



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo Final de Carrera Título:

*La importancia del asesoramiento comercial en corralones dedicados
a la venta de materiales para la construcción (E.C.)*

Alumno: Ignacio Tomás González it.gonzalez@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. CP. Ricardo Gallo

Tutor Metodológico: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Índice

Agradecimientos	3
Resumen	4
Introducción.....	5
Capítulo I: Problematicación del estudio del caso	7
Descripción de la organización.....	7
Planteamiento del problema	11
Capítulo II: Marco Teórico	12
Técnicas de venta y desarrollo comercial de este rubro	12
La comunicación empresarial en pequeñas empresas.....	17
Investigación del mercado de la construcción	22
Capítulo III: Metodología.....	29
Capítulo IV: Resultados	34
IV.1. Análisis de datos	35
IV.2. Recomendaciones.....	42
Conclusiones	43
Anexos	44
Referencias bibliográficas.....	45

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres Silvia y Fabián, quienes hicieron posible la realización de mi carrera universitaria, brindándome apoyo continuamente, respetando mis decisiones y enseñándome los valores primordiales de la vida.

A mi familia en general, por haber aportado cada uno lo suyo, y poder llegar a convertirme en un profesional. En especial a mis cuatro abuelos por preocuparse en mí y darme consejos, mi hermana Aldana y mi tía Analía por creer en mí y en aquellas personas cercanas que también aportaron su granito de arena.

A mi compañera incondicional Iara, por su aprecio, y por ser mi sostén. Quien siempre me brindó fuerzas para seguir adelante y no bajar los brazos nunca. Así como también mis amigos y compañeros de la facultad, quienes estuvieron en las malas y en las buenas, ayudándome y permitiéndome aprender de ellos en cada experiencia vivida.

A mi tutora metodológica Laura Berizzo y a mi profesor Ricardo Gallo, por la gran predisposición, la incondicional ayuda en esta última etapa y la enorme paciencia por sobre todas las cosas que me tuvieron. A aquellos profesores los cuales me enseñaron no solo una simple materia sino otra forma de ver las cosas como Rubén Pavetto, el propio Ricardo Gallo, entre muchos más.

A mis verdaderos amigos, por ser tan incondicionales, quienes se interesaron en mí y en cada examen que fui realizando durante la carrera

Por ultimo a Javier, quien me abrió las puertas de su empresa y me permitió poder realizar este trabajo de forma más sencilla aportando sinceridad en cada una de sus respuestas.

Resumen

Efectuamos este trabajo como finalización de la carrera Lic. en Ingeniería comercial en la Universidad Abierta Interamericana, sede Rosario. En el desarrollo del mismo se destaca, el análisis y la identificación de información relacionada a la empresa Construcciones Barrancas SRL, donde vemos por un lado, la falta de asesoramiento comercial que posee, y por el otro, sus ineficientes modelos de negocio que no le permiten evolucionar y potenciarse dentro de su respectivo mercado. Para más detalle, la idea es proponer un estudio de caso argumentando cada una de las características de la empresa, para luego generar soluciones y propuestas de cambio.

Este estudio de caso se estructura en cuatro capítulos, donde en el primero describimos a la organización y su respectivo problema comercial. En el segundo capítulo, se realizó una investigación teórica respecto al tema dando lugar a conceptos bibliográficos de autores importantes junto con el relevamiento de información relacionada. En el tercer capítulo, abordamos la parte metodológica con la cual se estudió a la organización y en el último capítulo, se analizó los datos obtenidos de la entrevista y de las matrices con el fin de proponer soluciones futuras.

Palabras clave: Asesoramiento. Ineficientes. Mercado. Soluciones. Información.

Introducción

Compartimos en estos dos últimos años, a través de reuniones, entrevistas de trabajo, diálogos con colegas y familiares, que muchos de los problemas latentes en cada una de estas organizaciones denominadas corralones, se deben a la falta de información comercial, compromiso con la venta y asesoramiento. Muchas veces, accionar antes de investigar puede no lograr el resultado que queremos obtener. Hay que estar seguro de que estos conflictos se pueden controlar y resolver. Anteriormente, las empresas solo se guiaban de las básicas funciones del vendedor, y solo se apoyaban en sus útiles técnicas de venta y gestión. Pero esto se debía a que no existía el grado de competencia el cual está presente y se vincula a todas las compañías existentes, ni tampoco a la demanda de los consumidores que hoy podemos destacar, la cual hace referencia a su exigencia y al gran conocimiento que tienen de la información. Nuestras experiencias sobre la actualidad nos indican que el equipo comercial de una sociedad realiza su labor diaria de forma mecánica e invariable durante el recorrido de la empresa. Por ello, las empresas han de aleccionarse sobre cómo adaptarse a los tiempos, y eso implica tanto el día a día como los objetivos estratégicos.

Cabe destacar que en la actualidad, esta organización solo se acostumbra al poco éxito con el que cuentan pero no buscan tener aún más. ¿Se puede? Claro que se puede, y de eso trata este trabajo. Las empresas no deben conformarse y limitar su poder de venta como lo hacen actualmente. Muchas de estas, están en situaciones neutras, los socios, fundadores y co- fundadores no disponen del conocimiento necesario, no están acostumbrados a lo nuevo, a las potentes redes sociales, y por consecuencia solo poseen lo básico para no perderle pisada. Contratar y recurrir a un asesor comercial, para este tipo de empresas, es algo vital y su futuro depende de ello. Un experto en este tipo de trabajos, le permite a la organización no solo potenciar su área de venta sino también, a cada persona dentro de ella. Esto es posible ya que cada miembro de la misma, analiza la información desde otra perspectiva y muchas veces esto genera cambios positivos para la misma. La organización requiere de estos cambios, ya que a simple vista, se ve como la mano de obra del sector de la construcción en la actualidad, donde predominan los trabajadores de baja formación, está convirtiéndose en grupos vulnerables ante la crisis. Esto provoca una alarma en la empresa, y debe salir adelante.

Nuestro propósito es el de demostrar que muchas veces, las organizaciones no cumplen con determinados objetivos debido a no apoyarse en consejos, análisis y soluciones de agentes externos a ella, los cuales en su mayoría poseen conocimientos y experiencias relacionadas al tipo de área en estudio. A raíz de esto, iniciamos el trabajo teniendo en cuenta toda la información recolectada. Respecto a la metodología del trabajo, utilizamos diferentes técnicas, entre ellas, entrevistas, revisiones bibliográficas y distintas matrices las cuales nos permitirán justificar los objetivos planteados. Hoy en día, tener ideas creativas, investigar, informarse y accionar de forma eficiente junto con la ayuda del internet lo es todo y por esta razón es que seleccionamos este tema, las empresas crecen y evolucionan gracias a esto. Pero a su vez, muchas de ellas todavía, no se integran ni tampoco asimilan los grandes cambios que pueden lograr. Debe generarse un tipo de asesoramiento, tanto sea online como de forma física, que le permita al corralón “Construcciones Barrancas SRL” a no solo incrementar sus ganancias sino también poder resolver sus conflictos comerciales. En una de sus tantas frases, Kotler hace referencia a que, hoy en día, se puede llegar a la conclusión de que las empresas o negocios, tanto sean grandes como pequeños, solo se desarrollan un 60%. Esto nos lleva a buscar soluciones, a que las empresas de esta índole se integren aún más a los cambios tecnológicos actuales y a obtener un diferente y mejor asesoramiento.

La carrera Lic. en ingeniería comercial, brindó un panorama más amplio de lo que nos rodea, permitió conocer personas de muchos ámbitos y proyectar con más seguridad. Pero por sobre todo, brindó muchos conocimientos del área comercial y del desarrollo de negocios, de cómo potenciarlos, perfeccionarlos, controlarlos y organizarlos. De esta manera, existe una gran motivación por desarrollar este tema y garantizar un crecimiento en cada aspecto relacionado a la venta. El asesoramiento le permite a las organizaciones poder definir, detallar e implementar el modelo comercial más adecuado a la estrategia comercial de cada cliente, poniendo foco en “cómo hacer” y “como medir”. Encontrar una buena asesoría es algo tan importante como complicado, se necesita que sea lo más completa posible y el empresario tiene que estar dispuesto a los cambios por sobre todas las cosas. De esta manera, con el adecuado uso de la misma, se pueden cumplir todos los objetivos ya planteados por el propietario y establecer recomendaciones y planes de acción a futuro, fortaleciendo las ideas sin miedo a los cambios.

Capítulo I: Problematicación del estudio del caso

A continuación, presentaremos por un lado, la descripción de la empresa en virtud de la información recopilada correspondiente al cuestionario (anexo) donde detallamos su composición y los factores que permiten su funcionamiento. Por el otro, la problemática que se plantea y que se encuentra vigente dentro de la organización, la cual no permite el correcto funcionamiento de la misma dentro del área comercial.

Descripción de la organización

Construcciones Barrancas SRL, es una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción (chapas, ladrillos, hierros, etc.), ubicada en Barrancas – Santa Fe, más precisamente en Benavidez 671. La organización cuenta con un propietario en la dirección general, un empleado a cargo de la logística, otro a cargo del área comercial, un administrativo, y una persona destinada a la gestión de los depósitos.

