



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

**LA GESTIÓN DE MARKETING RELACIONAL
(CRM) EN LA RED COMERCIAL ESPACITY
DEL GRUPO PATRIA.**

AUTORES: PATRIA, JAVIER HORACIO

VIVAS, JULIETA DE LOS MILAGROS

DOCENTE TUTOR: RICCI, MARÍA BEATRIZ

INDICE

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Resumen del Proyecto de Grado	3
Glosario	4
Objetivo y alcance del trabajo	5
Introducción	6
Marco Teórico	7
Capítulo 1: "Presentación del Grupo Patria"	22
Introducción del capítulo	23
1. Presentación corporativa	23
1.1 Visión, Misión, Objetivo, Perspectiva	24
1.2 Clasificación de la empresa	25
1.3 Estructura Organizacional	25
1.3.1 Organigrama del Grupo Patria	25
1.4 Responsabilidad social, ética empresarial	27
2. Presentación de la Unidad Estratégica de Negocios	29
2.1 Organización - Áreas funcionales	30
2.1.1 Organigrama de UEN	30
2.1.2 Áreas funcionales	30
2.2 Descripción de recursos de la red comercial "Espacity"	32
2.3 Estrategias de Negocio	32
2.4 Mecanismo de Control	33
Conclusión del capítulo	37
Capítulo 2: "Situación comercial actual. Análisis y diagnóstico"	39
Introducción del capítulo	40
1. Herramientas de análisis estratégico	40
1.1 Análisis Pestel	40
1.2 Las 5 Fuerzas de Porter	44
1.3 Cadena de Valor	47
1.4 FODA	50
1.5 Matriz BCG	53
1.6 Análisis interno de la UEN	55
2. Diagnóstico	58
Conclusión del capítulo	60
Capítulo 3: "Propuesta de un sistema de CRM: programa de fidelización de clientes"	61
Introducción del capítulo	62
Importancia de la propuesta	62
Alcance de la propuesta	62
1. Esquema del programa de fidelización de clientes	63
1.2 Etapa 1: Marco general del programa de fidelización	63
Etapa 2: Desarrollo del programa	65
Etapa 3: Plan de mejoras de procesos	73
Etapa 4: Gestión de recuperación de clientes	75

Etapa 5: Estrategias de comunicación	77
Etapa 6: Presupuesto	78
Etapa 7: Ejecución y gestión	79
Conclusión del capítulo	79
Conclusión	80
Bibliografía	81
Anexos	83



DEDICATORIA

“A nuestras madres, por su apoyo absoluto y por brindarnos la confianza y el cariño. A nuestros padres, por el apoyo moral y la confianza que nos dan para alcanzar los objetivos que hemos trazado”.

Julieta y Javier



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarnos la fortaleza que necesitamos para continuar firme en el camino hacia nuestros objetivos.

A nuestros padres por el apoyo moral y estar con nosotros en los momentos difíciles, y demostrarnos que nos brindan su ayuda incondicional así también preocuparse por nuestro bienestar.

A nuestra tutora María Beatriz Ricci, por mostrarnos el camino correcto y brindarnos sugerencias para la mejora continua de nuestro proyecto.

A todos los profesores que durante los años académicos, nos encaminaron brindándonos valores y conocimientos para lograr ser profesionales competentes.

Finalmente a todos los miembros de Grupo Patria, por abrirnos las puertas de la organización, y sobre todo por su colaboración al momento de tomarse el tiempo para responder nuestras preguntas y brindarnos información sobre la empresa.

Julieta y Javier



RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

La competitividad de las empresas cada vez es mayor, debido a la complejidad en las negociaciones en los diferentes niveles, ya sea local, regional o internacional; sin importar el tipo de negocio. Esta complejidad está ligada en gran medida, a las exigencias de los mercados, y a lo cambiante que pueden llegar a ser los gustos del consumidor, por tal motivo las empresas deben estar pendientes de los intereses de los clientes, escuchar sus necesidades, con el objetivo de satisfacerlos y conseguir ventas exitosas, una vez creada la relación empresa/cliente, es necesario para las organizaciones mantener esta relación, a fin de lograr nuevas ventas en lo posterior.

La capacidad de innovación de las empresas y organizaciones, al utilizar nuevas estrategias y canales de comunicación para administrar la relación con los clientes, es lo que permitirá su permanencia dentro del mercado, reduciendo considerablemente la posibilidad de pérdida de consumidores fieles a la empresa.

Históricamente la administración de la relación con los clientes o CRM en sus siglas en inglés, surge a través del desarrollo de la oferta y la demanda, dando origen a la era de las ventas, en la cual las fuerzas de ventas tenían como objetivo colocar en el mercado todo el inventario almacenado. Al pasar los años, la tecnología fue invadiendo de a poco en todos los ámbitos de la sociedad y como no es de otra manera, en el ámbito administrativo, siendo la tecnología una gran herramienta en la automatización de los procesos a seguir para la elaboración de estrategias que permitan vigorizar la fuerza de ventas y a su vez la relación creada con los clientes.

El propósito del trabajo de campo realizado ha sido, analizar las falencias que tienen las empresas en la interacción con sus clientes, otro de los aspectos a considerar fue la falta de conocimiento de personal encargado de la atención al cliente, para realizar de manera efectiva y oportuna su función; en conjunto todos estos factores inciden en el desarrollo de la empresa, por lo cual es imprescindible contar con estrategias CRM apoyadas con herramientas Social Media, necesarias para satisfacer y fidelizar a los clientes.



GLOSARIO

- Alianza: Es una unión estratégica entre Grupo Patria y otra entidad que se lleva a cabo con el fin de proporcionar beneficios de interés para ambas partes y que incluyen ventajas o valor agregado para los afiliados, generando vínculos empresariales importantes.
- CRM: Customer Relationship Management, es el proceso de adquisición, retención y crecimiento de clientes redituable. Esto implica una orientación decisiva a los atributos de servicios que representan un valor para el cliente y que suscitan su lealtad.
- Fidelización de clientes: Es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo.
- Lealtad: Es el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento.
- Marketing relacional: Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente, de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio.
- Programa de fidelización: Es un conjunto de reglas cuyo propósito es brindar a los clientes de una empresa determinada una serie de incentivos para comprar sus bienes y servicios.
- Queja: Es una expresión del cliente que denota molestia, disgusto, disconformidad o enojo por el incumplimiento de algún pacto o cláusula.
- Retención: Es la acción que ejecuta una persona de una organización determinada para salvar la relación cuando el cliente ha manifestado una insatisfacción y no desea seguir siendo cliente. Es el acto de conservar a los clientes existentes de una empresa.



OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de Gestión de Marketing Relacional (CRM) como estrategia funcional de apoyo a la diferenciación en base a la fidelización de clientes de la red comercial “ESPACITY” del Grupo Patria.

Objetivos específicos:

- Caracterizar a la red comercial “ESPACITY”.
- Revisar teorías sobre marketing relacional, fidelización, CRM y su importancia.
- Diseñar una forma de administración de CRM para la red comercial “ESPACITY”.
- Determinar los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto.
- Elaborar una proyección de los resultados de la empresa.

Alcance del trabajo y pertinencia

Alcance geográfico:

El proyecto se realizara en la ciudad de Villa del Rosario, lugar donde está radicada la organización desde hace más de 30 años, a 78 km. de la capital cordobesa.

Alcance decisional:

El proyecto se basara en el estudio y análisis de la creación de un sistema CRM para la organización llamada Muebles Patria para determinar el logro de los objetivos.

Pertinencia

El Trabajo de Grado será realizado en virtud que la implementación del mismo generara posicionamiento de la marca, lo cual se verá reflejado en un aumento de las ventas, en este caso el CRM ayudaría a disminuir la complejidad de los canales de comunicación entre la empresa y los clientes. El proyecto será llevado a cabo por el directorio de la organización. Se establecerá una relación recíproca, donde el empresario brindara los datos útiles y necesarios, y los autores, al finalizar el trabajo de intervención, obtendrán un detallado análisis del área comercial de la empresa que se pondrá a su disposición.



INTRODUCCION DEL PROYECTO DE GRADO

Un objetivo fundamental de las empresas para generar mayor rentabilidad, no solo es conseguir nuevos clientes, sino es como mantener y fidelizarlos. Toda organización que posee clientes fieles tiene muchos años por recorrer. La fidelización de clientes es una de las tareas más importantes y ayuda a que las empresas sobrevivan en un mercado muy competitivo. No solo se necesita que las personas realicen una compra repetida, también que pueda recomendar a la empresa.

En la actualidad, un gran porcentaje de las empresas tienen competencia, brindando las mismas ventajas y beneficios. En este sentido es importante que el cliente pueda conocer y estar satisfecho con lo que Espacity le provee, y no buscando en otras empresas las mismas cualidades.

El presente trabajo de intervención está enfocado en la gestión de marketing relacional (CRM) como estrategia del “Grupo Patria”, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas de esta decisión, herramientas y procedimientos para llevarla a cabo, y a través de ello, que la empresa logre fidelizar los clientes.

Este proyecto está compuesto de tres partes: en el capítulo 1 se presenta al “Grupo Patria” y sus unidades estratégicas de negocio, principalmente a la red comercial llamada “Espacity”. En el capítulo 2, se expone el relevamiento, el análisis y el diagnóstico, para su desarrollo se utilizaron las distintas herramientas de análisis estratégico. Por último, el capítulo 3 se presenta la propuesta basada en la pirámide de la fidelización de clientes. Implementando correctamente este modelo, con objetivos claros, el mercado redefinido de acuerdo a la nueva realidad y las estrategias bien diseñadas, todo esto, facilitara a la empresa la construcción de una relación más estrecha con los clientes.



MARCO TEORICO

A lo largo de los años el marketing ha ido evolucionando, según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2012) evoluciona pasando por tres fases: Marketing 1.0, 2.0 y 3.0.

Durante la era industrial, el marketing consistía en vender lo producido por fábricas, es decir, productos bastantes básicos a todo aquel que estuviera dispuesto a comprarlo. El objetivo era estandarizar todo para aplicar economías de escala y reducir los costes de producción al máximo, logrando que los productos se vendieran a precios más baratos y fueran accesibles para la mayor cantidad de compradores. Eso era el Marketing 1.0.

El Marketing 2.0 surge en la era de la información, aproximadamente en el 2010, basada en las tecnologías de la información. Los informadores están bien documentados y pueden comprar fácilmente diversas ofertas de productos similares. Es el consumidor quien define el valor del producto. La empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado. Los consumidores salen ganando porque se busca la satisfacción de sus deseos y necesidades. Las empresas intentan llegar a la mente y al corazón de los clientes. Desafortunadamente, este enfoque centrado en las personas las considera implícitamente como un objetivo pasivo de las campañas de marketing. Esta perspectiva es la que adopta el marketing 2.0, orientada al consumidor.

Ahora estamos presenciando la época del Marketing 3.0, o la era centrada en los valores. En lugar de tratar a las personas como simples consumidores, los conciben como seres humanos, con inteligencia, corazón y espíritu. Cada vez más, los consumidores buscan soluciones para sus preocupaciones sobre cómo convertir este mundo globalizado en un mundo mejor. Buscan empresas que tengan presente en su misión, visión y valores sus necesidades más profundas de justicia social, economía y medioambiente. En tiempos de crisis económica, este marketing, gana en relevancia en la vida de las personas, más afectadas en este caso por turbulencias y rápidos cambios sociales, económicos y medioambientales. Las empresas que practican este marketing ofrecen respuesta y esperanza a quienes se enfrentan a estos conflictos y así, llegan a los consumidores en un nivel superior. En el marketing 3.0 las empresas se diferencian entre sí por sus valores. En tiempos turbulentos la diferencia en este aspecto entre unas y otras puede resultar considerable.

En Argentina, según Usandizaga (2001), hoy en día aún se piensa más en términos de transacción que en construir una relación. En este sentido, Kotler y Armstrong (2012) explican que buena parte de la teoría del marketing tradicionalmente ha puesto más énfasis en concretar una venta, que en retener a los clientes una vez que se los ha conquistado.

Pero preguntemos: ¿qué es el marketing relacional? Éste puede entenderse como el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, que permitan de un modo más efectivo su satisfacción y lealtad. Todo ello con la ayuda de la tecnología y bases de datos relacionales (Miguel Santesmases Mestre, 2012).



El marketing relacional está basado en varias áreas clave que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y la empresa.

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de compras, perfil demográfico, estilo de vida e intereses.
- Adaptar los programas de marketing, y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicación dirigidas al consumidor individual para establecer un dialogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Las diferentes contribuciones de la literatura se dividen entre quienes consideran que el marketing de relaciones se trata de un nuevo paradigma que sustituye al anterior, y por otro, entre aquellos autores que sostienen que no es más que una consecuencia derivada de aquél donde se enfatizan algunos aspectos que no se habían desarrollado en el pasado. En nuestra opinión, coincidimos con este segundo postulado, ya que ambos enfoques pueden coexistir y, más aún, ser complementarios.

En tanto, podría decirse que mediante una adecuada combinación de los elementos del marketing mix las empresas atraen clientes, y a través del enfoque relacional logran fidelizarlos. El marketing relacional persigue, por tanto, la creación de valor tanto para los clientes como para la propia empresa, a partir del desarrollo de unas relaciones más estrechas entre ambos perdurables a largo plazo (Alfaro Faus, 2004).

El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina como redes de marketing. La red de marketing la constituyen la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva, el marketing está pasando de maximizar el beneficio de cada transacción individual a maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. El principio en que se basa es el de construir buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables.

Cabe señalar que aunque se pone de manifiesto que las empresas deben evolucionar desde un marketing transaccional a uno relacional, dependiendo de diversas situaciones o entornos comerciales. Puede ser más adecuado un tipo de enfoque u otro. Así, por ejemplo, en función del tipo de cliente (clientes menos y más atractivos en términos de rentabilidad) la empresa considerará más adecuado adoptar un enfoque transaccional (conseguir la venta, cobrarla y olvidarse de ese cliente) mientras que con los clientes más rentables adoptará un enfoque relacional (intentar conseguir su fidelidad)

Del mismo modo, se señala que el marketing relacional puede resultar más adecuado para la comercialización de determinados tipos de productos, como por ejemplo, productos de compra no frecuente o productos de alta rentabilidad. Asimismo, resulta mucho más efectivo ante productos industriales o servicios.



En cuanto a la delimitación conceptual del significado de la venta de relaciones o venta relacional (relationship selling), no es más que la aplicación del marketing de relaciones en una de las áreas funcionales de la empresa: la venta. La aparición de la venta de relaciones es casi contemporánea, y su justificación se puede encontrar en cierta medida en el hecho de que en la venta personal se da cada vez un mayor énfasis en los métodos basados en las relaciones, y se presta cada vez menor atención a enfoques estrictamente transaccionales como consecuencia de la creciente competitividad en los mercados.

Siguiendo a Jolson (1997), la venta relacional puede definirse como un proceso multi-etapa que enfatiza la personalización y la empatía como ingredientes claves en la identificación de posibles clientes potenciales para luego personalizar la atención y mantener su satisfacción. Dicho proceso se centra en la creación de una confianza mutua entre vendedor y el cliente con el objetivo último de ofrecer a éste beneficios anticipados, a largo plazo y de valor añadido. Braidot (2009) añade que cuanto más personalizada sea la atención que se brinde, más lejos estará el cliente de sentirse como un mero número estadístico en el listado de la empresa. Por su parte, Peppers, Rogers y Dorf (2015) consideran que, a fin de establecer relaciones duraderas, una empresa debe aprender en todo momento de las interacciones con cada cliente para establecer una relación individualizada, conservar a los mejores clientes, y asegurarse de que no quieran marcharse nunca.

En el cuadro 1 se presentan las características particulares de la venta relacional que la distinguen del enfoque transaccional, tomando como referencia la comparación que establecen Ingram, Laforge y Schwepker (2004).

Cuadro 1: Diferencias entre la venta de transacciones y la venta relacional.

	VENTA TRANSACCIONES	VENTA RELACIONAL
Visión	Corto Plazo	Largo Plazo
¿Qué vende?	El vendedor se centra en vender productos.	El vendedor soluciona problemas del cliente
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Conseguir la lealtad de los clientes deseados
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Obtener información del cliente.
Naturaleza de la comunicación	Una dirección, del vendedor al cliente.	Bidireccional, colaborativa y continuada con el cliente
Grado de compromiso	Muy bajo nivel de compromiso con los clientes	Alto nivel de compromiso con los clientes
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades.	Productos de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria, empresa y cliente
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégica, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
Seguimiento post venta	Poco o ninguno	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.
Creencias básicas	Los clientes son inagotables. Mientras podamos seguir invirtiendo para captar nuevos clientes, no tendremos problemas.	Es más fácil y menos costoso vender a un cliente actual. La mejor publicidad es la que hacen (por nosotros) nuestros clientes satisfechos

Fuente: Adaptado de Ingram, Laforge, y Schwegler pp. (2004)

De lo anterior se desagregan los elementos que componen la venta de relaciones que Küster (2013) engloba en dos grupos. Dentro del primero de ellos, se encuentran los elementos comunes al marketing de relaciones: orientación al mercado, confianza y compromiso con la relación, marketing interno, segmentación por el valor del cliente. Y en el segundo, se encuentran otros elementos más específicos de la venta relacional: adaptación y flexibilidad del vendedor, comunicación relacional y el servicio postventa.

A continuación se analiza cada elemento.



Orientación al mercado

La orientación del mercado supone una perspectiva de largo plazo, tanto en relación con sus beneficios como con el tiempo necesario para la implantación de sus tres componentes: (a) La orientación al cliente, que implica conocer y comprender sus necesidades, (b) la orientación a la competencia, en la que se supone que el vendedor debe conocer los puntos débiles y fuertes de sus competidores para crear un valor superior para el cliente, y (c) la coordinación interfuncional, que implica coordinar los esfuerzos entre departamentos y áreas para dar respuesta al mercado, ya que debe reconocerse que a los clientes no les importa qué función de la empresa se ocupa de responder a sus necesidades; ellos sólo quieren que las promesas se cumplan.

Confianza y compromiso con la relación

Los conceptos, confianza y compromiso con la relación, son muy importantes a la hora de entablar relaciones comerciales duraderas. Gran parte de los autores –con quienes coincidimos– relacionan la confianza directamente con la calidad de servicio; esto es, el vendedor, maximizando la satisfacción en cada uno de los episodios de interacción con el cliente, se ganará su confianza, y la experiencia de la relación, consistente a lo largo del tiempo, llevará a su fidelidad. Nada magnifica el efecto lealtad como la confianza engendrada por un intercambio honesto, directo y abierto de información e ideas (Reichheld, 2011).

En cuanto al compromiso, éste tiene relevancia en dos ámbitos. Internamente, siguiendo a Agarwall, Croson y Mahoney (2010) el compromiso de los empleados es fundamental pues son partícipes en la formación del valor que percibe el cliente. En el plano externo, a medida que aumenta el compromiso asumido por el vendedor, este estará más motivado para satisfacer las necesidades del cliente.

Marketing interno (Grönroos)

Según Grönroos (2015), los empleados son vistos como clientes con el fin de lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente. ¿Cómo se logra el compromiso de los vendedores? De acuerdo con Edo, Moliner, Monzonis, Artola y Fiol (2014) esto se logra estableciendo mecanismos de comunicación hacia arriba y hacia abajo entre directivos y empleados para conocer las necesidades de aquéllos, concretar las soluciones más apropiadas y formular ofertas lo más útiles y creativas posibles. Teniendo en cuenta a Mercado (2008), podemos decir que igualmente se logra diseñando sistemas de compensación que premien la fidelidad de los clientes, capacitándolos, entre otros. Esto da como resultado la prestación de un servicio de mayor calidad.

Los académicos la han configurado al marketing interno como filosofía de gestión, es decir, como el instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa interna o externa.

En definitiva, no es más que la extensión del marketing general a la propia organización, aunque cada vez con más identidad propia. La evolución del marketing interno y la consolidación de su identidad son claras, pues cada vez están mejor definidas y planificadas sus fases, su dimensión estratégica, los elementos del marketing mix interno, etc.

Segmentar por el valor del cliente

En este punto, cabe preguntarnos: ¿Todos los clientes son iguales?, ¿cómo se pueden diferenciar los clientes?, ¿cuánto vale un cliente?, ¿cómo tratar cada uno de ellos? La realidad muestra que no todos los clientes son iguales, por eso debe conocerse el valor actual y real de un cliente, lo que equivale a conocer el valor neto actual de todos los beneficios futuros que éste proporcionará. Los beneficios se refieren al margen que ganará la empresa en la venta futura de productos al cliente, una vez deducidos los costos del servicio concretos para ese cliente. Así podrá establecerse cuáles clientes son los más rentables para aplicar un enfoque de venta relacional. Es importante recordar la ley de Pareto que establece que frecuentemente el 20% de los clientes representa el 80% de las ventas, y es a estos clientes a los que se debe cuidar y dispensarles un trato especial.

Adaptación y flexibilidad del vendedor

Por adaptación y flexibilidad del vendedor, se entiende la capacidad adaptable que posee el vendedor en la interacción con el cliente, lo que también se conoce como venta adaptable. Esta flexibilidad se manifiesta, en primer término, en poder adaptar la presentación y argumentación de ventas a cada comprador (ajuste táctico) permitiendo al vendedor aclarar dudas, ampliar detalles y obtener una respuesta inmediata.

Segundo, también se manifiesta en que el vendedor pueda adaptarse a los contextos particulares en los que se desarrolle la venta (ajuste contextual).

Tercero, la interacción continuada con el cliente le permitirá al vendedor comprender sus necesidades y expectativas y, con ello, ofrecerle un valor añadido en un periodo de tiempo largo (evolución relacional).

Comunicación relacional

La comunicación relacional permite a las empresas clarificar sus prioridades, coordinar respuestas a los problemas y oportunidades a medida que se presentan y promover la confianza que, a su vez, genera lealtad (Reichheld; 2011). El vendedor, bajo el prisma relacional, seguirá en contacto en forma regular con los clientes más rentables. El valor de uso cobra mayor importancia respecto al valor de compra. Este último forma parte de la evaluación que hace el comprador antes de realizar una transacción; mientras que el valor de uso, según la percepción del cliente, es el resultado y representa la utilidad recibida a lo largo de la vida útil del producto o servicio (Alfaro Faus, 2004).

Así, después de que el comprador adquiera el producto, y comience a usarlo, experimentará sensaciones que pueden ser de satisfacción cuando se hayan superado sus expectativas en la dimensión de producto y en la dimensión de servicio. En caso contrario, surgirán sentimientos de insatisfacción. En el primer caso, será útil para el vendedor hacer un seguimiento de la satisfacción del cliente. En este sentido, las nuevas tecnologías de la comunicación ofrecen muchas y nuevas alternativas que el vendedor puede utilizar para interactuar frecuentemente con los clientes: páginas web, blogs, foros, telemarketing, fax, e-mail, SMS, entre otros.

De esta manera, el vendedor podrá dirigir comunicaciones específicas al consumidor individual para establecer un diálogo más efectivo. En caso de insatisfacción, es importante detectar las causas que la producen. Tal como sostuvo Bill Gates (2011): “un cliente insatisfecho es tu mejor forma de aprendizaje”; un feedback de esta naturaleza permite mejorar continuamente el paquete de valor de la empresa y su rendimiento. Además, es necesario indicar que un cliente insatisfecho probablemente emprenda alguna de las siguientes acciones nocivas para la empresa: (a) la mayoría no se queja, sino que deja de comprar el producto; (b) un “boca a boca” negativo para la compañía es una desventaja no menor, teniendo en cuenta que un cliente satisfecho se lo cuenta a un amigo y uno insatisfecho se lo cuenta a diez de ellos; (c) en algunos casos el cliente puede hacer público su descontento y reclamar ante la empresa, o lo que es peor, ante un organismo estatal (por ejemplo ante los organismos de defensa del consumidor).

Finalmente, podría decirse que no existen recomendaciones “únicas” de carácter universal. Cada empresa deberá, en función de las características del área de negocios en que opere, encontrar la mejor forma de comunicarse con sus clientes.

Servicio Postventa

Postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también puede ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido (Kotler 2012).

La postventa es un cumulo de áreas relacionadas entre sí, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, mediando para muchas empresas entre las fábricas y los puntos de venta, quienes están en contacto con él. Tal como se aprecia en la figura 1.

Figura 1: El cliente como centro de toda la actividad de postventa y de las interconexiones entre fabricante y distribución



Fuente: Cancer (2005)



Kotler (2012) afirma que, la mayoría de las organizaciones invierten millones en la captación de nuevos clientes, y a menudo se descuida la fidelización de los que ya tiene, siendo mucho más sencillo y barato el proceso de postventa. La propuesta para estas organizaciones ortodoxas es mirar hacia atrás en el futuro, aceptando que con un mínimo de esfuerzo pero con una buena comprensión de los indicadores de satisfacción con el servicio se pueden lograr mejores resultados en el mercado.

De igual manera, y como lo expresa Cancer (2005), también es sabido hasta qué punto influye la satisfacción del cliente con el servicio percibido a lo largo del ciclo de vida del producto en su decisión de renovación con la misma marca al llegar al final de aquel. Además, señala que el servicio de postventa se convierte en herramienta fundamental en la fidelidad de los clientes.

