neutro	Bajo	Muy Bajo	Comentarios
Grado de rivalidad entre competidores	X					La competencia está centrada en el precio
Poder de negociación de clientes		X				Precios especiales por volúmenes grandes
Poder de negociación con proveedores	X					El proveedor impone las reglas
Amenaza de				X		El portfolio es amplio y eso

Lic. María Cecilia Carmona

productos sustitutos						diversifica el riesgo.
----------------------	--	--	--	--	--	------------------------

Las cinco fuerzas de Porter ponen de manifiesto el alto grado de rivalidad entre competidores. Es muy complejo poder transmitir valor en la comercialización de productos que se perciben como *commodities*, más aún cuando el mercado ejerce una fuerte presión sobre la variable “precio”. En lo tocante a la relación con los clientes, su poder de negociación es medio, puesto que pueden negociar una mejora en los precios por compras voluminosas, pero es poco frecuente. Los proveedores son los que imponen las reglas del juego en cuanto a precios, disponibilidad de productos y volumen de productos a comprar, así como los tiempos de financiación para el pago de la mercadería adquirida.

Los productos sustitutos son muy incipientes y sólo aparecen para algunas líneas de producto. Los más afectados sería el cemento, puesto que ahora se ofrece el mortero de mezcla ya preparado y los ladrillos huecos y los comunes podrían ser sustituidos a largo plazo por los nuevos ladrillos ecológicos. Cabe destacar que la tendencia hacia la construcción en seco podría a largo plazo desestabilizar el negocio, sin embargo, actualmente las cifras no son tan fuertes. Durante el año 2019, la construcción en seco (*steel-framing* y *wood-framing*) recibieron un gran envión por parte del Gobierno cuando flexibilizó las normas. Sin embargo, la masa crítica de constructores se sigue inclinando aún por la construcción tradicional, por lo que no se considera pertinente abordar esta cuestión en el presente Plan de Marketing. En otras cuestiones, los pisos vinílicos y flotantes han tenido cierta repercusión en el rubro, disminuyendo las inversiones en cerámicos y porcelanatos, no obstante, Pergamino tiene una gran zona inundable, por lo que para la ciudad - por el momento- no representa mayores inconvenientes.

Lic. María Cecilia Carmona

#### 4.4. Lienzo Canvas

El canvas permite comprender cómo funciona la empresa, sintetizando las cuestiones operativas y comerciales, especialmente para la mirada del accionista, pues muestra cuáles son los caminos de entrada y salida del negocio, el *core* de la actividad y cómo se presenta la propuesta de valor, extendida a elementos del marketing mix y otros factores claves en el marketing, como la segmentación, por ejemplo.

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Ferrum – FV – Loma Negra –Avellaneda – Cerro Negro – Allpa – Cañuelas – Lourdes Mosaicos Lanik – Corceblock – Mi Pileta San Lorenzo – Later-Cer Weber –Premecol	<p>- Atención presencial excepcional</p> <p>Otras actividades: comercialización de productos, transporte, compra de insumos y cobro y gestión de pagos</p>	<p>- Atención personalizada y asesoramiento al cliente</p> <p>- Amplios medios de contacto</p> <p>- Precios competitivos</p> <p>- Contenido en redes sociales para colaborar y reforzar la toma de decisiones del cliente</p> <p>- Oferta completa e integral de materiales para la construcción</p>	<p><b>-Asesoramiento personalizado</b></p> <p><b>- Actitud predispuesta, amigable y resolutiva</b></p> <p>Forma: Presencial (en local), telefónica, redes sociales y correo electrónico</p>	<p>- Compradores Profesionales</p> <p>- Compradores Particulares de un estrato social medio y medio-bajo.</p>
	Recursos Clave		Canales	
	<p>- Empleados capacitados para asesora la venta técnica</p>		<p>- Punto de Venta</p> <p>- Atención telefónica</p> <p>- Distribución</p>	
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
<p><b>Costos fijos:</b> sueldos de empleados – impuestos – seguro de vehículos – servicios</p> <p><b>Costos variables:</b> horas extras empleados – insumos para embalajes – gastos financieros de tarjetas – CMV – combustible</p>		<p>- Venta de productos</p> <p>- Entrega de productos</p> <p>Formas de pago: efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, cheques y transferencias.</p>		

Las alianzas claves de la empresa son aquellas relaciones imprescindibles para abastecerse de los productos que desea comercializar Mayor. En ese sentido, habiendo considerado la importancia de ellos en el portfolio, podemos mencionar a Ferrum (sanitarios), FV (griferías), Loma Negra y Avellaneda (cales y cemento), Cerro Negro, Allpa, Cañuelas, San Lorenzo y Lourdes (cerámicos y porcelanatos),

Lic. María Cecilia Carmona

Corceblock (ladrillos de hormigón), Mi Pileta (bachas de acero), Later-Cer (ladrillos cerámicos) y Weber y Premecol (pegamentos y pastinas).

La actividad clave es aquella que se vincula con la propuesta de valor de la empresa, por consiguiente estableceremos que es la atención presencial excepcional. Complementan a esta actividad, la comercialización de productos, su transporte, la compra de insumos para luego comercializar y el cobro y la gestión de pagos.

La propuesta de valor de Mayor S.A. gira entorno a la atención personalizada y al asesoramiento del cliente, la oferta de amplios medios de contacto, a través de teléfonos de línea, Whatsapp, correo electrónico, Instagram y Facebook. La gestión de compra busca tener precios bajos que puedan acompañar este mix de características en la propuesta de valor, que se suplementa con una oferta muy amplia de productos en un mismo punto de venta con más de cincuenta líneas de producto.

Se busca establecer una relación personal con el cliente, que le permita ponerse en contacto con la empresa cuando tenga la necesidad de evacuar dudas en torno a la construcción en general o algún producto en particular. Esta relación se establece telefónicamente, presencialmente y virtualmente a través de las redes sociales y el correo electrónico.

Los canales de venta actualmente utilizados son el teléfono, puesto que la empresa recibe pedidos telefónicos para entregar a domicilio, el punto de venta, donde los clientes se acercan a adquirir productos y la distribución que se vincula con ambos, pues es el flujo logístico.

Los segmentos de clientes a trabajar son dos, un segmento de compradores profesionales, que incluye a arquitectos, maestros mayores de obra y constructores. Estos construyen para clientes, gestionan sus obras. En algunas oportunidades son ellos los que tienen el poder de decisión sobre el corralón donde efectuar las compras, de allí que sean clave en la estrategia comercial. El segundo segmento

Lic. María Cecilia Carmona

es el de los compradores particulares, es decir, aquellas personas que van a comprar sus materiales para su propia obra.

La estructura de costos de la empresa se basa sobre costos fijos y costos variables. Los costos fijos son los sueldos de los empleados, los impuestos, los servicios, los seguros de los vehículos. Los costos variables de la empresa son el combustible de los vehículos, las horas extras de los empleados, los insumos utilizados para embalar la mercadería que se despacha, el costo de la mercadería vendida y las comisiones de las tarjetas de crédito y débito.

La estructura de ingresos de la empresa se basa sobre la venta y entrega de productos (servicio de logística). Las formas de pago involucradas en estos ingresos son efectivo, débito, crédito, cheques y transferencias bancarias.

#### 4. ESTUDIO DE MERCADO

##### 4.1. Análisis de la Industria y de su Cadena de Valor

La industria es la construcción y puntualmente es el comercio de insumos para la construcción. Podemos hablar de actores claves como los fabricantes, por ejemplo, Loma Negra o Avellaneda en el caso del cemento; Allpa, Lourdes, San Lorenzo y Cerro Negro en el caso de los cerámicos; Later-Cer para los ladrillos cerámicos y Corceblock para los de hormigón. En muy pocos casos hay distribuidores en calidad de intermediarios para acceder a los productos. En general, Mayor compra directamente de las fábricas, especialmente en los productos que son core del negocio. En otros casos, hay actores más pequeños y locales como el fabricante de mesadas de mármol a medida o los hornos que proveen a la empresa de ladrillos comunes. Mayor se encarga de comercializar los productos a empresas como a consumidores finales.

El **valor de la industria** no puede asignarse de forma única a un elemento. En primer lugar, la disponibilidad de stock permanente de productos es algo muy valorado, porque a veces los tiempos de entrega son sensibles, entre otras cosas... por ejemplo, los factores climáticos pueden tener incidencia en querer darle una

Lic. María Cecilia Carmona

pronta continuidad a un proyecto o no. Ahora bien, **el precio tiene un rol clave en la elección de un proveedor**, tanto para el minorista (Mayor S.A.) como para el usuario final, que debe escoger un corralón en el cual adquirir los productos para su obra. **En un contexto de recesión como el actual, el ahorro atraviesa todas las compras y no puede ser dejado de lado. Para el sector de Compras y Pagos es clave también que la empresa le dé al minorista la posibilidad de cumplir con el pago en un tiempo razonable.**

Por último, **la calidad del producto** es un determinante a la hora de darle continuidad a una relación comercial y, como cadena, eso se va extendiendo de eslabón a eslabón. Esto quiere decir que si un cliente se queja del estado de los ladrillos comunes y el equipo comercial verifica que la calidad no es la correcta, la gerencia puede determinar cortar con la relación comercial de acuerdo con cómo haya respondido el horno ante al reclamo y cómo haya buscado - o no- compensar a la empresa por el contratiempo y las molestias ocasionadas.

#### **4.2. Ciclo de vida de los productos líderes**

Los productos o servicios clave se encuentran en una etapa de madurez y en términos de la matriz BCG, serían todos vacas lecheras, especialmente los ladrillos (en todas sus formas), el cemento y demás bolserío, los cerámicos, los caños y sanitarios. Hay algunos productos que podrían identificarse como estrellas, como las mallas de piedras y vidrios, que cumplen la función de guardas, pero ya están estableciéndose en el mercado, en una instancia de crecimiento. En otra línea de producto, por ejemplo, el Dun-dun es un sustituto de la mezcla para la mampostería y podría identificarse como otro producto estrella que se encuentra más bien en una instancia de introducción en el mercado.

Cabe destacar que la aparición de nuevos productos es compleja debido al espíritu cerrado de la industria y a las maneras arraigadas de los constructores, generando consiguientemente un terreno poco fértil para las áreas de I+D.

#### **4.3. Mercado objetivo**

Lic. María Cecilia Carmona

El mercado objetivo de la empresa son hombres y mujeres de entre 20 y 60 años con un poder adquisitivo medio que viven en el partido de Pergamino y los alrededores. Cabe destacar que, si el poder adquisitivo es alto, estos clientes son asesorados por arquitectos o maestros mayores de obra, por lo que uno de los diferenciales de la empresa, su asesoría en la compra no tendría valor para ellos. En el caso de quienes tienen un poder adquisitivo bajo, ellos valoran el asesoramiento, pero lo que determina su compra es el precio del producto. Sin embargo, quienes tienen un poder adquisitivo medio son quienes pueden efectuar una ponderación entre precio y el asesoramiento, particularmente porque tienen acceso limitado a dicha información, pero son conscientes de que es necesaria para efectuar este tipo de compras. En el apartado 6.2. se profundizará sobre los clientes y los segmentos que se desean servir.

#### 4.4. Análisis de la competencia

Empresa/ Subrubro	Material Grueso	Ladrillos comunes, huecos y de hormigón	Revestimientos, Cerámicos y Porcelanatos	Sanitarios y griferías	Complementos para baño y vanitorys	Ferretería	Caños	Decoración exterior
Mayor S.A	X	X	X	X	X	X	X	X
Ferraris	X	X		X	X	X	X	
Hierromad	X	X						
Don Andrés	X	X						
Soles	X	X	A pedido					
Matcon	X	X						
Ruta 8	X	X						
Mundo Obras	X	X						
Natali	X	X	X	X	X		X	
Di Pascua	X	X						
Portobelo	X	X	X	X	X			

Lic. María Cecilia Carmona

Santa Inés	X	X					X	
Creart			X	X	X			X
Hierromad Sanitarios				X	X	X	X	
Outlet Gigante			X	X				
Revestime			X	X	X			
Boutique de Pisos			X	X	X			
Sanifer				X	X	X	X	
Mármoles Turco			X	X	X			X
Casa Foster				X		X	X	

La ventaja competitiva de Mayor se encuentra en poseer un portfolio de productos que aúna a distintos rubros específicos. Podemos distinguir entre los siguientes subrubros para delinear la competencia: material grueso, ferretería, sanitarios, revestimientos, griferías, caños, entre otros productos.

**Ferraris** tiene una gran trayectoria en el rubro y encabeza, sin duda, el top of mind de cualquier consumidor. No obstante, sus precios no son necesariamente competitivos y su calidad en la atención al cliente -especialmente la telefónica- tiene significativas oportunidades de mejora. Lo destaca su trayectoria en el mercado y su amplia disponibilidad para la entrega inmediata.

**Hierromad** es un corralón relativamente joven pero con muy buen posicionamiento. Han hecho una gran inversión en la televisión y en la radio. El *core* de su negocio son los hierros, las maderas y las chapas, pero también ofrecen ladrillos, bolserío y áridos para complementar su oferta. Su ubicación en una calle interna les impide un fácil acceso, del mismo modo, el punto de venta es muy pequeño y la entrega de materiales puede ser un poco desorganizada. No obstante, su capacidad de entrega es muy buena y sus precios son competitivos en algunos productos.

Lic. María Cecilia Carmona

**Hierromad sanitarios** funciona como una ferretería que ofrece caños, sanitarios y griferías. Hierromad y Hierromad Sanitarios son parientes y a veces trabajan en conjunto, sumado al hecho de que uno se encuentra al lado del otro, a pesar de operar de forma separada.

**Don Andrés** es un corralón que quedó un poco atrasado, pero tiene su trayectoria en el rubro. No es muy conocido, su capacidad de entrega en grúa es limitado y sus precios no son notorios, así como lo estrecho de su portfolio.

**Soles** es un corralón muy nuevo. Su dueño tiene varios camiones y era originalmente una empresa de transportes. Tiene un portfolio limitado, pero aspira crecer tanto en la variedad de productos como en el mercado de clientes de la ciudad.

**Matcom** es la empresa líder en precios en la ciudad. Sin duda alguna, es el corralón con mayor cantidad de camiones con hidro grúas, un elemento clave en la distribución de material grueso. Tienen la filosofía de que “quien mucho abarca, poco aprieta”, por lo que no buscan ampliar su portfolio, si algo, lo han reducido con el paso de los años, que han sido muchos. Su capacidad de entrega supera a cualquier otro y aunque su calidad de atención no es buena, la gente lo elige por sus buenos precios, su puntualidad y su disponibilidad.

**Ruta 8** ha ido creciendo con el tiempo y en el último tiempo ha invertido en su infraestructura, especialmente porque su salón de ventas es muy pequeño. No son necesariamente relevantes, pero su ubicación en un sector de la periferia que recientemente se ha constituido en un barrio en alza han ayudado a que crezca.

**Mundo Obras** es un corralón muy pequeño. Atendido y conducido por un puñado de personas, se enfoca en material grueso solamente. Pese a su reciente aparición, ha sabido ganarse el interés de muchos clientes gracias a sus precios competitivos -basados en la escasez de costos fijos. Es uno de los corralones estrella en cuanto

Lic. María Cecilia Carmona

a ladrillos de hormigón celular, ya que su precio en este producto es el mejor de ciudad.

**Natali** compete con Mayor desde hace más de veinticinco años. Con precios poco competitivos y una atención al cliente promedio, se ha ido estancando con los años. La limitación de su portfolio no ha ayudado, puesto que está ubicado en un sector relevante y de referencia para algunos barrios que no ha podido proveer como corresponde. Carece de competitividad en este momento.

**Di Pascua** no posee atributos destacables. Es un corralón cuya competitividad se ha estancado recientemente y no posee ni precios ni atención comercial que puedan modificar su actual situación.