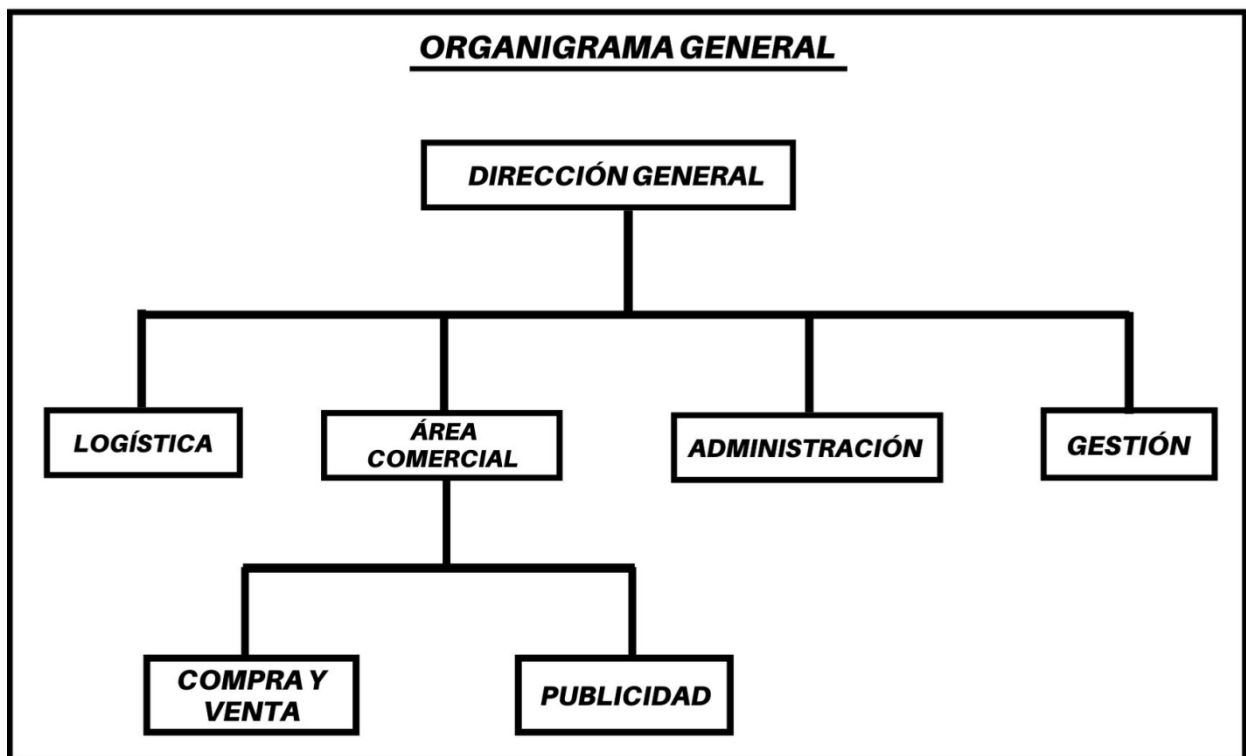


Figura 1. Organigrama de la empresa Construcciones Barrancas SRL. Fuente: elaboración propia

La empresa posee ya diez años en el rubro “Corralones” y es reconocida por su gran trayectoria y su ejemplar atención personalizada para con cada uno de sus clientes. En cuanto a su infraestructura, la empresa cuenta con un estacionamiento para la carga y descarga, dos depósitos de gran magnitud, dos oficinas y un salón de venta en donde se exhiben todos sus materiales.



Figura 2. Fotografía de Javier T. Construcciones Barrancas SRL. Fuente: Archivo propio.

Los valores que caracterizan a la empresa son, el compromiso, la calidad, la responsabilidad, y la comunicación. Valores que se fueron respetando durante todos estos años, donde tanto sus empleados como también el dueño estuvieron comprometidos con sus objetivos, vendiendo productos destacados por su gran calidad, siendo responsables de su trabajo y cumpliendo las normas esenciales del mismo, sin olvidarnos de destacar la importante comunicación que existe en cada área de la organización. Desde su origen, ya se detectaba una gran demanda de sus productos en el mercado, lo cual favoreció su crecimiento y fue un motivo por el cuál seguir adelante sin bajar los brazos.

Su **misión** consta de ser una empresa líder en materiales de construcción, atendiendo a cualquier demanda y confiándole el mejor servicio al cliente. Su **visión** es apuntar a un mercado más amplio geográficamente y agregar un sector de aberturas dentro de la organización.

Análisis FODA

El análisis FODA de una empresa, nos permite hacer una investigación interna y externa de la misma. Por un lado, tenemos el análisis interno, que nos da como resultado las fortalezas y debilidades de la organización. Por el otro, encontramos el análisis externo, que se resume en sus respectivas oportunidades y amenazas.

<u>FORTALEZAS</u> UBICACIÓN SERVICIO AL CLIENTE PREDISPOSICIÓN INVERSIONES LOGÍSTICA PROPIA TECNOLOGÍA	<u>OPORTUNIDADES</u> POCA COMPETENCIA CRÉDITOS DESARROLLO NUEVOS MERCADOS
<u>DEBILIDADES</u> DÉFICIT PUBLICITARIO DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ESPACIOS FÍSICOS FALTA DE ASESORAMIENTO INFLUYE LA FAMILIA	<u>AMENAZAS</u> MERCADO SATURADO NECESIDADES CAMBIANTES DÉFICIT DE OBRAS INFLACIÓN DESEMPLEO

Figura 3. Análisis FODA de la organización. Fuente: elaboración propia.

Las **fortalezas** de la empresa son las habilidades o cualidades que tiene la organización. En este caso, en primer lugar encontramos su destaca ubicación, ya que se encuentra en un acceso autopista muy transitado durante el día, en segundo lugar, la atención personalizada que brindan a cada uno de sus clientes, en tercer lugar, cuenta con una correcta y muy buena predisposición de parte del personal lo cual no es un dato menor. En cuarto lugar, la organización realiza continuas inversiones que le permiten seguir creciendo pese a que estas son de bajo costo. Además, poseen un vehículo propio para transportar sus productos de compra y venta. Por último, dentro de la empresa encontramos tecnología en maquinarias e informática.

Las **debilidades** hacen vulnerable a la organización. En este caso encontramos en primer lugar la escasa utilización de Marketing Digital y publicidades lo cual es un factor muy importante dentro de este análisis. En segundo lugar, no existe claridad en la dirección estratégica de la organización y esto se vincula a la falta de asesoramiento comercial. En tercer lugar, la empresa cuenta con una sola sede debido a no poder potenciarse, y en último lugar, la familia se involucra dentro de la empresa y esto permite que se lleven a cabo decisiones empresariales erróneas.

Las **oportunidades** se mantienen, en primer lugar, no existe suficiente competencia dentro de la zona, en segundo lugar, las entidades financieras dentro del departamento ofrecen múltiples créditos y de fácil acceso. En tercer lugar, sus proveedores están continuamente trabajando en el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Por último, existe una búsqueda de nuevos mercado para incrementar la economía de la empresa.

Dentro de las **amenazas**, encontramos que principalmente dentro de la zona, el mercado se encuentra saturado ya que existe un gran cambio en las necesidades y los gustos de los consumidores. Además, actualmente se ve un déficit importante en obras para la construcción, sumado aspectos como la inflación en los precios, la subida del dólar y el incremento de desempleo dentro del área mencionado con anterioridad, se ve claramente como las amenazas son cada vez mayores.

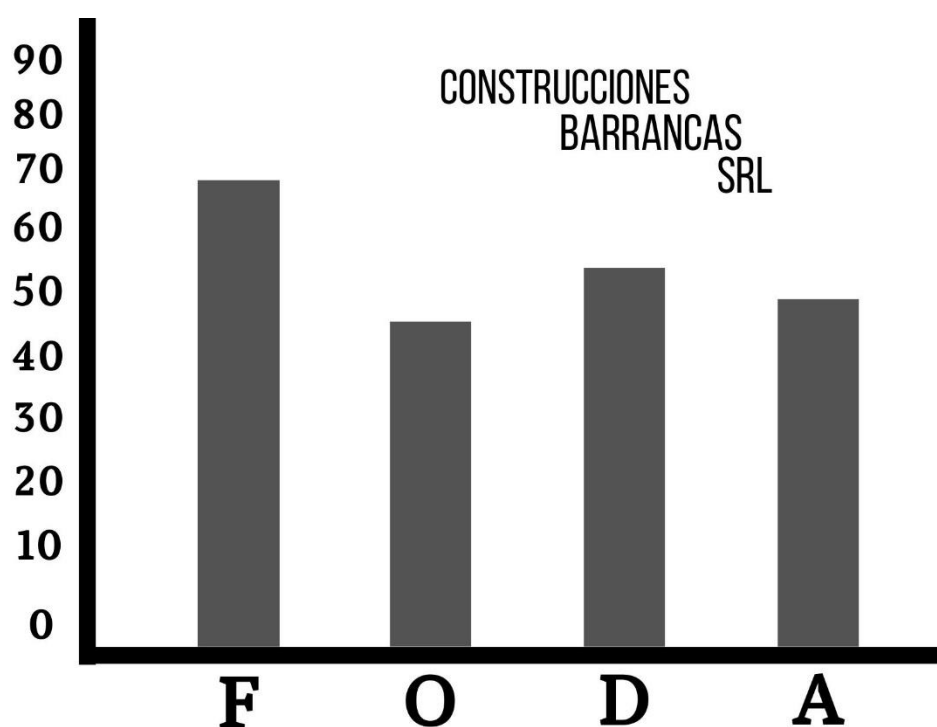


Figura 4. Análisis FODA de la organización con categorías. Fuente: Elaboración propia. 2019.

Planteamiento del Problema

Existe un problema abordado por la mayoría de estas empresas, y es que cada una de ellas no toman como referencia un papel protagonista, un rol que permita crear soluciones a cada conflicto. En este caso, la empresa no desarrolla ni perfecciona su área de venta, su área comercial. Está estancada en un modelo básico de negociación, el cual le genera como consecuencia no solo él no obtener más ventas sino también la indisponibilidad de poder crecer.

Se plantean ciertas dudas y/o preguntas como por ejemplo, si este corralón en la actualidad produce y vende como realmente podrían llegar a hacerlo, cual es la información que necesitan para captar futuros clientes, como puede llegar a captar las necesidades de los mismo, que tipo de herramientas fundamentales debe utilizar para incrementar sus ventas, que necesita para consolidar un plan de negocio efectivo y cuáles de ellos deben proyectar, entre otras.