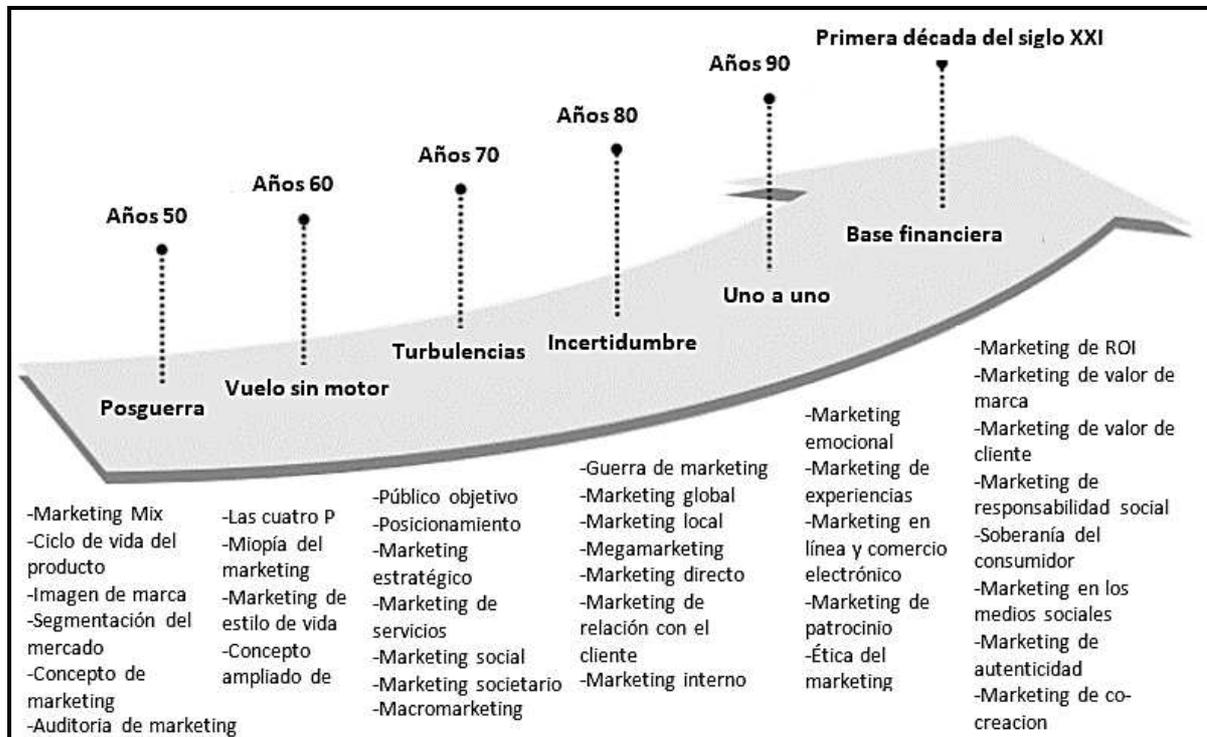
En síntesis, se hace imperativo en la actualidad que las organizaciones reflexionen sobre la necesidad de un excelente manejo del servicio de postventa, dado que por todo lo expuesto, la empresa puede valerse por medio de la atención inmediata a los clientes para conocer sus expectativas futuras, más cercanas, y así mejorar sus debilidades y afianzar sus fortalezas, logrando detectar formas imaginativas de ir más allá de las expectativas de sus clientes y mejorar así la retención del mismo.

Evolución de los conceptos de Marketing

Las empresas ampliaron el concepto de marketing pasando a centrarlo en las emociones humanas. Se introdujeron nuevos conceptos como marketing emocional, marketing de experiencias o valor de marco. Para generar demanda ya no era suficiente dirigirse a la mente del consumidor con el clásico modelo de posicionamiento. Era necesario apuntar también al corazón del consumidor. Los conceptos de marketing que surgieron durante los años noventa y la primera década del siglo XXI reflejaban, sobre todo, la disciplina de gestión de marca. Si volvemos el tiempo atrás, vemos como el marketing ha atravesado diversas fases con un enorme número de nuevos conceptos.

En el cuadro 2 vemos los conceptos principales que surgieron en cada una de las décadas desde los años cincuenta. Obviamente, el dinamismo del marketing, junto con la incesante determinación de quienes lo practican por desarrollar nuevas vías de comprensión adaptadas a los cambios de mercados, consumidores, competidores, y colaboradores, es lo que ha dado origen a estas nuevas herramientas de comprensión.

Cuadro 2: Evolución de los conceptos del marketing



Fuente: Kotler (2012)

Customer Relationship Management (CRM)

El llamado Customer Relationship Management, el CRM, puede traducirse como la Gestión de las Relaciones con los Clientes. El origen de esta técnica no está muy claro, pero algunos autores consideran que se encuentra en el uso de los llamados Sistemas de Automatización de Ventas (Sales Force Automation –SFA–) que poco a poco fueron añadiendo sistemas y acciones de acercamiento al cliente.

Posteriormente, la aparición de los Call Centers supuso un paso más en el proceso de acercamiento de la empresa a los problemas del cliente, facilitando la labor de consulta o de queja a través de un número telefónico especializado en la resolución de ese tipo de problemas. Obviamente este tipo de resultados depende de la capacitación que la empresa otorga a los empleados de Call Centers.

Podemos definir el CRM como el proceso por el que la empresa establece los mecanismos necesarios para ofrecer una atención al cliente más cercana y accesible, a la vez que recoge y analiza las impresiones y los datos que los propios clientes le ofrecen.

En cualquier caso, el nacimiento y la evolución del CRM han estado ligados, indiscutiblemente, a la constante mejora de las Nuevas Tecnologías. Las mejoras en las posibilidades de atención telefónica y el acceso a internet han posibilitado que las técnicas de atención al cliente mejoren cada día.

El objetivo del CRM es la utilización de la tecnología y los recursos humanos para conocer más del comportamiento de los clientes y dar solidez a esa relación, a la vez que ofrece un mejor servicio al cliente mediante la utilización de las nuevas tecnologías.

La implantación de sistemas de CRM requiere una inversión inicial importante, tanto de recursos financieros como técnicos y de personal. Pero busca los siguientes beneficios:

- Disminución de los costes de las comunicaciones con los clientes.
- Mejora de la atención al cliente.
- Eliminación de las barreras de espacio y tiempo para la comunicación de los clientes.
- Mayor eficacia de las acciones de comunicación.

El CRM se trata de una herramienta estratégica que tiene por objetivo lograr una ventaja diferencial sobre la competencia. También una herramienta estratégica orientada al cliente, con una perspectiva a largo plazo, que exige inversiones tecnológicas de alto valor y constantes en el tiempo (atendiendo a los vertiginosos avances en esta área) y que permite ver resultados cuando el cliente comprende que ésta es la empresa que realmente le entiende y sabe lo que necesita.

Tipos de CRM

Los CRM también se pueden clasificar en función de si se dirigen a una interacción externa con el cliente o interna, entre los departamentos de la empresa.

En este sentido, podemos destacar tres tipos de CRM:

- **CRM colaborativo:** Se ocupa de la interacción y comunicación entre los clientes y la empresa en cualquier momento y lugar. A través de las nuevas tecnologías este tipo de CRM puede aportar nuevos canales y acciones de comunicación como el correo electrónico, el chat o el móvil. De esta forma mejora notablemente el trato con el cliente puesto que es más cercano y contribuye a la fidelización de clientes.
- **CRM operativo:** El CRM operativo tiene dos partes que son las siguientes:
 - La dedicada al marketing, a las ventas y a la atención al cliente.
 - La dedicada a las funciones de contabilidad y finanzas de una empresa.
- **CRM analítico:** Este tipo de CRM se enfoca a analizar cómo se comportan los clientes para poder darles un mejor servicio y para poder realizar acciones de marketing dirigidas a un público segmentado. Además, permite medir los resultados de una campaña de marketing.

CRM y sus módulos

En un software CRM todas sus herramientas y funciones se agrupan en módulos, esto nos permite tener la información lo más organizada posible. Dependiendo del tipo de CRM que se utilice, tendrá más o menos módulos. Los módulos más comunes en las organizaciones son los siguientes:

- **Servicio al cliente:** Este es el módulo principal de cualquier CRM, es imprescindible. Este módulo se encarga de proporcionar información de clientes, resolver incidencias, relaciones con los clientes a través de medios de comunicación, etc. Es el módulo que se encarga de fidelizar clientes.
- **Cientes:** Se podría incluir dentro de lo anterior, se trata de las bases de datos donde está acumulada toda la información de los clientes, como el contacto, la categoría de cliente, los estados de consulta, sus compras, etc.
- **Marketing:** En este módulo se incluyen las herramientas de segmentación de clientes para gestionar campañas de marketing. Una vez realizada la campaña, en este apartado también podemos analizar su efectividad y los datos que nos ha reportado, los comentarios de los clientes sobre la campaña y su reacción, y planificar presupuestos de la campaña.
- **Ventas:** Es otro de los módulos más importantes de un software de ventas, puesto que lo que una empresa quiere es generar ingresos una vez fidelizados los clientes. En este apartado tenemos acceso a todas las ventas o posibles ventas que la empresa ha llevado a cabo.
- **Módulo de planificación:** Este módulo es fundamental para que la comunicación interna de la empresa funcione y sea efectiva. Aquí incluiremos la agenda, las tareas, reuniones, así como toda la actividad que realicen los empleados para estar al tanto de todos los movimientos.
- **Módulo de finanzas:** Gestiona todos los datos de facturación, contabilidad, ingresos, presupuestos, pedidos de compra... se puede incluir dentro del módulo de compras o ventas, ya que es el encargado de tener al día las cuentas de la organización.

No cabe duda que en la actualidad son muchas las empresas que a la hora de elaborar un plan de marketing buscan optimizar todos sus recursos con el fin de cumplir con los objetivos de ventas, entre los cuales se encuentra el CRM. Muchas empresas ponen en marcha herramientas de gestión de relación con los clientes, pero no todas consiguen implementarla de forma adecuada ya que la utilizan como un sistema de gestión interno dejando de lado a los clientes, pilar del CRM y que se debe poner como referencia a la hora de poner en marcha la herramienta. Por ejemplo, las empresas de telefonía celular como, Personal, Movistar, el cliente debe realizar hasta tres veces el reclamo, para que su queja sea transferida a otra área y le puedan solucionar su inconveniente.



CRM y la fidelización de clientes

La fidelización es un concepto relativamente joven en la teoría académica del Marketing, pero es una actividad comercial que existe desde muy antiguo. Se trata de conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que le ofrecemos lo mejor en todos los sentidos.

La fidelización consiste en desarrollar adecuadamente las estrategias de CRM con el fin de que nuestros clientes no se vayan a la competencia.

Estrategias para mejorar la fidelización de clientes

Mediapost Group (2014) nos indica 4 estrategias para lograr la fidelización de los clientes:

1. Conoce a tu cliente.
2. Tener un sistema de feedback.
3. Sorprender desde el primer momento.
4. Sé amable.

A pesar de que parece muy sencillo cumplir estas estrategias para lograr fidelizar, no es así ya que cada una de ellas conlleva procesos que deben ser cumplidos. Para conocer al cliente se deben hacer estudios rigurosos y exactos, los clientes generalmente brindan información a las empresas que están en busca de la misma, el cliente se debe sentir a gusto al momento de brindar información, así se fortalece los lazos con los clientes de manera que indicaran sus preocupaciones y necesidades.

Con un sistema de feedback así sea el más sencillo, brindará datos sumamente importantes que servirán a futuro como base para nuevas estrategias, ya sea desde una encuesta en línea o un sistema de call center, tener una constante retroalimentación por parte del cliente permitirá generar relaciones más estables donde se demuestre la importancia del cliente para la institución, así poco a poco el cliente.

Se debe manejar estrategias de marketing desde el primer acercamiento que tiene el cliente con la empresa, incluso desde el momento en que decide obtener información por medio de la páginas web, cuando decide acercarse directamente con el personal de atención al cliente, todo debe estar relacionado para que al momento que los clientes, ya sean actuales o potenciales estén dispuestos a un contacto, la institución esté preparada para demostrar el grado de importancia que tienen dentro de la misma para que así este decida quedarse y se creen lazos a futuro.

Como último paso algo que parece lo más mínimo pero es de los puntos más importantes y donde muchas empresas fallan, es ser amables, siendo gratificante para el cliente al momento de ser atendido, dar un obsequio así sea pequeño, enviar una carta de felicitaciones por cumpleaños, recordarles desde cuando se los considera parte de la institución hacen que los clientes sientan un grado de relevancia en comparación a otras empresas.



Claves para fidelizar

Como proceso para llegar a fidelizar a clientes Brunnetta H. (2014) brinda unas claves las cuales se pueden analizar para poder llevar en práctica al usarlas como conectores:

- 1) Repetición de la compra.
- 2) Ventas cruzadas.
- 3) Referenciadores.
- 4) Disminuir la sensibilidad de los precios.
- 5) Disminuir los costos por servicios.
- 6) Disminuir los costos de adquisición de clientes.

Como primer conector esta la repetición de la compra, dentro de la fidelización lo que se espera es que el cliente no sea de “una vez en la vida”, ya que lo que se desea alcanzar es que el mismo realice compras continuas dentro de periodos cada vez más cortos, claro está una vez que haya satisfecho su necesidad.

Para obtener compras repetitivas, se debe primero mantener una base de datos clara y bien segmentada, la cual indique los tipos de clientes para así proyectar estrategias direccionadas de manera particular, con promociones que incentiven la compra.

Una vez que el cliente llega a realizar compras repetitivas, la empresa lo que buscará será realizar ventas cruzadas, las cuales se basan en vender un producto o servicio adicional al que el cliente ya había adquirido, donde la institución no solo crece en cuanto a cantidad de clientes, sino que también crecerá en diversificación de productos, en ingresos económicos, y en costos operativos. Una vez que la empresa va creciendo el impacto de los gastos fijos se minimizan haciendo los productos y servicios más rentables.

Dentro del mundo del marketing se tiene claro que una de las mejores campañas publicitarias es el del cliente satisfecho, el cliente que mediante el boca a boca hace referencia de su percepción al momento de adquirir un producto o servicio, pero ojo que esta es un arma de doble filo que a pesar de que se podría obtener grandes resultado sin ningún costo publicitario también podría acarrear consecuencias muy negativas al tener un cliente insatisfecho ya que el mismo al tener ese sabor amargo al recibir un producto en mal estado o un mal servicio buscará expresarlo para que nadie más vuelva a ese lugar, se dedicará a informar los malestares y esa misma persona que llega a escuchar esos malos comentarios tendrá un mala referencia la cual también buscará compartir. Aunque no es óptimo tener malas referencias por parte de los clientes incluso en eso se puede obtener una oportunidad a futuro, es decir al momento de perder un cliente generar estrategias de clientes descontentos, ya que estos serán aún más efectivos al momento de comunicar la satisfacción recibida, la importancia que obtuvieron al momento de la queja. Los procesos de referencia a pesar de ser manejados por los clientes se los puede llegar a acelerar por medio de estrategias direccionadas tanto en la satisfacción de los clientes como en la recuperación de los mismos.



Los clientes al ser fieles no dejarán que una variación en el cambio de precio de la competencia genere duda en su decisión de compra ya que su decisión final está basada en otras variables esto incluso influye a muchas empresas a poder manejar sus precios de una manera más variable, pero no con se debe pensar en que se podrá incluir cualquier precio ya que al final sigue siendo una variable de compra. Un punto muy importante a considerar es reducir los costos de servicio, con esto se manifiesta como fidelizar a un cliente no solo genera mejores relaciones o más ingresos, sino también la reducción de costos, un cliente nuevo genera gastos de recursos ya sea de tiempo, operativos etc., ya que no estará relacionado con los productos o servicios brindados, y le costará adaptarse por lo que las empresas deberán tener cierto trato especial y paciente con los mismos, pero una vez que el cliente esté fidelizado a la marca es incluso el quien brinde información necesaria para el mejoramiento de la institución, debe considerarse que el personal a cargo de la atención del cliente es relevante al momento de plantear estrategias de fidelización ya que el cliente sentirá confort al tratar con alguien al que siente conocer, con quien puede dialogar acerca de sus gustos y preferencias ya que confía en quien lo está atendiendo en realidad lo escucha en pro de mejorar la calidad de servicio ofrecido, por lo que se debe capacitar a este personal, manteniendo incentivos que motiven a los empleados a seguir los procedimientos para mejoramiento de la calidad de servicio al cliente e incluso disminuir el porcentaje de rotación en los puesto de atención al público.

La adquisición de nuevos clientes genera un gasto considerable al momento del análisis económico de las empresas ya que enfocar estrategias hacia un aumento de mercado se deberá invertir en medios de comunicación, campañas, estrategias de incentivos, y aunque es necesario ir ganando mercado, también es sumamente importante fidelizar para así ir reduciendo estos costos ya que el gasto necesario para mantener a un cliente fiel es menos que el gasto para un nuevo cliente e incluso si no se tiene estrategias de fidelización el costo irá aumentado.

En síntesis

El futuro del marketing estará en parte definido por los acontecimientos actuales y en parte por factores a largo plazo. El marketing sigue consistiendo en segmentar el mercado, definir el segmento objetivo, posicionarse, ofrecer las cuatro P y construir una marca en torno al producto. Sin embargo, los cambios del contexto empresarial (la situación económica, la concienciación por el cambio climático, los nuevos medios sociales, la soberanía del consumidor, la nueva era tecnológica y la globalización) continuaran generando grandes cambios en las prácticas de marketing.

Los nuevos conceptos de marketing siempre surgen como reacción a un entorno cambiante. Un estudio realizado por McKinsey & Company enumera diez tendencias en el mundo de los negocios en el periodo 2007-2009. Una tendencia importante revela el mercado en el que operan las empresas como un entorno con un nivel de confianza cada vez más bajo.

Actualmente, la confianza se da más en las relaciones horizontales que en las verticales. Los consumidores confían más los unos en los otros que en las empresas. El auge de los medios sociales no es más que el reflejo de la migración de la confianza de los consumidores desde las empresas hasta los demás clientes. Cada vez son menos las personas que confían en la publicidad creada por una empresa.



Los consumidores recurren al boca a boca como una nueva forma creíble de publicidad en la que sí pueden confiar.

Finalmente, se puede observar que, en general, la gente ha perdido la fe en las prácticas empresariales, esto es un aviso para las empresas. Hay quien diría que se trata de un tema de ética empresarial, más allá del marketing. Desgraciadamente, el marketing es parcialmente responsable de esta situación. El marketing se relaciona, lo mismo que la venta, con la utilización del arte de la persuasión e incluso de cierta manipulación. Aun después del nacimiento del marketing moderno, cuyo objetivo es servir a los consumidores, muchas veces sigue cayendo en las exageraciones sobre los resultados de un producto o su diferenciación con respecto al resto con el objetivo de cerrar una venta.



CAPITULO N° 1

“PRESENTACION DEL GRUPO PATRIA”

Introducción del capítulo

Luego de haber recorrido la empresa “Muebles Patria” presentamos este capítulo número 1 en dos partes, ya que en primera medida hacemos una descripción de la organización en forma corporativa para lograr entender realmente como está compuesta y de donde derivan cada una de sus áreas como así también, la red comercial, lo cual tomamos como objeto de estudio en esta propuesta y en una segunda parte empezamos a profundizar sobre la red comercial “Espacity” que es donde nos vamos a situar para poder lograr nuestro objetivo del trabajo final.

Grupo Patria, destaca la importancia que tiene el capital humano dentro de la organización, ya que su fundador Roberto Patria, siempre priorizo el bienestar de sus empleados, con el fin de sostener e incrementar la fuente de trabajo. De modo tal que, dicha organización posee una política de capacitación, en la cual los directivos conciben a la empresa como una escuela, que trabaja con la filosofía de la mejora continúa.

A lo largo de este capítulo vamos a poder observar y entender como su fundador y actual miembro del directorio lleva adelante una industria en tiempos difíciles como los que hoy estamos viviendo.

Por otra parte cabe destacar, el crecimiento de las diferentes unidades de negocio del Grupo, como por ejemplo la red comercial “Espacity”, que mediante su sistema de franquicias se expande por el territorio cordobés y poco a poco por el nacional, transmitiendo los valores, que son un eje central en la historia de la empresa.

1. Presentación corporativa

La empresa nació hace 35 años como continuación de dos generaciones de artesanos. Su fundador y actual miembro de la gerencia, Roberto Patria nos dijo:

“... de niño comencé a trabajar con mi padre en su carpintería donde hacía artesanías para vender en mi barrio. A los 16 años, me independicé, ya que mi padre no quería fabricar en serie. En 1983, compré un pequeño terreno, el cual tenía un aserradero viejo, y allí comencé a elaborar mis propios muebles artesanales a partir del algarrobo. El correr de los años, y mucho sacrificio, permitieron aumentar mi capital, así en poco tiempo, fue necesaria la incorporación de mano de obra, y de una área administrativa...”.

Roberto Patria y su hermano Marcelo, quien se agregó recientemente al proyecto, lideran un grupo de personas que ganaron rápidamente el reconocimiento en el mercado por la calidad y terminación de sus productos.

Actualmente cuenta con una planta fabril de 16000m², de los cuales 9000m² son cubiertos, y una planta permanente de 160 operarios que producen con tecnología avanzada la calidad del producto.

Patria Muebles Artesanales, ha logrado insertarse en el mercado argentino en el rubro “muebles de madera maciza”, manteniendo su trayectoria de calidad.

La Organización está compuesta por cinco unidades estratégicas de negocio con una integración vertical, nos integramos hacia atrás con una **maderera** la cual está dispuesta con un salón de venta al público a los diferentes carpinteros de la zona en cortes de madera, herrajes y una amplia gama de productos, también es proveedora de insumos y herrajes a las demás unidades que a continuación desarrollaremos. **La industria**, llamada fabrica madre, la cual es productora de muebles en madera maciza como son los comedores, dormitorios, rack de TV y proveedora de estos a la Red



Comercial. Por último nos integramos hacia adelante con una **red comercial** compuesta por 15 locales comerciales con el nombre “ESPACITY”. También cuenta con una **Fábrica de Living**: Recepción de los pedidos de cada uno de los locales, previa coordinación de administración, para la producción y confección de cada uno de los productos referidos a tapicería. Estos productos se entregan al depósito con una fecha determinada para cumplir con la logística en tiempo y forma. **La Fábrica de Colchones**: Esta área, la última que se incorporó a la estructura, recibe pedidos de cada uno de los locales comerciales, previa coordinación con administración, para la producción y confección de todos los productos relacionados a colchones y somniers. Una vez confeccionados se entregan al depósito para el envío de los mismos a cada una de las tiendas en tiempo y forma.

En el año 2001 llega la apertura del primer local comercial Espacity ubicado en Av. Sagrada Familia 550, con más de 3500 m² se posicionaba como el gran paseo de compras del mueble para los cordobeses. Lamentablemente, al poco tiempo de abrir la tienda, la misma se vio arrasada por los fatídicos saqueos y Roberto tuvo que volver a empezar. Como buen emprendedor / empresario, tomo esta experiencia como aprendizaje e inmediatamente puso manos a la obra junto a su equipo para resurgir con más fuerza a base de buenas ideas y mucho trabajo.

En el año 2002 inicio un proceso de transformación de la industria, haciendo del Pino Clear su principal materia prima, dejando de lado las maderas nativas para transformar su negocio en uno más sustentable, sumando valor a la cadena productiva.

En el año 2003 y después de varios años pensando en el proyecto, inicia el sistema de franquicias. Con el objetivo puesto no solo en crecer como empresa, sino también en darle la posibilidad a sus franquiciados, en su mayoría familias dueñas de sus propios comercios, de crecer y tener algo propio. Roberto Patria destacó que para el futuro de los negocios estaba en las alianzas estratégicas y las sociedades entre las personas.

En el año 2013 un tornado arrasó a Villa del Rosario ocasionando graves daños en la empresa, poniendo a prueba nuevamente a Roberto y su equipo. Esa misma noche pusieron en marcha el plan de recuperación que los llevaría a renacer, otra vez más con mayor fuerza.

A pesar de las adversidades y con la mirada siempre puesta en el bienestar de todos sus empleados, Grupo Patria retoma actividades y crece de manera exponencial. En poco más de una década logra abrir 15 locales comerciales con el nombre anteriormente mencionado, propios y franquiciados, amplía su planta industrial, abastecen a más de 450 mueblerías del país.

Esta empresa, es herencia viva de 35 años de trabajo fundado sobre la base de la herencia familiar de generaciones de carpinteros radicada en Villa del Rosario.

1.1 Visión, Misión, Objetivo, Perspectiva Empresarial

VISION CORPORATIVA: Liderar el mercado nacional de muebles y decoración mediante el sistema de franquicias y trascender a mercados internacionales.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL CORPORATIVA: Crecimiento intensivo a partir de la reinversión total de los beneficios, intensificando la sinergia en la integración de los negocios, como así también la incorporación de nuevos negocios relacionados o no,



tomando como premisa a la innovación y profesionalización en todas las áreas funcionales.

MISION CORPORATIVA: Integrar negocios complementarios, que generen sinergia para satisfacer las necesidades del hogar.

OBJETIVO: El Grupo Patria tiene como principal objetivo lograr bajar costos con alta producción para incursionar en un mercado de clase media con una buena rentabilidad.

- ✓ **OBJETIVO FINANCIEROS:** Lograr una adecuada rentabilidad que permita el desarrollo económico y financiero de la empresa, a través de la comercialización de cada uno de sus productos.
- ✓ **OBJETIVOS DE MERCADO:** Identificar los potenciales clientes de la empresa, y ajustar los servicios de crédito en base a sus posibilidades.
- ✓ **OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS:** Lograr un correcto manejo del plan de abastecimiento para poder brindar a los clientes el producto en tiempo y forma solicitada.
- ✓ **OBJETIVO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO** Mejorar permanentemente la calidad de vida de los empleados, brindándoles condiciones de trabajo adecuado, y una constante capacitación y posibilidad de mejora continua.

1.2 Clasificación de la empresa:

- ✓ Según la integración del capital, la empresa Patria Muebles Artesanales es pluripersonal, ya que es una organización colegiada (S.A) gerenciada por Roberto Patria y Marcelo Patria.
- ✓ Es una empresa con fines de lucro, (obtener ganancias).
- ✓ Origen del capital: Nacional.
- ✓ Tamaño: Es una empresa mediana.
- ✓ Con respecto al alcance geográfico es nacional.
- ✓ Duración: Es una empresa permanente, debido a que su producción no tiene épocas determinadas.
- ✓ Tipo de actividad: Industrial manufacturera, ya que una de las actividades que realiza es la producción de bienes mediante la transformación de materia prima (manufacturera).
- ✓ También es comercial, es decir, es intermediaria, entre el productor y el consumidor.

1.3 Estructura Organizacional

1.3.1 Organigrama del Grupo Patria

Como en todo en la vida, una buena estructura organizacional es fundamental para alcanzar el éxito. Cada nivel de tareas a lo largo de toda la estructura de la empresa debe estar claro, y para ello hay que definir quién forma parte y cuál es el cometido de los diferentes elementos del organigrama.

El organigrama de una empresa define los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura, su importancia es tal que llega a marcar la cultura laboral y la forma de trabajar dentro de la empresa.

En la figura numero 2 vemos el organigrama corporativo del Grupo Patria, donde se muestra cada una de sus áreas bien definidas.