**Creart** está ubicada en el centro de la ciudad y atiende en horarios más extendidos y contrarios a los corralones: atiende en horario cortado de 9 a 12.30hs y de 16 a 20hs. Apunta a un segmento de alto poder adquisitivo y se centra sólo en ellos. No busca tener un precio competitivo porque su oferta no tiene ese tipo de comunicación. Su depósito se encuentra del otro lado de la ciudad, lo cual representa un gran inconveniente para pequeñas compras que los clientes buscan cargar en sus propios vehículos. Su portfolio está actualizado y abarca sanitarios, griferías, bañeras, jacuzzis, cerámicos, porcelanatos y complementos para baños y cocinas.

**Outlet Gigante** es un nombre que adquirió Cerámicos La Plata (también conocido como Maxi Cerámicos) para volver a Pergamino, luego de haber cerrado hace algunos años. Este “outlet” permanente tiene el precio más competitivo en cerámicos y porcelanatos en la ciudad, no obstante, su salón de ventas es muy precario: consta de un galpón donde los cerámicos se ven sobre los pallets en los cuales están embalados. Su ubicación poco favorecida y más bien escondida han sido de ayuda para que Mayor no perdiera su lugar en el mercado de cerámicos, pero de todos modos ésta a mermado de forma significativa. El nombre de la marca

Lic. María Cecilia Carmona

y su presencia en redes son grandes jugadores en contra del éxito de Mayor, muy cerca geográficamente de este local.

**Casa Foster** y **Sanifer** son más bien ferreterías con excelentes complementos a su portfolio, como son griferías, tanques, caños y sanitarios. Casa Foster se encuentra en pleno centro mientras que Sanifer se encuentra cercano al centro, pero no en el centro neurálgico. Sanifer tiene un salón de ventas amplio y sus horarios de atención de casi doce horas son sin duda competitivos.

**Portobelo** apareció en Pergamino hace cuatro años. Originalmente de San Nicolás, tiene un portfolio de productos que va de ladrillos a aberturas, sanitarios, griferías y revestimientos. Su ubicación privilegiada sobre una avenida y donde antes se encontraba otro corralón ha sido fuente de atracción para nuevos y antiguos clientes. En revestimientos, por ejemplo, tiene algunos precios muy competitivos porque es un distribuidor de Cerámicas Alberdi (Allpa) y tiene precios acorde a su volumen de compra. Su calidad de atención es muy buena y ofrecen acopio, algo que pocos corralones hacen.

**Mármoles Turco** es una competencia directa de **Creart**, en la medida en que apuntan a segmentos altos y tienen productos de alto valor. Mármoles Turco tiene una de las mejores ubicaciones de la ciudad, en una avenida de renombre y frente a las salas velatorias que le dan gran visibilidad. Asimismo, su salón de ventas es el más amplio y el mejor acondicionado.

En conclusión, podemos identificar ciertos **drivers de competitividad en el rubro**, a saber: **la disponibilidad para el transporte de la mercadería, la calidad de la atención, los precios, el mix de productos, la disponibilidad de los productos** (stock permanente vs. a pedido) **y las facilidades de pago** (cuotas con tarjeta de crédito, cuentas corrientes, cheques, etc).

<b>ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD EN EL RUBRO</b>
--

Lic. María Cecilia Carmona

DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	CALIDAD DE LA ATENCIÓN
PRECIO DE PRODUCTOS	MIX DE PRODUCTOS
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	FACILIDADES DE PAGO

Este cuadro permite ver la situación de Mayor S.A. frente a los drivers:

	Peso	Clasificación	Total Ponderado
DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	0.25	2	0.5
PRECIO DE PRODUCTOS	0.35	3	1.05
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	0.1	3	0.3
CALIDAD DE LA ATENCIÓN	0.05	4	0.2
MIX DE PRODUCTOS	0.1	3	0.3
FACILIDADES DE PAGO	0.15	4	0.6
TOTAL	1		2.95

1= Malo 2= Regular 3= Competitivo 4=Diferenciación

La calificación final implica que Mayor necesita mejorar su posición frente a estos drivers para poder diferenciarse en el rubro. Tiene muy buena puntuación en algunos drivers que no son los de mayor peso, como la calidad de la atención y las facilidades de pago, no obstante, el resultado 2.95 que consideraremos un 3, representa que la empresa es competitiva en el rubro, pero la carencia de algunas características impide que pueda diferenciarse plenamente de los otros competidores y, consecuentemente, posicionarse mejor en la mente del consumidor.

Cabe destacar que una **oportunidad de negocio en vista** que se identifica como un terreno inexplorado es un nuevo canal de ventas: el *e-commerce*. Actualmente, es una tendencia en las grandes ciudades y en Pergamino aún no se concreta en porcentajes significativos, pero la apertura de una tienda nube o de una tienda en Mercado Libre podría permitir hacer comprar en grandes volúmenes, reducir los

Lic. María Cecilia Carmona

costos y ubicar el aumento de productos en stock en estos nuevos canales. En este momento, ninguna de las empresas que constituyen la competencia de Mayor S.A. trabajan con este canal, pero en caso de que este “océano azul” no se explore, este canal puede ser aprovechado por un potencial competidor. En una encuesta realizada a los compradores, sólo el 30% de los compradores dijo que no estaría dispuesto a comprar por internet, mientras que un 40% dijo que estaría dispuesto a comprar algunos productos y un 30% estaría dispuesto a comprar cualquier producto por internet. A continuación veremos el market share por sub-rubro:

### SOM - Material Grueso y Ladrillos

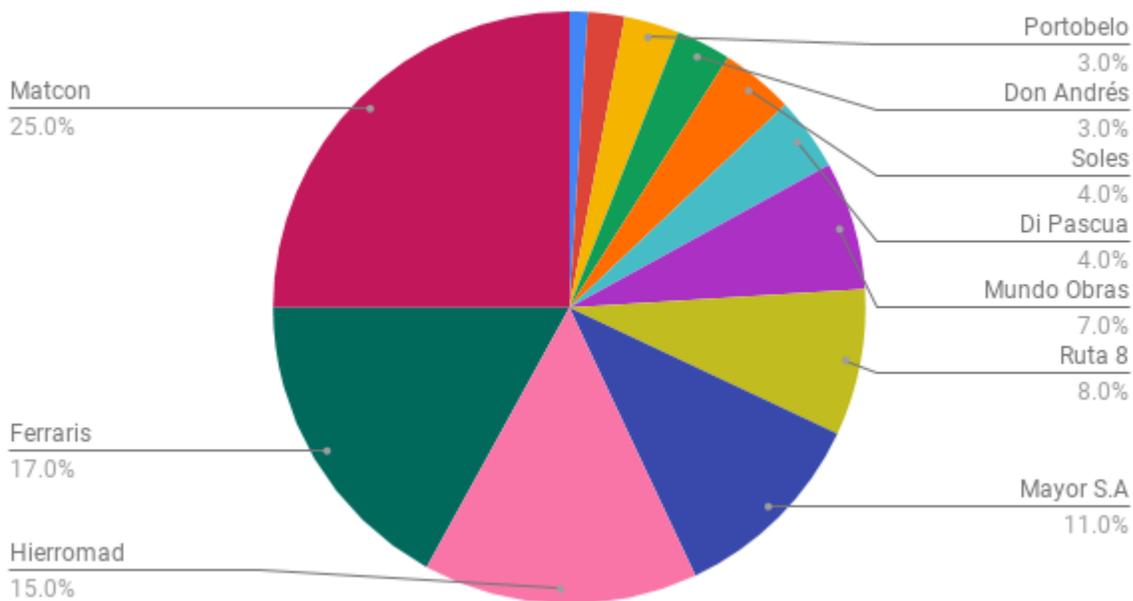


Ilustración 1- SOM Material Grueso y Ladrillos en la ciudad de Pergamino - Autoria: Cecilia Carmona

La preeminencia de Matcon sobre los otros corralones tienen su razón de ser en su gran disponibilidad de entrega -cuenta con 6 camiones con grúa- y está seguido por Ferraris y Hierromad. En cuarto lugar está Mayor, seguido por Ruta 8 y Mundo Obras, los tres corralones cuentan con limitaciones en la entrega, mientras que los competidores restantes no están tan bien posicionados en la mente del consumidor y tienen una trayectoria incipiente.

Lic. María Cecilia Carmona

## SOM - Sanitarios y Griferías

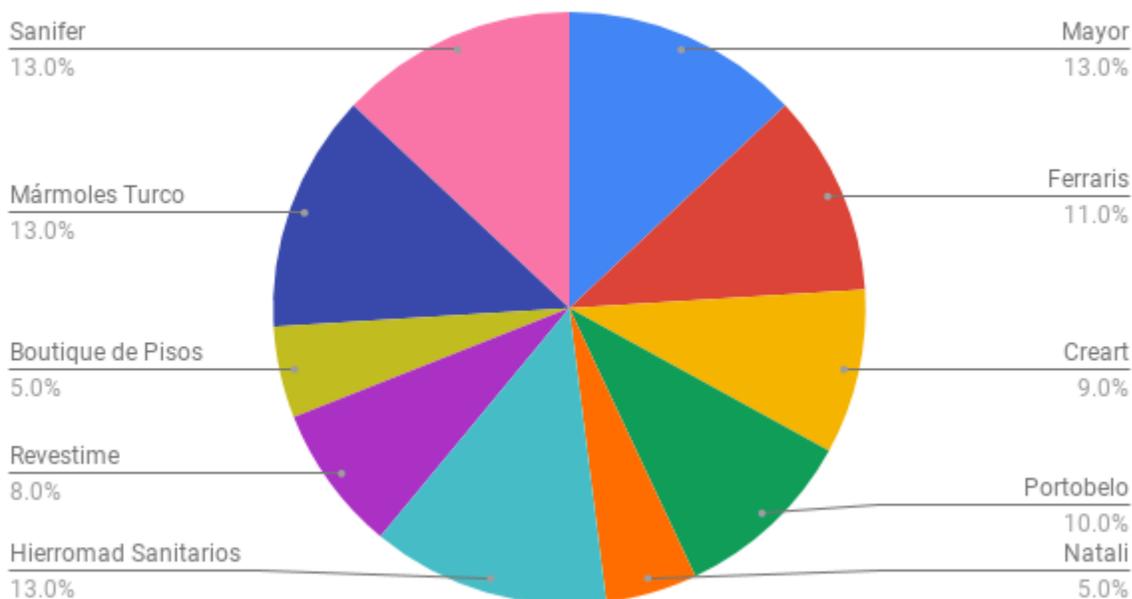


Ilustración 2- SOM de Sanitarios y Griferías en la ciudad de Pergamino - Autoría: Cecilia Carmona

En este rubro es muy difícil transmitir el valor agregado que viene con la atención personalizada y se define abiertamente por precio y disponibilidad. En ese sentido, tanto Sanifer como Mármoles Turco, Hierromad Sanitarios y Mayor tienen stock permanente de varias líneas y marcas, lo cual hace que lideren el mercado. Sin embargo, Mármoles Turco y Creart se dirigen a un segmento socioeconómico más alto (ABC1) mientras que el estrato medio y medio bajo son abordados por Hierromad Sanitarios, Sanifer y Mayor en su mayoría, y luego por Ferraris, Portobelo, Revestime y Natali.

En el caso de las participaciones de mercado en el rubro de cerámicos y porcelanatos, la atención tiene una presencia clave, que va acompañada por buenos precios y facilidades de pago. La disponibilidad inmediata del producto que se traduce en stock permanente es también un factor de gran valor, por lo que La Boutique de Pisos, que opera a pedido, no logra penetrar en el mercado con fuerza. Hasta hace dos años, Mayor lideraba el rubro, sin embargo, Outlet Gigante logró

Lic. María Cecilia Carmona

capturar gran parte de ese mercado ofreciendo precios más bajos, gracias a ser parte de una cadena de cerámicos conocida como Cerámicos La Plata, que logra comprar grandes volúmenes de productos de varias marcas para colocarlos luego en sus distintas sedes en la zona.

### SOM - Cerámicos y Porcelanatos

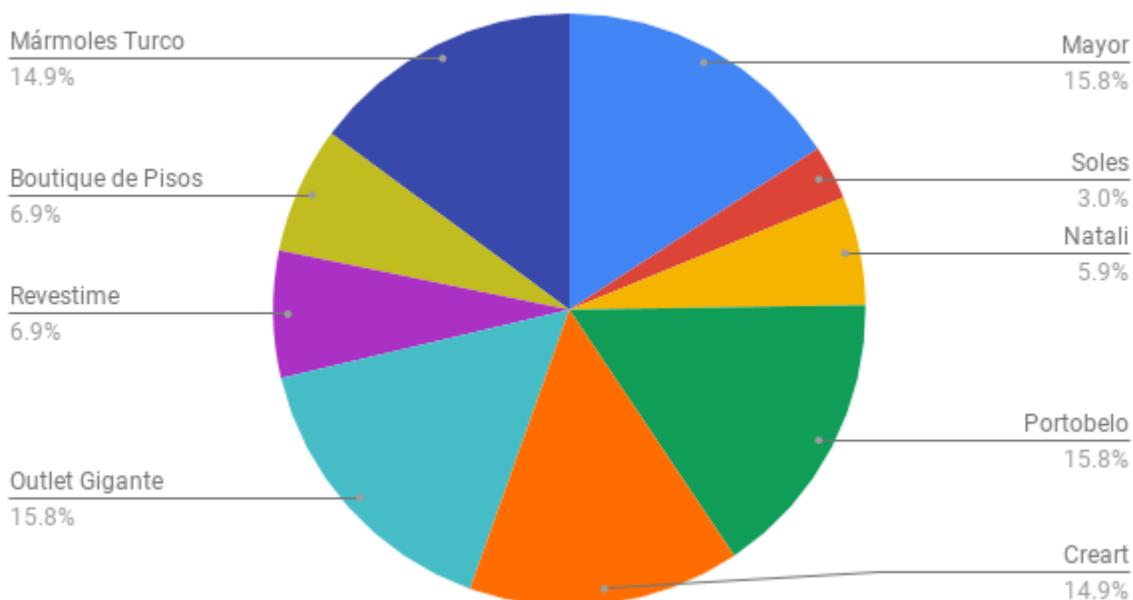


Ilustración 3 - SOM de Cerámicos y Porcelanatos en la ciudad de Pergamino - Autoría: Cecilia Carmona

No se analizarán los SOM del resto de los rubros mencionados en el punto 4.4. porque no son parte del core del negocio de Mayor, como se puede ver en el gráfico del punto 5.5.

#### 4.5. Análisis y pronóstico de la demanda

El pronóstico de la demanda tiene por objetivo identificar el crecimiento en ventas de la empresa con el objetivo de prepararse en materia de infraestructura, inversión de capital en insumos y administración del capital humano disponible. Cabe destacar que la consideración de las cuestiones macro que atañen al desarrollo de las industrias son clave en este sentido para poder apreciar cuáles son los hilos que

Lic. María Cecilia Carmona

pueden cambiar las reglas del juego. En ese sentido, las subas y bajas del dólar tienen una incidencia insoslayable sobre las empresas productoras y proveedoras de Mayor, así como sobre la disposición de los clientes a invertir. Por lo que cabe destacar que el comportamiento del dólar será clave en el desarrollo y concreción de las planificaciones.

En la misma línea, como se ha mencionado en el PESTEL, la cuestión política tiene un cariz decisivo en la economía argentina del 2020. El resultado de las elecciones presidenciales presenta dos escenarios muy distintos para la construcción pública y privada - especialmente esta última que es la que tiene mayor injerencia en la actividad de Mayor. Por las características de gobierno de Mauricio Macri y la de Alberto Fernández, podemos delinear tres tipos de escenarios distintos que llevarían consigo distintas consecuencias para el rubro de la construcción y para Mayor S.A. en específico. Se considerará un escenario único para Mauricio Macri, pues se está más familiarizado con su accionar político-económico, y dos para Alberto Fernández, uno pesimista y otro optimista, pues en este punto es imposible saber con certeza cómo se comportará Fernández como presidente y qué medidas implementará si llegara a asumir como tal.