El **objetivo general** es evidenciar la importancia del asesoramiento comercial, tanto para el propietario de la empresa, como también para sus empleados.

Como **objetivos específicos** nos planteamos: a) describir el mercado actual de la construcción partiendo desde Barrancas y alrededores; b) evaluar qué tipo de asesoramiento demanda el negocio y analizar su desarrollo; c) Identificar el funcionamiento y eficiencia de cada sector de la empresa.

Capítulo II: Marco teórico

Dentro del marco teórico, encontramos tres temas fundamentales de los cuales nos basamos en relación a los objetivos. Por un lado, las técnicas de venta y desarrollo comercial en el rubro de la construcción, la comunicación empresarial en pequeñas empresas haciendo referencia al negocio seleccionado, y por último, la investigación del mercado de la construcción.

Técnicas de venta y desarrollo comercial en este rubro

Nos basamos en el análisis psicológico aplicado al consumidor y de cómo se pierden potenciales clientes, la antigüedad como ventaja competitiva, y la dirección de venta de estas empresas. Los vendedores y equipos de ventas, emplean técnicas de venta con el fin de generar ingresos y contribuir a vender con mayor eficacia. Estas, no suelen ser un procedimiento universal, sino que suelen refinarse mediante ensayos y errores, basándose en experiencias pasadas.

Para implementar y desarrollar técnicas de venta, primero necesitamos realizar un proceso de reflexión que se basa en saber, ¿Quién es mi cliente?; ¿Por qué es mi cliente?; ¿Qué necesidades tiene?; ¿Por qué tiene esas necesidades?; ¿Cómo las están satisfaciendo en la actualidad?; ¿Cuándo las satisface?; ¿Dónde las satisface?; ¿Cuánto está dispuesto a pagar por satisfacerlas?. La venta es un proceso de reflexión y de relación con el cliente, siendo que el objetivo final de la venta es buscar el máximo beneficio para el cliente y para la empresa.

Antes de la puesta en marcha, debemos razonar cuales van a ser estas técnicas o métodos de venta, para ello, las empresas requieren del diseño de un proyecto el cual le garantice soluciones que puedan impactar en sus objetivos, sin mencionar, el diferencial competitivo perceptible para esta. A su vez, estas empresas deben observar cuales son los obstáculos vigentes dentro del área comercial y por último, deben resaltar los resultados de los productos o servicios que brindan, relacionándolos con los principales problemas que la empresa tiene. Por este motivo, es importante resaltar las técnicas de venta y desarrollo comercial en el rubro de la construcción, tanto que las empresas deben permitir que formen parte de su accionar cotidiano.

Psicología aplicada al cliente. Para todo negocio, tener una técnica de venta es primordial para poder persuadir al cliente potencial de que adquiera sus productos. El director ejecutivo de Amazon afirma: “Obsesiónate por el cliente y no por los consumidores” (Bezos, 2017, p. 34). En este artículo, se describe como el 78% de las compañías solo dedican su tiempo a los consumidores, a entenderlos, a como satisfacerlos, donde encontrarlos. Pero el autor explica que, en ese proceso se pierden muchos clientes potenciales que en el largo plazo permiten el crecimiento de la propia empresa. En mi opinión, afianzar lazos verdaderos con los principales clientes o futuros clientes potenciales es lo que realmente me va a permitir evolucionar a la empresa.

Respecto a uno de sus libros acerca del tema, Pattje (2016) señala que: “El cliente quiere un servicio completo, te dice dónde y cuándo lo quiere, y no le importa quién se lo lleve” (p. 56). El autor hace referencia a que tipo de servicio debemos brindarle al cliente, y la palabra misma es “completo”, una vez que el cliente está satisfecho, la empresa gana. Construcciones Barrancas SRL, no apunta a mejorar este aspecto, y en definitiva hace que sus consumidores, disminuyan poco a poco.

Según Eisenberg (2015): “Las firmas deben apostar por fidelizar aunque en el corto plazo no fuera rentable, al final, nunca se deja de vender cosas cotidianas” (p. 78). En este artículo de revista, se plantean muchos aspectos que las compañías deben tener en cuenta para fidelizar a un corto plazo.

1. Poseer programas de fidelización brindando calidad, comodidad y siendo barato
2. Debe poseer óptimos canales de comunicación
3. Mantener vivo el factor sorpresa
4. Ventas vip y descuentos

La antigüedad como ventaja competitiva. Se entiende este tipo de ventaja, cuando la empresa reúne ciertas características diferenciales sobre sus competidores en relación a su antigüedad por lo que le permite conseguir rendimientos superiores de forma sostenible en el tiempo.

Porter (2017) señala que: “Para ofrecer productos o servicios únicos o diferentes a lo de los competidores, hay que tener en cuenta aquellas características valoradas por los compradores y su respectiva antigüedad” (p. 40). En su libro Porter cuenta que elementos principales se deben tener en cuenta para obtener ventajas competitivas y destruir la competencia. En primer

lugar la calidad, donde es muy demandada ya que según él, el cliente a largo plazo lo valora. En segundo lugar, brindar una imagen y una reputación que le genere a la persona confianza, y luego hace referencia no solo a la antigüedad, sino también a las distintas orientaciones que se deben realizar, lo profesionales con los que debo contar para realizar el producto y por supuesto la diferenciación del mismo.

El autor concluye que: “identificar aquello que le falta al otro, y luego basar mi servicio en ellos, por supuesto con mucha creatividad e innovación” (Porter, 2017, p. 71). En mi opinión, un asesor comercial que le brinde a la empresa seguridad de venta, compromiso con sus clientes, ideas innovadoras y soluciones prácticas, se debería de tener cuenta en cada negocio, sea cual sea su objetivo o propósito.

Destacamos la antigüedad de la organización, ya que a raíz de todo ese tiempo transcurrido, la empresa no carece de experiencia a la hora de analizar actualmente, ciertos factores importantes para su desarrollo. Estos factores los vamos a ver a continuación, y cada uno de ellos son cruciales para potenciar el área comercial de la misma.

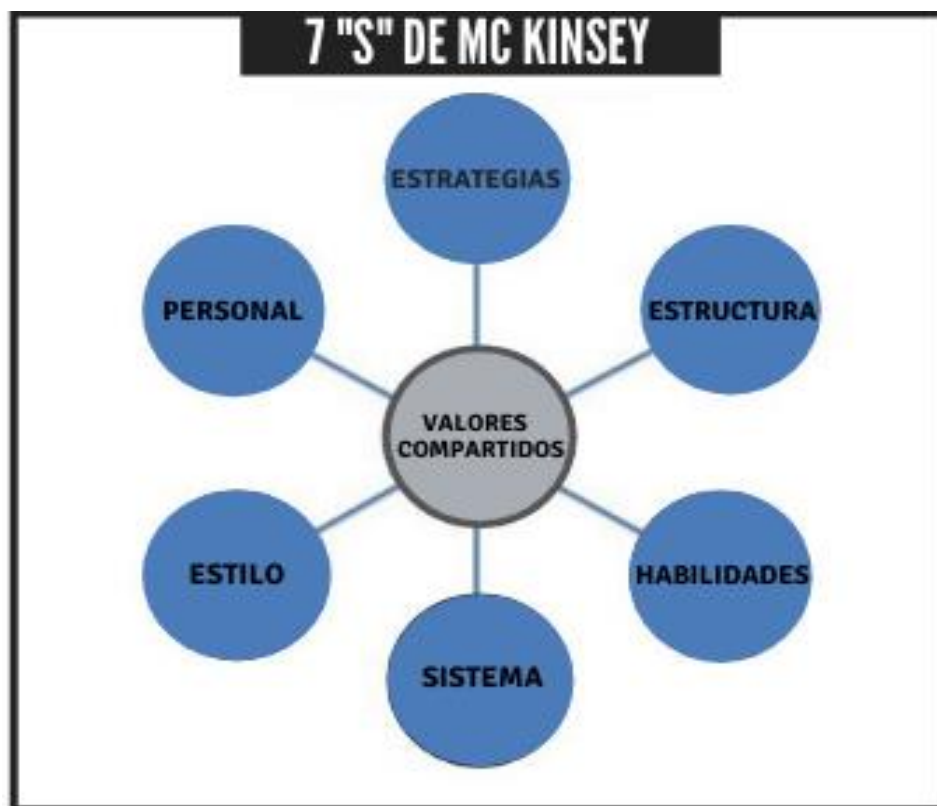


Figura 5. Modelo siete factores básicos para estructura organizativa. Fuente: elaboración propia.

Como modelo es muy utilizado para la planificación estratégica de la organización a nivel interno, permite valorar si la estrategia se encuentra alineada con los siete factores fundamentales para cualquier negocio, por lo que un análisis que se base en ellos conduce a hacer un diagnóstico profundo de la empresa. Este modelo aporta dos beneficios importantes:

1. Facilitar un cambio organizacional
2. Ayudar a implementar una estrategia de venta

Dirección de venta. Este título pertenece a una función comercial. Constituye en realidad, algo más que una simple función, ya que responden a las determinadas circunstancias con las que trasciende la empresa y deben de ser coherentes para lograr una fuerza de venta efectiva.

“En mi opinión, los mejores vendedores para una compañía, son aquellos que cazan a cualquier cliente o presa, este en la condición que este” (Lovelock, 2016, p. 23). Según el estudio realizado por Christopher, tener un vendedor astuto, con mucha capacidad de comunicación, con un gran desenvolvimiento y capacidad resolutive en cualquier lugar, vendiendo el producto que sea, es justo lo que una empresa debe tener.