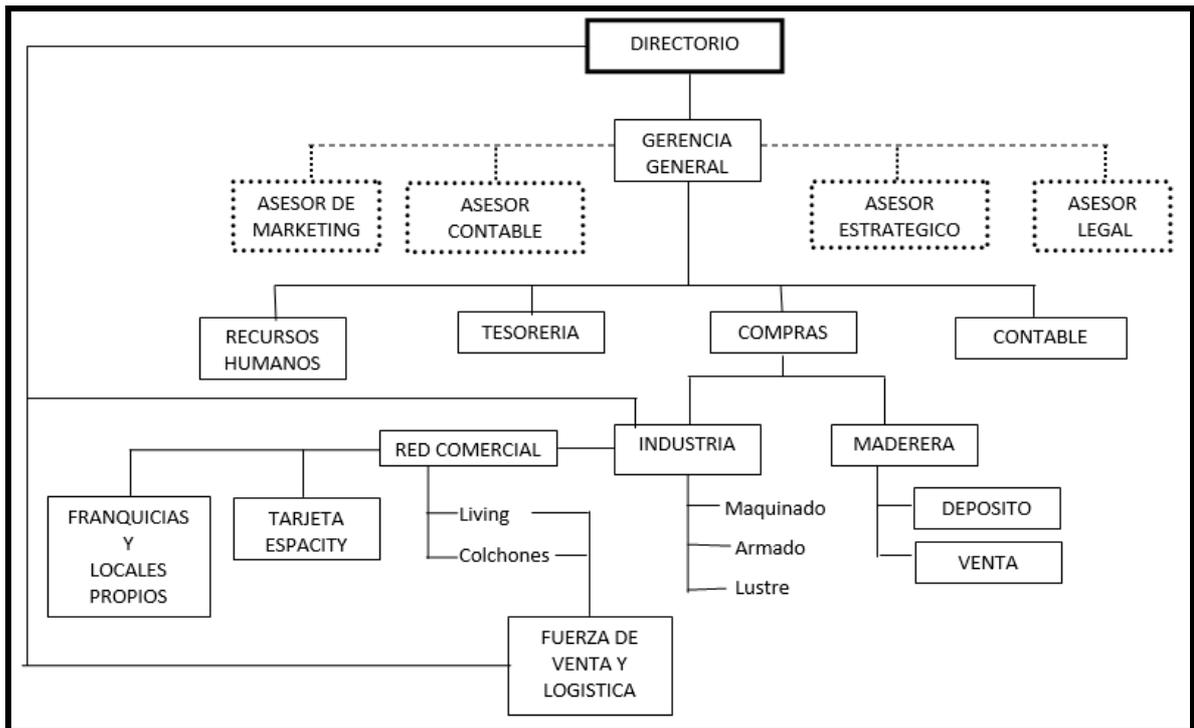


Figura 2: Organigrama empresarial.

Fuente: Elaboración propia por medio de datos brindados por la empresa.

Este organigrama nos permite ver la integración vertical de la empresa en su totalidad, en el cual, se ve de manera muy compleja por las interacciones y transacciones entre cada una de las unidades estratégicas de negocio. En primer lugar se encuentra el directorio, el cual está informado de cada uno de los acontecimientos que pasan en las diferentes áreas y tiene relación directa con la industria ya que es uno de ellos quien se ocupa de realizar las compras como así también está afectado a la parte de producción industrial cotidiana.

La empresa cuenta con asesoría externa ya sea en materia de marketing, contable, legal y estratégica. A su vez podemos observar que cada una de las UEN están interrelacionadas por las transacciones cruzadas que realizan constantemente.

La explicación de esto se basa en que la industria es proveedora de sus productos terminados a la red comercial, y la maderera provee a esta red con piezas y partes para la confección de juegos de living. Por otro lado, cabe destacar que la maderera provee a la industria en cuanto a insumos y materias primas para la realización de sus productos.



1.4 Responsabilidad social, ética empresarial

Responsabilidad Social

Además del crecimiento de las diferentes unidades de negocios del Grupo, Roberto Patria siempre priorizó el bienestar de sus empleados por el cual constantemente busca sostener e incrementar la fuente de trabajo. Fue así como en el año 2011 desarrolló un sistema de vivienda para aquellos trabajadores que no tenían casa propia con el objetivo de Brindar las posibilidades técnicas, económicas y financieras para que el empleado del GRUPO PATRIA pueda acceder a una vivienda propia para él/ella y su familia.

A través de un sistema de ahorro común, aprobado por el Concejo Deliberante de Villa del Rosario y que recibió el apoyo de la intendencia de esa ciudad, lograron construir hasta el momento 22 viviendas.

Fundamentos del proyecto:

- Crear conciencia en el empleado, que la mejora en la calidad de vida, es el resultado del esfuerzo individual y grupal.
- Generar una actitud de compañerismo y sinergia de grupo, al permitir un esfuerzo mancomunado para la obtención de los objetivos de ser propietarios de su vivienda.
- Inducir a la mejor utilización de los tiempos libres del empleado fuera de la empresa.
- Apoyar al empleado en asignar el destino de los fondos que percibe a un beneficio propio y que mejore su patrimonio personal.
- Contribuir a fortalecer el vínculo familiar y dar buenos ejemplos a sus hijos.
- Adquirir nuevas destrezas y conocimientos en el rubro de la construcción y reparaciones ligeras de una casa.
- Crear el hábito de la disciplina y perseverancia para la obtención de resultados.
- Lograr fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo por la empresa de la cual forma parte.

Por otro lado, Roberto logra el desarrollo del sistema de ahorro solidario al ver que sus empleados no podían cubrir sus préstamos financieros con el objetivo de generar un fondo de ahorro sustentable y solidario que sirva de unidad de crédito para fines de desendeudamiento usurario, como así también de adquisición de bienes y servicios de consumo.

Fundamentos del proyecto:

- Lograr una mejor administración de los bienes
- Comprender la lógica del sistema financiero en el endeudamiento de consumo
- Fomentar el espíritu solidario a través del ahorro.
- Capacidad de planificar los ingresos y adquisiciones de los adherentes.



Ética Empresarial

VALORES

Son un eje central a lo largo de la historia de la empresa. Roberto Patria, su fundador, apuesta día a día a transmitirlos a todas las personas involucradas en el Grupo. Poniendo primero a la gente, Roberto ha logrado contagiar el espíritu solidario a todo su equipo, manteniendo las cualidades de la empresa familiar pero al mismo tiempo profesionalizando cada etapa de su negocio. “Se puede hacer que una empresa sea exitosa con gente que se sienta feliz trabajando en la misma” afirma Roberto. Las personas son el activo más importante de una organización. Se lleva a la práctica por medio del trabajo en equipo y se emplean para ello una serie de técnicas, sistemas y herramientas para su ejecución.

Algunas de las virtudes que atraviesan la empresa:

- Honestidad.
- Orientación al Aprendizaje.
- Vinculación y Respuesta al cliente.
- Formar y fidelizar un grupo de amigos con reglas claras.

CAPACITACION:

La política de capacitación del Grupo Patria se traduce como una premisa del mismo ya que los directivos conciben a la empresa también como una escuela, en tal sentido se trabaja con la filosofía de la mejora continua o kaizen y en virtud de ello se hace una política de capacitación. Si bien se planifica anualmente en general es emergente en todos los niveles directivos, las áreas funcionales y cada una de las unidades de negocio.

Por otra parte se realizan las capacitaciones a nivel comercial en lo que son las jornadas de productos y servicios a los franquiciados, concesiones y locales propios. Donde también se tratan temas de mercado a nivel económico- financiero en lo que es el sistema de información.

También se realizan capacitaciones con relación al proyecto de viviendas y ahorro solidario a los efectos de que vayan entendiendo la razón de ser porque la empresa no solo que es concebida como una institución generadora de riqueza sino también como una organización para mejorar la calidad de vida de la gente.

Otro tipo de capacitación que realiza la empresa son las llamadas “extra áulicas” para personal jerárquico para su propio nivel.

Por ultimo también se realizan capacitaciones en cuanto a normas y procedimientos administrativos referido a compras, cobranzas, expedición de tarjeta de crédito, inventarios, etc.

2. PRESENTACION DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO “RED COMERCIAL ESPACITY”

La red comercial perteneciente al Grupo Patria, fue constituida como una integración vertical. Espacity Home & Deco es el primer paseo de compras argentino especializado en amoblamientos, colchones y somniers, livings, decoración del hogar y accesorios desde una perspectiva integradora de variedad, precios competitivos, medios de pago y estilo. Dirigido a clientes que buscan la bondad de los productos, la buena relación precio-calidad, la atención especializada y el asesoramiento a través de Espacity design.

Desde 1983 a la fecha, Grupo Patria logro profesionalizar una marca que nació de una herencia familiar, la carpintería. A través de 35 años consiguieron crecer exponencialmente, logrando la integración vertical de sus unidades de negocio como lo es esta red comercial.

La misma se ocupa de la comercialización de muebles, living, colchones y decoración por medio de sus locales comerciales y su tienda de E-commerce a lo largo y ancho del territorio argentino.

Cabe destacar que este modelo de negocio es franquiciable (único en el rubro), y genera franquicias de conversión para aquellos muebleros que desean poder seguir en el rubro pero ampliando la cartera de productos, asegurándose una excelente calidad y disponibilidad, como así también medios de financiamiento para lograr ser competitivos.

Actualmente dicha UEN está constituida por 15 locales comerciales, de los cuales 8 son propios y 7 franquicias.

Esta unidad estratégica de negocio cuenta con una cartera de más de 21.000 productos para ofrecerles a cada uno de sus clientes y franquiciados, de los cuales el 75% de los mismos son de producción propia.

Además de las ventas de su propia red y otros comercios, Espacity Home & Deco cuenta con la capacidad productiva para abastecer ventas corporativas a gran escala en todas sus líneas de productos.

Misión de Red Comercial: Ser una organización innovadora dedicada a la comercialización de muebles, decoración, livings, colchones y somniers cubriendo las necesidades y exigencias del mercado, con productos de excelente calidad y diseño.

Visión de Red Comercial: Ser líderes en el mercado mobiliario actual, en la comercialización y fabricación de los mismos con un fuerte posicionamiento y satisfacción de nuestros clientes.

Valores de Red Comercial:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Espíritu de innovación
- Competitividad
- Ética profesional

2.1 Organización – Áreas funcionales

2.1.1 Organigrama de UEN

Uno de los usos más frecuentes de un organigrama es la visualización de relaciones de autoridad, de rutas de mando, de puestos y funciones, entre otros.

A continuación en la figura 3 mostramos el organigrama de la red comercial perteneciente al Grupo Patria.

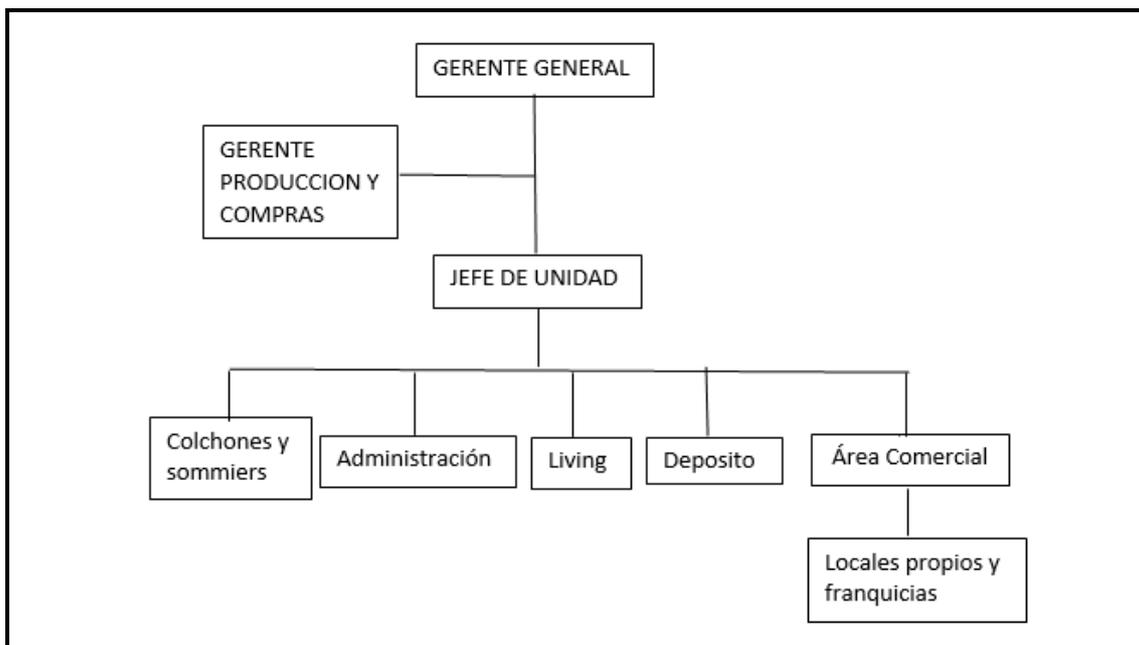


Figura 3: Organigrama red comercial “Espacity”.

Fuente: Elaboración propia por medio de datos brindados por la empresa.

En esta unidad estratégica de negocio vemos como se encuentran bien definida su estructura, con un jefe de la unidad del cual dependen el área de administración, colchones y somniers, living, depósito. Por el pasa toda la información de lo que respecta a la red comercial. Por otra parte encontramos el área comercial con cada uno de los locales comerciales, ya sea franquicia o propiedad de la empresa.

La gerencia general, producción y compras son parte del directorio de la organización.

2.1.2 Áreas funcionales

➤ Fábrica de Colchones:

Esta área, la última que se incorporó a la estructura, recibe los pedidos de cada uno de los locales comerciales, previa coordinación con administración, para la producción y confección de todos los productos relacionados a colchones y somniers. Luego, se entregan al depósito para la coordinación de los mismos a cada una de las tiendas en tiempo y forma.

➤ Administración:

Personal I

- Administración y seguimiento de los movimientos de la Tarjeta Espacity de cada Franquicia.
- Ingreso de los cobros de cuotas que se hacen directamente en el Centro de Distribución.
- Necesita visualizar las cobranzas de los resúmenes de la tarjeta de forma inmediata.
 - Gestiona los tránsitos de los Pagos de las Franquicias y los recibos asociados a cada uno.
- Puede dar de Alta Clientes Nuevos.
- No tiene acceso a la configuración de las Tarjetas de Crédito.

Personal II

- Administración de Cuenta corriente de cada Franquicia.
- Gestiona las Facturas, Notas de Crédito y Notas de Débito.

Personal III

- Administración de los Pedidos provenientes de las Franquicias.
- Gestión de Remitos a los diferentes locales, y devoluciones desde los locales al centro de distribución.
- Visualiza todos los pedidos, los prioriza y gestiona su resolución.
- Alimenta las Órdenes de Compra que posteriormente son procesadas.
- Gestiona las entregas parciales de pedidos.
- Genera pedidos Internos con las demás unidades de negocio.
- Maneja el stock de productos terminados.
- Alimenta la carga de los productos terminados a enviar a las Franquicias.
- Actualiza los precios de los productos terminados

Personal IV

- Gestión de los cupones de todas las tarjetas Conciliación de cupones de acuerdo a los pagos de las tarjetas.

➤ Fábrica de Living:

Recepción de los pedidos de cada uno de los locales, previa coordinación de administración, para la producción y confección de cada uno de los productos referidos a tapicería. Estos productos se entregan al depósito con una fecha determinada para cumplir con la logística en tiempo y forma.

➤ Depósito de mercadería y logística:

Esta área realiza el control de la mercadería de cada uno de los proveedores con los que la empresa trabaja una vez que llega a destino, codifica cada uno de esos productos que recibe y luego coordina la logística a las diferentes tiendas. Cabe aclarar que también se ocupa del armado de los productos tanto

en el mismo depósito como así también en el domicilio del cliente dependiendo de la magnitud del mismo.

2.2 Descripción de recursos de la red comercial “Espacity”

La red comercial Espacity posee diversos factores, que le permiten llevar a cabo sus objetivos.

Estos recursos se clasifican en:

- **Recursos Humanos:** La unidad está constituida actualmente por 34 personas, de las cuales pertenecen a locales propios, depósito, logística y administración. A su vez, la cadena de franquicias está integrada por un total de 10 personas. La totalidad de empleados cuenta con permanente capacitación en cuanto al sistema de trabajo.
- **Recursos Financieros:** Cuenta con un respaldo económico sólido, lo que le permite realizar ventas a mediano y largo plazo, siendo flexibles para con el cliente en la modalidad de pago, ya sea diario, semanal o mensual. Por otra parte tal unidad contempla un gran volumen de inventario distribuidos en las diferentes tiendas y en el depósito. Tal como mencionamos anteriormente la tarjeta de financiación propia es soportada por la misma unidad.
- **Recursos Materiales:** Posee una superficie de 1400 m² donde se encuentran las oficinas administrativas, el sector de depósito y logística. Por otra parte tiene un total de 15 locales comerciales entre propios y franquicias. Además, dispone de diversas maquinarias-herramientas de producción, y transporte propio para abastecer a cada uno de los puntos de venta.
- **Recursos Tecnológicos:** Esta unidad posee un sistema informático diseñado a medida según requerimientos de la misma, el cual dispone de un inventario online entre punto de venta y depósito, módulo de facturación, gestión de pedidos, entre otros. También dispone de un sistema en 3D lo que le permite al consumidor ver renders sobre su compra. Por último destacamos el formato de venta e-commerce donde el usuario puede realizar su compra online.

2.3 Estrategias de Negocio

ESTRATEGIA: En cuanto al planeamiento estratégico de la empresa, se puede determinar **Cómo política fundamental la búsqueda por diferenciar su servicio del resto de su Competencia, como así también la calidad-precio de cada uno de sus productos.**

Por otra parte y no menos importante la UEN trabaja muy fuerte en el posicionamiento de la marca “ESPACITY” por medio de diferentes agencias con prestigio como lo son Lawson y Gurdu.

A continuación detallo los siguientes:

1. Sistema de Financiación propia “TARJETA ESPACITY”: La misma opera hasta en 12 cuotas sin interés y NO tiene costo de mantenimiento NI de emisión del plástico.
2. Garantía Escrita: Todos sus productos son comercializados con “garantía escrita”
3. Venta Online: La empresa cuenta con el e-commerce (espacity.com) y redes sociales, como lo son Facebook e Instagram, para que sus clientes puedan comprar desde su casa.
4. Entrega a domicilio: Es política de la empresa que el producto sea entregado y armado sin ningún costo adicional a cada uno de sus clientes ya sea local propio o franquicia.
5. Espacity Design: Espacity cuenta con un software de última generación que le permite a Usted, ver en forma rápida cómo quedará el ambiente de su hogar con el nuevo producto que desea adquirir.
6. Importación: La red comercial comenzó a importar materia prima y productos terminados desde Brasil y China, logrando una reducción en los costos y así permanecer dentro del mercado competitivo, favoreciendo el precio de venta.
7. Calidad-Precio: El 75% de los productos que ofrece Espacity son de producción propia.
8. Posicionamiento: Por medio de diferentes acciones de marketing de la mano de Lawson y Gurdu.

2.4 Mecanismo de Control

La Organización es muy cuidadosa con respecto a cada uno de sus procesos internos por lo que trimestralmente se hace una reunión de Cuadro de Mando Integral con las personas responsables de cada una de las áreas y el directorio para conocer los resultados obtenidos y trabajar sobre la filosofía de la mejora continua.

En dicha reunión se evalúan las cuatro perspectivas:

1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Incremento de la motivación y compromiso de los empleados.
2. Perspectiva de procesos internos: Mejorar la comunicación interna y externa
3. Perspectiva del cliente: Fidelización de los clientes.
4. Perspectiva Financiera: Incremento de rentabilidad.



La auditoría se refiere al análisis de las políticas y prácticas de Recursos Humanos, de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento. Su alcance se enfoca a todas las actividades desempeñadas en el área. Se realizan auditorías internas y externas en diferentes temas como lo son las cobranzas, los inventarios, procesos productivos, etc.

Cuadro de Mando Integral

La gestión de toda organización consiste en la realización de actividades a cargo de un grupo de personas de manera que se logren los objetivos eficaz y eficientemente.

Una gestión racional implica:

- La determinación de las necesidades a satisfacer.
- Identificación de los objetivos a alcanzar para satisfacer dichas necesidades.
- Identificar las acciones necesarias que permitan alcanzar las necesidades.
- Elección entre las acciones posibles.
- Ejecución de la acción.
- Control de lo actuado y toma de acciones correctivas.

“El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la utilización eficaz y eficiente de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

El objetivo del sistema de control de gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados.

Esta tabla muestra el análisis de las cuatro perspectivas, crecimiento y aprendizaje, procesos internos, clientes, y por último, la perspectiva financiera con los objetivos, indicadores y fórmulas de cada una de ellas.

Como consecuencia de esto se genera el mapa estratégico mencionado anteriormente dando a conocer a la dirección y responsables de cada área sobre lo que no debemos perder de vista, de acuerdo al resultado que arroje cada uno.

Tabla 1: Análisis de las cuatro perspectivas

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Porcentaje	Fórmula
Crecimiento y Aprendizaje	Sentido de Pertenencia	Presentismo	95%	Hs. Trabajadas/Hs. Totales
		Rotación	20%	Ing+Eg/Nro. Planta
		Sanciones	No mas del 2%	Hs. sancionadas/ Hs. Totales
	Personal Capacitado	Evaluación de desempeño	85%	Evaluación 360
	Socios comerciales idóneos y comprometidos	Coeficiente franquiciados	15%	Coef. Ponderado de rotación, cumplimiento, rentabilidad y crecimiento
Disponibilidad de Infomación Pertinente	Evaluación del sistema de información	85%	Encuesta sobre aplicaciones y reportes	
Procesos Internos	Eficiente gestión de	Rotación general	10%	Días de inventario
	Uso eficiente de los recursos asignados	Eficiencia logística	7%	% costo transporte sobre ventas
		Eficiencia publicitaria	3%	Ventas/Gasto en Publicidad
	Inventarios correctos	Diferencia de Inventarios	No mas del 5%	Inventario real/Inventario Sistema
	Capitalizar recursos estratégicos	Ventas con tarjeta Espacity	90%	Ventas tarjeta Espacity/ Vtas. Totales
		Ventas Espacity Directo	80%	Ventas Espacity Directo/Vtas. Totales
	Respuesta a la demanda	Días de entrega	90%	Pedidos Valorizados/Facturación mensual x 30
	Reclamos mínimos	Índice de reclamos procedentes	2%	Reclamos procedentes en \$/Facturación
Clientes Calificados	Índice de autorizaciones	70%	Autorizaciones calificadas/Total de autorizaciones	
Nuevas Fuentes de Ingreso	Nuevos ingresos en negocios y productos	75%	Fact. Nuevos negocios y productos/Fact. Total	
Clientes	Nuevos clientes	Clientes ingresados Espacity	30%	Ingreso clientes Espacity/Total clientes
	Lealtad de los clientes	Índice de fidelización de clientes	95%	Clientes con más de 3 compras al año/Clientes Espacity
	Posicionamiento marca Espacity	Índice de Posicionamiento	95%	Encuesta a clientes sobre oferentes de muebles
	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción 1-5	90%	Encuesta de satisfacción de compra
Financiero	Percepción de lo devengado	Ratio de percepción	70%	Percibido/Devengado en período analizado
	Economía de Gastos	Ratio gasto discrecional	60%	Gasto controlable/Gasto fijo
	Participación Franquiciados	Índice de Participación sobre ventas	80%	Ventas a Franquicias/Ventas Totales
	Crecimiento Sostenido	Ratio de crecimiento	75%	Ventas n/Ventas n-1 a valores constantes
	Contribución al Grupo	Rentabilidad	60%	ROA

Fuente: Elaboración propia por medio de los datos brindados por la empresa.



Mapa estratégico de la red comercial “Espacity”

Al diseñarse un control de gestión debe buscarse que los directivos observen las operaciones como un sistema, a los fines de preocuparse por factores como eficacia y eficiencia globales. El control debe iniciarse por la cabeza de la organización.

El gerente general es el responsable de identificar las grandes áreas donde tiene que aplicarse el control.

Estas áreas son consideradas factores críticos del negocio, por lo cual es esencial una actuación satisfactoria, para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Para realizar el control de gestión, es necesario conocer las actividades internas de la empresa y también el contexto.

Además debe tener un conocimiento práctico de la organización para reducir la información a variables que permitan una representación sistémica de la realidad.

A continuación, mostramos una síntesis de cada una de las perspectivas analizadas, pertenecientes a la red comercial. Donde se muestran las variables en las cuales la unidad debe mejorar (color rojo), por otra parte, también da a conocer el estado objetivo de cada una de ellas (color verde) y por último, saber a cuál no debe descuidar (color amarillo) ya que puede convertirse en un riesgo.

Este mapa estratégico le sirve de información precisa al momento de ser necesario a la dirección de la empresa como así también al responsable de la unidad, con ello podrá tener una mejor toma de decisiones y funcionamiento al respecto.