Mauricio Macri	Alberto Fernández (Escenario Optimista)	Alberto Fernández (Escenario Pesimista)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible baja de impuestos para impulsar el sector de la construcción (poco probable porque se desconocen los fondos para hacer esto efectivo)</li> <li>- Confianza en las instituciones, en el perfil del gobierno y en la estabilidad futura para el otorgamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores retenciones para el campo, lo que traería aparejado una anulación total de la inversión de este rubro en infraestructura y construcción.</li> <li>- Aunque haya un fuerte énfasis en el crecimiento del consumo, difícilmente llegue a afectar a la construcción puesto que no es una primera necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altas retenciones para el campo que modificarían los ingresos y complicarían la entrada de dólares que ayudan a la circulación de la economía y a la compra de insumos para los fabricantes del rubro de la construcción.</li> <li>- Aumento de la recesión económica y limitación de compra de productos en general. La construcción queda dejada de lado</li> </ul>

**“Desarrollo de un Plan de Marketing para la optimización del punto de venta de un corralón de materiales para la construcción”**

Lic. María Cecilia Carmona

<p>de créditos personales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La liberación del dólar para que fluctúe según los vaivenes del mercado puede afectar a los productos de insumos para la construcción (proveedores de Mayor) en caso de que el dólar suba inesperadamente</li> <li>- Reducción del gasto público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones a la compra y venta del dólar para poder limitar su precio. Esto daría cierta estabilidad de precios a los insumos involucrados en la construcción.</li> <li>- Existe la posibilidad de negociar con el FMI para destinar a obra pública. Con más actividad, buscarán aumentar ingresos y generar superávit fiscal, no obstante, esto no tendría fuerte impacto sobre las actividades comerciales de Mayor.</li> </ul>	<p>porque no es una primera necesidad.</p> <p>-Restricciones en la compra y venta del dólar.</p>
--	---	--

En el primer escenario, la situación se mantendría como la de este año y hasta podría considerarse de forma cauta un aumento en las ventas de la empresa que rondaría entre un 5% y un 10%, en caso de que se otorguen créditos personales, pero no es seguro, en la medida en que el dólar podría subir inesperadamente y así cambiar el panorama de aquellos productos afectados por dicha moneda.

El escenario optimista de Alberto Fernández sugiere que la construcción podrá capear la tormenta con un poco de suerte. La inversión pública en construcción podría resultar beneficiosa para la percepción del público de la situación en general y algunas empresas constructoras podrían requerir los servicios de Mayor S.A. en caso de que deban hacer obras en la zona. El dólar se encontraría en una situación muy sensible, porque en caso de que se instaure el cepo quizá algunos decidan invertir en la compra de materiales para la construcción en vez de comprar dólares -ya no disponibles- pero en caso de que se concrete un desdoblamiento cambiario (escenario pesimista) el rubro no se vería ni verdaderamente favorecido ni perjudicado, si no que simplemente quedaría relegado por los costos implicados.

El escenario pesimista implicaría un fuerte accionar de parte de la empresa para mantenerse a flote. La complejización de la situación del campo limitaría los

Lic. María Cecilia Carmona

ingresos de uno de los fuertes de la economía argentina y, consecuentemente, afectaría la entrada de dólares y moneda extranjera necesaria para la compra de insumos importados necesarios para la fabricación de materiales para la construcción. Esta situación podría derivar en el desabastecimiento de ciertos productos, puesto que la presencia/ausencia de dólares y su tarifa cambiaría dictan el paso de las empresas productoras y su capacidad de venta y entrega. Luego de las PASO de agosto y el disparo del dólar, todos los proveedores de Mayor S.A. aumentaron sus precios y muchos se negaron a vender y/o entregar mercadería, generando inconvenientes con los clientes en mostrador y los despachos de mercadería prometidos.

El grupo de las once empresas líderes de la industria<sup>1</sup> conformaron el Grupo Construya, que elabora un índice que mide el nivel de actividad de estas empresas representativas del mercado de la construcción -se toma como parámetro el producto estrella de cada marca. Está realizado con los valores que surgen de las ventas de las empresas que conforman el Grupo y se publica mensualmente. En el Anexo 1 se puede ver su evolución desde enero de 2015 hasta agosto de 2019. Cerca de la fecha actual, la curva parece empezar a subir y, de acuerdo con la prensa, el 2020 será un año de transición, por lo que se espera que los números se mantengan y que ante la inflación como mucho aumenten en un 5%. La clave del año 2020 será posicionarse en la mente de los consumidores y prepararse para 2021 cuando el panorama de la industria sea más fecundo.

El panorama político- económico sin duda dictará el ritmo y las reglas del juego en el rubro de la construcción. En ese sentido, 2020 se presenta como un año para reevaluar estrategias y moverse con cautela, en preparación del 2021, especialmente considerando los valores del índice anual, ya que 2019 presenta una baja de casi el 20% sobre el 2018 (ver en el anexo la figura X).

---

<sup>1</sup> Las empresas con Cerro Negro, Later-Cer, FV, Loma Negra, Ferrum, Klaukol, Aluar, Acer-Brag, Cefas, Aqua-System y Plavicon.

#### **4.6. Tamaño y particularidades del mercado**

De acuerdo con el censo del año 2010 y la encuesta permanente a hogares, podemos considerar que el tamaño del mercado es de 30.429 hogares. Los hogares representan uno de los segmentos a los que la empresa apunta. En términos de individuos, en la franja etaria *targeteada* que es de 20-60 años podemos identificar a 53.119. Actualmente la empresa tiene en su sistema datos de alta unos 24.000 clientes, dentro de los cuales hay individuos y empresas -estimamos que unas 300 empresas están dadas de alta como clientes, lo que indica que compran o compraron alguna vez en el corralón. Pergamino se encuentra ubicada a 222 km de la ciudad de Buenos Aires y a 113 km de la ciudad de Rosario. Por la diferencia en las distancias, la mayoría de las personas suelen ir más frecuentemente a Rosario que, como gran ciudad, ofrece una oferta mayor en diversos rubros, entre ellos la construcción. Quizá el punto clave entre comprar “localmente” o en otra ciudad donde haya más oferta y mejores precios (es un negocio cuyos precios mejoran de acuerdo al volumen, por lo que las grandes empresas logran tener mejores precios) es el tema del transporte. Por ejemplo, una grifería o unos accesorios para el baño son fácilmente trasladables, mientras que cerámicos o porcelanatos requieren de una camioneta o camión (pesa entre 35 y 45 kg cada caja y una camioneta carga hasta 1000 kilos) que no todos los compradores poseen. En esos casos, la contratación de un servicio de transporte para el traslado implica la superación del costo que tendría comprarlo en Pergamino y tenerlo ya en la obra.

#### **5. PLAN COMERCIAL**

Hasta el día de la fecha, Mayor no ha llevado adelante actividades específicas para ningún segmento, de hecho, no había hecho el acto consciente de identificar quiénes son sus clientes y elaborar estrategias para acercarse a ellos. Por consiguiente, la mayor fuerza de este plan comercial y del plan de marketing en general radica en potenciar las herramientas no utilizadas y en capitalizar el conocimiento que se tiene del mercado, de los compradores y consumidores para

Lic. María Cecilia Carmona

poner en marcha tácticas que permitan aumentar sus ventas y su consecuente participación en el mercado pergaminense.

### 5.1. Características diferenciadoras y ventajas competitivas

Mayor S.A. se destaca por ser el único corralón en ofrecer material grueso, sanitarios, griferías y cerámicos, entre otros productos. En segundo lugar, la empresa se centra en ofrecer la mejor atención, brindando asesoramiento personalizado a sus clientes y esforzándose en satisfacer sus necesidades. Por último, la estrategia de precios competitivos cierra la tríada de fuerzas que atraen a sus compradores. Entendemos que la variable precio raramente puede considerarse una ventaja competitiva, pues no siempre se puede mantener a lo largo del tiempo; sin embargo, la empresa tiene un claro compromiso con el mix de productos ofrecidos y la sobresaliente calidad en la atención al público, haciendo de éstas sus ventajas competitivas. No obstante, creemos que deberían efectuarse ciertos cambios con respecto a otras características que podrían transformarse en ventajas competitivas, de acuerdo al cuadro de competitividad elaborado.

ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD EN EL RUBRO	
DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	CALIDAD DE LA ATENCIÓN
PRECIO DE PRODUCTOS	MIX DE PRODUCTOS
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	FACILIDADES DE PAGO

### 5.2. Clientes

El comprador tiene dos perfiles bien distinguidos. Por un lado, la empresa tiene un **comprador profesional**, que puede ser un comprador dentro de una empresa constructora, o bien un profesional de la construcción que efectúa las compras para obras de clientes de alto poder adquisitivo. Estos compradores raramente requieren de asesoramiento, excepto en casos muy especiales. Traen consigo compras que son de grandes volúmenes generalmente y buscan negociar precios por algunos

Lic. María Cecilia Carmona

productos, en vista de dicho volumen de compra. El factor monetario es quizás más importante en este segmento que en otros, tanto en precio como en facilidades de pago. Otra característica clave para este segmento y las obras que maneja es la disponibilidad y capacidad de entrega. Este tipo de compradores espera soluciones y respuestas rápidas, escasez de inconvenientes, cumplimiento con los tiempos de entrega y disponibilidad inmediata de la mercadería necesitada. Esto se debe a que las grandes obras siguen un calendario estricto con respecto a la fecha pautada de la vivienda o la reforma.

<b>Clasificación de clientes</b>	<b>Cientes Particulares</b>	<b>Cientes Profesionales</b>
<b>Tipo</b>	Individuos – Parejas- Familias	Contratistas – Constructores – Arquitectos – Maestros Mayor de Obra
<b>Propuesta de Valor Buscada</b>	Disponibilidad – Precio - Asesoramiento	Disponibilidad - Precio
<b>Ocasión de compra</b>	Reformas – Construcciones de cero	Reformas – Construcciones de cero – Fideicomisos – Obras llave en mano

Por otro lado, hay compradores particulares entre los que pueden distinguirse individuos, parejas y familias. Estos compradores requieren asesoramiento y hasta varias cotizaciones para cerrar la venta. Son aquellos en los que los empleados invierten la mayor parte de su tiempo.

Las ocasiones de compra pueden ser: reformas de una casa recientemente adquirida, reformas de un solo ambiente (generalmente baño, cocina, living o comedor) o la construcción de una nueva vivienda. En el caso del comprador particular, el albañil o constructor tiene un rol clave en la toma de decisiones. El

Lic. María Cecilia Carmona

albañil puede preferir un corralón a otro o una marca particular de productos que puede disuadir a un comprador particular de realizar una compra. En este sentido, es clave poder tener una comunicación segmentada para los compradores particulares, que muchas veces son los consumidores (en el caso del hombre de la casa que se “da maña” para hacer un arreglo) y, por otro lado, hacia los constructores y albañiles quienes pueden afectar de forma directa sobre el proceso de toma de decisiones del comprador. Por consiguiente, cabe identificar a estos actores como posibles aliados.

### **5.3. Proveedores**

Debido a lo amplio del portfolio, podemos dividir los proveedores entre proveedores clave y proveedores complementarios. Los proveedores clave son los que ofrecen productos que son imprescindibles para mantener la amplitud de la oferta, mientras que los proveedores complementarios suministran los productos que complementan la oferta.

Los proveedores clave son Loma Negra, Avellaneda, Later-Cer, Corblock, Dico Aceros, Tensar, Weber, Cerro Negro, Ferrum, FV, Cerámicas Cañuelas y Mosaicos Lanik. Los proveedores complementarios son Cerámicas San Lorenzo, Lourdes, Ostakia, Acuarela, Misiones y Pringles.

Mayor S.A. trabaja en un 95% de las veces con las fábricas, lo que permite estar en contacto con las novedades, desarrollar una relación comercial a largo plazo y acceder a mejores precios. Sólo en un 5% Mayor S.A. compra a distribuidores y sólo con productos específicos que complementan el core del portfolio.

### **5.4. Productos**

La empresa tiene una amplia gama de productos. Dentro de lo que se denomina “material grueso” podemos señalar el bolserío (cemento, cal y cemento de albañilería), los áridos (arena, granza, piedra 6-20 y piedra 6-30), barras de hierro, ladrillos comunes, ladrillos vistos, ladrillos huecos y ladrillos de hormigón. Mayor S.A. también ofrece cerámicos para piso y pared, porcelanatos, sanitarios,

Lic. María Cecilia Carmona

revestimientos para exterior, griferías, complementos para el baño, caños y algunos elementos básicos de ferretería, entre algunos otros productos como solarios para piscinas, tejas refractarias, ladrillos de vidrio, etc.

En el material grueso el precio competitivo es clave, en ese sentido, esta variable no es negociable y conviene tener una ganancia menor en esta línea de producto antes que perder volumen de ventas. La disponibilidad del producto y la entrega inmediata son elementos comunes en este segmento que todos los competidores deben tener y tienen. Mayor tiene, en general, disponibilidad del producto, pero a veces su capacidad de entrega se encuentra limitada porque dispone solamente de un camión con grúa. La capacidad de entrega busca ser modificada en los próximos años con la adquisición de un camión nuevo con grúa. La característica imprescindible para esta línea de producto es el precio. En todo caso, el bajo precio puede hacer que el negocio se transforme en un negocio de volumen.

Los ladrillos de hormigón y los huecos también son susceptibles en precio, pero la disponibilidad y tener stock permanente funcionan como un diferencial que Mayor S.A. apunta a tener siempre.

En los cerámicos y en la grifería la disponibilidad inmediata es clave, pero así también el precio. Como se indica en el punto 4.6., estos son productos que muchas veces buscan ser adquiridos en Buenos Aires o en Rosario para acceder a mejores precios. Considerando los productos core del negocio, podemos analizar la cuestión en los siguientes términos:

Rubro: Material Grueso y Ladrillos

- 1) Investigación del consumidor: Quiere un buen precio y entrega inmediata
- 2) Driver: Precio y disponibilidad de transporte

Lic. María Cecilia Carmona

3) Situación frente al driver: Regular. En cuanto a la competitividad del Precio, Mayor tiene una situación parcialmente satisfactoria. No obstante, en cuanto a las entregas tiene un sólo un

Rubro: Grifería y Sanitarios

1) Investigación del consumidor: Quiere al mejor precio, sea tanto en Pergamino, en Rosario, Buenos Aires o por internet.

2) Driver: Precio

3) Situación frente al driver: Regular. Mayor tiene buenos precios, pero no los mejores.

Rubro: Cerámicos y porcelanatos

1) Investigación del consumidor: Quiere un buen precio y ser bien asesorado

2) Driver: Precio y calidad de atención

3) Situación frente al driver: Regular. Mayor tiene buenos precios, pero no los mejores. No obstante, se distingue por su calidad de atención.

La variable producto es clave para la empresa en la medida en que su mix de productos es uno de los grandes diferenciadores con respecto a la competencia. Se busca transmitir que en Mayor se encuentra todo lo necesario para construir una casa, no hay necesidad de recorrer, todo está disponible en el mismo lugar. La diversidad de productos ofrecida por la empresa es una de las grandes propuestas de valor y juega un papel clave en la conformación de la estrategia comercial y de marketing.