“La mayoría de las empresas, y yo lo vi, a raíz de mi experiencia, recurren a aquellos vendedores que cuidan al cliente, general lazos verdaderos y son muy hábiles negociando” (Weihrick, 2018, p. 19). A diferencia de Lovelock, Heinz plantea que en la actualidad las compañías necesitan vendedores que sepan escuchar, que se orienten al cliente con mucha inteligencia emocional y honestidad.

En la práctica, las funciones comerciales de Construcciones Barrancas SRL, se deberán ampliar con actividades como el trato y fidelización de sus clientes, la promoción de la marca y cada uno de sus productos, la identificación de puntos de mejora en su atención, y por último la satisfacción de todos sus clientes. Pero el objetivo de la empresa, no lo podemos perder de vista, vender y generar ingresos. Especialmente en tiempos económicamente complicados como los experimentados recientemente.

A modo resumen, debemos aclarar que las compras en la empresa son elementos claves para que pueda seguir funcionando, sin ventas no hay negocio. Está muy claro que el departamento de ventas es el encargado de llevar a cabo y organizar estas acciones, estableciendo las tareas que deben desempeñarse, definir la competencia, y seleccionar las estrategias adecuadas.

.

Ventas en el ciberespacio. Los espacios en el comercio ya no se limitan a lo físico, por lo que también se extiende hasta el ciberespacio. Ahí, desarrollar estrategias o técnicas de venta es también fundamental. En esta ocasión, efectuamos el turno de las ventas por Internet, donde obviamente el proceso no es el mismo, tan solo por partir de que cualquier cliente, está a un paso o clic de llegar al producto.

La competencia en el ciberespacio es tan amplia como la física, además, en líneas generales, tenemos la desventaja de no poder presentar el producto de manera directa. A partir de esto, ofrecer algo extra es la garantía y tener el mejor precio en el mercado puede ser una opción.

Es primordial que la empresa mantenga el sitio actualizado, donde el cliente pueda visualizar de manera continua, agregados como nuevas fotografías de los materiales a la venta y distintas ofertas donde le genere a sus consumidores y clientes, confianza.

Será clave para la organización que busque la manera de tener la mejor posición en los buscadores de Internet como Google o Bing. Además, también será preciso que se realice una investigación del mercado en Internet para asegurarse que el público objetivo, este conectado a la red.

Es conveniente que la persona a cargo de este proceso, tenga en cuenta una serie de preguntas:

- ¿Quién te va a comprar?
- ¿Quiénes van a ser los interesados en comprar?
- ¿Qué productos vas a vender en tu tienda virtual?
- ¿De qué dependerá nuestro servicio de venta?
- ¿Cómo vas a brindar el servicio de venta?
- ¿Qué métodos de pago aceptaremos en las ventas por Internet?
- ¿Cómo vas a realizar la entrega?
- ¿Cuáles son tus políticas de privacidad?
- ¿Cuáles son tus políticas de venta de tu negocio electrónico?
- ¿Cómo vas a brindar el servicio de venta, es decir quién va a recibir la solicitud de compra?
- ¿Funciona realmente la plataforma? ¿Es eficiente?

La comunicación empresarial en pequeñas empresas

La comunicación empresarial es aquella que se realiza de modo organizado por una empresa y va dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad. En este caso la empresa es local, la misma va dirigida a su ciudad o municipio. El objetivo principal es establecer relaciones de calidad entre la empresa y su público, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen adecuada a sus fines en los que se transmita la personalidad de la compañía y los valores, filosofía, que la fundamentan.

También facilita la comprensión de lo que se espera de cada uno de los trabajadores, así como el entendimiento de las realidades a las que cada uno de ellos, debe hacer frente. Asimismo, posibilita que todos trabajen en una misma dirección y que puedan aprender nuevas formas de llevar a cabo sus propias responsabilidades.

Se identifica la información y a su vez, se indaga acerca del marketing utilizado en la zona de Barrancas, la comercialización de materiales para la construcción y el gran déficit en asesoría comercial en relación a estas compañías ubicadas al norte de la provincia.

Marketing: Explorar, crear y entregar valor. Nos centramos en uno de los autores más reconocidos de la palabra Marketing, para poder solucionar los conflictos comerciales existentes dentro de la empresa. Kotler (2017) afirma: “La segmentación es reconocer que no puedes servir a todos los clientes con el mismo nivel de satisfacción” (p. 67). De esta manera, el autor plantea los distintos clientes que poseen las empresas, actuales, activos, inactivos, potenciales y probables. Para cada uno de ellos, se requiere brindarle un servicio diferente. En consecuencia, planteamos la necesidad de que la organización Construcciones Barranca SRL, en primer lugar, identifique con cuál de ellos esta interactuando, y luego de comienzo con su accionar. “El posicionamiento es hacer saber a tu audiencia u objetivo, de qué forma te diferencias de tus competidores” (Kotler, 2017, p. 67). En un mercado tan competitivo, el autor explica que las empresas disponen de pensamientos erróneos, los cuales no les permiten posicionarse en lo más alto. Generalmente, se piensa al Marketing como una herramienta de promoción, lo cual es su primer objetivo, por supuesto. Pero para vender a cualquier usuario un producto o servicio, es necesario informarle acerca de sus ventajas y características, así como todo lo relacionado con la misión y filosofía particular de la compañía.

Años más tarde, Porter destacó que el cliente compra lo mejor y lo más barato. El eje del marketing se basa en el cliente y su respectiva capacitación, donde lucha primero por conquistarlo para ganar el mercado y luego por retenerlo.

En este caso, se desarrolla, los instrumentos estratégicos de Marketing de Porter. El esquema que mostraremos a continuación es de origen norteamericano, el cual especifica, que tanto el proveedor como los clientes, pueden ser vistos como fuerzas competitivas.

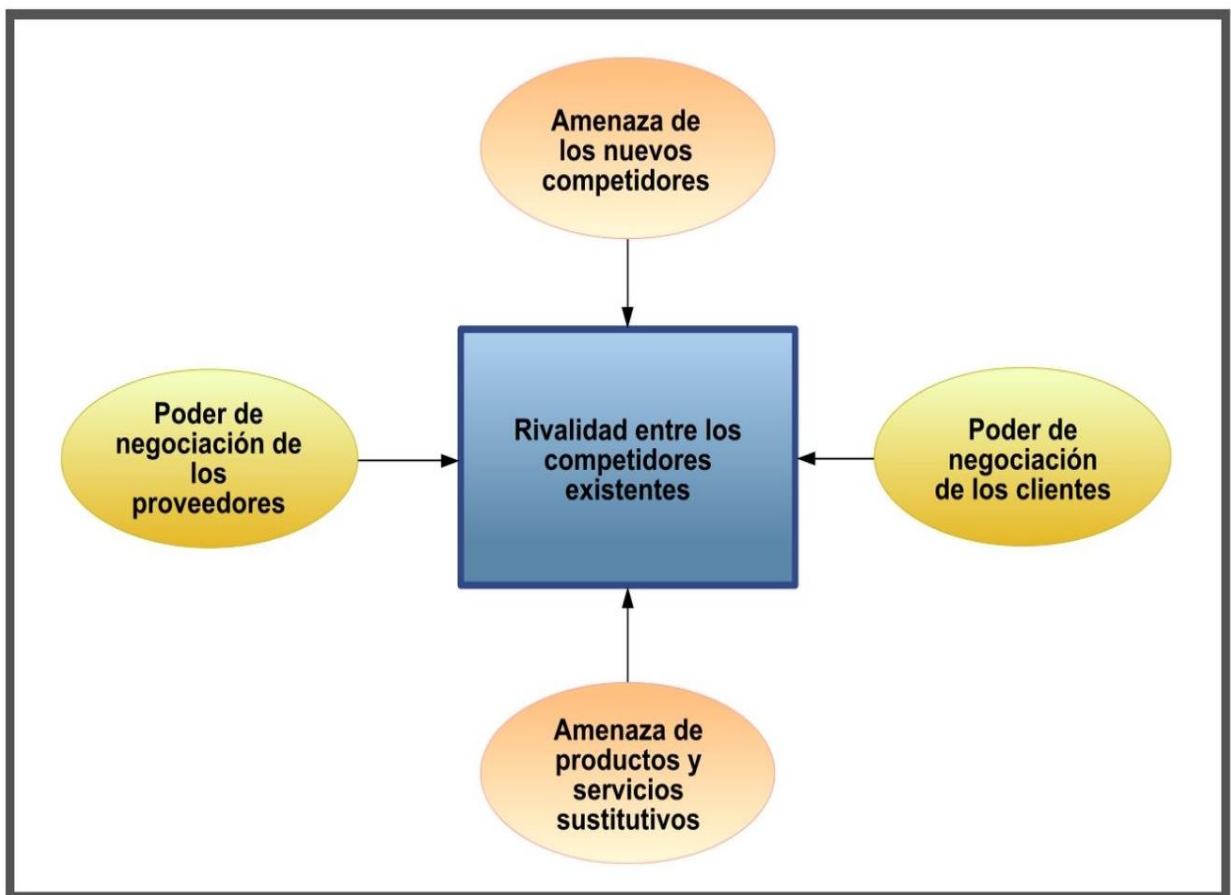


Figura 6. Desarrollo de esquemas conceptuales que apuntan a definir el marco en el que una organización actúa. Elaboración propia a partir de relevamiento bibliográfico. Michael Porter (2016)

La *figura 6* hace referencia a las 5 fuerzas de Porter, el cual se lo utiliza como un elemento analítico y mediante el mismo, se identifican aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de las organizaciones a partir del ejercicio de la competencia. No nos olvidemos de mencionar la sexta fuerza, la cual no aparece en la mayoría de los libros pero que debemos destacar de una forma precisa y transparente, “El empleado que nos copia”. La organización frente a esto, tiene la obligación de tomar cursos de acción.