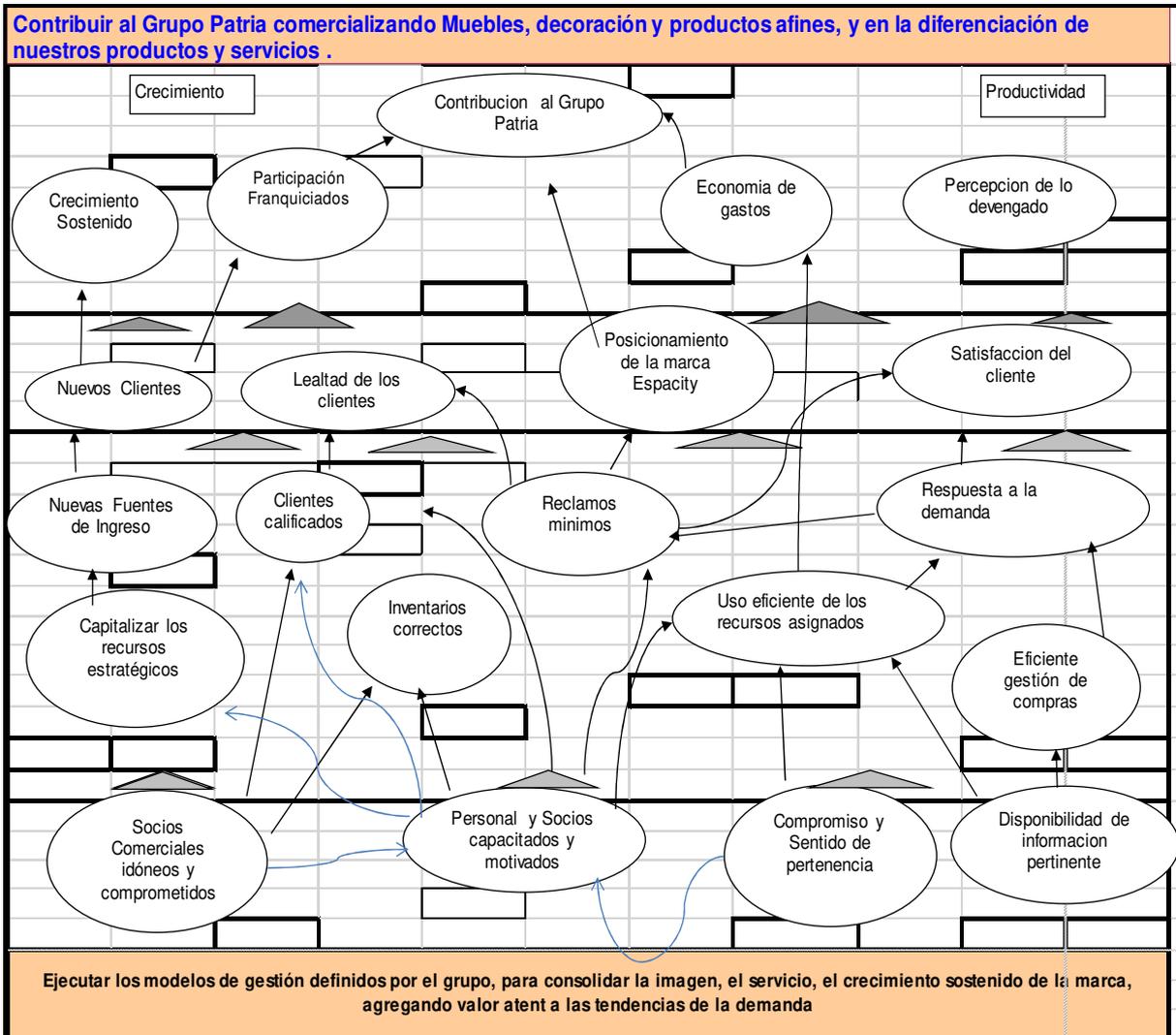


Figura 4: Mapa estratégico.

Fuente: Estudio de asesoramiento (2018)

Conclusión del capítulo:

El “Grupo Patria” es una PYME con gran potencial de crecimiento a mediano y largo plazo. Luego de 35 años de trayectoria es notoria la evolución que ha tenido en cada una de sus unidades estratégicas de negocio y el reconocimiento de sus clientes.

Tal es así que el mismo Grupo como estrategia corporativa empezó a fabricar el 70 % de los productos que hoy se comercializan por sus canales.

Al haber indagado sobre la organización, pudimos observar que tiene una estructura organizacional muy definida y empleados comprometidos en cada uno de los procesos, mas allá de la complejidad de cada una de las transacciones cruzadas que se generan, Roberto, su fundador y actual miembro del directorio nos comenta que no le fue para nada fácil lograr aceptar cada uno de los procesos y transacciones por medio del recurso humano, hubo un gran trabajo de asesoría externa para poder lograrlo.



El desarrollo tecnológico es importante para toda la organización, porque le permite: innovar, crear nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos o incrementar el valor de los existentes, y con ellos lograr ventajas competitivas, para poder seguir actuando en un mercado tan difícil como en el que hoy nos toca vivir, por lo cual es fundamental tener bajos costos a fines de trasladarlos al precio de venta. Resumiendo lo antes expuesto le permite alcanzar un crecimiento económico sustentable para toda la empresa.

La red comercial “Espacity” es una de las unidades estratégicas de negocios que más le ha costado al Grupo, siguiendo con la explicación de Roberto afirma que “hoy en día el foco está puesto en la red comercial”. Tal es así que la UEN cuenta con gente capacitada para afrontar este desafío del directorio.

Por otra parte lograr la profesionalización de cada uno de los procesos es una meta a alcanzar, es por eso que trataremos de colaborar con esta empresa en la creación de un sistema de relación del cliente.

En el capítulo numero 2 podremos observar más en detalle el interior de esta red comercial.



CAPITULO N° 2

“SITUACION COMERCIAL ACTUAL. ANALISIS Y DIAGNOSTICO”

Introducción del capítulo

Grupo Patria es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera maciza en todo el territorio Nacional con más de 500 clientes vigentes, compuesta por tres unidades estratégicas de negocio, con una integración vertical bien definida. Se integra hacia atrás con una Maderera y hacia adelante con su red comercial, donde nos situaremos para realizar este diagnóstico.

La Red Comercial está integrada por su propia administración, depósito y logística, siendo soporte de cada uno de los locales comerciales ante cualquier inquietud o requerimiento. La misma cuenta con una cadena de negocios propios y franquiciados con el nombre “Espacity”, en los cuales se comercializa muebles, decoración, living, colchones y somniers.

Es de resaltar que el 70 % de los productos que se comercializan en los locales comerciales los produce el mismo Grupo, lo que los hace ser más competitivos en termino de costos reflejado en el precio de venta, como así también asegurar la calidad del producto que se ofrece en el mercado.

“Espacity es un paseo de compras especializado en muebles, decoración del hogar, livings, colchones y somniers, y accesorios desde una perspectiva integral en variedad, diseño y estilo, respaldado por un sistema de valor integrado en la oferta”

1. Herramientas de análisis estratégico

La utilización de Herramientas de Análisis Estratégico, se convierte en un elemento fundamental para la toma de decisiones. Dichas herramientas ayudan a un desenvolvimiento más profesional y certero, tanto dentro como fuera del ambiente en el que la empresa opera. A continuación, se desarrollaran los instrumentos de análisis estratégicos aplicados en la red comercial, como FODA, las fuerzas competitivas de Porter, la Matriz BCG, el análisis PESTEL, y la Cadena de valor.

1.1 Análisis PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de la empresa a través del análisis de una serie de factores externos.

Este análisis forma parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos de la organización, y cuyos resultados deberán ser incluidos en el plan de negocio.

- **Factores Políticos:** Los principales ejes en los que se centra la política del gobierno son la corrección de los precios relativos y la reducción del déficit fiscal, ahora bien, la ejecución de estas políticas considerada un camino gradual en su concreción; sin embargo en el último mes, debido a factores de índole interno y externos, se generó un significativo cambio en el escenario económico, partir del incremento del tipo de cambio y las tasas de interés y las tarifas.
Es decir, se pasó de un enfoque gradualista a un shock, en tal sentido se recurrió a la ayuda financiera del FMI.

Particularmente sobre el nuevo Acuerdo con el FMI con más condicionamientos. El cambio de gabinete tras la corrida cambiaría del 31 de Agosto.

El diputado del Frente Renovador Daniel Arroyo calificó de "irresponsable" el aumento de tarifas impulsado por el Gobierno y respondió así a reclamos del oficialismo para no avanzar con la ley que modera incrementos en servicios públicos.

"Irresponsable es el Gobierno, que impulsó un tarifazo que las familias, los comercios y las pymes no pueden pagar", enfatizó Arroyo.

De este modo, el legislador respondió a declaraciones del senador radical Luis Naidenoff, de Cambiemos, en las que criticó a la oposición y afirmó que "quiere ver a los que quieren ser opción si tienen responsabilidad en materia tarifaria". "Nos piden ser responsables en materia tarifaria cuando el irresponsable es el Gobierno, que impulsó un tarifazo que las familias, los comercios y las pymes no pueden pagar"

A partir de este cruce de declaraciones y de relevamiento sobre la opinión pública sobre el FMI, se infiere una caída en la credibilidad en las políticas del gobierno que impactan de manera negativa en las expectativas del consumo.

Además la ley de presupuesto, que cuenta con media sanción de la Cámara de Diputados y actualmente se debate en el Senado. La negociación continúa de toma y cara con los Gobernadores por la aprobación del Presupuesto.

La intensidad de las protestas sindicales, sobre todo por la oportunidad de la Reunión del G20.

- Factores económicos:

La devaluación del 31 de agosto. Las altas tasas de interés reinantes 73% pasiva. Caída del PBI de 2018 -2,2 %. La estabilización cambiaria producida tras la devaluación y el acuerdo con el FMI.

Argentina, la tercera mayor economía de la región e integrante del G-20, negocia con el FMI en Washington el acceso a un crédito stand by para tratar de solventar la aguda crisis financiera que estalló en semanas recientes y que la golpeó de lleno. El incremento del rendimiento de la deuda estadounidense a 10 años, depreció las monedas de la región pero afectó especialmente a Argentina que enfrentó una elevada demanda de dólares por parte de inversionistas que huyen del peso. Desde que se iniciaron las ventas en marzo, el Banco Central de Argentina lleva liquidados más de 8.000 millones de dólares de sus reservas, que bajaron a unos 55.000 millones al tiempo que elevó la tasa de interés a 40% y redujo su meta de déficit fiscal.

El incremento de la tasa de interés impactara en los primeros meses de manera negativa tanto en el crédito productivo como en el crédito de consumo; sin embargo en este último, es decir en el de consumo, se infiere que en el mediano plazo (año 2019) pueda incrementarse contribuyendo al multiplicador monetario a los efectos de generar pseudo-estado de bienestar al acto

eleccionario. Además de paliar de manera parcial el ajuste fiscal que forma parte del acuerdo con el FMI.

En lo que respecta a la política arancelaria todo parece indicar que se incrementara la apertura comercial con un dólar corregido, por lo cual impactara de manera negativa a la industrial nacional pero generara más oportunidades de negocio para la actividad comercial.

Por otro lado se evidencia una clara caída del poder adquisitivo particularmente del asalariado lo que genera una mayor caída del consumo de bienes durables de esta parte de la población, debido al alta-ingreso que estos bienes presentan. La situación parece ser diferentes en sectores de mayor poder adquisitivo que probablemente incremente su consumo en bienes durables particularmente en aquellos que no tengan insumos dolarizados como es el caso de los muebles.

La caída de la actividad que para el caso de los bienes de consumo durable como los muebles se siente más por la alta elasticidad ingreso. Pareciera que justamente en este momento es el pico de baja y que a partir de la reactivación de las economías regionales como Cuyo (Vitivinícola) Valle de Río Negro (Manzanas Peras) Tucumán (limones) con un dólar más alto. La espera de un turismo receptivo de origen extranjero porque tras la devaluación nos volvimos baratos. Por último una mejora a partir del segundo trimestre de 2019 por la cosecha gruesa de la soja con dólar más alto y la campaña electoral.

Como conclusión en el aspecto económico se puede inferir que pasada la crisis y acordado con el FMI, en el mediano plazo la situación puede ser mejor siempre y cuando se reduzca el déficit y el gobierno no caiga en una crisis política.

- Factores social-cultural: Estos factores vienen evolucionando intensamente, existe una nueva forma de comunicación, los clientes utilizan las redes sociales oficiales(Instagram, Twitter y Facebook) de la marca como así también el número de WhatsApp disponible para realizar cualquier tipo de consulta y hasta llegan a cerrar operaciones por estos medios. El consumo de forma online irá aumentando 5VZcada vez más. Por otra parte se observa el grado de incidencia que empiezan a tener la mujer y los niños a la hora de determinar una compra con cierto nivel de exigencia. Mayor dinamismo social. Sin embargo las redes sociales también contemplan un aspecto negativo, en la medida que los clientes canalizan sus quejas con mayor accesibilidad e impacto.

Por otra parte la estructura social en términos poblacionales ha cambiado significativamente en los últimos quince años, se incrementó considerablemente el número de hogares con una o dos personas y disminuyó el ciclo de vida de los bienes de consumo durable, esta situación se manifiesta claramente en el consumo de muebles de dormitorio, a partir del mayor dinamismo en las relaciones personales que se evidencian en los últimos años.

Además se presenta una situación un tanto paradójica, por un lado personas con independencia económica solteras de entre 30 y 40 años que aún viven

con sus padres, pero que requieren de su propio espacio que incluye el mobiliario y al mismo tiempo, en lo que se denomina síndrome de nido vacío, los adultos mayores por la mayor expectativa de vida tienden a renovar el mobiliario de sus casas una vez que sus hijos no conviven con ellos. Todo lo cual implica la coexistencia de diferentes hábitos de consumo en función de los distintos segmentos etarios, como así también de los socios económicos.

Se concluye entonces que se torna esencial para el comercio de bienes de consumo durables los distintos comportamientos de compra de los segmentos mencionados.

- Factores tecnológicos: El exponencial crecimiento de las TIC'S generan oportunidades y drásticos cambios o bajas de los costos de comercialización y nuevas conductas del consumidor que a futuro puede convertirse en un prosumidor, es decir que de cierto modo participa en el producto que compra, por ejemplo, el e-commerce.

La geo localización es de suma importancia para una empresa comercializadora, es por eso que en las redes sociales de la marca se hace una segmentación de mercado según la ubicación geográfica donde se encuentran cada uno de los puntos de venta.

La accesibilidad de la geo localización se torna muy sencilla, en internet con herramientas como el google maps y aplicaciones que continuamente se desarrollan para los teléfonos celulares, esto definitivamente significa una fuerza impulsora del cambio de las reglas del juego de la industria y de la relación con el cliente en particular en los segmentos etarios más jóvenes. Por otro lado las TICS, actualmente permiten articular estas aplicaciones con el desarrollo de software que conforman el sistema de información.

- Factores Ecológicos:

Este es un aspecto que se ha tornado más dinámico en los últimos tiempos, existe una gran concientización del cuidado ambiental

Se manifiesta con claridad en los jóvenes, los denominados milenials, que demandan a las empresas, responsabilidad ambiental y conforman en muchos casos grupos ambientalistas con gran impacto en los medios de comunicación.

Sin embargo esta situación impacta en las actividades industriales y no tanto así en las comerciales.

Sin embargo es necesario considerar que los consumidores se vuelven exigentes de los atributos ecológicos que contemplan los productos, todo lo cual lo convierten en un fuerte argumento de venta.

- Factores Legales:

El creciente acceso a la información por parte de los clientes los vuelve mucho más exigentes, tanto en materia de calidad de los productos entrega y mecanismo de pago.

En tal sentido y a partir de la ley de defensa al consumidor los clientes son mucho más propensos a recurrir estas dependencias y a hacer las denuncias correspondientes como así también a las tarjetas de crédito y otros entes de financiación de ventas , además se presenta la ley de competencia y en particular todo lo que implica en materia impositiva la factura electrónica , la universalización de los terminales de posnet para tarjetas de crédito y débito lo que pareciera en los próximos años el gobierno tuviera la intención de intensificar en lo que ellos denominan modernización del estado.

P	Corrección de los precios relativos; reducción del déficit fiscal; ayuda financiera al FMI.
E	Aumento en la tasa de interés, en el tipo de cambio y tarifas; políticas económicas; disminución en el poder adquisitivo del asalariado.
S	Redes sociales; dinamismo social; cambios en el nivel de población; cambios en el nivel de ingresos.
T	Crecimiento de las TIC'S; geo localización; nuevas formas de producción.
E	Grupos ambientalistas; regulación sobre el reciclaje de residuos; leyes de protección ambiental; concientización social ecológica actual y futura.
L	Ley de defensa del consumidor; leyes impositivas; leyes sobre el empleo.

Figura 5: Cuadro con breve resumen del análisis PESTEL.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia



horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Poder de los Compradores o Clientes

El cliente en este sector es el centro de atención de toda la oferta en virtud de tratarse de empresas con una clara orientación al mercado

La naturaleza sectorial, independientemente de su carácter minorista, referida a un alto precio unitario por producto establece un interesante poder de negociación del cliente, independientemente de la frecuencia de las compra

Además el cliente presenta un comportamiento cada vez más exigente y de mayor volatilidad en lo que respecta a la fidelidad de marca como consecuencia del mayor acceso a la información y conocimiento de los productos que busca.

Poder de los Proveedores

Los proveedores son un factor crítico en cualquier industria y/o sector, en este en particular no es la excepción. La exclusividad en ciertas líneas de productos puede convertirse en crucial para el logro de una ventaja competitiva en esta etapa del ciclo de vida sectorial.

Este aspecto se torna fundamental, ya que contar con líneas de productos propios, más específicamente el 75%, en particular de muebles de madera, livings y colchones implica una genuina competencia distintiva, como así también tener acceso directo a artículos de importación en decoración, bazar y blanco.

Por lo que más allá de la tendencia de comoditización de los productos, es condición necesaria para la eficacia en el sector, la correcta gestión de la cartera de proveedores.

En lo referente a los proveedores de servicios en general no existen particularidades relativas al sector.

Un actor importante a destacar son las entidades financieras proveedoras de instrumentos de financiación, las que se resumen en la tarjetas de crédito locales e internacionales y sus planes comunes a todos y aquellas que financian de forma directa. Estas han tomado relevancia en los últimos tiempos y los acuerdos con estas compañías se tornan críticos para el crecimiento.

Además es cierto también que las facilidades de pago y distintos mecanismos de cancelación constituyen un elemento de alta sensibilidad en el comportamiento de la demanda y por lo tanto un factor importante de diferenciación.

Barreras de entrada

Los niveles de inversión son moderadas en relación al capital de trabajo y a la inversión inicial en el establecimiento a propósito de lo que este significa para el formato de negocio.

La actual circunstancia del entorno determina un menor atractivo del sector los competidores potenciales para sortear esta barrera. A esto se suma que la estrategia



de integración vertical que llevan algunos actores como Espacity incrementaron las barreras de entrada.

Por otra parte, un aspecto fundamental en materia de barreras de entrada es el conocimiento del negocio y la lógica del mismo lo que si significa un verdadero obstáculo para los competidores potenciales

Amenaza de productos sustitutos

Pueden encontrarse formas alternativas de satisfacer las necesidades como el “hágalo usted mismo” tendencia creciente y que es desarrollada por el jefe de familia durante los fines de semana y que en el ámbito local es capitalizado por Easy Home.

Por otro lado se observa el segmento de las antigüedades o el denominado Mercado de las Pulgas, éste es un vector que también ha experimentado un crecimiento y que independientemente de su carácter de fuerza sustituta puede verse como un potencial competidor.

No es en la naturaleza funcional de los productos sino en lo que representa en términos de percepción del cliente y calidad lo que determina para el sector la sustitución de los productos. Concretamente los sustitutos son los muebles y demás artículos de características más tradicionales y de consumo masivo. Espacity comercializa algunos de estos productos como son los de melanina, pero el foco está en la línea de mayor valor agregado.

En este contexto, la mayor amenaza de los sustitutos se traduce en la incompatibilidad en la percepción de la calidad y estilo por parte del cliente con respecto a los precios relativos. Es decir que básicamente el punto es que los oferentes puedan sostener la diferenciación tanto en la calidad de los productos como en la coherencia de los demás elementos de la mezcla comercial con especial énfasis en la atención y servicio al cliente. De esta manera se mantiene la brecha en términos de la creación de valor.

Rivalidad entre los competidores

En un sector con alto dinamismo, los oferentes no compiten agresivamente en materia de precios aunque sin duda es una variable de alta incidencia en la decisión final de compra sobre todo cuando el cliente la realiza por primera vez. De allí la importancia que asignan las empresas del sector al seguimiento de los precios relativos de mercado.

En donde si existen diferencias sustanciales es en la naturaleza de los competidores, estos claramente se distinguen entre quienes responden a propósitos meramente institucionales como Falabella y Tiendas Vesta y otro grupo en referencia a estrategias de integración vertical de empresas medianas importantes en la industria del mueble y afines en este grupo se alinea Espacity .

Por otro lado es destacable la diferencia en cuanto a las estrategias en el plano de la localización en donde se evidencia que los Shoppings de la ciudad de Córdoba son los elegidos por Falabella, Tiendas Vesta (Complejo Dino) y Plenty aunque este último es partidario en esta materia de una estrategia híbrida de multilocalización y estándares de porte. No es el caso este de Espacity que aunque de manera muy incipiente busca posicionarse de manera diferente y desde el interior hacia Córdoba.

En cuanto a los productos comercializados en general las diferencias que percibe el comprador tiende a desaparecer aunque la exclusividad de ciertas líneas es un elemento de identidad importante. Desde esta óptica la diferenciación se asienta en los servicios de atención al cliente, la comunicación corporativa, el estilo en la comercialización y en la rapidez en la reacción global.

Al ser por su naturaleza diferentes los oferentes, la estructura de los costos es otro elemento significativo de análisis en razón que los competidores muy grandes como Falabella disponen de ventajas en estos términos con respecto a los franquiciados de Espacity a partir que estos últimos, independientemente del apoyo de sus franquiciantes, deben amortizar su propia estructura de costos fijos.

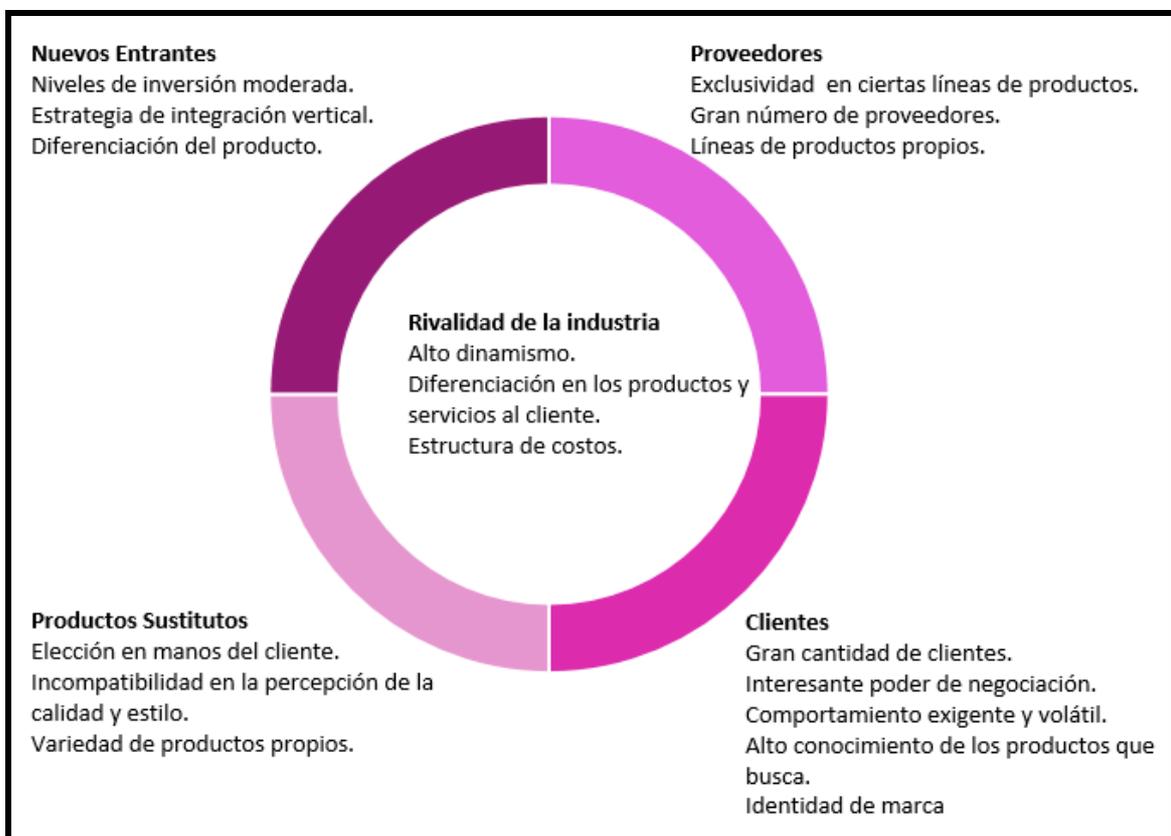


Figura 6: Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.
Fuente: Elaboración propia

1.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es un concepto instalado por Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado.

Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas de la competencia, dando así información muy valiosa sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos.

Este modelo teórico sirve para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener **Ventaja Competitiva**.

Actividades que producen valores:

✓ Principales o primarias

- Logística interna o de entrada: almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes.
- Operaciones: operaciones de sucursal (sueldo de vendedores y administración).
- Logística externa: manejo de depósito, sueldo del área de logística.
- Marketing y ventas: fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas.
- Servicios: instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones.

✓ De apoyo o secundario

- Infraestructura.
- Investigación y Desarrollo (I&D).
- Recursos Humanos.

Cadena de Valor de Servicios

Clasifica y organiza los procesos o actividades del negocio, generando valor al cliente.

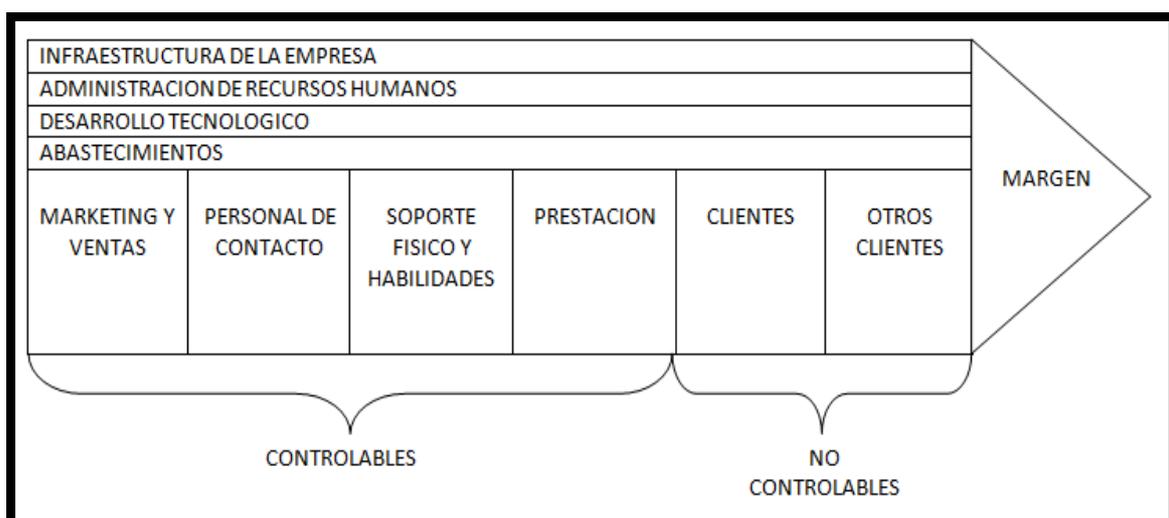


Figura 7: Cadena de Valor.