Lic. María Cecilia Carmona

Porfolio de Mayor

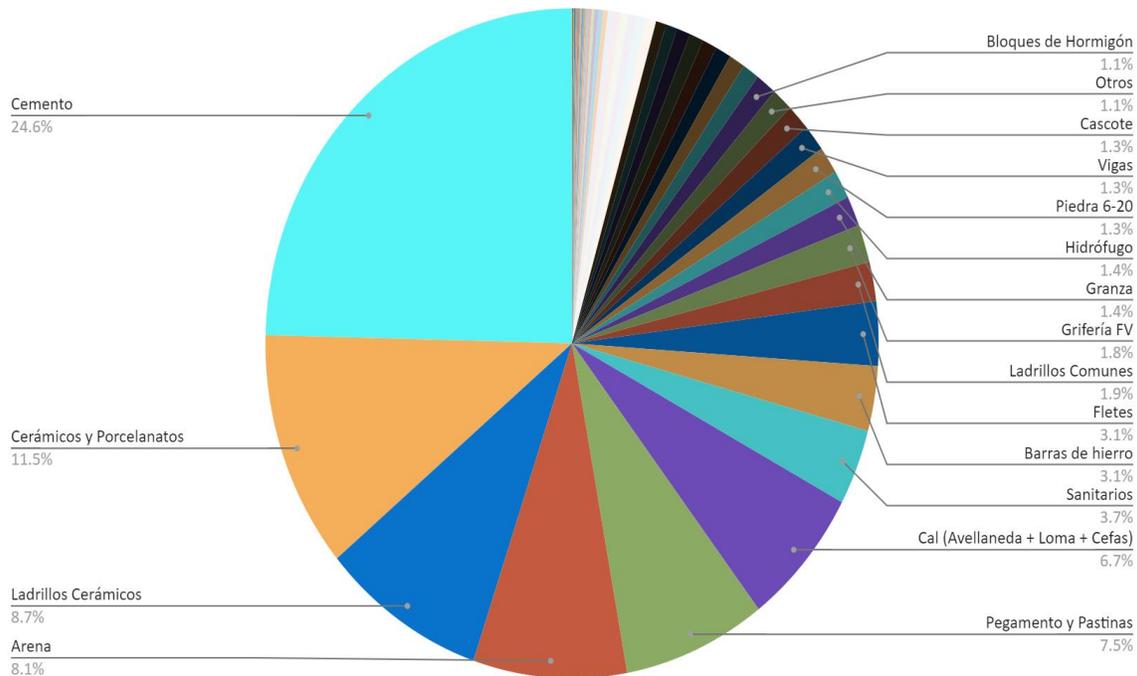


Ilustración 4 - Conformación del portfolio de productos de Mayor S.A. Fuente: Mayor SA - Cecilia Carmona

### 5.5. Política de precios

En este rubro, el precio es muy delicado y en la encuesta realizada en septiembre de 2019, el 36% de los encuestados informaron que el atributo que definía la selección de un corralón u otro era el precio de los productos. En términos generales, Mayor S.A. tiene política de obtener los mejores precios en la negociación con los proveedores y está atenta a monitorear las diferencias de precios con los competidores, a modo de estar lo más cerca posible. El mark-up va desde un 25% a un 40%, dependiendo del producto. En términos generales se marca con un 35%, excepto en casos en que los competidores no tengan ese producto -en ese caso el mark-up es mayor- mientras que en aquellos productos conocidos como *commodities* el mark-up puede estar más probablemente del 25% o el 30%.

**“Desarrollo de un Plan de Marketing para la optimización del punto de venta de un corralón de materiales para la construcción”**

Lic. María Cecilia Carmona

Línea de Producto	Mark-Up
Material Grueso	35%
Ladrillos comunes, huecos y de hormigón	35%
Revestimientos, Cerámicos y Porcelanatos	40%
Griferías	30%
Sanitarios	35%
Complementos para baño y vanitorys	40%
Ferretería	40%
Caños	35%
Decoración exterior	40%
Hierro	33%
Madera	30%
Chapas	25%
Aberturas	25%
Amoblamientos de Cocina y baño	40%

### **5.6. Canales**

Actualmente la empresa tiene un único canal de ventas, que es el local. La distribución se hace a través de una chata propia, una contratada, un camión volcador contratado y una grúa propia. Uno de los objetivos de este plan de

Lic. María Cecilia Carmona

marketing es la implementación de un nuevo canal de ventas, el *e-commerce*. Consideramos que los costos implicados en la creación de una tienda nube (los costos fijos) y la posterior necesidad de posicionar dicha tienda sería una inversión que en este momento Mayor no puede afrontar, menos aún en vista del panorama complejo que será el año 2020. Por consiguiente, la propuesta consiste en abrir una tienda en Mercado Shops. Como se ha mencionado con anticipación, la tendencia hacia la compra de productos vía internet está creciendo y un 70% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar productos en internet. Como entendemos que es algo incipiente en este rubro, el objetivo será ofrecer productos que sean fáciles de embalar y enviar, sin que peligre la integridad del producto.

#### **5.6.1. Mix de Productos en Nuevo Canal**

Los productos seleccionados para ser vendidos en este nuevo canal son las griferías, los accesorios para baño y sanitarios. Esta decisión se basa en que en la lista de productos más buscados en la categoría Herramientas y Construcción, pues “inodoro” se encuentra en el sexto lugar y “grifería ducha” en el décimo tercero. Siguiendo estas tendencias en las búsquedas de los compradores, podemos introducirnos en un nuevo mercado con poco riesgo. Esto se debe a que ofreceremos productos que están siendo buscados y, por otro lado, MercadoShops no tiene costos fijos, por lo que en caso de que esta iniciativa no fuera fructífera, no habría costos directos asociados. La persona que se estaría encargando de este nuevo canal tendría otras tareas lo que haría que ese costo directo sea repartido entre esta iniciativa y otras.

#### **5.6.2. Precios del Nuevo Canal**

MercadoShops tiene distintos costos vinculados a la venta y opera sin costos fijos. Propone tres formas distintas de operar, una gratuita, una clásica y una premium. La gratuita, como lo indica su nombre, no tiene costos de comisión, mientras que la clásica y la premium sí. La opción clásica tiene una exposición alta y cobra un 13% de comisión por producto en productos menores a \$1999. En el caso de la opción premium, este tipo de tienda tiene la máxima exposición y cuesta un 27% por venta

Lic. María Cecilia Carmona

más \$10 adicionales por cada producto en productos cuyo precio sea inferior a \$1999 y sólo el 27% de comisión para aquellos de importe superior. La ventaja significativa es que la tienda premium ofrece 6 cuotas sin interés con todas las tarjetas que es un gran diferencial para hoy. No obstante, considerando que el mark-up de los productos elegidos es de un 30% para las griferías y un 35% para los sanitarios, una comisión de un 27% afectaría seriamente los márgenes, por lo que nos inclinaremos por la tienda clásica que tiene una alta exposición y una comisión aceptable para los márgenes que maneja la empresa.

### **5.6.3. Logística del Nuevo Canal**

MercadoShops trabaja con Mercado Envíos, lo que hace que todos los productos se envíen por correo a través de OCA. Diariamente, uno de los empleados del depósito irá a las 10am con las ventas efectuadas hasta el día anterior y las entregará en la sucursal de OCA de la ciudad de Pergamino. Con respecto a la logística inversa, MercadoEnvíos ya tiene pautada una política para las devoluciones. Mayor no correrá con ningún costo adicional y si ya se abonó la comisión, Mercado Libre devolverá a la empresa el importe gastado.

### **5.6.4. Plazo de entrega y despacho del Nuevo Canal**

Mercado Libre estipula que el plazo de tiempo para despachar la mercadería es de 24hs. De acuerdo a lo mencionado en el punto 5.7.3., una entrega diaria programada prevendría inconvenientes en este punto. El plazo de entrega de la mercadería está estipulado por las distancias y tiempos de OCA y excede a Mayor. Dicha información será brindada al comprador en la plataforma antes de que se efectúe la compra.

## **5.7. Objetivos comerciales previstos**

Los cambios que se proponen deberán aumentar el volumen de ventas. Este objetivo general se debe apalancar en diversos cambios dentro de la empresa, como la apertura de una tienda en Mercado Shops y la adquisición de grandes obras a las que la empresa no accede en la actualidad. Se estima un crecimiento en la

Lic. María Cecilia Carmona

facturación de siete millones, con respecto a lo que normalmente facturaría el corralón en un año, considerando el crecimiento orgánico y la inflación. Esto se puede observar en el apartado 10.2. con los estados de resultados proyectados.

Dicho aumento de la facturación será fruto de la implementación de bonos comerciales a los vendedores, la activación de la empresa en las redes sociales y la apertura de canales de comunicación, la introducción de un nuevo canal de ventas y la organización de eventos anuales para atraer nuevos clientes.

## **6. PLAN DE COMUNICACIÓN**

El plan de comunicación busca acercarse a los distintos segmentos del mercado meta de acuerdo a los medios que utilizan para comunicarse y su presencia en las redes sociales. El objetivo del presente plan de comunicación es lograr que los clientes y los prospectos de clientes se sientan más cercanos a la marca, sientan que tienen libertad para acercarse y ser asesorados.

### **6.1. Diario papel**

En Pergamino funcionan dos diarios, La Opinión, de salida diaria, y El Tiempo, de salida semanal. En los últimos años se ha comprobado que la eficacia de la publicidad en los medios mencionados tiene poca exposición e impacto, además de que el grupo etario que lo consume es sólo una fracción de aquellos quienes son *targeteados* por la empresa como mercado meta. Por consiguiente, la propuesta es hacer publicaciones en estos diarios sólo en tres momentos del año: los outlets de julio y noviembre que hace Mayor S.A. y para el aniversario de la empresa, en octubre. Por consiguiente, las acciones publicitarias estarán enfocadas en atraer mayor volumen cuando los precios son más atractivos. Aunque podría objetarse que la concurrencia a estos eventos puede ser un detractor -especialmente porque la calidad de la atención se ve seriamente afectada- es también un momento clave para el corralón donde se apuesta a un negocio de precios bajos que tiene que estar compensado por el volumen de ventas. El costo de los avisos es de \$4500 pesos cada uno, aproximadamente.

Lic. María Cecilia Carmona

## 6.2. Radio

Algunos de los clientes de Mayor escuchan la radio y al ser otro medio también tiene otros atributos que permiten conectar con los clientes y prospectos de clientes de otro modo. Actualmente se hace publicidad en la radio, pero la idea es reclamar una participación mensual en el programa de Radio Latina donde ya se pasa nuestra publicidad, pero donde uno de los vendedores pueda conversar con los conductores del programa y darle más dinamismo y humanizar la empresa. Esto no tiene ningún costo adicional, pero no se estaba llevando adelante por el momento. La propuesta es reactivarlo con el importe ya invertido de \$2500 pesos mensuales. Este medio de comunicación es utilizado por un segmento de entre 30 y 60 años, aprovechar al máximo su exposición permitiría profundizar la relación con estos posibles clientes.

## 6.3. Redes Sociales

Actualmente se hacen publicaciones en redes sociales, pero este plan de marketing propone hacerlo de forma organizada de modo que pueda seguir un objetivo claro: informar a los clientes, educar al lead, brindar información interesante y comunicar las ventajas competitivas de la empresa y sus productos. Los perfiles de Mayor S.A. en Instagram y en Facebook se actualizarán día por medio y se creará un blog y página web para favorecer la comunicación de la imagen de marca, sus valores, su propuesta de valor y sus productos. Adicionalmente, se destinarán fondos a la inversión en redes sociales que permita aumentar la cantidad de seguidores para generar tráfico hacia la página web y el blog. Para la ejecución de dichas tareas se contratará a una persona que funcione como *community manager* que también gestionará el funcionamiento de su *e-commerce* y *e-mail marketing*.

## 6.4. E-mail Marketing

Actualmente no hay acciones de e-mail marketing desarrolladas por lo que esto implicará una apertura en la comunicación de la empresa. En Pergamino no hay un gran porcentaje de personas que usen su correo electrónico, especialmente en el segmento identificado como mercado meta, pero es una buena opción para

Lic. María Cecilia Carmona

arquitectos especialmente y/u otros profesionales de la construcción. La idea es que puedan hacer resonar la información que reciban a sus clientes y colegas, aprovechando la incorporación de nuevos productos, las ofertas y descuentos que la empresa decida ofrecer. Asimismo, establecer un medio de comunicación con los profesionales es clave, ya que ellos son el nexo con los futuros clientes.

## **7. ESTUDIO TÉCNICO**

En este apartado se mencionarán los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del Plan de Marketing.

### **7.1. Contexto y factores que influyen en la empresa**

Como se ha mencionado en el punto 4.5., en Argentina la política y la economía se entrelazan fuertemente y tienen un gran impacto en las diversas actividades económicas, especialmente en la construcción. El 24 de octubre de 2019 se determinará el destino del país en las elecciones, lo que llevará consigo atado el futuro de la economía del país. La profunda recesión en la cual se encuentra el país ha reducido las ventas contra años anteriores, como se puede ver en el Anexo 8 , adicionalmente, el valor del dólar juega un papel importante con muchos insumos que se importan y con productos cuya lista de precios está dolarizada.

El crecimiento o decrecimiento del rubro inmobiliario también tiene influencia en las operaciones de venta de la empresa, pues al no comprarse inmuebles, no hay necesidad de remodelaciones o cambios, haciendo desaparecer una oportunidad de venta. En esta línea, los préstamos hipotecarios no tienen gran atractivo con un dólar tan alto y volátil, siendo que las cuotas a pagar están sujetas a fluctuaciones de moneda extranjera.

En tercer lugar, el otorgamiento de préstamos o créditos hipotecarios es clave para la actividad comercial también, en la medida en que sin ellos es muy complejo que los individuos puedan reunir los fondos necesarios para embarcarse en proyectos de gran envergadura. En este sentido, la confianza en las instituciones y la economía, así como el valor del dólar, influyen en los bancos a la hora de ofrecerlos.

Lic. María Cecilia Carmona

Lo atractivo de estos créditos reside en la tasa de interés que se ofrezca, indudablemente susceptible a las fluctuaciones del escenario económico y también político.

Por último, el factor climático es clave para la construcción. Las lluvias extensas y la humedad son grandes enemigos de la actividad, pues dificultan el fragüe de los materiales utilizados e impiden realizar significativos avances. Aunque esto no es tan directo sobre la colocación de cerámicos o sanitarios, afecta las grandes construcciones que se vinculan con la venta de materiales gruesos, lo que representa casi un cincuenta por ciento de las ventas de la empresa. En ese sentido, un invierno con muchas lluvias y temperaturas demasiado bajas podría ser un factor que afecte sobre la actividad del consumidor y, consecuentemente, las ventas de los productos.

## **7.2. Procesos**

De acuerdo a las acciones propuestas, es necesario contratar a una persona que se ocupe de forma diaria del mantenimiento y actualización de la información y los productos a publicarse en la tienda de MercadoShops. Del mismo modo, dicho empleado será responsable de la creación de piezas y contenido para las redes sociales del corralón y las comunicaciones vía correo electrónico. Dicha contratación será de un servicio y el prestador emitirá factura.

Para dar de alta la tienda, sólo será necesario disponer de las imágenes de los productos y sus precios e información. Esta información está disponible en las páginas web de Ferrum y FV, las marcas cuyos productos serán comercializados. Los precios a publicar serán provistos por parte de la gerencia.

## **7.3. Recursos materiales**

Los recursos materiales involucrados para las acciones propuestas del presente Plan de Marketing son escasos. En el único caso en que son especialmente relevantes es con el dictado de talleres para el público interesado en adquirir conocimientos en construcción, cuyos insumos utilizados para las demostraciones

Lic. María Cecilia Carmona

de las clases serán provistos por la empresa y son parte del porfolio de productos que se comercializan.

#### **7.4. Recursos humanos necesarios**

Los recursos humanos necesarios para llevar adelante este Plan de Marketing son con los que cuenta en este momento la compañía -se puede ver el organigrama actual en el Anexo 3-, a excepción de la adición de una persona que se encargue específicamente de las redes sociales y la presencia virtual de la empresa, es decir, de la web, del blog y de la tienda online.

#### **7.5. Infraestructura física**

Los inmuebles utilizados son propiedad del corralón. Los metros cubiertos abarcan las oficinas, el salón de ventas y dos galpones. Aproximadamente los metros cuadrados cubiertos de la primera planta son 400, incluyendo oficinas y galpones. El salón de ventas del primer piso tiene unos 80 metros cuadrados y el de la planta baja unos 40. En la manzana de enfrente hay un terreno de 1500 metros cuadrados.