Efectuamos el análisis de las seis fuerzas respecto a la empresa, de la siguiente manera:

- ✓ Ya que no existe un producto sustituto, tenemos un alto poder de negociación con los clientes.
- ✓ Tenemos un bajo poder de negociación con los proveedores, ya que actualmente no disponemos de un gran número de ellos.
- ✓ Si hablamos de nuevos competidores, podemos mencionar a los albañiles, encargados de obras, arquitectos, trabajos relacionados dentro de las comunas y municipios, particulares, constructoras y ferreterías.
- ✓ No existe un servicio que sustituya la función y el objetivo de la empresa.
- ✓ La rivalidad entre los competidores es nula, ya que actualmente no existen mucha competencia y el mercado objetivo se mantiene dividido dentro del departamento.
- ✓ Los valores dentro de la empresa se respetan. Debido a esto, los empleados están de acuerdo en reservarlos y mantenerlos en pie y forma.

“En el marketing, la creatividad es pensar alto sobre cosas nuevas, la innovación es hacerlas” (Levitt, 2015, p. 54). Levitt destaca mucho la innovación, ya que debemos utilizarla para solucionar problemas. En la actualidad, la empresa solo se basa en los números. “Si estamos ganando, estamos funcionando como se debe, nuestro negocio funciona y nos hace ganar dinero”. El problema de esto, es que se puede ganar aún más dinero. ¿Y cómo se logra? Innovando.

Comercialización de materiales para la construcción. Hacemos referencia en esta parte del trabajo, a como un conjunto de acciones encaminadas, pueden lograr comercializar producto a cualquier consumidor, en donde muchas veces, sienten la necesidad de adquirirlo sin estar aconteciendo un motivo de urgencia. Es decir, creando en los consumidores una necesidad apremiante de obtener cierto producto en donde muchas veces, la persona se siente insegura y le cuesta mucho pasar a la acción.

Strick (2015) afirma: “Para poder comercializar, debes saber hacia donde vas, y una vez ahí, ponerle nombre al cambio, (...). Es difícil distraerse de una operación diaria, pero tomarse el tiempo de capacitar, trae mejores interacciones dentro de la empresa, y a su vez el producto es eficiente” (p. 5). Este artículo, hace referencia a que capacitarse, y capacitar a cada individuo dentro de la organización no es perder el tiempo. Moran menciona que la mayoría de las organizaciones poseen vendedores ineficientes, con productos que pierden la eficiencia.

Actualmente, se visualizan a simple vista, una serie de fases en cuanto a cómo ha cambiado la tecnología en los negocios. En la actualidad, un periódico en línea (virtual) se lee más que un periódico físico. En otras palabras, uno de los objetivos a los cuales apuntamos en este trabajo, es a que la empresa cuente con un servicio digital en el que se apoye y asesore.

Muchas veces, las organizaciones no pueden concretar sus objetivos comerciales dado que perciben con el transcurso de tiempo, dificultades en sus procesos productivos. A continuación presentaremos el siguiente gráfico en relación a esta problemática.

CURVA DE EXPERIENCIA CONSTRUCCIONES BARRANCAS S.R.L

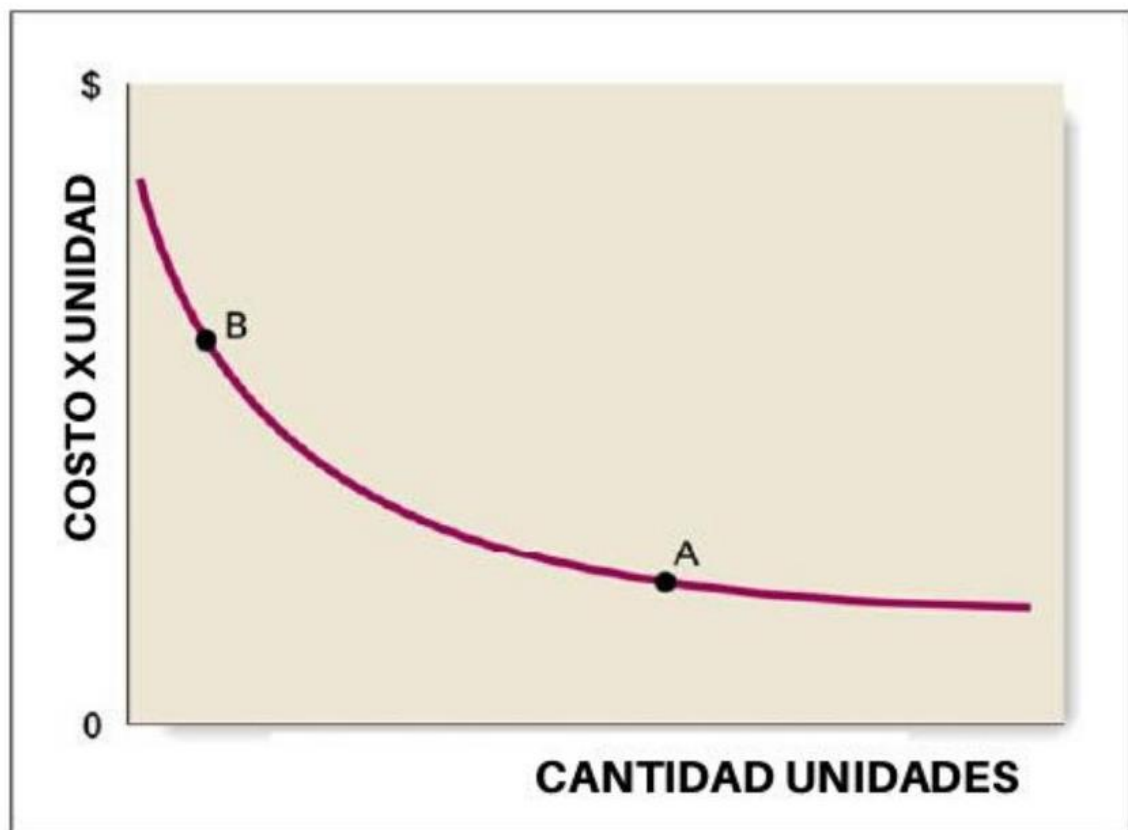


Figura 7. Curva de experiencia estimada a largo plazo por la empresa. Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior mostramos una posible curva, la cual, desearíamos obtener a largo plazo; en donde tanto los factores que dependen de ella como sus características, nos permitan obtenerla. Esta curva representa una situación modelo a la cual nos gustaría llegar y está totalmente relacionada a una curva de aprendizaje. Esta teoría se basa en la conexión entre la experiencia y la eficacia, donde el trabajador de la organización gana destreza.

Seguidamente, la curva presenta las siguientes características:

- Permite saber que procesos se deben mejorar.
- Se puede diseñar con éxito una estrategia de costes bajos, si se aprovecha la experiencia.
- Se logra adquirir experiencia de manera constante.
- Permite mantener los niveles de excelencia dentro del mercado.

Además de las características, debemos recalcar los siguientes factores que se toman en cuenta.

- 1) Curva de aprendizaje
- 2) Especialización de trabajo
- 3) Innovación de procesos productivos
- 4) Estandarización de productos
- 5) Organización de trabajo

Déficit en asesoría comercial. El asesor comercial, es un intermediario entre el comprador y el vendedor. Mediante el uso de la asesoría, se busca el poder incrementar la tasa de ventas actual de un producto o servicio, indagando también el poder llevar a cabo un mejoramiento en su proceso para obtener una mejor producción.

Arias (2018) señala: “Se lo toma al comercio tradicional, como una empresa ineficiente, y no es así” (p. 12). Este autor rescata ciertos aspectos de porque el comercio tradicional se maneja de forma eficiente y con mucha claridad. Entre ellos solo destaca a uno solo, no les afecta la gran competitividad.

Por otra parte, Levinson (2010) afirma: “Las compañías ineficientes, poseen directivos de mentes vacías, pero un asesor comercial, puede que se las rellene” (p. 90). El proyecto se basa mucho en el objetivo de la entrevista que le hacen a este autor, en donde cuenta que tan importante es tener una persona que guíe a la empresa hacia un camino de gran rendimiento económico y comercial.

En el transcurso de las negociaciones con sus clientes, la empresa obtendría del asesor, los siguientes beneficios:

- A. Las características del producto y/o servicio
- B. Los beneficios del producto y/o servicio
- C. Los beneficios que dichas características le pueden reportar al cliente
- D. Las condiciones de venta, pago y entrega
- E. Datos relativos al servicio postventa

Investigación del Mercado de la construcción

La investigación de mercado es una poderosa herramienta que aporta respuestas sobre los problemas que están ocurriendo en el mercado, ya que constituye la base sobre la cual una empresa puede establecer estrategias adecuadas y tomar decisiones correctas. La información obtenida a través de una investigación científica de mercado suele ser confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales minimizando el riesgo e identificando futuros problemas. Ayuda a identificar oportunidades en el mercado y a evaluar resultados de los esfuerzos realizados.

Este proceso consta de varias etapas: definir el problema, definir los objetivos, elaborar el plan de investigación, interpretar la información que se recopile, presentar los resultados y hacer recomendaciones. Cada una de ellas se agiliza y cobra una nueva dimensión con la aparición de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

La empresa Construcciones Barrancas SRL, tiene en cuenta en un corto plazo, realizar una investigación, la cual tenga como objetivo establecer precios estimados para sus productos, en donde sean los más accesibles para la población y favorezcan a la empresa. Sus necesidades son:

1. Diagnosticar la situación actual que presentan las ventas de sus productos.
2. Mejorar las ofertas según las preferencias de los consumidores.
3. Buscar un instrumento de medición que nos permita analizar las preferencias del cliente.
4. Estudiar a los competidores
5. Analizar los datos y presentar resultados

Demanda actual en el departamento de San Jerónimo. Esta demanda real que el mercado realiza de los productos y servicios de la empresa, suele ser estudiada y analizada para conocer la relevancia e importancia de estos bienes dentro del mercado. A continuación damos lugar a dos citas relacionadas al tema y de mucha consideración.