Fuente: Elaboración propia por medio de datos brindados



Descripción de las actividades de la Cadena de Valor

Logística de entrada: Cuenta con dos centros de distribución, uno ubicado en la ciudad de Villa del Rosario y el segundo en Córdoba capital, esto conlleva a una mejor y mayor planificación con respecto a la entrega de mercadería tanto a cada uno de los puntos de venta como así también a clientes y proveedores. Por otra parte no olvidar la capacidad de realizar transacciones cruzadas entre locales propios, franquicias y centros de distribución, lo que le permite a la firma cumplir en tiempo y forma con el cliente.

Operaciones: La firma posee una amplia gama de productos con la excelente combinación a lo referido precio-calidad acorde a lo que el mercado demanda, ya que como mencionamos anteriormente, la misma, tiene más de 21.000 productos en sus catálogos de los cuales el 75% de ellos son producidos por el Grupo Patria, quien crea la unidad.

Por otra parte se pone determinada atención al concepto de la marca como identidad y forma de exhibición de cada uno de los productos.

Logística de salida: La relación con sus proveedores es excelente, cuenta con un sistema informático que opera de manera online en el que podrá observar en detalle el costo de abastecimiento como así también sus inventarios en cada uno de sus puntos de venta o centros de distribución. Esto conlleva a un mejor control.

Marketing y ventas: La unidad estratégica de negocio realiza diferentes campañas publicitarias en medios tradicionales como lo es la cartelería en vía pública, presencia en los programas más escuchados de radio y TV. Por otra parte también está presente en su medio digital como lo es su tienda de E-commerce y redes sociales (Facebook e Instagram) mostrando sus productos, de esta forma cada uno de los puntos de venta logra una mayor tracción de gente y cierre de operaciones. Lo anteriormente mencionado contribuye a una imagen y posicionamiento de la marca.

Servicio post venta: La empresa tiene como política fundamental buscar la excelencia en este punto, por lo que cada colaborador que se desempeña en este puesto está capacitado de manera tal que deje conforme al cliente. Un detalle no menor es que la entrega y el armado de cada uno de los productos es sin cargo.

Infraestructura: En este año se pondrá énfasis crecer mediante la incorporación de nuevas franquicias a lo largo y ancho del territorio nacional.

Administración de Recursos Humanos: En el capítulo anterior hicimos referencia a la importancia que se le da al colaborador de la organización por lo que permanentemente están en capacitación referido al puesto que desempeñan como así también el entendimiento de la política a seguir.

Cada colaborador trabaja con un sistema de valoración por puntos según los objetivos propuestos, lo cual hace que se sienta motivado para lograr el fin en común.

Desarrollo tecnológico: La Organización ha hecho una gran inversión a lo que respecta a su tienda de e-commerce ya que se piensa desde la dirección que esta nueva forma de operar se implementara rápidamente en muchos de sus clientes.

Aprovisionamiento: La red comercial Espacity es consecuencia de una integración vertical del Grupo Patria.



1.4 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso sobre la red comercial que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

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

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

El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas de la unidad estratégica de negocio.

Fortalezas:

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

- ✓ Experiencia en el rubro.
- ✓ Financiación (la empresa cuenta con un respaldo económico sólido lo que le permite realizar ventas a mediano y largo plazo, siendo flexibles para con el cliente en la modalidad de pago, ya sea diario, semanal, mensual, etc.)
- ✓ Calidad del producto.
- ✓ Variedad de productos.
- ✓ Medio de transporte propio.
- ✓ Capacitación permanente del personal.
- ✓ Cultura Organizacional Fuerte.
- ✓ Marca reconocida en zona de influencia. (identidad)
- ✓ Tarjeta de crédito propia (sistema de venta).
- ✓ Venta Online
- ✓ Ubicación de sus puntos de venta
- ✓ Crecimiento sostenido
- ✓ Compromiso con sus clientes
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Respaldo financiero

- ✓ Clientes fidelizados

Oportunidades:

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ Bajo impacto de competidores potenciales.
- ✓ Tendencia al modelo de franquicias.
- ✓ Aprovechar la caída de competidores más pequeños.
- ✓ Relacionamiento con los medios (actualmente, los costos de los medios son mucho más bajos con respecto a la situación que se vive en el país).

Debilidades:

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- ✓ Falta de madurez del gerenciamiento.
- ✓ Falta de madurez del área comercial.
- ✓ Ausencia de convicción en algunos de los franquiciados.

Amenazas:

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- ✓ Inestabilidad del país.
- ✓ Requerimientos de productos personalizados.
- ✓ Acortamiento del ciclo de vida de los productos.
- ✓ Apertura de Mercados internacionales (importación)
- ✓ Competencia marginal
- ✓ Costo de crédito más alto
- ✓ Tipo de cambio peso/dólar en alza
- ✓ Aceleración de la inflación y elevación abrupta de costos.

Tabla 2: Valorización de FODA

FORTALEZAS	1	2	3	4	5
Experiencia en el rubro					X
Financiación					X
Calidad del producto				X	
Variedad de productos				X	
Medio de transporte propio			X		
Capacitación permanente del personal				X	
Cultura organizacional fuerte				X	
Marca reconocida en zona de influencia				X	
Tarjeta de crédito propia					X
Venta Online				X	
Ubicación de sus puntos de venta				X	
Crecimiento sostenido				X	
Compromiso con sus clientes					X
Atención personalizada				X	
Respaldo financiero				X	
Clientes fidelizados					X

OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5
Bajo impacto de competidores potenciales			X		
Tendencia al modelo de franquicias				X	
Aprovechar la caída de competidores más pequeños					X
Relacionamiento con los medios		X			

DEBILIDADES	1	2	3	4	5
Falta de madurez del gerenciamiento					X
Falta de madurez de marketing					X
Ausencia de convicción en algunos de los franquiciados				X	

AMENAZAS	1	2	3	4	5
Inestabilidad del país					X
Requerimientos de productos personalizados				X	
Acortamiento del ciclo de vida de los productos			X		
Apertura de mercados internacionales				X	
Competencia marginal			X		
Costo de crédito más alto				X	
Tipo de cambio peso/dólar en alza				X	
Aceleración de la inflación y elevación abrupta de costos					X

Fuente: Elaboración propia con la información brindada por la organización.

1.5 Matriz BCG

La matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una herramienta que realiza análisis estratégico en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a la UEN, nos dice en que debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

Estrella

Las estrellas son aquello en lo que la organización desea invertir primero. El ámbito en que operan es el de los rubros de alto crecimiento y que poseen una cuota de mercado alta. Las estrellas generan efectivo. Se espera que pasen a convertirse en vacas (generadoras de flujos de caja positivos), pero no siempre es así, sobre todo, en sectores que sufren evolucionan de forma muy rápida debido a los avances tecnológicos. Cuando ocurre esto, la estrella pasa a ser un perro.

Interrogante

Los interrogantes representan a Unidades Estratégicas con una cuota de mercado baja y que experimentan crecimiento rápido, algo que hace que se consuma capital. Por tanto, este tipo de unidades necesitan ser analizadas con cuidado, ya que existe el riesgo de pérdidas. Los interrogantes tienen la posibilidad, si son gestionados adecuadamente, de convertirse en estrellas y más tarde en vacas, pero no siempre es así. Es posible que a pesar de haber realizado una gran inversión para explotar su potencialidad, estas unidades estratégicas lleguen a ser perros.

Vaca

La vaca simboliza a las Unidades Estratégicas con más potencial y rentabilidad. Necesitamos explotar dicho potencial para obtener el máximo beneficio de ella. La vaca y la estrella son dos símbolos estrechamente unidos, ya que el beneficio que obtenemos de la vaca debemos invertirlo en las unidades estratégicas o productos simbolizados por la estrella, para favorecer su crecimiento y que más tarde pasen a ser vacas. Según la matriz BCG, no es aconsejable que la organización invierta en fuentes de efectivo para que crezcan, es mejor darles apoyo para que, de esta forma, conserven su cuota de mercado actual. Lo habitual es que las vacas estén presentes

en organizaciones con capacidad para innovar en productos o servicios, que a su vez, tienen la capacidad de convertirse en otras estrellas.

Perro

El perro simboliza aquellas UEN en las que, generalmente, no merece la pena invertir porque pueden acarrear crecimientos lentos o, en el peor de los casos, pérdidas. Suelen tener una cuota de mercado baja y se desempeñan en un contexto de crecimiento lento de mercado. Sin embargo, no siempre es así. Hay UEN o productos “perro” que podrían dar buenos resultados a largo plazo: rentabilidad, sinergias con otras UEN o como elementos estratégicos de cara a la competencia. Todos estos elementos, nos sirven para clasificar nuestras UEN, productos, servicios, etc. Es importante llevar a cabo un buen análisis de cada uno de ellos para clasificarlos adecuadamente y dilucidar si merece la pena realizar inversión en ellos

Matriz BCG de UEN

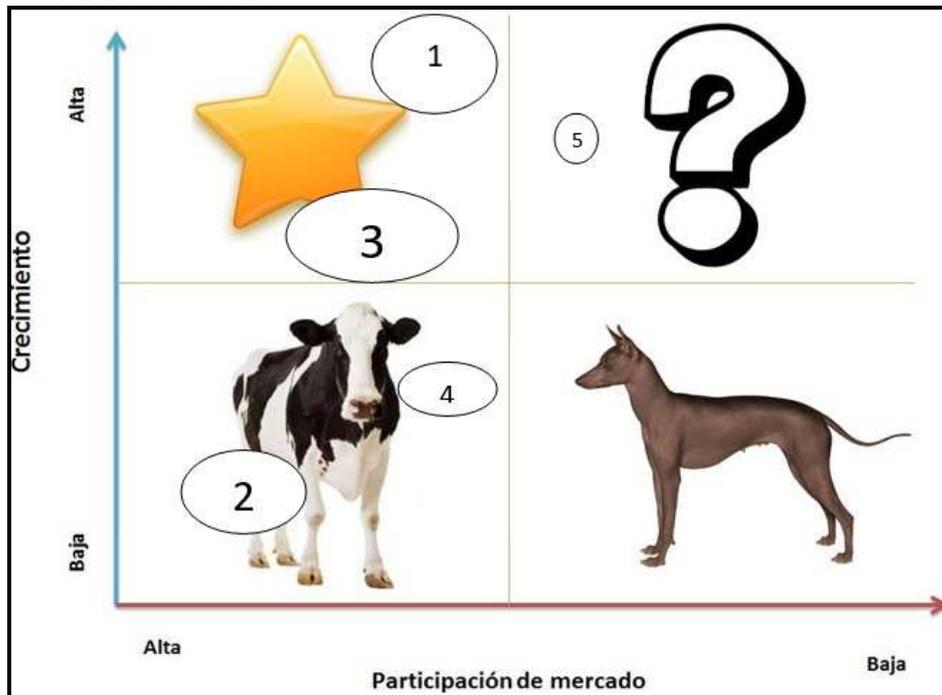


Figura 8: Matriz BCG
Fuente: Grupo Patria

Referencias:

- 1- Fábrica de colchones
- 2- Muebles Patria
- 3- Fábrica de Living
- 4- Muebles planos de melamina
- 5- Deco-Importación

Tabla 3: Tabla de crecimiento

UEN	CRECIMIENTO EN %
Fábrica de Colchones	65.03
Fábrica de Living	16.25
Muebles Patria	-4.91
Muebles planos de melamina	-17.50
Deco-Importación	54.17

Fuente: Grupo Patria

En la matriz BCG se observa con claridad que los distintos productos se encuentran en tres de los cuatro cuadrantes. En el caso del primer producto, colchones, es un producto estrella con alto crecimiento y una participación relativa superior a la media. Con respecto a los productos referidos a living ha tenido un crecimiento por encima de la media y ha incrementado su participación, lo que lo hace ser el producto con mayor contribución en el negocio de la red y es estrella aunque está muy cerca de la media para pasar a ser cuadrante de vaca.

Por otra parte los productos patria, que son los muebles en madera maciza, es un negocio que si bien ha crecido ha caído su participación y se ha convertido netamente de vaca para sustentar a los demás, lo que hace llegar a un nivel de saturación en el mercado posiblemente siendo la línea de estos productos. En el producto cuatro, los muebles planos de melamina, evidentemente han crecido por debajo de la media con menor participación e incluso están más cerca ya de la media para el cuadrante de perro, evidentemente es un producto que ha perdido participación con el venir de los años.

El producto cinco, la decoración e importación, es claramente un negocio incógnita que depende mucho de las circunstancias externas en función de cómo están las condiciones del tipo de cambio, entre otras. Por lo pronto es muy pequeño el volumen de este tipo de producto o negocio.

1.6 Análisis interno de la UEN

ESPACITY

Este es el nombre de fantasía que utiliza la organización para identificarse ante sus clientes en los locales comerciales o puntos de venta minorista y/o mayorista.

Espacity es un paseo de compras especializado en muebles, decoración del hogar, colchones y somniers, living y accesorios desde una perspectiva integral de variedad, diseño y estilo, respaldado por un sistema de valor integrado en la oferta.

Nuestra Propuesta se basa en la bondad de nuestros productos y en lo que significa la experiencia de compra, siendo conscientes de esta política, la base de nuestro sistema de calidad es la gente. Tal es así que el perfil de las personas que atienden cada uno de los locales son: honestos, tienen actitud hacia el aprendizaje continuo, buena disposición de venta, orientación a la satisfacción del cliente. Esto se logra a través de la asesoría externa por medio de un psicólogo laboral.



Con el pasar de los años la empresa ha logrado consolidarse dentro del mercado local con su red comercial.

La firma cuenta con más de 21000 productos para comercializar dentro de la tienda o por medio de sus redes sociales o e-commerce respectivamente ofreciendo garantía en toda su línea de productos, el servicio de entrega a domicilio de los productos que adquieras, en todos nuestros Show Room.

Espacity cuenta con un software de última generación que le permite a Usted, ver en forma rápida cómo quedará el ambiente de su hogar con el nuevo producto que desea adquirir.

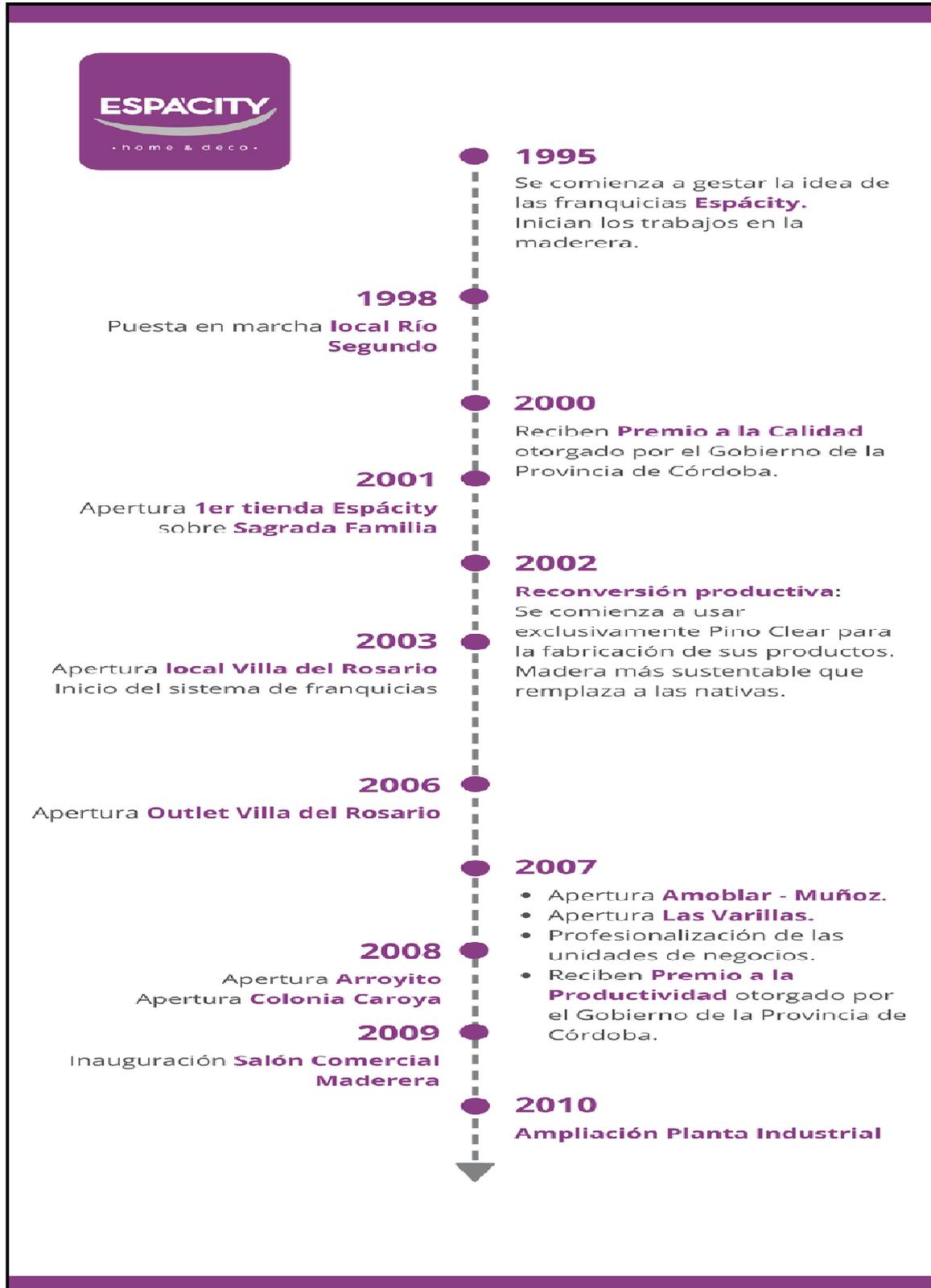
También cabe destacar que la empresa ha desarrollado un sistema de financiación propia para que todos sus clientes puedan operar con plazo a 12 meses sin costo de mantenimiento ni de emisión del plástico, otorgándole beneficios a los mismos.

Por último hacerles conocer que Espacity es un sistema de negocio franquiciable, podríamos decir que es único en este rubro. Este formato de franquicia cuenta con:

- Manual de franquiciados donde encontraras información clave para llevar adelante el negocio con éxito.
- Manual de productos que contempla la descripción completa de las diferentes líneas de productos que cuenta la marca.
- Sistema Informático es un sistema exclusivo de la marca para el manejo y control de cada sucursal.
- Logística cuenta con su propia flota de distribución. Este servicio permite un control total sobre los envíos a cada cliente, cumpliendo con el compromiso de calidad del Grupo Patria.
- Marketing presencia de marca que de otra manera no podrían acceder. Difusión en medios masivos de comunicación, redes sociales y vía publica, son alguna de las acciones que la marca lleva a cabo.
- Promociones en términos de financiación con todos los bancos, aparte de la tarjeta propia con la que cuenta la firma.

A continuación se muestra un cuadro resumen desde los inicios de la marca para poder conocer más a fondo su desarrollo como negocio.

Hitos de ESPACITY



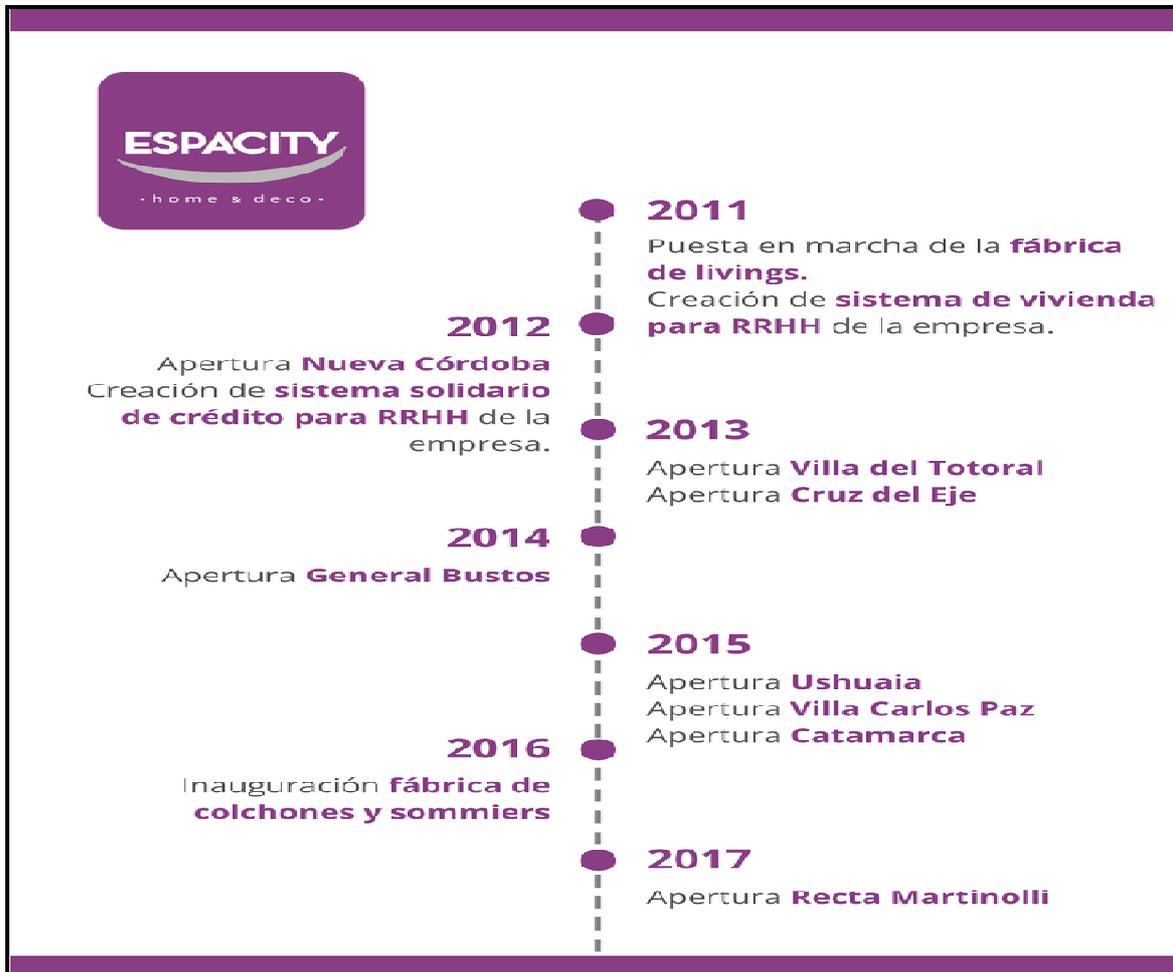


Figura 9: Hitos de Espacity
Fuente: Red Comercial Espacity.

2. Diagnostico

Luego de haber aplicado las diferentes herramientas de análisis estratégico, se hará conocer al lector la complejidad con la que se desempeña la organización estudiada, como bien contó el Gerente General fue muy difícil lograr lo que hoy llevan adelante en términos de recursos humanos, procesos productivos, organización interna-externa, pero con muchísimo trabajo de diferentes profesionales y asesores llega a reflejar lo anteriormente mencionado, eso sí, con convicción por parte del directorio para trasladarlo a cada uno de sus colaboradores.

Dicho esto podemos explicar en detalle que la organización nace hace más de 35 años con la fabricación de muebles en madera maciza, una planta industrial actualmente muy reconocida en el mercado Nacional. Con el correr de los años la empresa logra desarrollar una integración vertical, hacia adelante con una red comercial en la cual tomamos como objeto de estudio.

Esta red comercial cuenta con una cadena de negocio conocida como “Espacity”, con un total de 15 tiendas físicas distribuidas en el territorio nacional entre franquicias y



locales propios. Como bien explicábamos la misma, no deja de ser compleja por su coordinación entre las demás unidades de negocio.

Actualmente, existe una nueva forma de comunicarse, los clientes utilizan las redes sociales, el WhatsApp del punto de venta y el mail. La digitalización ha llegado para quedarse y entendemos que cada vez será más fuerte.

El crecimiento de las TIC'S generan nuevas oportunidades y drásticos cambios con bajas en los costos de comercialización, lo que hace adquirir nuevas conductas al consumidor con la compra online que podría generar desde la plataforma virtual o e-commerce. La empresa cuenta con una página web básica como así también con Facebook e Instagram de las cuales no tienen mediciones de que tanto beneficio les otorga a la marca en términos de visualización de productos, identidad de marca, tráfico de gente desde lo digital al local físico y conversión de operaciones. También la geolocalización es un tema no menor a la hora de traccionar gente a los puntos de venta donde la marca tiene presencia, podemos hacer hincapié a modo de ejemplo la franquicia que se encuentra en Ushuaia siendo que se torna muy fácil la accesibilidad a internet. Esto nos hace explicar que el consumo por parte de los clientes de dicha marca actúa de diferentes maneras ya que se trata de diferentes segmentos etarios. El público en general puede ser + 18 años, los más jóvenes son los que están permanentemente en el mundo digital. Este fácil acceso a la información por parte de los clientes los vuelve más exigentes en materia de calidad del producto, el servicio de entrega y mecanismo de pago. La fidelización se torna un poco más compleja en ese sentido ya que el cliente será tentado por la competencia.

Por otra parte cabe destacar la importancia de la exclusividad de ciertas líneas de productos que puede convertirse en una ventaja competitiva, específicamente la organización cuenta con el 75 % de productos propios, por esto, posee bajos costos y desarrollo permanente sobre demanda del mercado.

La empresa posee grandes fortalezas definidas en el análisis FODA como lo son la financiación propia “Tarjeta Espacity” la cual es una herramienta de fidelización ya que el cliente ira 12 veces al local a pagar su cuota tratando por parte del local cautivarlo con productos nuevos que lleguen en ese periodo. El personal de atención al cliente es muy amable y predispuesto como esencia del Grupo Patria, por lo que terminan en una relación amigable con cada uno de ellos conociendo donde viven, a que se dedican, que estudian, la edad, entre otras cosas, cabe aclarar que no solo con los clientes de la tarjeta. La calidad y variedad en su catálogo hacen que el mercado elija la marca sin dejar de resaltar la atención personalizada ni mucho menos el compromiso que toman con sus clientes.

Las oportunidades que se le presentan a esta empresa al contar con un formato de franquicia es de importancia ya que dada la situación económica los muebleros más viejos buscan reducir el riesgo en su mayor porcentaje, esta red comercial les brindaría poder de marca , más de 21000 productos como así también flexibilidad en sus formas de pago. De esta forma aumentara su cantidad de locales para cubrir las zonas más prestigiosas de la Argentina.