#### **7.6. Localización**

Mayor S.A. se encuentra ubicada en la avenida Rodríguez Jáuregui 2270, la continuación de la avenida principal de la ciudad. Se puede considerar que el local es de fácil acceso, aunque quizá un poco distanciado de algunos barrios de la ciudad. Sin embargo, esta ubicación distanciateda le permitió hacerse con grandes terrenos que forman un circuito interno de circulación para los vehículos que pueden entrar por una calle y salir por otra, algo de difícil concreción en una zona más céntrica. El corralón se encuentra a unas quince cuadras del centro y desde éste punto es fácilmente accesible a través del transporte público. En el Anexo 6 se puede ver la ubicación geográfica específica del local en un mapa de la ciudad de Pergamino.

## 8. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Es sabido que competir por precio es el último recurso al que una empresa debe apelar, pues una guerra de precios no favorece a ninguno de los competidores y tarde o temprano llega a su fin, pues es insostenible. Con esa idea en mente y tomando nota de cuán inclinado está el comprador a efectuar sus decisiones en cuanto a los precios -especialmente en este contexto recesivo- es imperiosa la necesidad de transmitir una propuesta de valor que vaya más allá del bolsillo de los clientes.

### 8.1. Estrategia Comercial

En términos generales, la empresa busca posicionarse por producto proveyendo un mix único de productos, que otros competidores no tienen. Complementando esta propuesta de valor, este Plan de Marketing añadirá elementos vinculados a la comunicación, abriendo nuevos canales de contacto, y a la distribución, buscando nuevos clientes a partir de la apertura de un nuevo canal de ventas en Mercado Libre.

#### 8.1.1. Posicionamiento

De acuerdo a lo mencionado en el apartado 5.5., la propuesta será reposicionarse considerando las preferencias del consumidor en cuanto a cada sub-rubro que se maneja. En esa línea, las acciones a considerar están basadas en mejorar el posicionamiento de la marca conforme al comportamiento del consumidor y a los *insights* obtenidos.

En lo tocante al material grueso y a los ladrillos, los clientes buscan tener buen precio y entrega inmediata. Mayor tiene por el momento una limitante importante con respecto a la entrega, pues posee solamente un camión con grúa, por lo que no se puede cumplimentar apropiadamente la demanda de los drivers involucrados. No obstante, la apuesta en ese sub-rubro es mantener los precios para que sean competitivos y comunicar la disposición a brindar asesoramiento en caso de ser

Lic. María Cecilia Carmona

necesario. Esto es clave en muchos casos en los que los posibles compradores no han hablado aún con el constructor, pero quieren saber cuánto les saldría la cantidad de material involucrado para hacer la obra o refacción. Dependiendo del caso (una casa entera sería imposible), los vendedores tienen las herramientas para calcular el material necesario para, por ejemplo, un tapial perimetral de una casa. Esto se transforma en un diferencial puesto que muchos otros corralones no ofrecen realizar este tipo de cálculos y, por consiguiente, no logran ofrecer una cotización real, sino sólo los precios unitarios de los productos necesarios. La atención personalizada y dedicada puede realmente cambiar la percepción de un comprador, especialmente en el segmento medio y bajo donde el acceso a profesionales de la construcción está más limitado por cuestiones de presupuesto. Hasta que pueda hacerse la inversión de un nuevo camión (probablemente una propuesta del próximo Plan de Marketing), la apuesta por destacarse en este sub-rubro será el precio competitivo y el asesoramiento personalizado.

En el sub-rubro de los sanitarios y la grifería, el precio es crucial, pero también lo es la disponibilidad inmediata del producto. Mayor tiene un gran stock disponible de los productos de FV y algunas opciones más económicas; sus precios son aceptables, pero podrían ser más competitivos. Por lo que se apuntará a mejorar este aspecto, pero también comunicar el valor agregado de comprar en el local físico para aquellos que se encuentren en la ciudad, pues la empresa responde por la garantía extendida por la marca y, comparado con un vendedor fortuito de una plataforma online, Mayor ofrece mayores comodidades para el cambio de productos o su devolución.

Por último, en el sub-rubro de cerámicos y porcelanatos, además del precio que es un elemento clave en el rubro, buscan ser bien asesorados. El stock permanente también puede ser clave dependiendo de la urgencia de la obra o proyecto. El asesoramiento es una de las claves de la propuesta de valor de la empresa, en la medida en que se trata de una venta técnica en cierto modo. Las implicaciones de las decisiones que se toman pueden afectar la seguridad de los usuarios (colocación

Lic. María Cecilia Carmona

de un cerámico brillante en el piso de una ducha) así como la durabilidad del producto (colocación de un cerámico de pared en el piso).

En una concepción más abstracta de posicionamiento, la inversión y la activación de las redes sociales permitirá a la empresa a acceder a clientes que hoy en día no están en contacto con la empresa y que se encuentran distanciadas geográficamente (en barrios más alejados o zonas más periféricas, como pueblos cercanos dentro del Partido de Pergamino).

## **8.2. Comunicación de la propuesta de valor**

La comunicación de la propuesta de valor se hará a través de las redes sociales especialmente, con la contratación de una persona para ese fin. Mayor tiene actualmente presencia en Instagram y en Facebook y el objetivo es ampliar la información que se transmite por ese medio. En ese sentido, se adicionará un nuevo canal, el e-mail marketing. Se planearán comunicaciones estratégicas para este medio especialmente para arquitectos y técnicos, en la medida en que los compradores no usan de forma continua el correo electrónico aún en la ciudad de Pergamino. El objetivo es identificar los segmentos a los cuales se estará hablando y el medio correcto para hacerlo.

<b>Segmento</b>	<b>Medio escogido</b>
Compradores jóvenes entre 20 y 40 años	Redes sociales
Compradores de entre 40 y 60 años	Radio y diarios
Arquitectos y MMO	E-mail marketing
Otros profesionales de la construcción (contratistas y albañiles)	WhatsApp

Lic. María Cecilia Carmona

Entre los compradores más jóvenes, predomina el uso de redes sociales para acceder a la información, por lo que Facebook e Instagram son claves en el proceso de compra. Los compradores entre 40 y 60 años están más cercanos a los medios de comunicación tradicionales, pues escuchan la radio y reciben el diario al menos semanalmente, por lo que éste es el mejor modo de acercarse a ellos.

Por otro lado, los profesionales de la construcción pueden dividirse de acuerdo a su nivel de instrucción, lo que en cierta forma determina el uso de la tecnología. En ese sentido, los arquitectos y maestros mayores de obra están más inclinados al uso de correos electrónicos para su trabajo, por lo que el e-mail marketing sería relevante para establecer un diálogo con ellos. Sin embargo, no es así para todos, pues muchos albañiles y constructores utilizan WhatsApp como una herramienta de trabajo y para comunicarse con sus clientes. Aunque se considera *dark social*, su uso es cada vez mayor en la medida en que es un canal bien aceitado, aunque su monitoreo sea más complejo. Por tanto, es clave poder sacar provecho de esta tendencia y utilizarla en favor de la empresa, adaptándose a las tendencias de los compradores y consumidores con los que necesita tener un diálogo activo.

La creación de una web y de un blog son claves para transmitir estabilidad -una empresa seria tiene web- y abrir otras puertas de contacto para con clientes y consumidores. El objetivo del blog, en particular, es poder responder a mucha de las preguntas con las que los vendedores se encuentran frecuentemente en el mostrador. Hay clientes que buscan informarse antes de efectuar una compra o muchas veces buscan que los vendedores confirmen sus elecciones con su conocimiento técnico. En ese sentido, “educar a la *lead*” es fundamental, así como construir una imagen de seguridad y conocimiento, puesto que según se informó en las encuestas realizadas, el 18,4% informó que era clave en la atención al público que los vendedores “supieran de lo que hablaban” (ver Anexo 9)

Lic. María Cecilia Carmona

### 8.3. Comportamiento del consumidor

Antes de efectuar una compra de este tipo, los compradores investigan las opciones de locales en internet, miran las publicaciones de redes sociales e identifican cuáles son los locales que son relevantes para su compra. Suelen visitar los locales y pedir presupuestos -muchas veces piden cotizaciones en más de una oportunidad- para poder comparar precios y poder experimentar de primera mano la atención que se brinda.

Puntualmente en el caso de los cerámicos el asesoramiento es aún mayor, porque muchas veces los compradores no tienen la información necesaria para hacer la compra, o bien luego de una primera instancia de acercamiento al producto se ven en la tesitura de volver a la obra para confirmar algunos detalles para seguir adelante con la compra. En otras oportunidades no necesariamente están orientados acerca de qué es lo que quieren comprar o lo que necesitan específicamente, por lo que el trabajo de asesoría es más complejo y profundo.

En términos del interés de los clientes, podemos hablar de clientes reactivos y clientes proactivos de acuerdo al tipo de venta que se manifiesta. Al acercarse al local, el cliente ya manifiesta el interés y tenemos una venta reactiva, en la que el vendedor le ofrece al cliente lo que está buscando. No obstante, en términos de crecimiento esto no es suficiente y debe sacarse provecho de la presencia del cliente en el local, optando por oportunidades de *up-selling* y *cross-selling*. Es decir, transformar esta oportunidad de venta reactiva en una venta proactiva y ofrecer otros productos que quizá no están directamente vinculados con el motivo de compra, por lo que sería en cierta forma transformar a un *shopper* en un *buyer*.

Ahora bien, también se entiende que esta nueva tendencia globalizadora de la tecnología, hay clientes reactivos que no están físicamente en el local pero desean acceder a la información, a cotizaciones y hasta a la adquisición del producto. En ese sentido, es fundamental la apertura de una tienda en MercadoShops para poder

Lic. María Cecilia Carmona

atraer a otros clientes que no necesariamente tienen que estar en la ciudad ni en local para efectuar la compra de productos.

#### **8.4. Gestión de fuerza de ventas**

La fuerza de venta es imprescindible para llevar a cabo las medidas propuestas. En primer lugar, su función es clave en el asesoramiento de los clientes para cerrar las ventas. En segundo lugar, al estar en contacto con el cliente pueden identificar *insights* relevantes para la actividad y la estrategia comercial. De hecho, una de las fuentes primarias de este trabajo fue conducir entrevistas con los distintos empleados para identificar oportunidades de mejora y para indagar si había oportunidades de negocio que no estaban siendo exploradas.

Como fruto de esas entrevistas, surgió la necesidad de atraer grandes obras u obras particulares que empiecen de cero, muy vinculadas a las figuras de arquitectos y técnicos. Considerando que hay un número limitado de profesionales de la construcción, la formulación del objetivo de esta índole es un poco más complejo, porque no es tan simple cuantificar una relación comercial a largo plazo y tampoco se puede saber a ciencia cierta cuánto fruto dará la apertura de una nueva cuenta. Sin embargo, el otorgamiento de un premio es válido una vez que se haya facturado cierto monto a la cuenta, asegurando que la relación sea una inversión fructífera para la empresa.

Asimismo, la introducción de premios y objetivos permite motivar a los vendedores y, a su vez, lograr un incremento en la facturación y, consecuentemente en la utilidad neta, generando valor para los accionistas. Como se mencionaba anteriormente, la presencia del comprador en el local debe ser aprovechada al máximo, por lo que es fundamental alentar a los vendedores a tener una actitud proactiva en lo tocante a anticipar las necesidades del comprador y ofrecer otros productos que sean necesarios (*cross-selling*).

En una observación realizada a los empleados, se tomó nota de que había significativas oportunidades de mejora en su discurso comercial y en el trato para

Lic. María Cecilia Carmona

con los clientes. Otro de los puntos débiles que se identificaron fueron la comunicación de información con respecto a las modalidades de pago y el refuerzo informativo para la toma de decisiones del comprador, un momento clave para cerrar la venta y prevenir devoluciones o disconformidades.

La gestión de la fuerza de ventas se puede resumir en la siguiente matriz:

<b>Clientes/Tipo de Venta</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Proactivo</b>
<b>Cliente con presencia física en el local</b>	Venta reactiva	Venta proactiva
<b>Cliente sin presencia física en el local</b>	Nuevo Canal (Mercado libre)	Arquitectos - Obras grandes

Este cuadro pone de manifiesto cuáles son las expectativas con respecto a la fuerza de ventas y su performance. El mayor cambio interno es el cambio de la venta reactiva a una venta proactiva en el punto de venta.

## **8.5. Análisis de las 4P**

### **8.5.1. Producto**

De acuerdo a lo mencionado en el apartado 5.6., los productos seleccionados para trabajar en este plan de marketing son aquellos que representan tanto en volumen como en ingreso marginal (de acuerdo a su mark-up) los mayores ingresos. Las líneas de producto escogidas fueron cerámicos y porcelanatos, sanitarios, griferías (por su exposición, especialmente) y el material grueso. Las primeras tres líneas de producto serán parte de un objetivo de venta que tendrán los dos vendedores de la empresa y permitirá el ingreso incremental de un 14% sobre la utilidad neta promedio.

Lic. María Cecilia Carmona

El incremento en las ventas del material grueso será el producto de acciones vinculadas con la promoción y del objetivo de ventas enfocado en conseguir la provisión de materiales para grandes obras.

### **8.5.2. Precio**

El precio ha demostrado ser una de las variables más sensibles en este negocio. Por consiguiente, es clave que los precios sean competitivos. Al igualar los precios de la competencia (al menos en promedio), el comprador se ve en la tesitura de tener que ponderar otros atributos, entre los cuales Mayor S.A. puede hacer pesar su stock permanente y la calidad de su atención. El precio no puede ser el diferencial para ganar este mercado, sino un atributo cuidado que impida que la empresa sea descartada ante una comparación de precios en un presupuesto. Por tanto, la variable precio es delicada y debe ser tratada de forma estratégica para evitar quedar fuera de mercado. Hay un rango de precio aceptado por el mercado del cual no se puede salir para no perder clientela, ya que el mercado es muy sensible a la variable precio es decir, la demanda de este producto es de tendencia elástica.

### **8.5.3. Promoción**

La necesidad de promocionar los productos de la empresa y de comunicar la propuesta de valor es clave en cualquier empresa, y aunque Mayor S.A. invierte anualmente en publicidad en radio y diarios, no se han hecho inversiones significativas en redes sociales. Los eventos que tienen lugar son periódicos (el aniversario de la empresa y dos outlets anuales), sin embargo, no buscan generar una relación a largo plazo con los clientes. Los descuentos de estos eventos buscan la compra ocasional, casi el comprar “porque está barato”. La propuesta de este Plan de Marketing es poder establecer una relación a largo plazo con los clientes. El contexto recesivo del país hace que se busque reducir la mayor cantidad de costos posibles, por ende, el ofrecimiento de talleres de capacitación para los clientes/compradores que deseen llevar adelante por sí mismos. Esto les permitiría a los clientes poder prescindir de los servicios profesionales de un constructor o albañil para los pequeños arreglos o modificaciones que no impliquen la presencia

Lic. María Cecilia Carmona

de un arquitecto o maestro mayor de obra, o sea que sean de pequeña envergadura. El objeto de estos talleres es poder enseñar a quienes los deseen cómo cambiar el “cuerito” de una canilla, la instalación de una grifería, la colocación de cerámicos y sanitarios, y cómo levantar una pared perimetral.

Por otro lado, la comunicación activa a través de redes sociales y la inversión en este medio, junto con campañas de e-mail marketing dirigidas a profesionales de la construcción, abrirán las puertas a nuevos clientes que hoy en día no están en contacto con la empresa. Esto sin duda está vinculado con mejorar el posicionamiento de la empresa en la mente de los compradores y consumidores.