Theodore afirma en uno de sus libros: “La gente no compra productos, compra satisfactores de sus necesidades, compra soluciones” (Levitt, 2015, p. 56). Los consumidores de esta localidad, solo buscan aquellos productos que les brinden un resultado, en otras palabras, buscan productos de calidad.

Los productos de calidad, son aquellos bienes vendibles que poseen un conjunto de funciones y características que determinan su convivencia y que pueden ser controlados por un fabricante para cumplir con ciertos requisitos básicos. Los productos de Construcciones Barrancas, deben cumplir con los diferentes criterios físicos y de funcionamiento, dando lugar a los factores de servicio y de tiempo para la calidad. Debe tener la misma calidad de rendimiento físico disponible, durante un periodo de tiempo razonable.

Dupouy (2017) afirma: “Las necesidades cambiaron y actualmente, se satisfacen entrando a cualquier red social” (p. 6). Para entender con más claridad este tema, se deben mencionar otros conceptos como Mercado y demanda. Se deben describir según la revista Harvard, a cada vendedor y comprador de la zona, a cada transacción de bien o servicio relacionado, qué tipo de demanda está latente y cuáles son sus determinantes, entre ellos precio del producto, precio de bienes sustitutos y complementarios, y estímulos del marketing.

Posteriormente, presentamos la siguiente matriz de Porter, en donde se pueden visualizar las estrategias genéricas planteadas por él, para las organizaciones.



Figura 8. Estrategias genéricas. Elaboración propia a partir de relevamiento bibliográfico. Michael Porter (2016).

La *Figura 8* está compuesta, por un lado, un eje vinculado con el mercado definido por sus clientes actuales (efectivos de la empresa), y por el otro, un eje vinculado a los aspectos internos de la organización que definen a que mercado o a que segmento de mercado está orientada. Los motivos de la decisión de compra de un cliente pueden ser:

- A) El producto es más barato
- B) El producto es el mejor

En este caso, hablamos sobre las percepciones del cliente respecto del bien ofrecido, en donde para promover una decisión de compra, deben encuadrarse en una o dos posibilidades (mayor calidad o mejor precio). Estas percepciones, Porter las define como ventajas estratégicas de la empresa.

Esta misma, debe seguir trabajando para fortalecer esas percepciones, para que el cliente continúe comprándole. Debemos recordar que la correcta elección del objetivo estratégico de una empresa es un paso muy importante para el éxito. A su vez, la organización, a partir de sus habilidades distintivas, debe elegir el segmento del mercado al que quiere ofrecer sus productos independientemente de las necesidades potenciales de otros segmentos. Hasta el momento, podemos destacar dos ejes bien definidos:

- 1) Objetivo estratégico (el mercado al que la empresa se orienta)
- 2) Ventaja estratégica (forma en la que el cliente percibe el producto)

Una estrategia competitiva es un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad. Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

- Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto.
- Liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más.
- El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

A partir de esto, se conforma la ubicación de nuestra empresa dentro de la matriz, ya que Construcciones Barrancas SRL es una de las más baratas dentro de su localidad. Si la empresa es recibida como una de las más accesibles, el objetivo de la misma será llegar a todo el mercado, haciendo referencia a una “Estrategia de liderazgo en costos”.

La empresa no elije ofrecer un servicio extra o características más refinadas (solo posee un medio de logística propio). A su vez, debe seguir vendiendo sus productos competitivos dentro de la zona intentando llegar a diferentes segmentos y destacando sus precios. Como último objetivo, debe organizar su cadena de valor de manera eficiente. Esta organización le permitirá alcanzar márgenes de ganancias superiores a través de una competente asignación de costos.



Figura 9. Cadena de valor. Fuente: Marketing_blog. 2019

Competidores: saber diferenciarse. Es habitual que en el sector de materiales de construcción, las empresas se encuentren con frases como: “Qué más da, si en definitiva todos hacen lo mismo y al final, solo importa el precio”. Muchas veces los clientes de las empresas de materiales para la construcción no encuentran la forma de diferenciar sus productos y es en estos casos en los que el precio se convierte en un actor fundamental.

Cuentan por lo general con productos que ellos creen estándar, que la mayoría tiene y aquellos pocos que podrían diferenciarse, no son capaces de explotarlos. Se trata de situaciones en las que la empresa no está sabiendo trasladar los beneficios de sus productos hacia el cliente. Es a partir de este punto, donde surge cómo conocer de manera fiable, las necesidades que los clientes necesitan satisfacer.

Las compañías que cuentan con información para conocer las motivaciones de compra de sus clientes, suelen ser capaces de trasladar los mensajes claves de sus productos a través de sus canales de venta. A continuación presentaremos las estrategias para que Construcciones Barrancas SRL, logre poder diferenciarse de la competencia en tres pasos:

- Crear una ventaja competitiva, de característica única, difícilmente imitable, sostenible en el tiempo y de valor.
- Convertir las carencias de la empresa en ventajas
- Crear una estrategia, la cual nos convierta en líderes del mercado.

Burke (2017) señala: “El cambio ya no es una mala palabra para los mercadólogos, y ahora se está convirtiendo en una capacidad más común” (p. 34). En primer lugar, Burke plantea la siguiente definición. “Empresa, individuo o producto de características similares que trata de cubrir la misma necesidad de un público objetivo igual o relacionado”.

Lovelock (2016) afirma: “Visitarlos, analizarlos, entrar a su empresa y ver cómo trabajan, así, se reconoce cada característica de su competidor, (...). ¿Qué ofrece el competidor? ¿Qué puedo ofrecer yo, que sea mejor?” (p. 17). El autor finaliza el artículo con estas preguntas las cuales brindan una gran importancia a la hora de tomar decisiones.

Un correcto análisis de la competencia nos ofrece la posibilidad de conocer a fondo estas empresas y estudiar los movimientos de sus diferentes departamentos. Es habitual hacer un seguimiento de los departamentos de marketing de empresas afines a la nuestra con el objetivo de conocer sus acciones e incluso tener relación con sus representantes.

Aunque nuestra empresa puede sacar un claro beneficio de este análisis de la competencia, debemos tener en cuenta que los otros negocios nos incluirán en esta investigación, por lo que debemos esperar que otras empresas visualicen muy de cerca nuestros aciertos pero también nuestros fallos.

A raíz de esto, abordamos las siguientes ventajas y desventajas de Construcciones Barrancas SRL sobre sus competidores, las cuales benefician nuestro análisis y comprensión del tema. Las ventajas que pudimos analizar son las siguientes:

1. La empresa compra materiales y materia prima de mejor calidad al mismo precio que sus competidores compran los suyos de menor calidad.

2. La empresa cuenta con un medio de transporte en el cual puede desplazarse para lograr una mejor distribución de sus productos.
3. Además, Construcciones Barrancas realiza un mejor control de calidad, y se le exige a cada empleado, realizar sus tareas, de la mejor manera posible.

No siempre las empresas pueden contar con ventajas, muchas veces tienen desventajas, de las que deben ser conscientes no solo el propietario o dueño de la misma sino también sus empleados. En este caso, las desventajas de la empresa son:

1. No se logra obtener de parte del propietario y sus empleados, un conocimiento preciso del lugar donde comprar los insumos más baratos.
2. La empresa no cuenta con el mismo nivel de maquinaria, que sus competidores utilizan para ser más rápidos, pese a que comercialicen productos de menor calidad.
3. Construcciones Barrancas SRL, no logra obtener créditos de sus proveedores en la forma en que sus competidores lo han logrado.

A continuación, Presentaremos los factores externos a la empresa, comenzando con una breve descripción del sector dentro de su entorno, sus factores más relevantes, y la situación actual presente en nuestro país.

Factores externos. La importancia de la construcción no es sólo por el peso que ésta representa en la economía, sino también por su influencia en el resto de los sectores, como en la industria o en los servicios, en los que contribuye de una manera directa o indirecta en su crecimiento.

La incertidumbre en el mercado afectó el inicio y la continuidad de las obras privadas, ya que las dificultades financieras y la falta de ventas afectan el fondeo de los proyectos. De hecho en enero del 2020, se registró el menor número de operaciones relacionadas a la construcción. Dentro del ámbito de construcción privada hay una parálisis en las inversiones industriales ante la falla de horizonte claro, restricciones cambiarias y para la remisión de utilidades al exterior. Como medidas estructurales para tanto el ámbito público como privado, se realizara incentivos fiscales para las construcciones de nuevas viviendas dentro de los sectores medios y el otorgamiento de nuevos créditos hipotecarios con recursos de Estado Nacional. (Muñoz, 2020, p. 2)

El hecho de que se haya estancado la demanda y la oferta de las viviendas ha provocado la paralización de este sector, de este modo, se debe analizar el sector en el que operará nuestra empresa así como el panorama actual del mercado de las obras y la construcción de viviendas.

La construcción registró actividad nula durante varias semanas, por lo que las variables no son muchas. En abril, su actividad se derrumbó más del 86%, y tal vez el pago en cuotas se transforme en moneda corriente, más allá que no se firme ningún acuerdo con la UOCRA. Desde el lado empresario, refuerzan la idea de que no hay mayores opciones que la división del SAC, sobre todo en empresas con fuerte participación en el mercado, donde hoy la actividad se encuentra frenada más allá de su retorno. (Bonelli, 2020, p. 5)

Nuestra débil economía, dependiente de la construcción como de otras actividades, se encuentra seriamente afectada por el Virus. Uno de los motores de la economía Argentina está siendo golpeado y sus pilares se apagan, mencionando la obra pública y privada.