La creación del área comercial como soporte al gerenciamiento de esta unidad hará convencer a esos franquiciados que hoy están un poco con la duda de saber si fue buena o mala la inversión que realizaron. Esta área podrá trabajar en pos de generar



cada vez más acciones de marketing en términos de producto-precio, identidad de marca, fidelización de clientes, entre otras.

Teniendo en cuenta los desafíos actuales de esta unidad de negocio, la necesidad de actuar de manera oportuna frente a las necesidades y expectativas del cliente, mediante el correcto plan estratégico de CRM para mejorar la calidad del servicio, atención al público, fidelización, publicidad, entre otras, se pretende elaborar un sistema que proporcione efectividad operacional y contribuya al logro de los objetivos propuestos por el directorio.

Creemos que es de suma importancia en esta PYME poder implementar este tipo de desarrollo ya que el trabajar con datos precisos y vinculación directa de cada una de las áreas beneficiara en términos de facturación a la red comercial.

Conclusión del capítulo

A modo de cierre concluimos que, teniendo en cuenta los análisis realizados por las principales herramientas de marketing, esta unidad estratégica de negocio presenta dificultades en términos de relacionamiento con el cliente o consumidor final, precisamente carece de herramientas para lograr la fidelización del cliente.

Las mismas no resultan eficientes en su totalidad porque son escasas en cuanto a la información que brinda el sistema. Esta insuficiencia no permite crear una base de datos, acorde a las necesidades de tal unidad, para así poder ejecutar estrategias competitivas de fidelización.



CAPITULO N° 3

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CRM: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACION DE CLIENTES”



Introducción del capítulo

Las empresas se encuentran en un mundo competitivo y cambiante debido a los diversos patrones de compra de los clientes, solo aquellas compañías que aporten valor agregado a esos usuarios con bases sólidas y rentables que reconozcan relaciones a largo plazo, sobrevivirán a la competencia. Así mismo, los aspectos tecnológicos juegan un papel importante dentro de la fidelización de clientes porque se utilizan herramientas que generan vínculos estrechos con los clientes identificando los puntos débiles dentro del proceso de comunicación con los mismos, de esa forma se detectan a tiempo y se toman medidas correctivas sin dañar el nivel de lealtad.

En este capítulo se presenta la propuesta de un programa de CRM, más precisamente un programa de fidelización de clientes para la red comercial de Grupo Patria, “ESPACITY”, enfocada a mejorar la calidad del servicio y atención al cliente.

Importancia de la propuesta

La fidelización de clientes es imprescindible para cualquier empresa, esto se debe a que resulta más fácil y económico mantener a los clientes actuales y recuperar a los que no están activos, que destinar esfuerzos en conseguir un cliente nuevo, porque se dispone de información sobre cada uno de los dos segmentos. Es por esa razón, que es mejor invertir en lograr la fidelidad de los clientes, que gastar recursos y esfuerzos para captar uno nuevo. La importancia del programa de fidelización de clientes, está enfocado en incrementar el nivel de lealtad de los clientes actuales y reconquistar aquellos que por alguna razón no volvieron a concretar operaciones con Espacity. Con la implementación de esta herramienta se pretende generar beneficios en ambas partes, para la empresa, en mejorar los procesos internos de la organización; y para los clientes, desarrollando motivaciones de posicionamiento de marca y de utilización de los bienes y servicio. Con los resultados de la investigación de campo se crearán estrategias adecuadas que logren una atención personalizada como así también un servicio eficiente y eficaz, aumentando la satisfacción en los clientes, y estableciendo incentivos que incluyen: descuentos, sorteos, regalos especiales, entre otros. Para construir una relación estrecha con cada uno de los clientes Espacity. Será interesante notar como Espacity crea un sentimiento de pertenencia de la marca con los clientes a través del programa de fidelización, esto les hará sentirse parte de la empresa. Pero para lograrlo se deben escuchar las sugerencias, opiniones y sentimientos de los clientes.

Alcance de la propuesta

El programa de fidelización, tiene como finalidad lograr un incremento en el nivel de lealtad de los clientes de Espacity, además de evaluar los índices de satisfacción en cuanto al producto y servicio ofrecido por la marca, por medio de una comunicación constante con los mismos.

1. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE FIDELIZACION DE CLIENTES

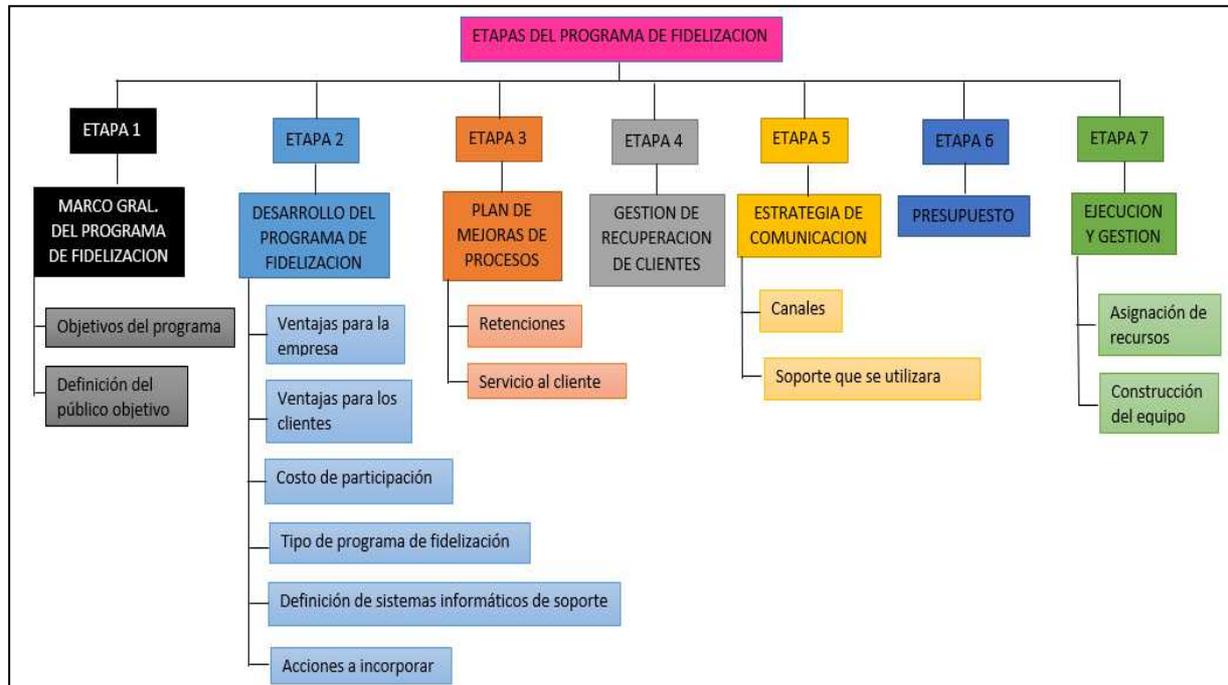


Figura 10: Etapas del programa de fidelización

Fuente: Elaboración propia

El programa de fidelización de clientes incluye una serie de etapas o fases específicas que se detallan a continuación:

1.2 ETAPA 1: MARCO GENERAL DEL PROGRAMA DE FIDELIZACION

A) Objetivos del programa

Objetivo general

Brindar una mejor atención y construir relaciones más estrechas con los clientes aumentando el nivel de lealtad hacia la marca, utilizando un programa de fidelización que permita mejorar la atención a las necesidades de los clientes Espacity.

Objetivo específicos

- Diseñar estrategias de fidelización, que ayude a Espacity a mejorar los índices de retención de clientes.
- Planificar mecanismos para monitorear la satisfacción de los clientes, a fin de mejorar continuamente la atención y el servicio.
- Implementar acciones específicas de promoción para los clientes con el propósito de mantener su fidelidad.
- Utilizar acciones de marketing adecuadas a las necesidades de los usuarios a fin de mantener la lealtad de los mismos.

B) Definición del público objetivo

En la investigación de campo se obtuvo información valiosa sobre el mercado de las personas que no se encuentran activas, como así también de las que se encuentran actualmente con compras vigentes, dicha información es sustancial dentro del programa de fidelización de clientes para saber a quién se atenderá, cuáles son sus necesidades específicas y qué es lo que esperan de Espacity y la compañía en general.

Para el programa de fidelización se realiza la segmentación según la pirámide de lealtad, donde se clasifican los diferentes tipos de clientes:

- ❖ Clientes activos
- ❖ Clientes no activos
- ❖ No clientes

Figura 11: Pirámide de lealtad



Fuente: Elaboración propia

Para Espacity, se define la segmentación antes mencionada de la siguiente forma:

Cuadro 3: Segmentación de clientes de Espacity

SEGMENTACION	DEFINICION
Cientes activos	Personas que han utilizado la tarjeta Espacity como medio de pago, ante la compra de un producto.
Cientes no activos	Personas que han utilizado la tarjeta Espacity como medio de pago en alguna compra en particular, al terminar su financiación no han vuelto a operar con la misma. Clientes que han comprado una sola vez y no volvieron a tener contacto con la marca.
No clientes	Personas que no tuvieron contacto con la marca, y no utilizaron la tarjeta Espacity como medio de financiación.

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 2: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

A- Ventajas para la empresa

El programa de fidelización constituye una herramienta de suma relevancia para la organización, en este caso, más precisamente para la unidad estratégica de la red comercial “Espacity” porque crea y aumenta el nivel de lealtad de los clientes actuales mediante la aplicación de diferentes tipos de incentivos.

A continuación se describen las principales ventajas que representa para la empresa:

- Centrarse en obtener un conocimiento más profundo de sus clientes; es decir que no sólo dependa de comunicarse con el usuario cuando se trate de una acción netamente comercial.
- Mejor identificación de los perfiles en una campaña de captación de nuevos clientes para la marca.
- Recuperación de clientes rentables que se encuentran inactivos por diferentes motivos.
- Incrementa la retención de clientes.
- Mejora la gestión de los errores y soluciona eficazmente las quejas que puedan surgir de los diferentes puntos de ventas.
- Protege a los clientes leales de la influencia de los competidores.
- Utiliza la información sobre los niveles de lealtad de los clientes para la toma inteligente de decisiones en términos comerciales.
- Construye una base de datos de clientes que contribuyen a la rentabilidad de la empresa.
- Da acceso a crear un canal de comunicación directo y continuado con los clientes.
- Aumenta la satisfacción de los clientes y el “boca a boca” positivo.

- Mejora la imagen de Espacity frente a sus competidores.
- Conocimiento de la geolocalización, el sexo, el rango etario de los clientes.

B- Ventajas para los participantes

A través del programa de fidelización de Espacity, los clientes perciben una serie de ventajas que se describen a continuación:

- Acceso a ofertas y promociones exclusivas (sorteos, descuentos, premios), dependiendo del segmento de clientes en el que se encuentran calificados por la marca.
- Los clientes tendrán sentido de pertenencia para con la marca.
- Hace que los clientes tengan un alto grado de recordación de marca cuando se necesite equipar y renovar el mobiliario y decoración de una casa en su totalidad.
- Gozar de las diferentes acciones de fidelización que realiza la marca.

C- Costos de participación

Los clientes de cada una de las tiendas físicas y/o virtuales, independientemente del segmento al cual pertenezcan, no tendrán que pagar ningún costo para ser parte del programa.

Cabe aclarar este apartado ya que de otra manera se reduciría mucho el número de clientes pertenecientes al mismo.

D- Tipo de programa de fidelización

El programa de fidelización de clientes de Espacity será abierto, es decir que se incluyen a todos los segmentos descritos en la pirámide de lealtad.

E- Definición de sistemas informáticos de soporte

El sistema que actualmente maneja la red comercial, está hecho a medida según la necesidad de la misma, el cual es un sistema integrado donde todos pueden ver el cien por ciento de las actividades ya sea de facturación, logística, recepción de pedidos, entre otros. Sin embargo, el principal inconveniente del software es el anticuado interface, la mayor parte de aplicaciones están todavía basadas en modo textual o manual, disponiendo de pocas que hagan uso del método cliente-servidor, es decir es un sistema con poca versatilidad para extraer bases de datos completas. En el caso de actualización de listas de precio no está asociado al e-commerce, lo que debe hacerse manualmente. Por otra parte la recepción de pedidos no está vinculada con las demás áreas de la empresa, lo que hace que todo esté en un papel impreso.

La mayoría de información de clientes se encuentra desactualizada ya que no hay una persona encargada de hacerlo, en cuanto a números de teléfono, WhatsApp, direcciones y correo electrónico, etc. Lo que hace imposible la comunicación con ellos. Por lo tanto, para la ejecución del programa de fidelización de clientes Espacity, será necesario establecer una base de datos clara y bien estructurada, es decir, la persona encargada del sector referido a la tarjeta Espacity deberá actualizar la siguiente información para poder trabajar en las diferentes acciones mencionadas con anterioridad:

- Números de teléfono
- Numero de WhatsApp
- Dirección exacta
- Correo electrónico
- Fecha de nacimiento

Teniendo una base de clientes, con información actualizada, se segmentará a los clientes de acuerdo a la pirámide de lealtad y se direccionarán las estrategias adecuadas a cada segmento.

F- Acciones a Incorporar

A) ESPACITY CARDS

El objetivo de esta estrategia está enfocado en que los clientes recuerden las alianzas que Espacity tiene con otras empresas y que conozcan los beneficios que obtendrán al usarlas.

Los clientes se clasificarán en dos tipos: clientes Premium, y, clientes habituales y ocasionales. Las tarjetas serán entregadas a los titulares, conteniendo sus datos personales, nombre y número o código de identificación. La diferencia entre ambas será el porcentaje de descuentos en los diferentes establecimientos.

“ESPACITY CARDS”

Este tipo de tarjeta será para los clientes habituales y ocasionales de Espacity. Se les entregará en dos de momentos clave: uno, cuando actualicen sus datos en la Página WEB de la empresa, y cuando tengan su primer contacto comercial con la marca.

Figura 12: Tarjeta ESPACITY



Fuente: Elaboración propia

“ESPACITY PREMIUM”

Esta tarjeta será otorgada a los clientes PREMIUM de Espacity. Con esta tarjeta se premiará a los usuarios que han mostrado lealtad a la marca, (clientes activos con más de 5 años).

Figura 13: Tarjeta ESPACITY PREMIUM



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Beneficios del programa Espacity cards

EMPRESA	ESPACITY CARD	ESPACITY PREMIUM
Hoyts	2x1 Lunes y Martes	2x1 Martes, Miércoles y Jueves
Electrónica	10% de descuento	20% de descuento
Ferrocons	15% de descuento	25% de descuento
Hotel Sol de Piedra	5% de descuento	10% de descuento
Luminotecnia	10% de descuento	15% de descuento
Cortineria	5% de descuento	10% de descuento

Fuente: Elaboración propia

B) Revistas

Otra de las propuestas para el programa de fidelización es una revista digital, cuyo nombre será: “TIPS DE DECO ESPACITY”. Esta tendrá dos propósitos fundamentales:

1. Brindarles información general sobre Espacity en cuanto a las últimas noticias, planes asociados en términos de financiación, beneficios, apertura de local comercial, entre otros.
2. Y por último, hacerles conocer los productos que comercializa la marca, por medio de la ambientación de diferentes espacios de la casa, con su respectiva especificación.

La revista será enviada a todos los clientes que se encuentre dentro de la base de datos, bimensualmente, por WhatsApp. Dentro de las secciones, se encuentra el “tema del mes”, éste varía según los meses y días especiales en el año, de igual manera se presentarán a los ganadores/as de los sorteos que se estarán realizando. También encontraras un espacio sobre las opiniones de los diferentes clientes.

Contenido de la revista:

- 1- Novedades y noticias
- 2- Tema del mes
- 3- Planes asociados
- 4- Apertura de local
- 5- Beneficios
- 6- Productos y ambientación
- 7- Ganadores de sorteos
- 8- Opiniones
- 9- Publicidad (empresas con las que se tienen alianzas)

C) Envío de Tarjetas de Cumpleaños

El envío de tarjetas de cumpleaños se realizará vía correo electrónico o por WhatsApp y se enviará en la fecha que el cliente cumpla años. De la base de datos actualizada, se obtendrán las fechas de cumpleaños de todos los clientes. La tarjeta de cumpleaños será personalizada, lo que quiere decir, que en la parte inferior llevara el nombre del cliente.

D) Sorteos

El objetivo de efectuar sorteos, será premiar a los clientes de la empresa. Los sorteos serán en los meses de:

- Febrero con alusión a la llegada de los estudiantes a Nueva Córdoba.

- Abril festejaremos el aniversario del Grupo Patria.
- Julio
- Octubre celebramos el día de la madre.
- Diciembre recibimos la navidad.

Serán publicados los respectivos anuncios de los sorteos en la Página WEB de la empresa (www.espacity.com), y en las redes sociales oficiales de la marca.

Restricciones para los sorteos

- Para que los clientes participen de las rifas será necesario que visiten la página web de la empresa y actualicen sus datos.
- Los premios deberán ser reclamados en el lapso de 15 días a partir de la publicación.
- Para reclamar el premio, los clientes deberán presentar su tarjeta de descuento “ESPACITY CARD” o “ESPACITY PREMIUM”.
- Los clientes tendrán que estar al día con los pagos mensuales en el caso de la tarjeta Espacity para participar en los sorteos.

E) Alianzas

Actualmente Espacity tiene alianzas estratégicas con distintas empresas amigas, con el fin de otorgarles beneficios a los colaboradores de las mismas. En este sentido mantendremos dichas alianzas para que puedan sumarse al programa de fidelización.

A continuación las detallamos:

Convenios y beneficios:

- Beneficios en Cadena: 15% de descuento en toda la línea de productos. El descuento se aplica en el local previa mención del cliente, quién avisará que tiene un código de beneficios en Cadena.
- Club La Voz: 20% de descuento para compras al contado o con 1 pago con tarjeta. El descuento se aplica en local.
- Club La Nación: 20% de descuento para compras al contado o con 1 pago con tarjeta. El descuento se aplica en local.
- Convenio Renault: 25% de descuento en las líneas de producción propia (Muebles Patria y Juegos de Living), 20% de descuento en el resto de las líneas --> pago de contado, con tarjeta de débito, o con tarjeta de crédito en un pago, 15% de descuento en todas las líneas pagando con Tarjeta Espacity hasta 12 cuotas sin interés (previa autorización y aprobación).
- Convenio Arcor: 25% de descuento en las líneas de producción propia (Muebles Patria y Juegos de Living), 20% de descuento en el resto de las

líneas --> pago de contado, con tarjeta de débito, o con tarjeta de crédito en un pago, 15% de descuento en todas las líneas pagando con Tarjeta Espacity hasta 12 cuotas sin interés (previa autorización y aprobación).

- Convenio Talleres: 25% de descuento en las líneas de producción propia (Muebles Patria y Juegos de Living), 20% de descuento en el resto de las líneas --> pago de contado, con tarjeta de débito, o con tarjeta de crédito en un pago, 15% de descuento en todas las líneas pagando con Tarjeta Espacity hasta 12 cuotas sin interés (previa autorización y aprobación).
- Convenio La Bancaria: 25% de descuento en las líneas de producción propia (Muebles Patria y Juegos de Living), 20% de descuento en el resto de las líneas --> pago de contado, con tarjeta de débito, o con tarjeta de crédito en un pago, 15% de descuento en todas las líneas pagando con Tarjeta Espacity hasta 12 cuotas sin interés (previa autorización y aprobación).
- Convenio Porta: 25% de descuento en las líneas de producción propia (Muebles Patria, Juegos de Living y colchonería), 20% de descuento en el resto de las líneas --> pago de contado, con tarjeta de débito, o con tarjeta de crédito en un pago, 15% de descuento en todas las líneas pagando con Tarjeta Espacity hasta 12 cuotas sin interés (previa autorización y aprobación).

En la página web aparecerán estos descuentos para que los beneficiarios puedan acceder a ese cupón.

F) Plan De Referidos

Una de las mejores estrategias de publicación no pagada es el “boca a boca”. Según las investigaciones realizadas a la red comercial Espacity, las referencias fueron el mayor porcentaje de como las personas conocieron y se hicieron clientes de la firma. Existen muchas oportunidades de aumentar el nivel de ventas e incrementar el número de clientes con un bajo costo para la empresa, este será el objetivo del “PLAN DE REFERIDOS”: incentivar a los clientes que sigan promoviendo a Espacity, motivándolos con regalías, descuentos, sorteos. El plan de referencia consistirá en que los clientes actuales refieran a Espacity familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo y conocidos. A los clientes actuales se les entregará un obsequio por cada persona que refieran y logre tener contacto con la marca.

El detalle de obsequios se define a continuación:

Tabla 5: Plan de referidos

	Opción	N° de referidos por mes	Obsequios	Proveedor	Restricciones
Si el cliente refiere	1	1 a 5	Objeto de decoración	Espacity	Valorado en \$300
	2	6 a 10	Vale de combustible shell	Shell - Octavio Pintos	Valorado en \$600
	3	11 a 15	Gif card	Espacity	Valorado en \$2000
	4	16 a 20	1 fin de semana en V. Carlos Paz	Hotel	Aplica para dos personas. El gasto de transporte no son incurridos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

G) ESPACITY SALE

Esta acción se basa en un 40 % de descuento en sillones, mesas y sillas para que los clientes puedan aprovechar estas oportunidades que la marca les otorga. La misma se hará por el término de dos días (sábado y domingo) cada dos o tres meses. Los clientes podrán adquirir sus productos con el descuento mencionado en el local físico, o bien, por medio del e commerce.



Cabe destacar, que todas estas propuestas, son acciones específicas que están relacionadas con el CRM, que luego se van a medir a través de un CMI.

ETAPA 3: PLAN DE MEJORAS DE PROCESOS

Aspectos generales

La trayectoria de Espacity viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que tienen contacto directo con el cliente. La mejora se produce cuando la empresa aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro, teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan, como se establece en el análisis de FODA.

La planificación de la estrategia de fidelización de clientes de la red comercial es el principal modo de lograr un salto cualitativo en el rubro de muebleros. Una vez realizado el diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que los clientes, perciban de forma significativa, mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda, la mejor opción de cambio.

Por eso dentro de la propuesta del programa de fidelización de clientes para Espacity se incluye un plan de mejora que requiere del respaldo y la implicación de todos los colaboradores que, de una u otra forma, tengan contacto directo con la clientela.

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en una mejor atención al cliente. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

A continuación se detallan las áreas que abarcan el plan de mejora:

1) Retenciones

Espacity actualmente, se ha enfocado tenazmente en atraer a nuevos clientes, lo cual no es un aspecto negativo, sino que al contrario ayuda a aumentar los ingresos de la empresa, pero también debe prestar mucha atención en mantener a la clientela actual y evitar que dejen de tener relación con la marca. Es por eso que se propone generar un elemento de CRM que aporte fidelidad, dando a conocer al cliente el interés de Espacity por mantener la relación con él.

2) Servicio al Cliente

Un cliente satisfecho compartirá su satisfacción con una o más personas de sus familiares o conocidos (publicidad boca a boca). De lo contrario, si recibió una mala atención de parte de cualquier área de la empresa puede derivar en la pérdida de clientes potenciales. Es aquí donde aparece la importancia en la calidad en el servicio, porque la relación humana entre empleado y el cliente, es la única que puede compensar una falla. Es por eso que un cliente bien atendido más allá de lo que esperaba, desarrolla una lealtad profunda a Espacity.

El contacto directo con el cliente es fundamental, la actitud del personal de atención al cliente es determinante y la eficiencia con la que se realicen los

requerimientos de los clientes son parte de un buen servicio. No siempre es necesario regalarles algo a ellos por una falla en el producto, el simple trato humano crea la diferencia necesaria para exceder las expectativas y necesidades del cliente, las cuales proveen de un plus, una lealtad hacia la red comercial y el prestigio establecido desde la visión de la empresa.

Dentro de este departamento se establecen cuatro actividades que implican el contacto directo con el cliente para consultar sobre niveles de satisfacción, recomendaciones, sugerencias, agradecimientos y quejas que puedan surgir por parte de Espacity.

A continuación se propone el plan de mejora para cada una de esas actividades:

a) Encuestas Post Servicio

Esta actividad corresponde a las encuestas enviadas por WhatsApp que el personal debe realizar de forma diaria y continua para establecer una comunicación efectiva entre el cliente y la empresa luego de recibir el producto.

Propósito de los Post Servicios

- Establecer una fuente de información básica sobre el nivel de satisfacción de los clientes.
- Generar un elemento de CRM que aporte a la fidelidad, dando a conocer al cliente la preocupación de Espacity en testear y mejorar su servicio.
- Aprovechar las oportunidades de mejora del servicio, detectando inmediatamente inconsistencias e insatisfacciones para hacer los correctivos rápidamente.

Consideraciones generales de los Post Servicios

- Se trata de una encuesta continua (de realización diaria)
- La encuesta consta de 5 preguntas básicas que se pueden ampliar a 7, dependiendo de las respuestas del encuestado.
- Se realiza en forma ágil, enfocando aspectos puntuales como oportunidad y calidad del servicio prestado.
- Se fija un mínimo tiempo de espera de un día después desde recibida la atención.

Metodología de la encuesta Post Servicios

Se plantea la realización de una encuesta vía WhatsApp semi estructurada, donde se combinan preguntas cerradas y abiertas con el fin de obtener información relativa sobre la atención que obtuvo, el producto, para concluir con una evaluación general. Las encuestas enviadas por WhatsApp se realizan en forma diaria, luego de haber recibido el producto.

b) Quejas

Una queja es cualquier tipo de insatisfacción o inconformidad que sea reportada por un cliente, tercero, u observada por un empleado de Espacity.

Actualmente, la red comercial no tiene un procedimiento establecido para dejar asentado los reclamos o quejas de los clientes por diferentes motivos. Es por eso que a continuación se define un procedimiento para desarrollar una herramienta para dar respuestas las quejas:

Consideraciones generales de las quejas

- La queja puede ser recepcionada por cualquier empleado de Espacity, quien la reporta al departamento de Administración, donde esta área luego le comunicara al jefe de unidad.
- La queja puede hacerse por todos los medios de comunicación que posee la red comercial, como por ejemplo telefónicamente, personalmente, por correo, por WhatsApp o redes sociales. Dichas redes, últimamente son de mucha utilidad.
- Atención al Cliente es el responsable del proceso de gestión de la queja.
- Todas las quejas que se presentan, ya sea por medio de redes sociales, telefónicamente o personalmente son atendidas y evaluadas.