Por último, uno de los empleados (la persona que está encargada de Ventas y Logística, como se puede ver en el anexo 4) se encargará de ampliar la cartera de clientes a través del contacto telefónico con distintos profesionales de la construcción, para poder abrir el diálogo con aquellos arquitectos y maestros mayor de obra con los que Mayor no ha tenido la oportunidad de trabajar. El objetivo es ponerse a disposición para lograr las ventas de obras que éstos conduzcan y lograr así aumentar la facturación. Se asignará un bono por cada obra nueva que se adicione.

#### **8.5.4. Plaza**

Uno de los grandes ejes del presente Plan de Marketing es la introducción de un nuevo canal para comercializar los productos. La apertura de una tienda en Mercado Libre permitirá a la empresa expandir el espectro de clientes que hasta el momento sólo considera a aquellos que están cerca geográficamente. En ese sentido, la inversión de Mercado Libre en Google Adwords es clave para potenciar la venta de los productos presentes en su plataforma, lo que lo hace un aliado clave para esta iniciativa. Además, siendo que el precio es clave en este rubro, la apertura de un nuevo canal permitirá adquirir un mayor volumen de productos a menor costo y ahora sí tendrá un canal donde ubicarlos y comercializarlos, complementando el punto de venta.

Lic. María Cecilia Carmona

## **9. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN**

Considerando el estado de resultados del ejercicio anterior (agosto 2018 a julio 2019) se efectuará una proyección de gastos e ingresos conforme a las propuestas generadas.

### **9.1. Inversiones**

El presente plan de marketing no exige ninguna inversión inicial, por el contrario, las erogaciones se van haciendo mensualmente, lo que permite ajustar dicha inversión de acuerdo a cómo se vayan manifestando las implementaciones propuestas. De modo que en caso de que haya una crisis, algunas inversiones se pueden disminuir para que se pueda mantener el retorno de la inversión originalmente pensada y el VAN sea positivo.

Las inversiones propuestas consisten en la introducción de bonos de ventas por el logro de objetivos. Los dos vendedores principales tendrán un bono de \$4000 ARS cada uno por el aumento de las ventas en el sector de cerámicos, griferías y sanitarios. Asumiendo que se pague mensualmente, el costo total por dos vendedores sería \$96.000 y el ingreso que provendría de dichos incrementos sería de un 14% más sobre la utilidad neta considerada del ejercicio anterior. Cabe destacar que en un país donde hay un 50% de inflación anual, es complejo hacer una proyección real, por consiguiente, se pone de manifiesto que no se contempla el aumento inflacionario en los precios de productos, ni en los sueldos (gastos de comercialización y administrativos) ni en su consecuente impacto sobre los volúmenes de venta en pesos, puesto que la inflación atraviesa todos los aspectos mencionados y serán ajustados en forma integral para equiparar la capacidad de compra y venta, de acuerdo a las normas vigentes en esta materia.

Debajo se puede ver como un incremento en ventas de esos productos cambian la utilidad neta.

Lic. María Cecilia Carmona

Prod. Selec.	Información - Estado de Resultados	Sin Bono   Anual	Con bono   Anual	Sin Bono   Mensual	Con Bono   Mensual
SANITARIOS	Unidades Vendidas	339,00	420,00	28,25	35,00
	Precio de Venta	2884,72	2884,72	240,39	240,39
	Costo	2136,83	2136,83	178,07	178,07
	Ventas	977920,08	1211582,40	81493,34	100965,20
	Costo Total	724385,24	897468,44	60365,44	74789,04
GRIFERÍAS	Unidades Vendidas	150,00	280,00	12,50	23,33
	Precio de Venta	3259,78	3259,78	271,65	271,65
	Costo	2507,52	2507,52	208,96	208,96
	Ventas	488967,00	912738,40	40747,25	76061,53
	Costo Total	376128,46	702106,46	31344,04	58508,87
CERÁMICOS	Unidades Vendidas	23717,00	27000,00	1976,42	2250,00
	Precio de Venta	259,24	259,24	21,60	21,60
	Costo	185,17	185,17	15,43	15,43
	Ventas	6148395,08	6999480,00	512366,26	583290,00
	Costo Total	4391710,77	4999628,57	365975,90	416635,71
DATOS DEL EERR	<b>RESULTADO BRUTO - PROD. SELEC.</b>	2123057,68	2524597,32	176921,47	210383,11
	RESULTADO BRUTO	11195181,71	11195181,71	932931,81	932931,81
	GASTOS DE COMERCIALIZACION	1012024,98	1108024,98	84335,42	92335,42
	GASTOS DE ADMINISTRACION	10126706,61	10126706,61	843892,22	843892,22
	EBIT/RESULTADO OPERATIVO	2179507,80	2485047,44	181625,65	207087,29
	INTERESES DE LA DEUDA	0,00	0,00	0,00	0,00
	IMPUESTO A LAS GANANCIAS	762827,73	869766,60	63568,98	72480,55
	UTILIDAD NETA	1416680,07	1615280,84	118056,67	134606,74
	INGRESO ADICIONAL   \$ y %	0,14	198600,77	0,14	16550,06

Esta sería la primera oportunidad en la que se les asigna a los vendedores un objetivo comercial. Para que el proceso de adaptación sea paulatino, se consideró que este primer ejercicio funcionaría como prueba para que en el próximo ejercicio se puedan ajustar de acuerdo a los avances efectuados. Por otro lado, el no cumplimiento de los objetivos mensuales podría desmotivar a los vendedores y eso tendría un efecto directo sobre las ventas. Por lo que se considera apropiado hacer un cambio gradual en éstos, siempre y cuando sea sustentable económica y financieramente para la empresa.

Lic. María Cecilia Carmona

Hay un segundo bono por ventas que es de \$3000 ARS cuyo objetivo es lograr la apertura de cuentas corrientes, de abonará el bono por cada cuenta abierta cuya facturación supere los 100.000. El objetivo anual es de seis grandes obras, cuyo valor en volúmenes de compra se estima en 300.000 ARS, lo que dejaría *grosso modo* una utilidad neta de 17.000 ARS en promedio por cada compra de 100.000 ARS. Los productos afectados por las compras provenientes de grandes obras afectan a todo el portfolio de productos de la empresa. Se estima que el ingreso adicional diferencial de la introducción de este objetivo es de \$426.000, sin descontar los costos asociados

En tercer lugar, la inversión en publicidad de redes sociales será de \$10.000 ARS mensuales, a priori. Se podrá redistribuir, dentro de los márgenes del presupuesto de \$120.000 ARS anuales para sacar provecho de los meses donde haya mayor necesidad y aquellos en los que la necesidad de inversión disminuya. Dejaremos esta decisión en las manos del *community manager* que se contrató para llevar a cabo el proyecto. Se estima que la activación de las redes sociales con contenido en blog y la presencia de una página web, junto con una inversión en publicidad en estos canales generarán una unos \$160.000 ARS adicionales de venta mensuales, con una utilidad neta mensual de \$27.000 ARS en promedio y una utilidad proyectada anual de \$324.000 ARS. Entre los meses de marzo y junio de 2019 se realizaron pruebas para evaluar la inversión en redes sociales y como se puede ver en el estado de resultados mensual debajo, los meses de marzo y junio donde no hubo inversión en redes sociales, las ventas aumentaron, comparados con los cuatro meses anteriores, en los que no se realizó inversión alguna y la utilidad neta de esos meses da negativa.

	Agosto 2018	Septiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018
VENTAS	\$3.882.293,59	\$4.590.083,48	\$3.834.267,47	\$4.403.201,59
CMV	\$2.849.069,69	\$3.412.117,65	\$2.857.481,21	\$3.365.513,72
RESULTADO BRUTO	\$1.033.223,90	\$1.177.965,83	\$976.786,26	\$1.037.687,87
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$75.587,87	\$75.603,29	\$75.233,18	\$84.790,20

**“Desarrollo de un Plan de Marketing para la optimización del punto de venta de un corralón de materiales para la construcción”**

Lic. María Cecilia Carmona

GASTOS DE ADMINISTRACION	\$810.629,70	\$835.416,08	\$891.940,67	\$924.494,50
EBIT/RESULTADO OPERATIVO	\$147.006,33	\$266.946,46	\$9.612,41	\$28.403,17
INTERESES DE LA DEUDA				
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$63.568,98	\$63.568,98	\$63.568,98	\$63.568,98
UTILIDAD NETA	\$83.437,35	\$203.377,48	-\$53.956,57	-\$35.165,81
	Diciembre 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019
VENTAS	\$2.937.298,16	\$3.266.674,02	\$3.435.531,63	\$4.066.479,85
CMV	\$2.208.523,87	\$2.372.484,84	\$2.532.172,86	\$2.991.647,58
RESULTADO BRUTO	\$728.774,29	\$894.189,18	\$903.358,77	\$1.074.832,27
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$120.265,95	\$75.202,13	\$84.085,09	\$88.735,84
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$789.820,49	\$783.871,20	\$712.730,32	\$761.214,63
EBIT/RESULTADO OPERATIVO	-\$181.312,15	\$35.115,85	\$106.543,36	\$224.881,80
INTERESES DE LA DEUDA				
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$63.568,98	\$63.568,98	\$63.568,98	\$63.568,98
UTILIDAD NETA	-\$244.881,13	-\$28.453,13	\$42.974,38	\$161.312,82
	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019	Julio 2019
VENTAS	\$3.847.816,80	\$4.913.868,52	\$4.672.960,46	\$6.132.268,41
CMV	\$2.556.713,07	\$3.557.153,27	\$3.480.482,00	\$4.481.144,83
RESULTADO BRUTO	\$1.291.103,73	\$1.356.715,25	\$1.192.478,46	\$1.651.123,58
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$81.350,02	\$80.879,93	\$76.505,12	\$93.786,36
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$862.951,22	\$829.097,00	\$859.796,05	\$1.064.744,75
EBIT/RESULTADO OPERATIVO	\$346.802,49	\$446.738,32	\$256.177,29	\$492.592,47
INTERESES DE LA DEUDA				
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$63.568,98	\$63.568,98	\$63.568,98	\$63.568,98
UTILIDAD NETA	\$283.233,51	\$383.169,34	\$192.608,31	\$429.023,49

Por último, hay otras dos acciones que involucran inversiones. Por un lado, se dictarán dos talleres anuales con el fin de brindar herramientas prácticas a los clientes para que ellos puedan ejecutar algunas reparaciones en sus casas o actividades similares. El desembolso estimado para estos talleres es de \$5000 ARS

Lic. María Cecilia Carmona

cada uno, contemplando los gastos involucrados de insumos para utilizar. Se estima que estos talleres generarán un ingreso neto de 85.600 ARS anuales.

Por otro lado, la implementación de un nuevo canal de ventas online permitirá capturar nuevos clientes distanciados geográficamente de la empresa y favorecerá la colocación de volúmenes adquiridos para prevenir sobrestockeo. Los costos asociados a esta acción son dos. En primer lugar, el mantenimiento de la tienda, la actualización de precios y la respuesta a consultas de clientes será llevada adelante por el community manager de la empresa. En segundo lugar, Mercado Libre cobra un 13% de comisión sobre los productos vendidos, por lo que este costo variable dependerá del volumen de ventas logrado. Sin embargo, los costos vinculados a este canal son altos por el momento, pero se prevé que a largo plazo disminuirán. De hecho, el proyecto en sí mismo no es rentable, como puede verse, no obstante, se trata de una medida estratégica que permite bajar los costos de venta (porque la empresa ahora puede comprar mayores volúmenes al tener otros clientes y otro canal donde colocar los productos). Adicionalmente, los clientes están tendiendo a la compra online y sería un elemento de diferenciación, en la medida en que no hay otros competidores que tengan dicha presencia. Los resultados de esta acción y las anteriores se pueden ver en el siguiente cuadro:

	Beneficio Bruto Proyecto	Costos por Proyecto	Ventas Anuales en \$	Beneficio Neto
Talleres	\$ 85.600,00	-\$ 10.000,00	\$ 503.529,41	\$ 75.600,00
Bonos	\$ 198.600,77	-\$ 96.000,00	\$ 1.168.239,82	\$ 102.600,77
Grandes Obras	\$ 426.000,00	-\$ 18.000,00	\$ 2.505.882,35	\$ 408.000,00
Mercado Libre	\$ 103.251,23	-\$ 174.117,30	\$ 607.360,18	-\$ 70.866,07
Ventas RRSS	\$ 324.000,00	-\$ 180.000,00	\$ 1.905.882,35	\$ 144.000,00
Totales	\$ 1.137.452,00	-\$ 478.117,30	\$ 6.690.894,12	\$ 659.334,70

## **9.2. Puesta en marcha del plan de marketing**

En julio de 2019 se hará la presentación de los objetivos para los empleados involucrados. A partir del primer día del mes de agosto de 2019 se comenzará a evaluar a los empleados de acuerdo a su performance y continuará hasta el fin del

Lic. María Cecilia Carmona

ejercicio, en julio del 2020. En julio también se convendrá con el community manager comenzar con la carga de información y productos para que la tienda esté habilitada y disponible a partir del agosto de 2019. En agosto se organizará internamente el dictado del taller que tendrá lugar en septiembre. La gerencia gestionará los recursos necesarios para que las sugerencias se puedan implementar a partir de principios del nuevo ejercicio. No hay costos iniciales involucrados con la puesta en marcha del plan.

### 9.3. Monitoreo y control del Plan de Marketing

Para una correcta ejecución y posterior evaluación de los cambios implementados, se sugiere que la gerencia utilice un tablero de control para verificar la eficacia de las medidas sugeridas. El control de los resultados será clave para la formulación de un nuevo Plan de Marketing para el próximo ejercicio.

## 10. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

### 10.1. Pronóstico de ventas

En términos generales, se estima que habrá un crecimiento orgánico, pero sería frenado por la recesión y sería apenas estimulado por las modificaciones económicas que pudieran hacerse en el 2020 con la nueva presidencia.

### 10.2. Estado de resultados proyectado

	Año 2019	Año 2020 S/ Plan de Marketing	Año 2020 C/ Plan de Marketing
VENTAS	\$49.982.743,98	\$53.181.639,59	\$60.300.750,94
CMV	\$36.664.504,59	\$39.011.032,88	\$46.005.340,60
RESULTADO BRUTO	\$13.318.239,39	\$14.170.606,71	\$15.210.316,60
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$1.012.024,98	\$1.076.794,58	\$1.520.741,79
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$10.126.706,61	\$10.774.815,83	\$10.774.815,83
EBIT/RESULTADO OPERATIVO	\$2.179.507,80	\$2.318.996,30	\$3.101.303,55
INTERESES DE LA DEUDA	\$0,00	\$0,00	\$0,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$762.827,73	\$811.648,70	\$1.085.456,24
UTILIDAD NETA	\$1.416.680,07	\$1.507.347,59	\$2.144.861,54

### **10.3. Fuentes de financiamiento**

La fuente de financiamiento serán los beneficios obtenidos del último ejercicio. No se hará uso de financiamiento externo. La propuesta de las erogaciones mensuales tiene como objetivo no desestabilizar financieramente a la empresa ni comprometerla en un crédito cuya tasa de pago complejice la inversión y reduzca los beneficios.

## **11. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **11.1. Período de recuperación de la inversión**

El período estipulado de retorno de la inversión es un año, es decir que la inversión mensual tiene un retorno mensual y la totalidad del proyecto -considerando las estacionalidades del rubro- deberá proveer el retorno establecido al término del ejercicio.

### **11.2. VAN y TIR**

La inversión total de proyecto es de 445.000 ARS a invertirse mensualmente. La TIR se calculó teniendo en cuenta la inversión total del proyecto y los ingresos esperados del éste. El resultado dio 8%, un número alentador para iniciar el proyecto, teniendo en cuenta que la tasa que se utilizó es del 5%.

El VAN que arrojó el Plan fue \$71.303,97. Para calcular el VAN se tomó como referencia la tasa nominal mensual del Banco Nación en el para un plazo fijo, que es del 5%.