Se produjo una reunión del Consejo Económico y Social de la provincia, en la cual cada sector planteó su preocupación. El gobernador Omar Perotti y el intendente de Rosario, Pablo Javkin, dijeron que presentaron la propuesta a Nación, pero aún no hubo anuncios para Santa Fe, contaron los participantes. Estamos trabajando desde la semana pasada con la Municipalidad, a la que le enviamos el protocolo sanitario para las empresas dedicadas a la venta de materiales para la construcción como también para empresas constructoras. Estamos listos para comenzar, pero la intendencia y el gobierno provincial deben esperar la evaluación del comité nacional. (Llenas, 2020, p.3)

Estamos trabajando desde la semana pasada con la Municipalidad, a la que le enviamos el protocolo sanitario para las empresas dedicadas a la venta de materiales para la construcción como también para empresas constructoras. Estamos listos para comenzar, pero la intendencia y el gobierno provincial deben esperar la evaluación del comité nacional. (Llenas, 2020, p. 15)

Sin embargo, la inestabilidad también es una oportunidad para Construcciones Barrancas de prosperar. La agitación social hace referencia a la pobreza, la contaminación, el desempleo, la educación limitada y los servicios médicos deficientes. Durante años, las empresas públicas se han enfocado demasiado en los miembros del consejo y en accionistas como los depositarios del poder. Hoy, los roles han cambiado: Los clientes y los empleados son quienes tienen el poder en los negocios. Y no nos olvidemos de lo ambiental, el antiguo modelo en el que los seres humanos podían explotar el planeta sin sufrir consecuencias es obsoleto. Las percepciones negativas del impacto de una empresa en el medio ambiente disminuyen su valor de marca, mientras que las positivas lo incrementan.

Capítulo III: Metodología

Dentro del marco metodológico se utilizaron técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, verificación de documentos, y la evaluación de experiencias personales. Tendremos en cuenta un rol activo y participativo, pretendiendo la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad de este rubro. De los tipos de investigación que conocemos, abordaremos un estudio descriptivo, ya que es el que tiene mayor concordancia con nuestra investigación. Estableciendo el cómo y por qué ocurre un fenómeno (en este caso el desarrollado) y en qué condiciones se encuentra.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio de caso es la empresa Construcciones Barrancas SRL, más específicamente su área comercial. Siendo una muestra por informante clave, se contacta al único dueño de la empresa (Javier), quien se encarga de relevar toda la información precisa y detallada, para la realización del proyecto. Las dimensiones de análisis para abordar la problemática son la búsqueda de oportunidades, y estrategias para el crecimiento de la empresa, la respectiva posición de sus productos en el mercado, la configuración de la cartera de los mismos respecto a la atracción del mercado y la composición de su área comercial, en donde se requiere de un profundo análisis. “El objetivo de estos estudios es describir situaciones y/o fenómenos. Miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer o medir relaciones entre variables. A lo sumo, identifican la variable principal y las variables secundarias” (Fassio, 2002, p. 40)

Categorías utilizadas

Para organizar el abordaje al campo, construimos y desarrollamos 4 categorías de análisis, a saber: C1: relación de la empresa con las tendencias actuales del mercado; basada en identificar las principales tendencias, aplicar estrategias, cumplir objetivos y satisfacer necesidades en función de los consumidores. C2: análisis de la demanda desde el enfoque del consumidor; apoyada en entender a los clientes, distinguir sus demandas, y factores claves para la fidelización. C3: asesoramiento requerido en ventas; para demostrar y evidenciar el crecimiento del área a través del asesoramiento comercial. Y, por último, C4: política de ventas en relación al poder de negociación y penetración en el mercado; basada en identificar

objetivos estratégicos de venta , desarrollo de ventas, coordinación de decisiones, influencias y captar nuevos clientes. Sampieri (2010) afirma:

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (p.92)

Técnicas aplicadas

1. Entrevista

Utilizamos lo que se llama Entrevista, tomando contacto con el único propietario de la empresa (Javier), por medio de distintos medios de comunicación, principalmente correo electrónico, WhatsApp y video llamada, ya que de esta manera, podremos insertarnos dentro de la misma y obtener la mayor cantidad de información posible para la realización del proyecto mediante un cuestionario de preguntas (anexo), para comprender distintos aspectos de la misma.

2. Revisión bibliográfica

Dentro de la bibliografía, seleccionamos fuentes primarias de información ya que nos proporcionaron conceptos comerciales, elementos teóricos y definiciones que nos permitieron caracterizar más específicamente el problema en estudio. Facilitando de esta forma el desarrollo de los objetivos planteados en el trabajo. Además, tenemos en cuenta técnicas propias de las Ciencias Económicas.

3. Matrices

Destacamos la importancia que tienen las matrices en este marco, puesto que nos permiten observar una lógica en relación a la propuesta de estudio. Es significativo tanto para nuestra investigación como también para quienes lo evalúan. En este estudio de caso, utilizamos las siguientes:

Matriz ANSOFF: Es un herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. A su vez, está diseñada para explicar la relación entre el desarrollo del producto y mercado.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 10. Matriz ANSOFF. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico

Cada cuadrante muestra la estrategia que debe aplicarse en los diferentes momentos de la relación Producto-Mercado. Por un lado tenemos la penetración de mercado en el cuadrante superior izquierdo, desarrollo de productos en el cuadrante superior derecho, desarrollo de mercados en la parte inferior izquierda y por último, diversificación en la parte inferior derecha.

Matriz BCG: Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado. Elegimos esta matriz para poder planificar un conjunto de decisiones a nivel enfoque de negocio y así también analizar donde podremos invertir, si es apto hacerlo y el nivel de eficacia que conseguiremos. Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado.

Matriz del BCG

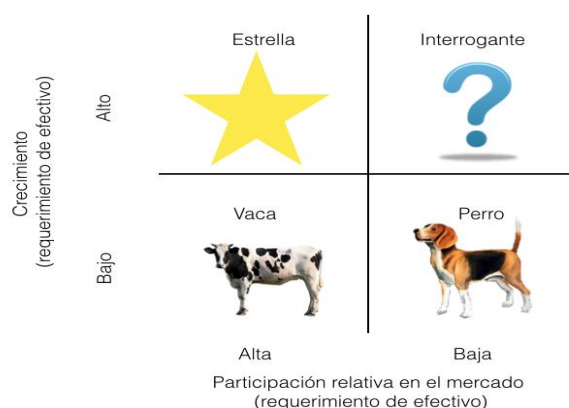


Figura 11. Matriz BCG. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico

Más adelante, veremos en los resultados, en qué cuadrantes se ubican las unidades estratégicas de negocio de la empresa, donde no trabajamos con datos de participación numéricos pero si nos permite una muy buena placa radiográfica de la situación.

Matriz de MCKINSEY: Esta es una matriz de atracción entre el mercado y la posición competitiva. Utilizaremos esta herramienta analítica para evaluar el atractivo relativo de diversos mercados dentro de la zona y así poder configurar una cartera de negocios óptima. Para continuar, les mostraremos el gráfico junto a la explicación de sus ejes para su posterior desarrollo.



Figura 12. Matriz MCKINSEY. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico

Eje horizontal: Se toma en cuenta el tamaño del mercado, la rentabilidad industrial, el precio, la intensidad de la competencia, el crecimiento y la diversidad del mercado, el nivel tecnológico, el impacto ambiental entre otros.

Eje vertical: Se relaciona con la participación del mercado y su crecimiento, los canales de distribución, los costos unitarios, la calidad producto/servicio, la imagen de la marca, la capacidad productiva junto con sus fortalezas y debilidades.

A partir de esto, mostraremos en los resultados, las variables internas dentro de la empresa, las cuales nos van a permitir distinguir y analizar, cada producto en sus diferentes zonas.

Matriz FODA: En el Capítulo I, realizamos un FODA general para poder estudiar la situación actual junto con el área comercial de la empresa, teniendo en cuenta el análisis interno

de sus fortalezas y debilidades, y el análisis externo, de las oportunidades y amenazas. El análisis FODA nos permitió obtener rápidamente los principales problemas de Construcciones Barrancas, así como sus potenciales.

Además, utilizamos la herramienta DAFO la cual nos permite valorar la situación actual de la empresa. A continuación presentamos la matriz, y en el siguiente capítulo analizaremos los resultados obtenidos.

ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO: OFENSIVO GENERAR ESTRATEGIAS QUE POTENCIEN LAS OPORTUNIDADES Y A LA EMPRESA	FA: AJUSTE REFORZAR LAS FORTALEZAS Y EVITAR LAS AMENAZAS
DEBILIDADES	DO: DEFENSIVO CONCRETAR ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LOS RIESGOS DE LA COMPETENCIA	DA: SOBREVIVIR DISMINUIR LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA Y MINIMIZAR LAS AMENAZAS

Figura 13. FODA Cruzado de Construcciones Barrancas SRL. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Es el escenario ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y explotar sus oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, porque un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Debemos implementar estrategias que estén acordes a las características de la empresa, de lo contrario, los objetivos de este análisis se convierten en fracaso, no solo por afectar a Construcciones Barrancas SRL, sino también a muchas personas de su alrededor donde puede repercutir ampliamente a distintos niveles. Debemos practicar este análisis con eficiencia para lograr tomar decisiones que puedan resultar lo más acertadas posibles. Entendiendo una decisión acertada no solo como la que puede resultar más conveniente para nuestros propios fines o intereses, sino también aquella que puede repercutir positivamente en otras personas y ámbitos.

Capítulo IV: Resultados

Continuamos con los resultados del trabajo en esta parte final del mismo. En este capítulo, interpretamos la significación de los datos que se recolectaron y cómo estos se relacionan, explican, describen o condicionan al problema de estudio. En esta parte, y luego de que hayamos realizado observaciones, registro de datos, análisis de los mismos, medir las variables que fuimos obteniendo, anotar las similitudes y diferencias entre ellas, pudimos culminar con los resultados, dando lugar al entendimiento de nuestro tema de investigación. En sentido estricto, reportar los resultados es realizar un nuevo análisis de datos, pero en esta oportunidad, debemos proponer la manera de ser comprendidos, detallando lo que aporta cada uno de los resultados de forma justificada.