ETAPA 4: GESTION DE RECUPERACION DE CLIENTES

Recuperar a los clientes es también uno de los objetivos primordiales al realizar un programa de fidelización, y es que recuperar es mucho más fácil que captar uno nuevo, además se cuenta con la información sobre ellos y se conoce sus gustos y preferencias.

Un cliente que se ha desvinculado de manera voluntaria o no puede ser recuperado utilizando las herramientas necesarias para despertar y fomentar la necesidad de equipar y decorar el hogar.

Es por esa razón que a continuación se detalla el proceso para hacer que el cliente vuelva con Espacity.

Actividades a realizar para recuperar a los clientes

a) Identificar por qué razones se fueron

Cada motivo de abandono requerirá de una estrategia distinta.

b) Agruparlos por motivos

Los motivos por los cuales los clientes se retiraron son muy distintos, es posible consolidarlos agrupándolos. La estrategia dependerá de cada motivo por el cual se han retirado. Entre estos podemos encontrar: nunca compro en Espacity, desempleo, disconformes con los productos, etc.

c) Realizar llamadas

Primero se establecerá la comunicación con el cliente vía teléfono, luego interesarse en él, escucharlo atentamente, en seguida comentarle que se han hecho cambios en Espacity para mejorar la calidad del servicio, intentar convencerlo de que regrese y explicarle todos los cambios y los beneficios que se ofrecen.

d) Enviar un correo electrónico o mensaje de WhatsApp

El uso de internet facilita la comunicación con las personas, y para aquellos clientes que indicaron una dirección de correo electrónico o número de celular, se usará ese medio para informarles que todavía son parte importante de la empresa y que se quiere seguir manteniendo una relación con ellos.

e) Beneficios con la tarjeta Espacity

Explicarle al cliente que si adquiere la tarjeta de la empresa, podrá acceder a distintos beneficios que brinda a sus clientes.

Tabla 6: Indicadores de medición de resultados del programa

OBJETIVO	INDICADOR	DEFINICION
Compromiso y agilidad en las respuestas	Respuesta a los clientes	Medirá el tiempo de resolución por la queja o consulta de los clientes
Objetivo: Aumentar la cartera de clientes	Indicador: Nuevos clientes al sistema	Brindará la cantidad de nuevos clientes pertenecientes al sistema diariamente.
Economía de gastos	Relación de gastos	Este indicador podrá informarnos sobre la economía de escala, en lo que refiere a los gastos controlables versus lo gastos fijos.
Uso eficiente de los recursos	Proporción de gastos de publicidad en las ventas	Este nos hará conocer el gasto de publicidad, ya sea tradicional o digital, para poder determinar si es eficiente ya que no debe superar el 3% de las ventas.
Crecimiento sostenido	Incremento de ventas	Medirá el aumento de las ventas totales
Efectividad de las acciones	Análisis a través de preguntas	Este indicador podrá identificar como llego el cliente a tener contacto con la marca

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 5: ESTRATEGIA DE COMUNICACION

1) Canales

Entre los canales que se utilizaran para comunicar el programa de fidelización se encuentran:

A. Página WEB

La Página WEB es una de las herramientas con la que cuenta Espacity, para comunicar a los clientes toda la información que consideran necesaria. Es por esa razón que será uno de los principales instrumentos para anunciar sobre las promociones, sorteos y productos.

B. E-mail

Esta es una herramienta muy eficaz para aquellos que les gusta hacer uso de la tecnología y que están al pendiente de todas las promociones que las empresas les envían a través sus E-mail. El objetivo principal de utilizar este tipo de canal, responderá a la necesidad de llegar a los segmentos específicos del programa de fidelización, de una manera personalizada según el tipo de cliente.

C. Radio

Espacity posee buena relación con diferentes emisoras de radio, esto le permite dar a conocer al público en general los productos que ofrece, además de recordar a sus clientes la marca. Este será otro canal que se utilizara para anunciar a sus clientes y a potenciales clientes sobre sorteos y promociones que harán durante el año.

D. Redes sociales

Actualmente, las redes sociales son una de las herramientas más utilizadas por los clientes, es por esto, que la importancia de las redes en Espacity es cada día mayor. Las redes sociales no solo le permiten tener una presencia a Espacity por medio de la cual potenciales clientes pueden llegar a conocer a la empresa, mientras que los clientes actuales pueden comunicarse y tener una relación más estrecha. En la actualidad Espacity cuenta con las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram, WhatsApp.

E. Diario

Espacity participa en las exposiciones de deco, que lleva a cabo el diario La Voz del Interior, esto le permite a dicha empresa poder publicitar su marca y sus productos a través de este medio de comunicación; cabe destacar que Espacity es una de las empresas que más se destaca en dicho evento.

2) Soporte que se utilizara

A. Imagen

Las imágenes que se utilizaran serán para publicitar los sorteos, la financiación que proporciona Espacity, los nuevos productos, y promociones, esto se pondrá junto con toda la información necesaria para los clientes, en la página web y redes sociales de la empresa.

B. GIFs

Los GIFs animados son un tipo de archivo originalmente diseñado para permitir animaciones cortas y repetidas para ser vistas en internet. Son segmentos muy breves de videos cortos que se repiten indefinidamente. Esto sería utilizado en las redes sociales, para comunicar lo mencionado en el ítem anterior.

ETAPA 6: PRESUPUESTO

Una vez tomadas las decisiones referentes a las características del programa de fidelización de clientes, se realizara un plan de viabilidad del mismo, el cual incluye los siguientes gastos estimativos, derivados de la implementación:

Cuadro 4: Presupuesto

ACCIONES DE MERCADEO	DESCRIPCION	TOTAL MENSUAL
Tarjetas ESPACITY	Tarjetas Espacity para clientes habituales y ocasionales. Tarjetas ESPACITY PREMIUM para clientes leales a la marca.	\$ 5.000
SUBTOTAL		\$ 5.000
Sorteos	Sorteo en Febrero	\$ 1.000
	Sorteo en Abril	\$ 2.000
	Sorteo en Julio	\$ 800
	Sorteo en Octubre	\$ 1.000
	Sorteo en Diciembre	\$ 1.500
SUBTOTAL		\$ 6.300
Plan de referidos	Objeto de decoración	\$ 300
	Combustible Shell	\$ 600
	GifCard	\$ 2.000
	1 fin de semana en el Hotel en Villa Carlos Paz	\$ 4.000
SUBTOTAL		\$ 6.900
Publicidad	Radio 100.5 FM Córdoba	\$ 2.000
	Radio 94.7 FM - Loca Suelta	\$ 2.000
	Diario La Voz del Interior	\$ 3.000
SUBTOTAL		\$ 7.000
TOTAL		\$ 25.200
IMPREVISTOS 15%		\$ 3.780
TOTAL		\$ 28.980

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 7: EJECUCION Y GESTION

A) Asignación de recursos

- Recursos humanos: se estima para la ejecución del programa propuesto, 2 personas calificadas que se encargaran de implementar y dar seguimiento a la herramienta.
- Recurso tecnológico: será necesario actualizar la base de datos de los clientes que se tiene actualmente, para llevar un mejor control de los clientes; además de ingresar los datos de los nuevos clientes.
- Recurso financiero: Espacity, más precisamente, Grupo Patria deberá contar con un presupuesto que cubra todas las acciones que se implantarán.

B) Construcción de equipos

Para planificar, organizar, dirigir y controlar el programa de fidelización de clientes, es sumamente importante contar con un equipo de trabajo que ayude a llevar a cabo esas tareas, para tal efecto deberán considerarse como responsables:

- ❖ Autores del programa de fidelización de clientes propuesto. Serán responsables de dar a conocer al directorio, el contenido de la propuesta, realizando los ajustes que sean necesarios y considerados por la empresa.
- ❖ El responsable del área comercial. Será el responsable de velar por el cumplimiento adecuado y de la implementación del programa de fidelización de clientes.

Conclusión del capítulo

Espacity es una unidad estratégica de negocio que tiene casi 20 años de trayectoria, actualmente no tiene un sistema CRM que logre identificar una base de datos actualizada para que pueda trabajar mediante Mailing, Gif, mensaje de WhatsApp.

Luego de haber identificado la dificultad que posee, se propone a Grupo Patria la implementación del programa de fidelización de clientes. Dicho programa no solo proporcionara beneficios a sus clientes actuales sino, que cada vez la cartera será mayor por cuanto lo refieran, recomienden y demás.

Al llevar a cabo, esta estrategia podrán cumplir el siguiente objetivo mencionado anteriormente, “Brindar una mejor atención, producirá relaciones más duraderas con los clientes, aumentando el nivel de lealtad con la marca”.

Es por esto que, se considera que la mejor opción será incorporar un sistema de fidelización con el objetivo de atender las necesidades de los clientes actuales y futuros. Es decir que, esta propuesta se ha convertido en una potente herramienta de marketing que contribuye a reafirmar la lealtad de los clientes, además de mejorar positivamente la reputación de la marca.



CONCLUSION DEL PROYECTO DE GRADO

El Grupo Patria nace de la industria, el mismo es integrado hacia adelante con una red comercial denominada “Espacity”, la cual fue objeto de estudio de este proyecto. Luego de haber visitado la organización, donde nos brindaron toda la información necesaria y el apoyo incondicional. El gerente general nos explicó cada uno de los procesos, y nos facilitó información de la empresa, con lo cual hemos desarrollado un análisis de situación actual de Espacity.

En ese análisis se constató la dificultad que posee la organización en términos de relacionamiento con los clientes, ya que carece de herramientas para lograr la fidelización. Esta falta de herramientas, dificulta la creación de una base de datos, que ayudaría a la ejecución de estrategias competitivas de fidelización.

Es por esto que, se indagó sobre las variables de estudio, para desarrollar un análisis completo de los distintos factores que afectan a la empresa, el mismo ayudó en gran medida a obtener mayor conocimiento, con el fin de proponer estrategias acertadas para el logro de la fidelización de clientes.

La implementación de un plan de marketing relacional, sería lo adecuado para mejorar la lealtad de clientes de Espacity, ya que está orientado exclusivamente a mejorar la calidad en el servicio, logrando un alto sentido de pertenencia de los clientes. Con el fin de, obtener la lealtad de clientes actuales y futuros, como así también posicionarse en la mente del consumidor y competir exitosamente en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaide J. C. (2015). Fidelización de clientes (2° Edición). España Esic Editorial.
- Alfaro Faus, M. (2004). Temas claves de marketing relacional. España: Mc Graw-Hill.
- Agarwall R., Croson R., Mahoney J.T. (2010). The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation. Strategic Management Journal. Volumen 31, issue 4. (Pages: 413-437)
- Braidot N. (2009). Neuromarketing en acción. Editorial: Granica Orix
- Brunetta H. (2014). Del Marketing Relacional al CRM. Buenos Aires. Argentina. Todo Management.
- Cancer, A. José M. (2005) La denostada Postventa. En: www.revistaICE.com
- Edo V., Moliner Tena M. A., Llorens Monzonís J., Rodríguez Artola R. M., Callarisa Fiol L. J. (2014). Marketing interno: Cómo lograr el compromiso de los empleados. España Edición: Piramide.
- Garcia Gomez B. y Gutierrez Arranz A. M. (2013). Marketing de fidelización. España. Editorial Piramide.
- Kerfant A. (2011). 5 consejos de Bill Gates. Sitio web: <https://crearmiempresa.es/article-consejos-bill-gates-85189171.html> (26/09/2011)
- Grönroos, C. (2015). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. (4° edition). EE.UU. Publisher: Wiley.
- Ingram, T. N.; Laforge, R. W.; Schwenker C.H. (2004). Sales Management: Analysis and Decision Making. EE.UU. Publisher: South-Western College Pub. Edition: 5th.
- Jolson, Marvin A. (1997). “Broadening the Scope of Relationship Selling.” Journal of Personal Selling and Sales Management. Volume 17, Number 4. (Pages: 75-88).
- Kotler P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2012). Marketing 3.0. España. LID Editorial Empresarial, S.L.; 1° Edición .
- Kotler, P. y G. Armstrong (2012). Marketing. (14th edition). EE.UU. Editorial: Prentice Hall.
- Kuster, I. (2013). Marketing en una nueva era. España. Editorial: Ibergarceta publicaciones s.l.
- Rocamora J. (2018). Marketing 4 Ecommerce: Fases del proceso de fidelización en eCommerce: persiguiendo el Santo Grial de las ventas online. Sitio web: <https://marketing4ecommerce.net/fidelizacion-en-ecommerce-persiguiendo-el-santo-grial/>. (29/01/2018).
- Mediapost Group (2014). 4 estrategias para mejorar la fidelización de clientes. Sitio web: <https://www.mediapost.es/mediapost/4-estrategias-mejorar-fidelizacion-clientes> .(10/11/2014)
- Mercado (2008). “Talento el petróleo del futuro”. Economía. Volumen 33. (Pág. 131-159)
- Peppers, D.; M. Rogers y B. Dorf (2015). Uno por uno el marketing del siglo XXI. Buenos Aires. Editorial: Editor S.A. Javier Vergara.



- Sanchez Serrano S. (2017). Puro Marketing: La fidelización de clientes. Sitio web: <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>. (16/05/2017)
- Reichheld, F. (2011). La pregunta decisiva 2.0. España. Editorial LID
- Santesmases Mestre M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias. (6° Edición). Madrid: Piramide.
- Muriel C. (2017). Solo Marketing: Las 5 fases del proceso de fidelización de un cliente. Sitio web: <https://solomarketing.es/las-5-fases-del-proceso-de-fidelizacion-de-un-cliente/>. (17/01/2017)
- Usandizaga, E. (2001). “Relacion vs. Transaccion”. Líderes del Tercer Milenio, Manual Integral de Marketing. Economía, volumen 33. (Pag. 131-159).



ANEXOS

Anexo 1: Marco teórico

Cuadro 1: Diferencias entre la venta de transacciones y la venta relacional.

	VENTA TRANSACCIONES	VENTA RELACIONAL
Visión	Corto Plazo	Largo Plazo
¿Qué vende?	El vendedor se centra en vender productos.	El vendedor soluciona problemas del cliente
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Conseguir la lealtad de los clientes deseados
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Obtener información del cliente.
Naturaleza de la comunicación	Una dirección, del vendedor al cliente.	Bidireccional, colaborativa y continuada con el cliente
Grado de compromiso	Muy bajo nivel de compromiso con los clientes	Alto nivel de compromiso con los clientes
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades.	Productos de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria, empresa y cliente
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégica, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
Seguimiento post venta	Poco o ninguno	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.
Creencias básicas	Los clientes son inagotables. Mientras podamos seguir invirtiendo para captar nuevos clientes, no tendremos problemas.	Es más fácil y menos costoso vender a un cliente actual. La mejor publicidad es la que hacen (por nosotros) nuestros clientes satisfechos

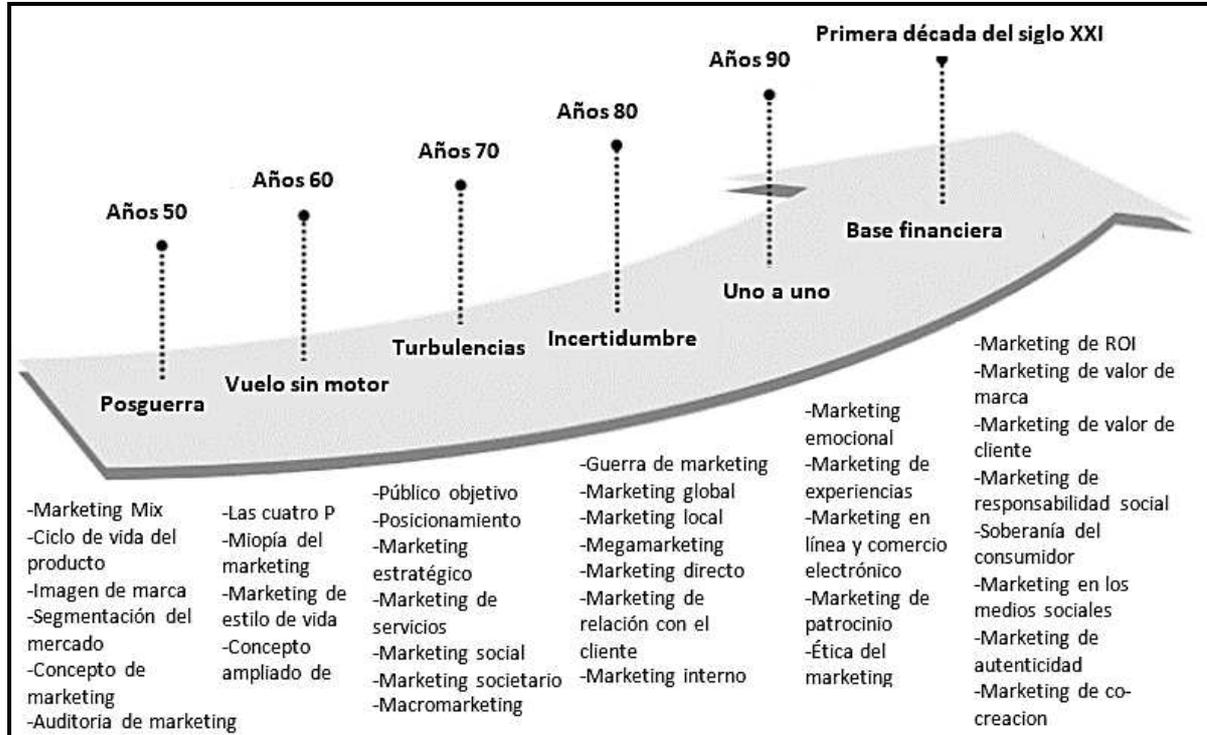
Fuente: Adaptado de Ingram, Laforge, y Schwegler pp. (2004)

Figura 1: El cliente como centro de toda la actividad de postventa y de las interconexiones entre fabricante y distribución



Fuente: Cancero (2005)

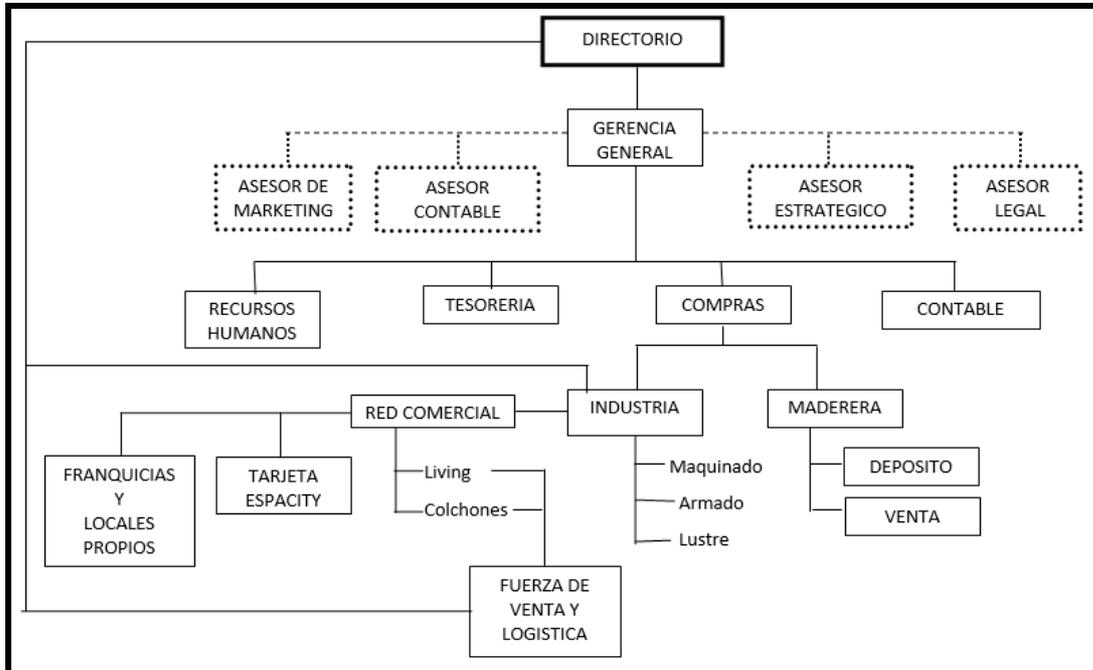
Cuadro 2: Evolución de los conceptos del marketing



Fuente: Kotler (2012)

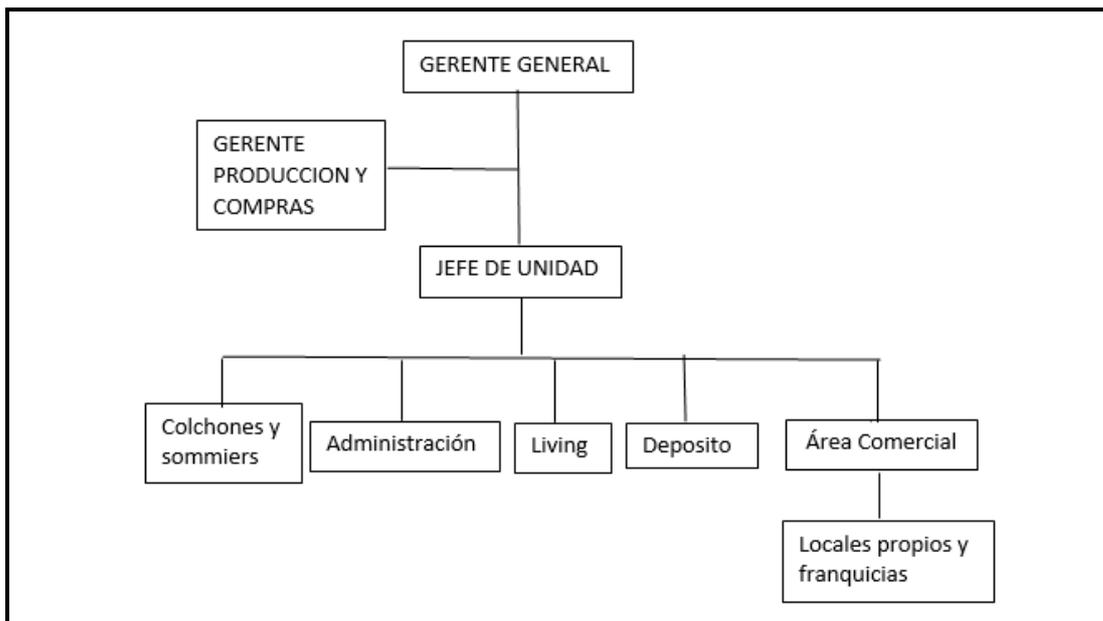
Anexo 2: Presentación del Grupo Patria

Figura 2: Organigrama del Grupo Patria



Fuente: Elaboración propia por medio de datos brindados por la empresa.

Figura 3: Organigrama de UEN



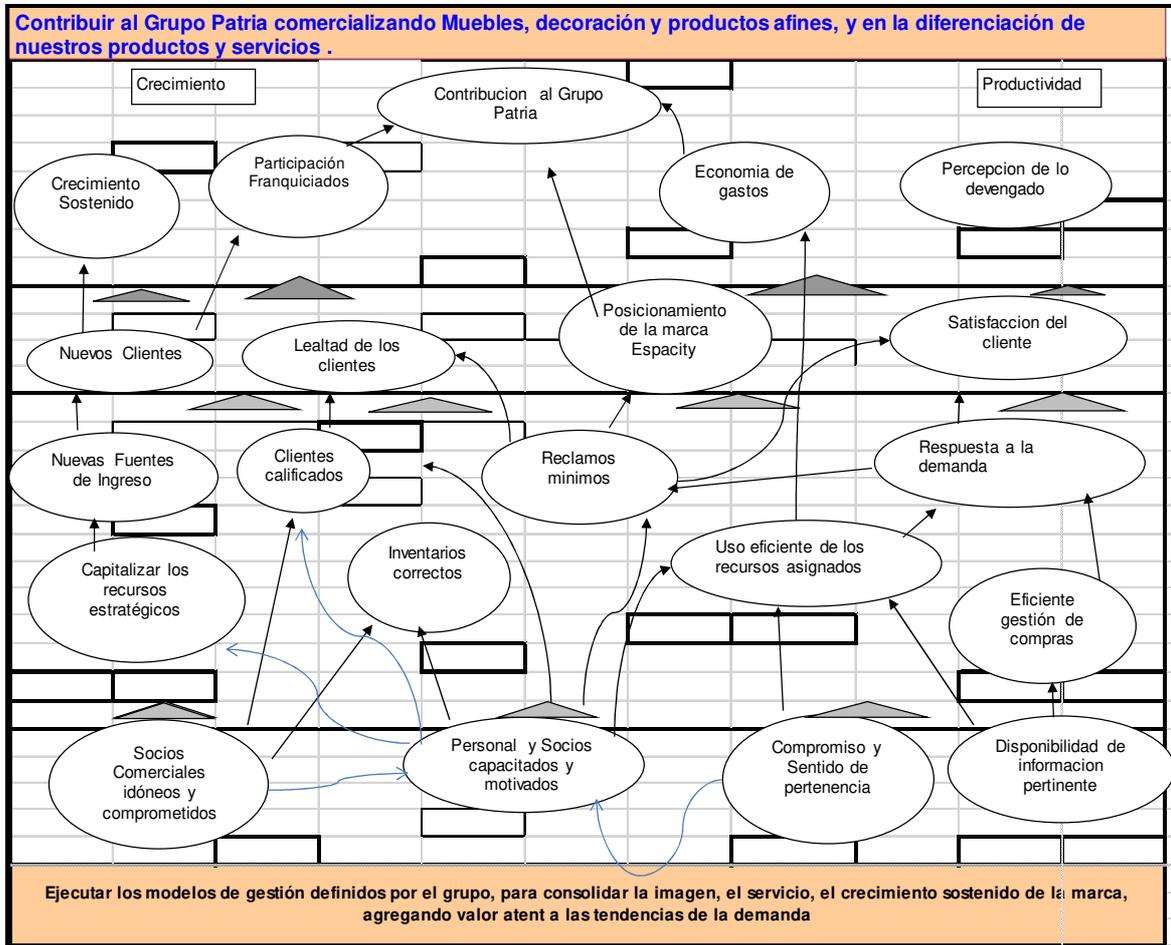
Fuente: Elaboración propia por medio de datos brindados por la empresa.