## **12. Conclusiones**

En la primera instancia del trabajo se ha hecho un trabajo profundo para entender entorno de la organización, tanto a nivel macro, en relación al país, sino también

Lic. María Cecilia Carmona

dentro de la misma empresa y el universo que la rodea, considerando a los proveedores, competidores y clientes.

Considerando el primer objetivo particular de este trabajo, que era la identificación de los principales canales de comunicación para estrechar la relación con los clientes, la optimización que realizará el community manager que contratará la empresa permitirá delinear una estrategia de comunicación para generar mayor *engagement*, lealtad y recordación de marca. En ese sentido, se ha establecido cuál es el canal a utilizar por cada segmento del mercado meta al que la empresa apunta. La ejecución de este Plan de Comunicación de forma exitosa es clave para lograr gran parte del *revenue* esperado y para catapultar el potencial de la empresa, estando en el lugar donde los clientes están buscando a las marcas y a las empresas: en las redes sociales.

En segundo lugar, la creación de un nuevo canal de ventas, a través del *e-commerce*, permitirá realizar un ajuste en el proceso de compra para acceder a mejores precios con la compra de grandes volúmenes que podrán ser colocados en este nuevo canal, permitiendo mejorar la variable precio, que es un punto clave en este rubro. La disminución de costos tendrá un efecto positivo para mantener los precios en un lugar competitivo sin comprometer el margen de la empresa.

Por último, la mejora en la performance de los empleados a través de objetivos mensuales que los motiven a incrementar sus ventas será indispensable para el incremento de los ingresos. Estos bonos apuntan a dos segmentos distintos: los compradores particulares y a los compradores profesionales. Estos últimos son la puerta de acceso a grandes obras, que aseguran mayores volúmenes de venta, tanto económico como material.

En conclusión, la implementación de las medidas propuestas en este presente Plan de Marketing permitirá reforzar el posicionamiento de la empresa e incrementar las

**“Desarrollo de un Plan de Marketing para la optimización del punto de venta de un corralón de materiales para la construcción”**



Lic. María Cecilia Carmona

ventas de la empresa como así también generar una utilidad neta un 151% mayor a la del ejercicio anterior, generando valor no sólo para los clientes con las acciones arriba mencionadas, sino en el *bottom line* que tiene un impacto directo sobre los accionistas. Sin duda, esta implementación será de gran ayuda para el cuidado de la prosperidad del negocio y para aumentar las ventas en los momentos de estacionalidad cuando muchas veces la utilidad neta de esos meses es negativa.

Lic. María Cecilia Carmona

### 13. Bibliografía

- ALCAIDE, Juan Carlos. *Marketing de Acción*. Madrid: LID Editorial, 2010.
- LA ARENA LA PAMPA [En línea] [fecha de consulta: 8 junio 2019]. Disponible en: [http://www.laarena.com.ar/la\\_pampa-construccion-consideran-que-2020-sera-ano-de-transicion-2071249-163.html](http://www.laarena.com.ar/la_pampa-construccion-consideran-que-2020-sera-ano-de-transicion-2071249-163.html)
- CONSTRUYA [En línea] [Fecha de consulta: julio 2019]. Disponible en: [https://www.grupoconstruya.com.ar/lideres/Gacetillas/Construir\\_es\\_la\\_mejor\\_Inversion\\_2019\\_07.pdf](https://www.grupoconstruya.com.ar/lideres/Gacetillas/Construir_es_la_mejor_Inversion_2019_07.pdf)
- INDEC [En línea] [Fecha de consulta mayo 2019]. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac\\_06\\_194BD8F3D034.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_06_194BD8F3D034.pdf)
- KOTLER, Philip, *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós, 1999.
- LEVINSON, Jay Conrad y AL LAUGHTENSLAGER. *Guerrilla Marketing In 30 Days Workbook*. Madison: CWL Publishing Enterprises, 2006.
- OTADUY, Javier. *Genoma de Marca*. México DF: LID Editorial, 2012.
- PURSALS, Carlos. *La reputación de marca: 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción*. Barcelona: Editorial UOC, 2014.
- RICE, Criag. *Cómo hacer marketing sin recursos. Las maneras para conseguir más clientes*. Barcelona: Granica, 1989.
- SAINZ DE VINCUNÑA DE ANCÍN, José María. *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: ESIC Editorial, 2016.
- SAINZ DE VINCUNÑA DE ANCÍN, José María. *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial, 2001.
- WILENSKY, Alberto. *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2003.

Lic. María Cecilia Carmona

13.1. Anexos

13.2. Anexo 1

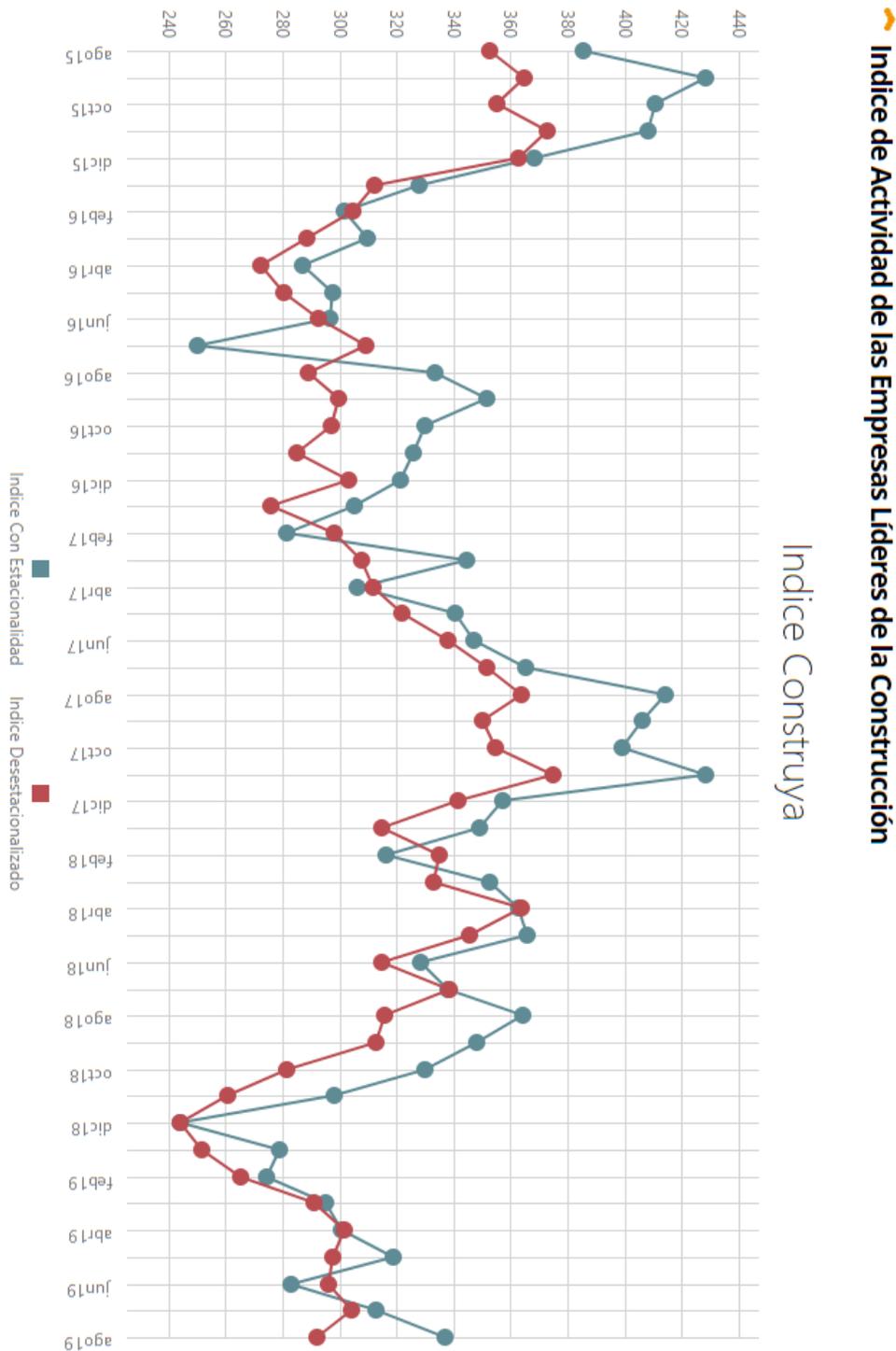


Ilustración 5 - Índice de Actividad de las Empresas del Grupo Construya

Indice de Actividad de las Empresas Líderes de la Construcción

Indice Construya

13.3. Anexo

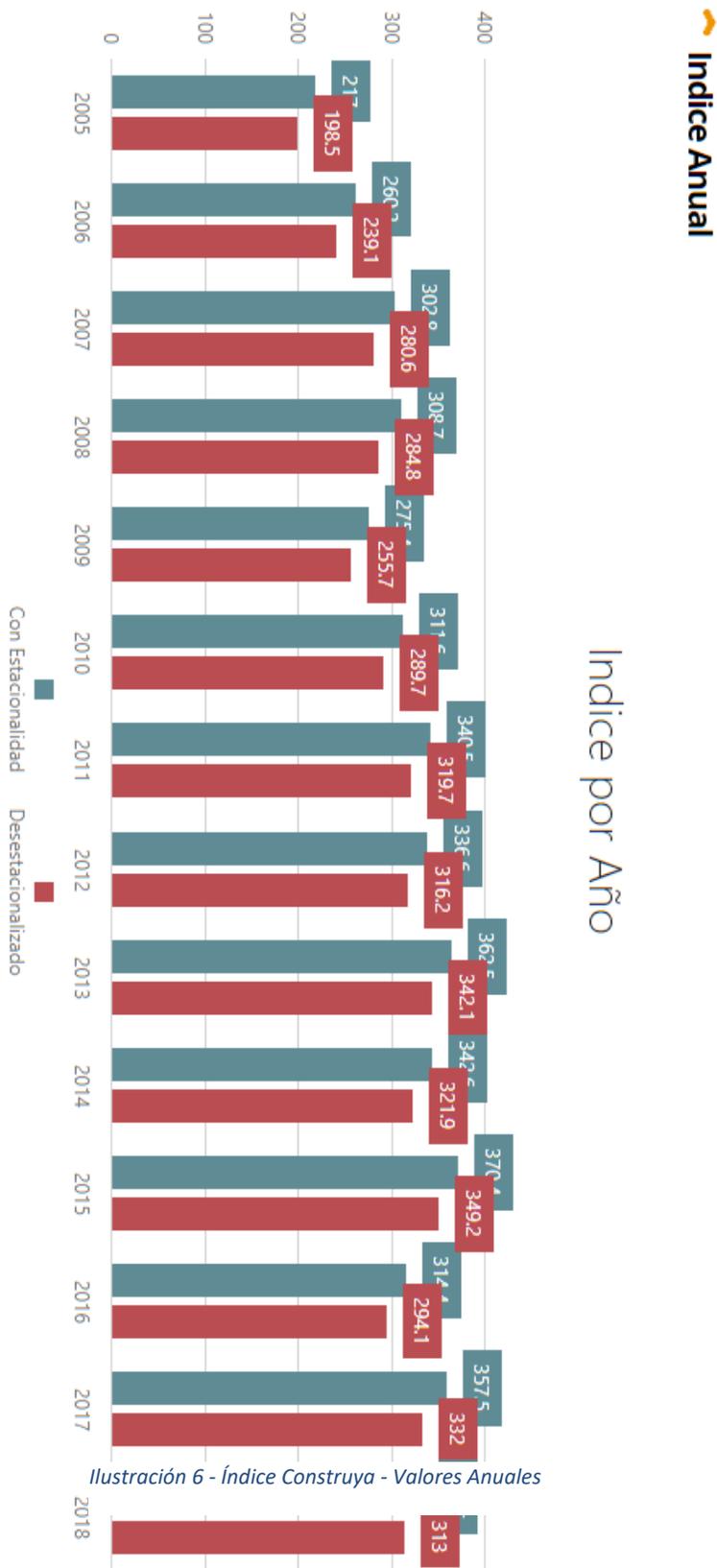


Ilustración 6 - Índice Construya - Valores Anuales

Lic. María Cecilia Carmona

### Anexo 3

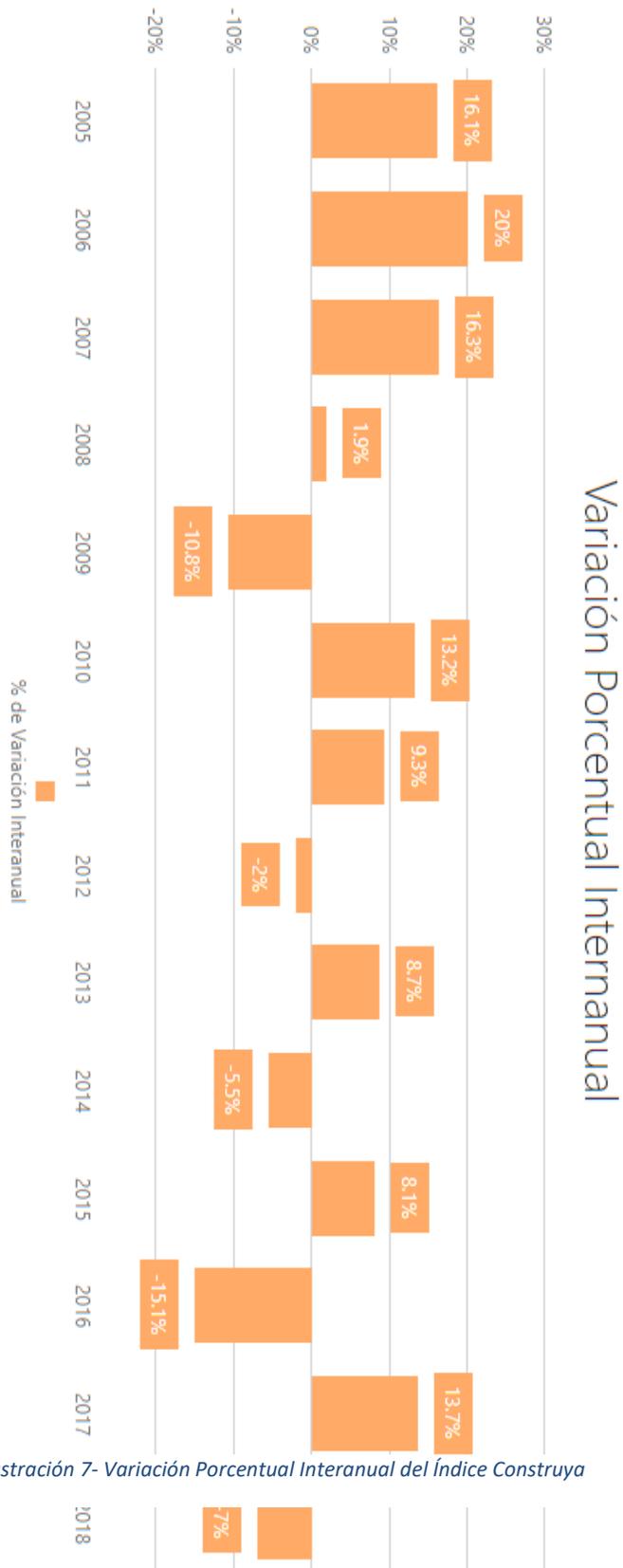


Ilustración 7- Variación Porcentual Interanual del Índice Construya

Lic. María Cecilia Carmona

### 13.4. Anexo 4

Cuadro P5-D. Provincia de Buenos Aires, partido Pergamino. Población total por país de nacimiento, según sexo y grupo de edad. Año 2010

Sexo y grupo de edad	Población total	País de nacimiento	
		Argentina	Otros
<b>Total</b>	<b>104.590</b>	<b>103.487</b>	<b>1.103</b>
0-4	7.665	7.638	27
5-9	8.200	8.159	41
10-14	7.602	7.557	45
15-19	8.644	8.599	45
20-24	7.552	7.482	70
25-29	7.495	7.426	69
30-34	7.476	7.395	81
35-39	6.494	6.407	87
40-44	5.904	5.832	72
45-49	6.481	6.436	45
50-54	6.022	5.959	63
55-59	5.695	5.625	70
60-64	4.524	4.440	84
65-69	3.962	3.882	80
70-74	3.662	3.600	62
75-79	3.314	3.258	56
80 y más	3.898	3.792	106

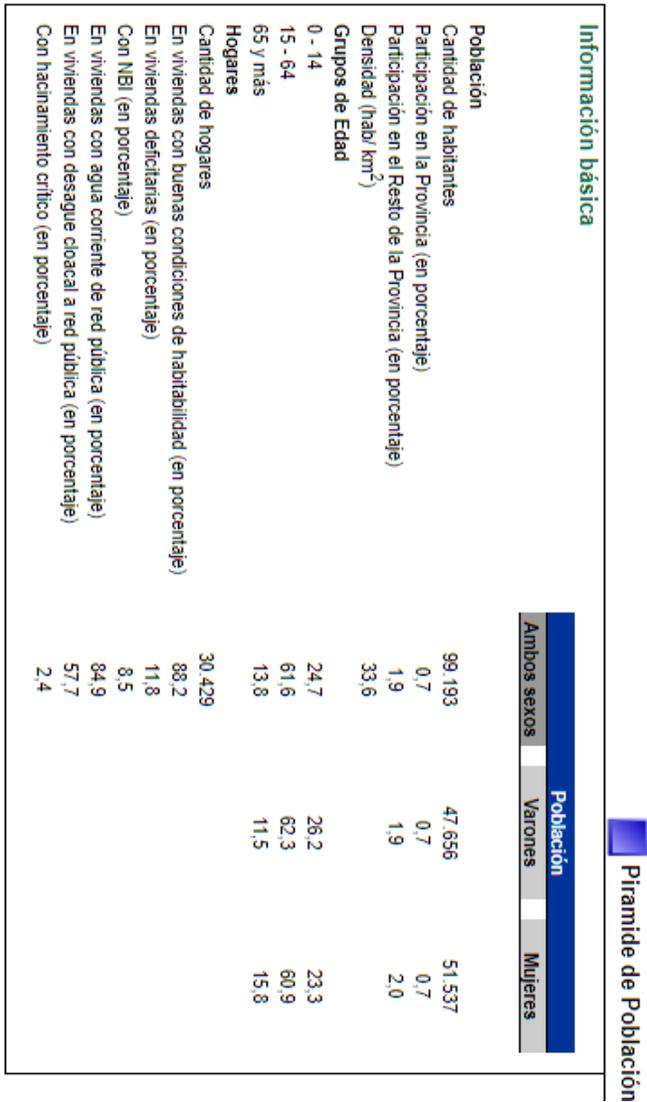
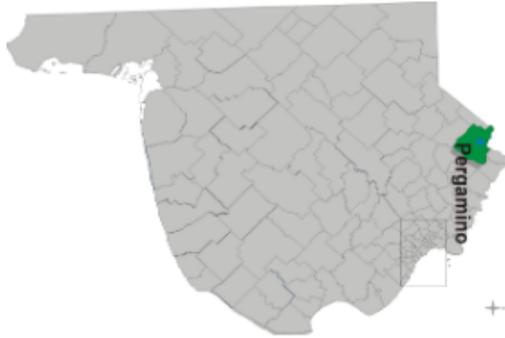
Lic. María Cecilia Carmona

### 13.5. Anexo 5



### 13.6. Anexo 6

## Pergamino



Lic. María Cecilia Carmona

### 13.7. Anexo 7

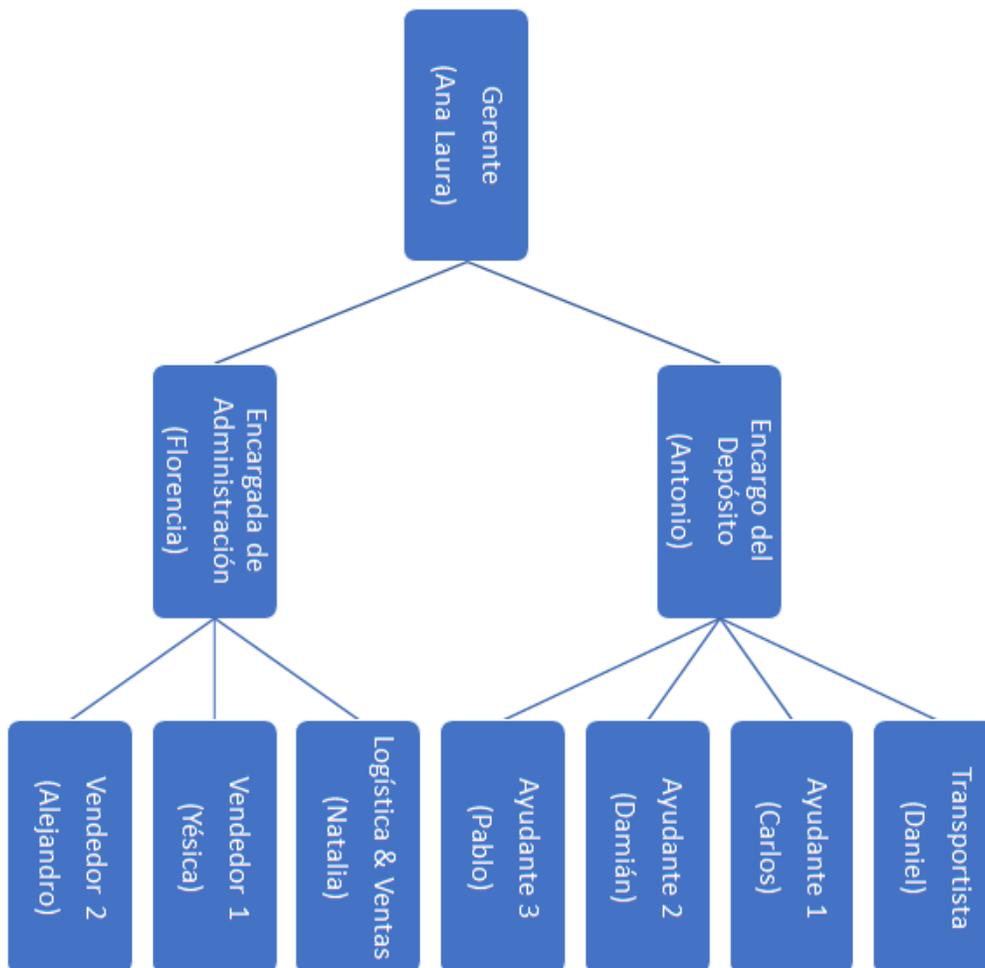


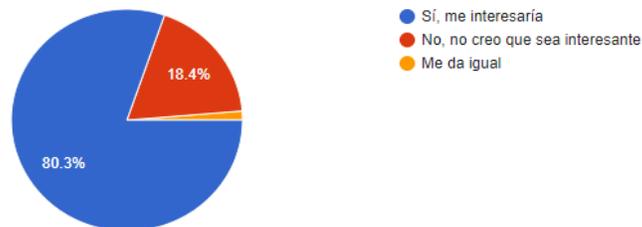
Ilustración 8 - Organigrama de Mayor

Lic. María Cecilia Carmona

### 13.8. Anexo 8

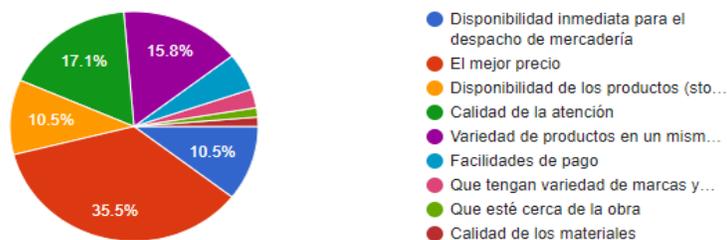
¿Te gustaría que se ofrecieran talleres para personas interesadas en la construcción? Por ejemplo, cómo cambiar un cuerito, nivelar pisos, levantar una pared, entre otras cosas.

76 respuestas



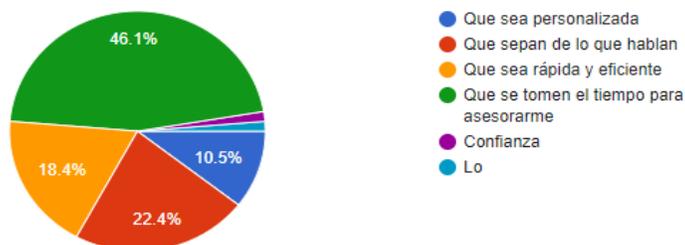
¿Cuál de estos atributos hace que compres en un corralón o en otro?

76 respuestas



¿Qué es lo más importante para vos en la atención al público?

76 respuestas



¿Compraría materiales para la construcción por internet? Por ejemplo, ¿te animarías a comprar una grifería por internet?

76 respuestas



Ilustración 9 - Respuestas a Encuesta a clientes

### 13.9. Anexo 9

#### Sanitarios Vendidos - Mayor

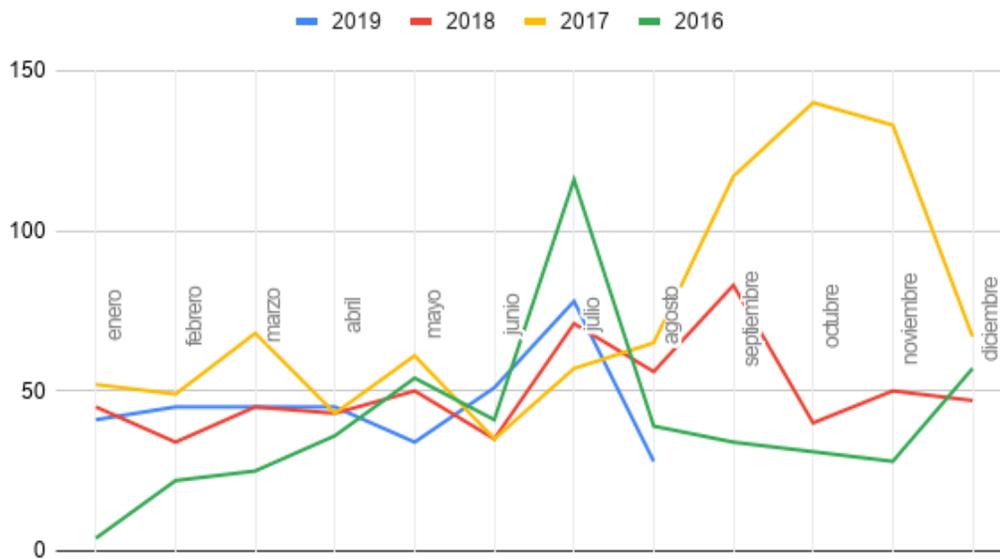


Ilustración 11 - Sanitarios Vendidos - Mayor

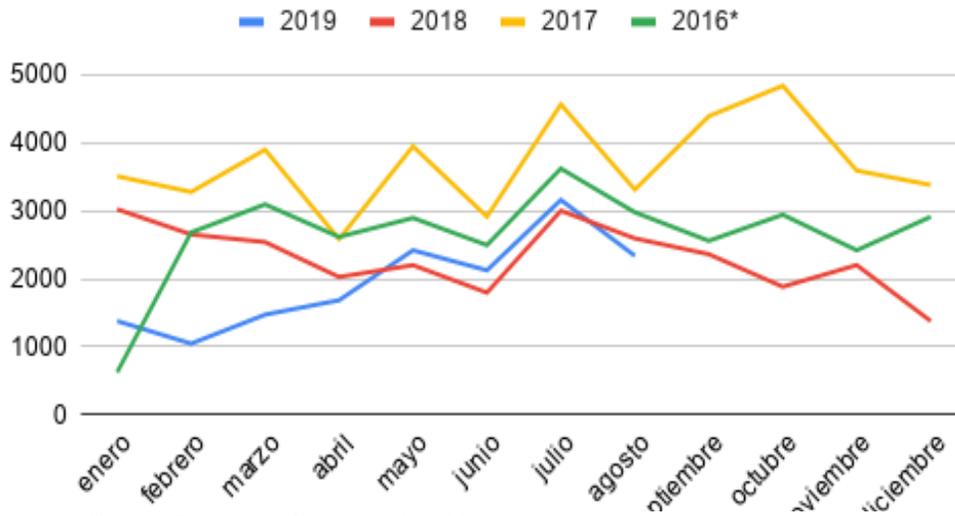
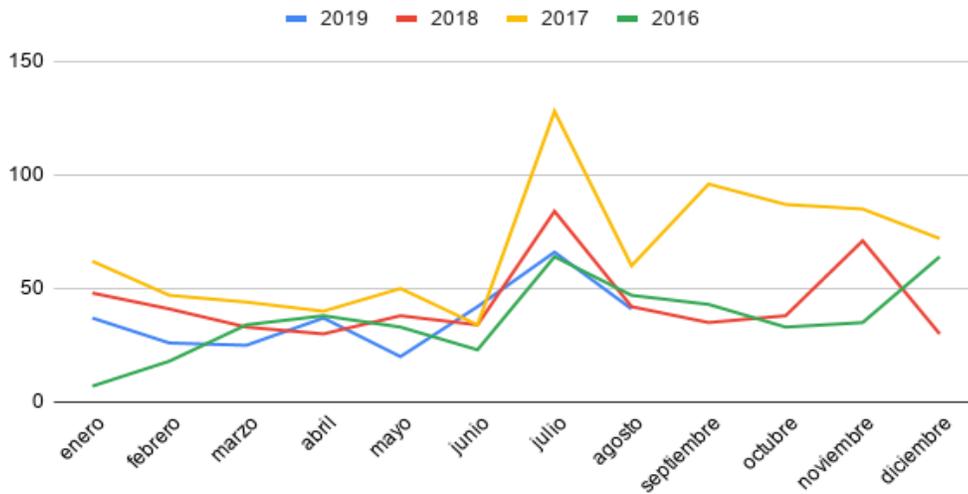


Ilustración 10 - Bolsas de Cemento Vendidas - Mayor

Lic. María Cecilia Carmona

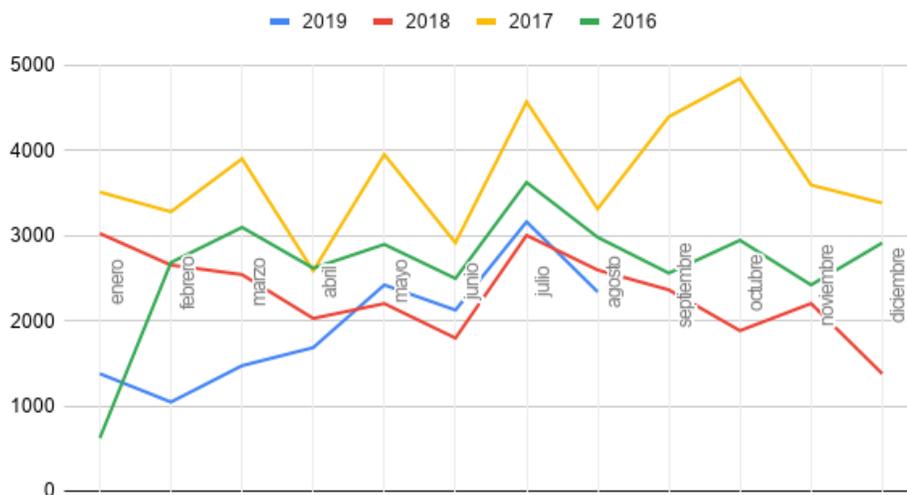
**13.10. Anexo 10**

**Griferías y Accesorios Vendidos - Mayor**



*Ilustración 12- Griferías y Accesorios Vendidos - Mayor*

**Ventas de Cerámicos y Porcelanatos - Mayor**



*Ilustración 13 -Cerámicos y Porcelanatos Vendidos - Mayor*