Tabla 1: Análisis de las cuatro perspectivas

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Porcentaje	Fórmula
Crecimiento Y Aprendizaje	Sentido de Pertenencia	Presentismo	95%	Hs. Trabajadas/Hs. Totales
		Rotación	20%	Ing+Eg/Nro. Planta
		Sanciones	No mas del 2%	Hs. sancionadas/ Hs. Totales
	Personal Capacitado	Evaluación de desempeño	85%	Evaluación 360
	Socios comerciales idóneos y comprometidos	Coficiente franquiciados	15%	Coef. Ponderado de rotación, cumplimiento, rentabilidad y crecimiento
Disponibilidad de Infomación Pertinente	Evaluación del sistema de información	85%	Encuesta sobre aplicaciones y reportes	
Procesos Internos	Eficiente gestión de	Rotación general	10%	Días de inventario
	Uso eficiente de los recursos asignados	Eficiencia logística	7%	% costo transporte sobre ventas
		Eficiencia publicitaria	3%	Ventas/Gasto en Publicidad
	Inventarios correctos	Diferencia de Inventarios	No mas del 5%	Inventario real/Inventario Sistema
	Capitalizar recursos estratégicos	Ventas con tarjeta Espacity	90%	Ventas tarjeta Espacity/ Vtas. Totales
		Ventas Espacity Directo	80%	Ventas Espacity Directo/Vtas. Totales
	Respuesta a la demanda	Días de entrega	90%	Pedidos Valorizados/Facturación mensual x 30
	Reclamos mínimos	Índice de reclamos procedentes	2%	Reclamos procedentes en \$/Facturación
Clientes Calificados	Índice de autorizaciones	70%	Autorizaciones calificadas/Total de autorizaciones	
Nuevas Fuentes de Ingreso	Nuevos ingresos en negocios y productos	75%	Fact. Nuevos negocios y productos/Fact. Total	
Clientes	Nuevos clientes	Clientes ingresados Espacity	30%	Ingreso clientes Espacity/Total clientes
	Lealtad de los clientes	Índice de fidelización de clientes	95%	Clientes con más de 3 compras al año/Clientes Espacity
	Posicionamiento marca Espacity	Índice de Posicionamiento	95%	Encuesta a clientes sobre oferentes de muebles
	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción 1-5	90%	Encuesta de satisfacción de compra
Financiero	Percepción de lo devengado	Ratio de percepción	70%	Percibido/Devengado en período analizado
	Economía de Gastos	Ratio gasto discrecional	60%	Gasto controlable/Gasto fijo
	Participación Franquiciados	Índice de Participación sobre ventas	80%	Ventas a Franquicias/Ventas Totales
	Crecimiento Sostenido	Ratio de crecimiento	75%	Ventas n/Ventas n-1 a valores constantes
	Contribución al Grupo	Rentabilidad	60%	ROA

Fuente: Elaboración propia por medio de los datos brindados por la empresa.

Figura 4: Mapa estratégico



Fuente: Estudio de asesoramiento (2018)

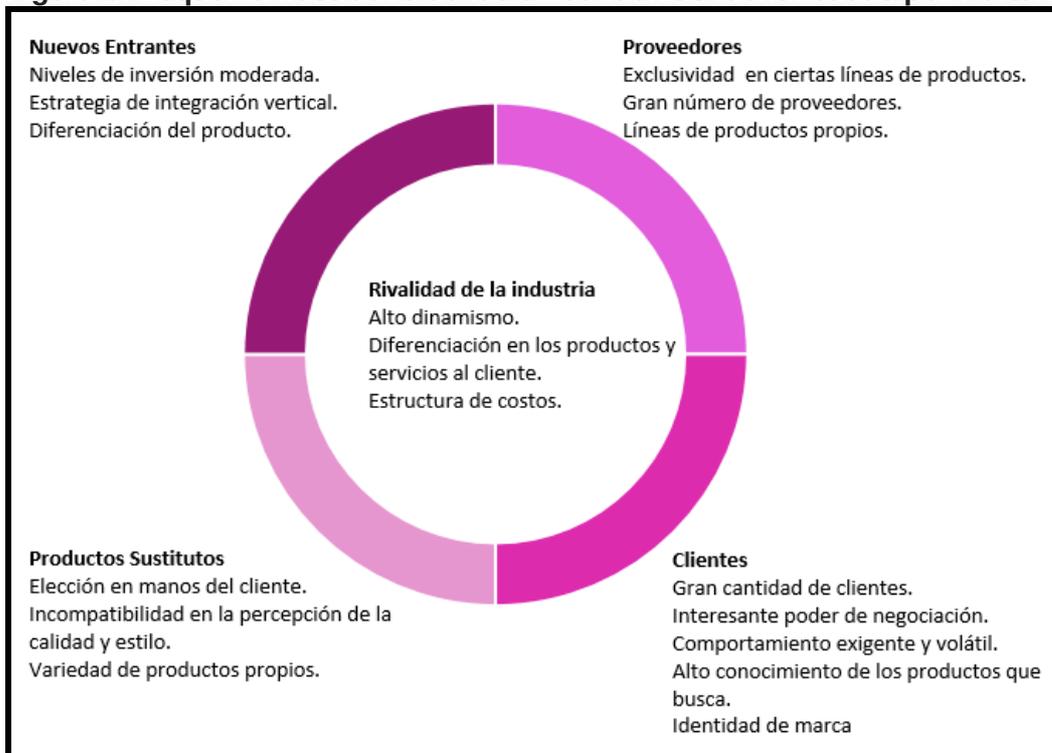
Anexo 3: Situación actual y comercial. Análisis y diagnóstico

Figura 5: Cuadro con breve resumen del análisis PESTEL.

P	Corrección de los precios relativos; reducción del déficit fiscal; ayuda financiera al FMI.
E	Aumento en la tasa de interés, en el tipo de cambio y tarifas; políticas económicas; disminución en el poder adquisitivo del asalariado.
S	Redes sociales; dinamismo social; cambios en el nivel de población; cambios en el nivel de ingresos.
T	Crecimiento de las TIC’S; geo localización; nuevas formas de producción.
E	Grupos ambientalistas; regulación sobre el reciclaje de residuos; leyes de protección ambiental; concientización social ecológica actual y futura.
L	Ley de defensa del consumidor; leyes impositivas; leyes sobre el empleo.

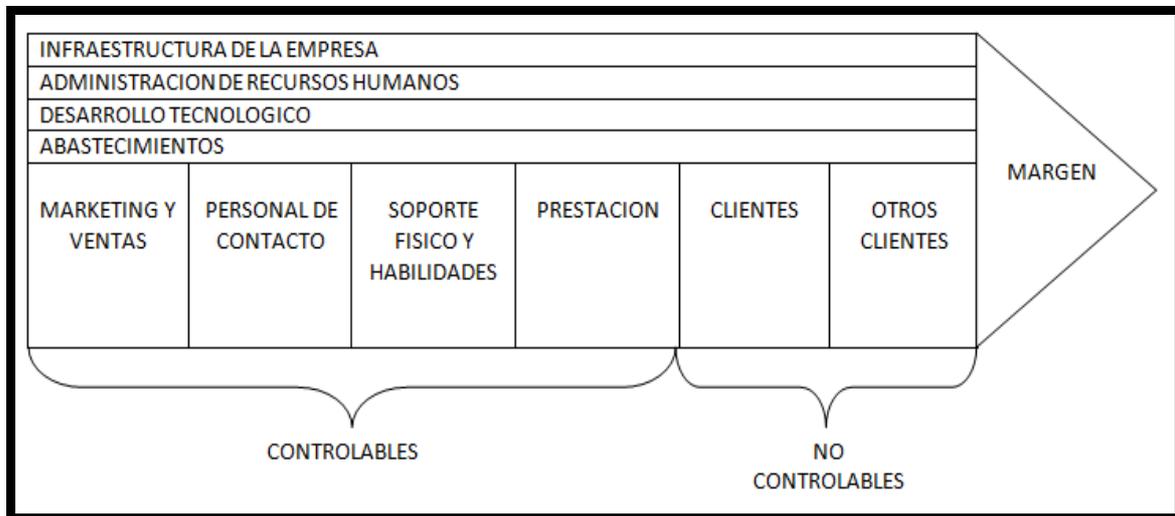
Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia por medio de datos brindados

Tabla 2: Valorización de FODA

FORTALEZAS	1	2	3	4	5
Experiencia en el rubro					X
Financiación					X
Calidad del producto				X	
Variedad de productos				X	
Medio de transporte propio			X		
Capacitación permanente del personal				X	
Cultura organizacional fuerte				X	
Marca reconocida en zona de influencia				X	
Tarjeta de crédito propia					X
Venta Online				X	
Ubicación de sus puntos de venta				X	
Crecimiento sostenido				X	
Compromiso con sus clientes					X
Atención personalizada				X	
Respaldo financiero				X	
Clientes fidelizados					X

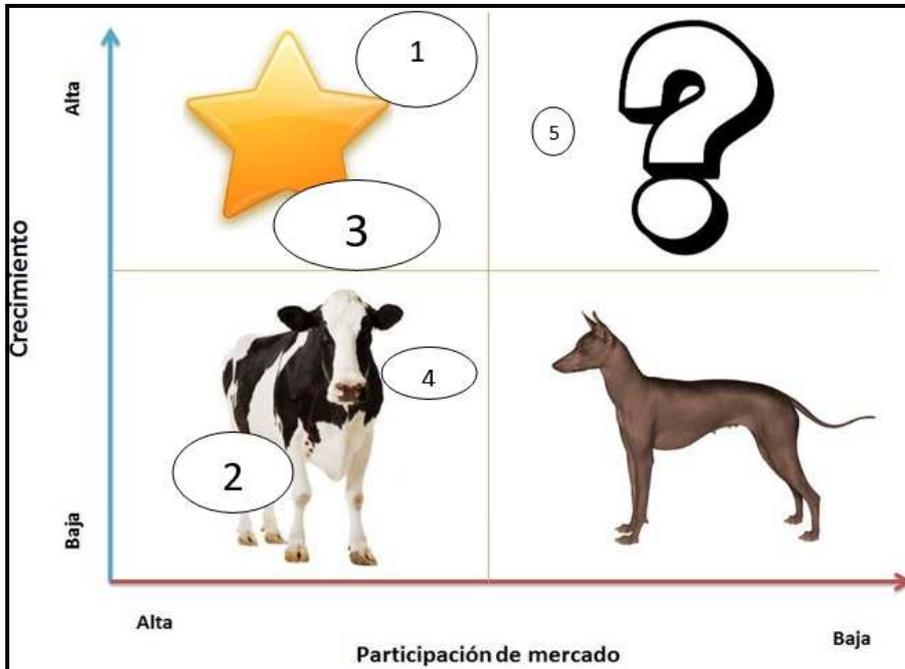
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5
Bajo impacto de competidores potenciales			X		
Tendencia al modelo de franquicias				X	
Aprovechar la caída de competidores más pequeños					X
Relacionamiento con los medios		X			

DEBILIDADES	1	2	3	4	5
Falta de madurez del gerenciamiento					X
Falta de madurez de marketing					X
Ausencia de convicción en algunos de los franquiciados				X	

AMENAZAS	1	2	3	4	5
Inestabilidad del país					X
Requerimientos de productos personalizados				X	
Acortamiento del ciclo de vida de los productos			X		
Apertura de mercados internacionales				X	
Competencia marginal			X		
Costo de crédito más alto				X	
Tipo de cambio peso/dólar en alza				X	
Aceleración de la inflación y elevación abrupta de costos					X

Fuente: Elaboración propia con la información brindada por la organización.

Figura 8: Matriz BCG



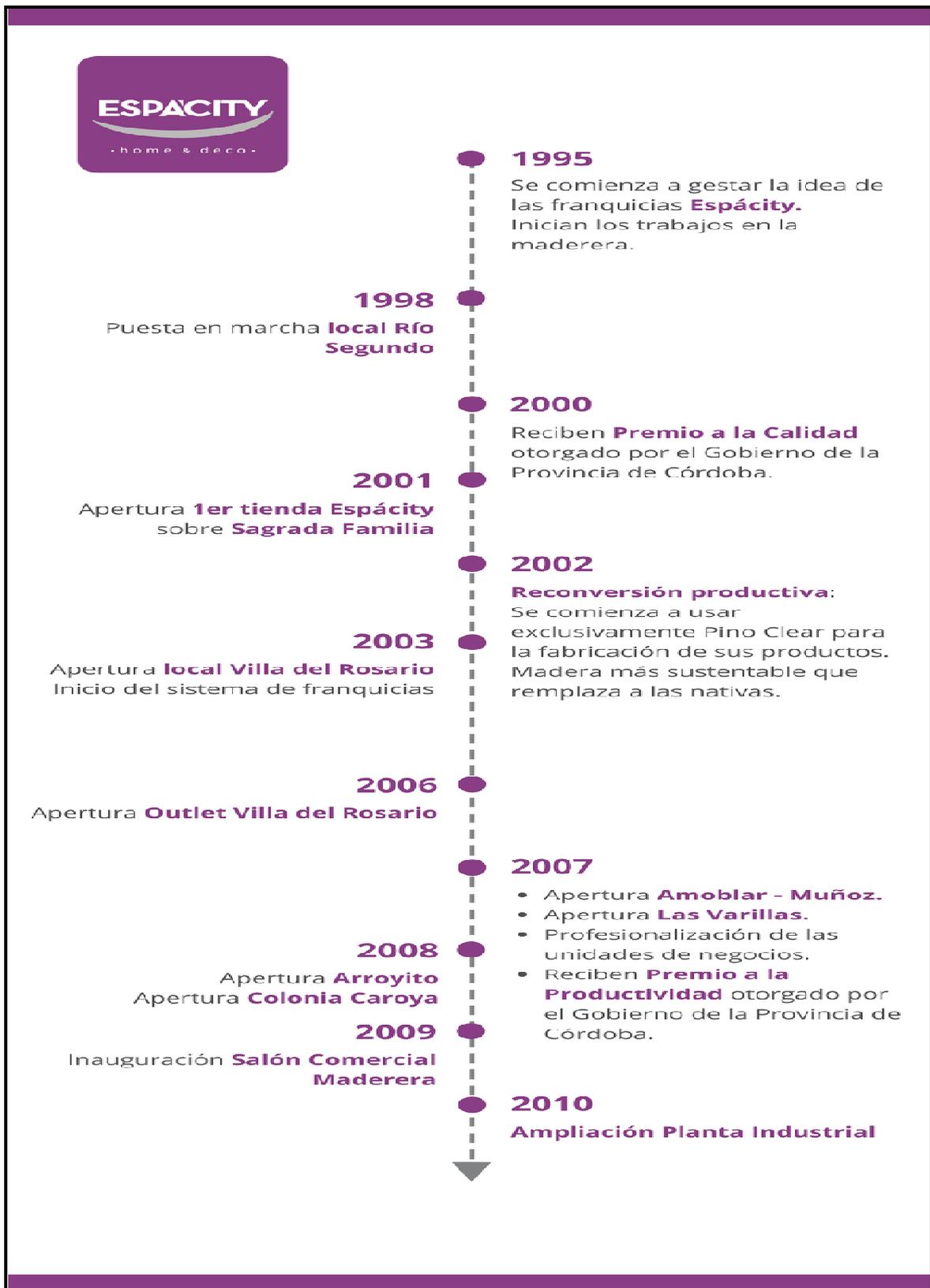
Fuente: Grupo Patria

Tabla 3: Tabla de crecimiento

UEN	CRECIMIENTO EN %
Fábrica de Colchones	65.03
Fábrica de Living	16.25
Muebles Patria	-4.91
Muebles planos de melamina	-17.50
Deco-Importación	54.17

Fuente: Grupo Patria

Figura 9: Hitos de Espacity

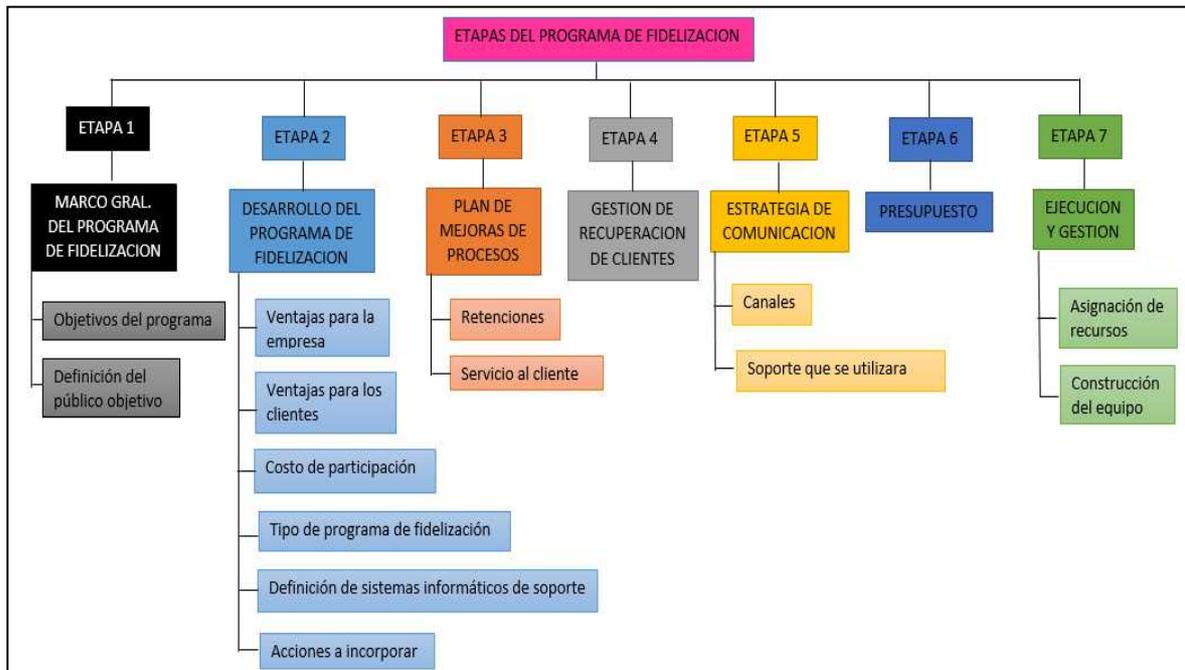




Fuente: Red Comercial Espacity.

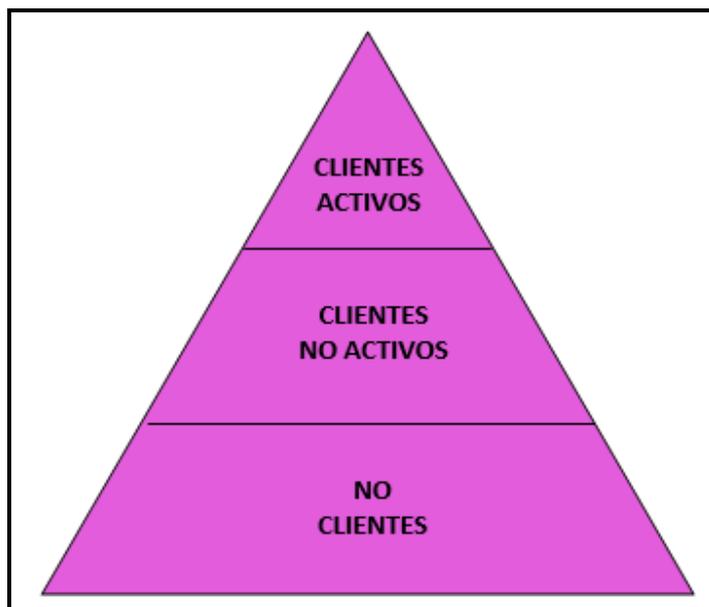
Anexo 4: Propuesta de un sistema de CRM: diseño de un programa de fidelización de clientes

Figura 10: Etapas del programa de fidelización



Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Pirámide de lealtad



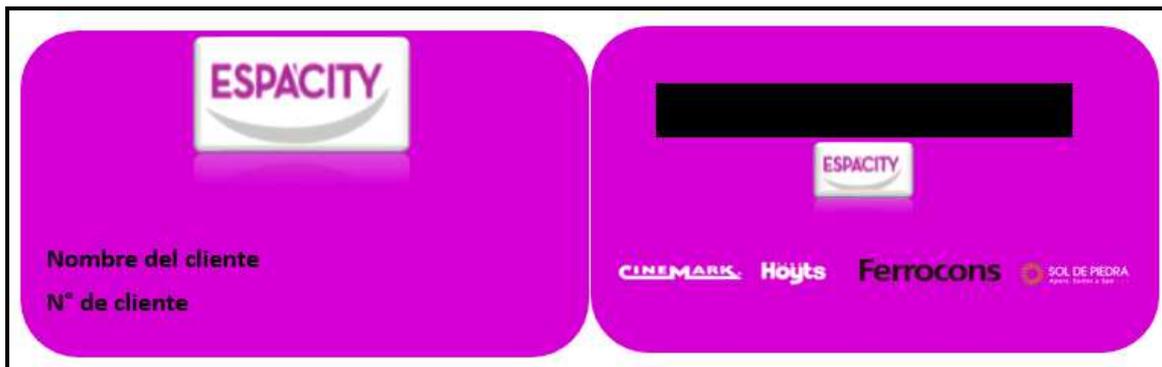
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Segmentación de clientes de Espacity

SEGMENTACION	DEFINICION
Cientes activos	Personas que han utilizado la tarjeta Espacity como medio de pago, ante la compra de un producto.
Cientes no activos	Personas que han utilizado la tarjeta Espacity como medio de pago en alguna compra en particular, al terminar su financiación no han vuelto a operar con la misma. Clientes que han comprado una sola vez y no volvieron a tener contacto con la marca.
No clientes	Personas que no tuvieron contacto con la marca, y no utilizaron la tarjeta Espacity como medio de financiación.

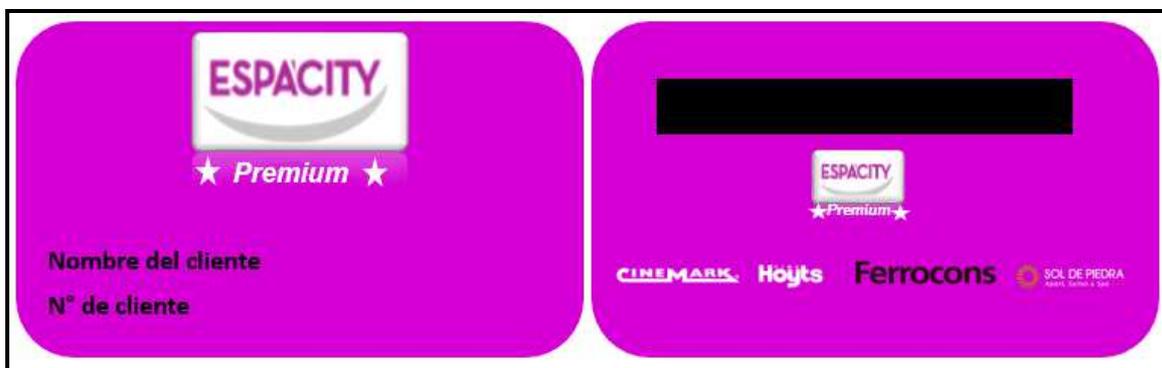
Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Tarjeta ESPACITY



Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Tarjeta ESPACITY PREMIUM



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Beneficios del programa Espacity cards

EMPRESA	ESPACITY CARD	ESPACITY PREMIUM
Hoyts	2x1 Lunes y Martes	2x1 Martes, Miércoles y Jueves
Electrónica	10% de descuento	20% de descuento
Ferrocons	15% de descuento	25% de descuento
Hotel Sol de Piedra	5% de descuento	10% de descuento
Luminotecnia	10% de descuento	15% de descuento
Cortineria	5% de descuento	10% de descuento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Plan de referidos

	Opción	N° de referidos por mes	Obsequios	Proveedor	Restricciones
Si el cliente refiere	1	1 a 5	Objeto de decoración	Espacity	Valorado en \$300
	2	6 a 10	Vale de combustible shell	Shell - Octavio Pintos	Valorado en \$600
	3	11 a 15	Gif card	Espacity	Valorado en \$2000
	4	16 a 20	1 fin de semana en V. Carlos Paz	Hotel	Aplica para dos personas. El gasto de transporte no son incurridos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Indicadores de medición de resultados del programa

OBJETIVO	INDICADOR	DEFINICION
Compromiso y agilidad en las respuestas	Respuesta a los clientes	Medirá el tiempo de resolución por la queja o consulta de los clientes
Objetivo: Aumentar la cartera de clientes	Indicador: Nuevos clientes al sistema	Brindará la cantidad de nuevos clientes pertenecientes al sistema diariamente.
Economía de gastos	Relación de gastos	Este indicador podrá informarnos sobre la economía de escala, en lo que refiere a los gastos controlables versus lo gastos fijos.
Uso eficiente de los recursos	Proporción de gastos de publicidad en las ventas	Este nos hará conocer el gasto de publicidad, ya sea tradicional o digital, para poder determinar si es eficiente ya que no debe superar el 3% de las ventas.
Crecimiento sostenido	Incremento de ventas	Medirá el aumento de las ventas totales
Efectividad de las acciones	Análisis a través de preguntas	Este indicador podrá identificar como llego el cliente a tener contacto con la marca

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Presupuesto

ACCIONES DE MERCADEO	DESCRIPCION	TOTAL MENSUAL
Tarjetas ESPACITY	Tarjetas Espacity para clientes habituales y ocasionales. Tarjetas ESPACITY PREMIUM para clientes leales a la marca.	\$ 5.000
SUBTOTAL		\$ 5.000
Sorteos	Sorteo en Febrero	\$ 1.000
	Sorteo en Abril	\$ 2.000
	Sorteo en Julio	\$ 800
	Sorteo en Octubre	\$ 1.000
	Sorteo en Diciembre	\$ 1.500
SUBTOTAL		\$ 6.300
Plan de referidos	Objeto de decoración	\$ 300
	Combustible Shell	\$ 600
	GifCard	\$ 2.000
	1 fin de semana en el Hotel en Villa Carlos Paz	\$ 4.000
SUBTOTAL		\$ 6.900
Publicidad	Radio 100.5 FM Córdoba	\$ 2.000
	Radio 94.7 FM - Loca Suelta	\$ 2.000
	Diario La Voz del Interior	\$ 3.000
SUBTOTAL		\$ 7.000
TOTAL		\$ 25.200
IMPREVISTOS 15%		\$ 3.780
TOTAL		\$ 28.980

Fuente: Elaboración propia