IV.1. Análisis de datos

Análisis cualitativo. Comenzamos analizando las matrices antes expuestas, para realizar una conclusión de acuerdo a los factores que presentan de la ubicación actual de la empresa.

Respecto a la aplicación de la matriz ANSOFF, nuestro objetivo principal, es utilizarla como guía para permitirle a la empresa crecer, ya sea en el mercado en el que actualmente participa y en otros mercados aún no explorados. Partimos de la situación de la empresa Construcciones Barrancas. Aplicamos la matriz para obtener datos importante sobre qué camino debemos tomar.

1. Continuar con los productos existentes, en el mercado actual
2. Desarrollar un producto nuevo relacionado al rubro para un mercado existente
3. Buscar un mercado nuevo que se ajuste para un producto que la empresa ya vende
4. Desarrollar un producto nuevo para un mercado que todavía no se halla descubierto

Debemos analizar cada factor de la empresa, para que nos permita ubicarnos en un cuadrante. Una vez que se lo identifica, Construcciones Barrancas debe tomar ciertas estrategias que le permitan crecer dentro de su mercado.

Actualmente, podemos ubicarnos en el cuadrante superior izquierdo. Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. Vamos a utilizar estos productos actuales de la organización y nos vamos a enfocar en el mercado actual “Penetración”. El resultado que necesitamos obtener es, facturar más por cada cliente que ya tenemos, y así ganar más clientes de la competencia.

Necesitamos aumentar la penetración en el mercado para percibir más utilidades. Para ello, podemos tomar diversas decisiones:

- A. Reducir el precio del producto.
- B. Trabajar sobre aspectos de la comunicación, mejorando el mensaje
- C. Modificar y perfeccionar la llegada de la publicidad a nuestro público objetivo.
- D. Modificar aspectos en la distribución, para lograr una mejor exposición del producto.

La estrategia de penetración, es una de las que entrega un mayor nivel de seguridad la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado. De todos modos puede requerir un esfuerzo importante, lograr crecer si el mercado está cerca de su punto de saturación.

Respecto a la aplicación de la matriz BCG, cada unidad de negocio dentro de la empresa Construcciones Barrancas SRL se encuentran en diferentes cuadrantes.



Figura 13. Unidades estratégicas de negocio (UEN) de la empresa. Fuente: C.B SRL.

- **Logística:** con la incorporación del rodado al negocio desde su origen, se logró generar muchos más ingresos de los esperados, permitiéndole a la empresa, crear no solo una actividad de venta aún mayor, sino también, grandes mejoras en su negocio. Si bien su rentabilidad es baja en comparación al riesgo que conlleva tener un vehículo en

actividad, permite a la empresa, posicionar otros productos de menor diferenciación. Ofreciendo el servicio de flete, con un vehículo que pertenece a la firma, genera una mejor imagen de la empresa y un servicio más personalizado y eficiente. En otras palabras, es un PERRO muy necesario.

- **Venta de Materiales y Servicios:** Posicionando ambas en el cuadrante ESTRELLA, el negocio desde su origen, creció con rapidez. Cabe destacar que la empresa requiere de efectivo para mantenerse en el mercado, pero su vez, invirtiendo en esta UEN, las oportunidades crecen. Se necesita de un gran trabajo y cumplimiento de tareas por parte del personal, para mantener y consolidar su posición competitiva. Si se consolida en el mercado, debería desplazarse al cuadrante VACA, sino se deberá eliminar antes de que pase a ser un producto PERRO, lo cual generar grandes pérdidas monetarias.

Respecto a la aplicación de la curva de experiencia, y teniendo en cuenta las características y factores de la misma, llevamos a cabo un análisis, donde nos permitió visualizar la situación actual de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL



Figura 14. Curva de experiencia actual de C.B SRL. Fuente: C.B SRL

De esta manera, se visualiza el siguiente análisis:

- ✓ La empresa no cuenta con el grado de eficacia correspondiente.
- ✓ Los puestos dentro de la empresa, están divididos, pero el personal no está del todo especializado.
- ✓ La innovación en los procesos no se lleva a cabo con profundidad

Por otro lado, analizamos la situación de la empresa Construcciones Barrancas con la matriz FODA. Tomamos como importante la realización de esta matriz, ya que podemos obtener de forma objetiva, en que aspectos, Construcciones Barrancas tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar, para poder ser una empresa competitiva.

Los factores internos son todos aquellos propios de la empresa que es vital conocerlos y reforzarlos. Las fortalezas, son esas actividades en las que la empresa se destaca. Las debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen verdaderas barreras para lograr el éxito del negocio.

Los factores a tener en cuenta para el análisis externo de una empresa, son los propios del entorno y sobre los cuales no tenemos control. Las oportunidades son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todos nuestros competidores también. Se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa, cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Las amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Proponemos completar el proceso mediante la realización de un FODA Cruzado, que nos permitió comparar los factores internos y externos de una organización para así poder determinar su accionar, o armar estrategias que estén dirigidas al futuro. El FODA cruzado, nos mostró las distintas combinaciones que pueden realizarse entre las variables fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

FO: Posición Ofensiva. Se pueden aprovechar las fortalezas que tiene la empresa actualmente para potenciar las oportunidades que brinda el mercado. La continua predisposición de crecer e invertir, permite un gran avance a créditos que brindan las entidades financieras de la zona, además, cuenta con la ventaja de poseer una gran trayectoria, la cual le da peso. Debemos tener en cuenta que la empresa brinda un servicio eficiente.

FA: Ajuste. Debemos trabajar las fortalezas para lograr evitar las amenazas. Podrían concentrarse en sus precios, dado que son bajos en relación a la gran calidad que ofrecen y a la poca competencia existente. Además, debemos aprovechar su ubicación, la cual es

fundamental y se la debería destacar aún más con la ayuda de la publicidad.

DO: Posición Defensiva. Debemos definir estrategias que contrarresten las debilidades y maximicen las oportunidades. Deberíamos analizar el déficit publicitario con el que cuentan implementando ideas de marketing y estrategias de venta para aquellos consumidores que aún no se transformaron en fieles clientes.

DA: Sobrevivir. Deberíamos tratar de disminuir las amenazas y debilidades. El contexto de recesión que se vive en Argentina, afecta a todas las empresas provocando que menos clientes estén interesados en realizar construcciones y obras. De esta manera hay que evitar tomar malas decisiones para no convertir a la empresa en un fracaso.

De esta manera, podemos afirmar que los cuadrantes en los cuáles deberíamos enfocarnos son el FO y el DA. Si bien el FO, es el cuadrante ideal para la empresa, el DA también permite entender a que situación nos estamos enfrentando.

Por último expondremos lo expresado por Javier, la persona a cargo de Construcciones Barrancas SRL, en una entrevista sobre la problemática que afronta la empresa. Mediante esta fuente primaria de información podremos reafirmar, o no, la problemática planteada en el capítulo I y posteriormente desarrollar la conclusión pertinente al caso.

Dado comienzo a la entrevista nos cuenta que él fue quien, junto a su familia, fundó la empresa hace ya 10 años. En sus orígenes, él participaba de forma activa en cada acción e idea, pero al pasar el tiempo, fue dejando de a poco su rol proactivo. Al preguntarles sobre las metas actuales de la empresa, él no tardó en afirmar: “actualmente, solo queremos permanecer en el mercado y las ventas no acompañan”. Más adelante nos afirma que él no ha tomado por el momento ninguna solución a este problema ya que no le dieron oportunidad al asesoramiento.

Nos cuenta en la entrevista, que no se logran los objetivos de venta, “la venta decrece, en menor medida, pero está ocurriendo, muchas veces se vende siempre la misma cantidad o menos, y no la podemos potenciar”. Más allá de realizar las tareas de venta básicas, nos cuenta que no han sabido aggiornarse a las nuevas estrategias de venta como por ejemplo mediante plataformas digitales. “la venta siempre se practicó dentro del showroom de la empresa, la publicidad nunca la terminamos de pulir”.

Además agrega: “actualmente, el rubro está parado y más allá de la situación por la que estamos viviendo con la pandemia, la organización está funcionando de forma ineficiente”. Javier nos expresó que, la empresa tiene muchos puntos a favor como por ejemplo su ubicación, la trayectoria y sus precios, pero sin embargo el negocio no está funcionando. Más adelante, a raíz de otra pregunta, Javier nos afirma que Construcciones Barrancas necesita un cambio en el área comercial, y que a simple vista se puede distinguir la falta de conocimiento en ventas.

“Antes de la pandemia, mucho de nuestros clientes, estaban construyendo sus casas gracias a los créditos que las entidades financieras de la zona les otorgaba, pero hoy la realidad es otra”. Nos comentó que productos que se vendían diariamente como chapas y ladrillos, actualmente no se estaban vendiendo; y que aquellos productos los cuales se les dificultaba a la hora de comercializarlos, menos que menos.

En resumen, remarca con firmeza la idea de cambiar todos estos aspectos y buscar asesoramiento eficiente para su empresa, siguiendo cada paso del trabajo y confiando plenamente en nuestro potencial.

Análisis cuantitativo. El enfoque cuantitativo, es un proceso deductivo, donde cada etapa conduce de forma lógica a la siguiente. Su objetivo es comprobar, explicar o predecir un determinado hecho y es una buena opción para producir conocimiento objetivo, definido, particularizado y comprobable. Dentro de este análisis, mostraremos los resultados obtenidos de la matriz de MCKINSEY.

Tabla 1

Variable interna de la empresa

PRODUCTOS	CANAL 40%		CALIDAD 30%		IMAGEN 20%		TECNO. 10%		POSICION
	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND	COMPET.
LADRILLO	4	1,6	4	1,2	3	0,6	3	0,3	3,7
CHAPAS	2	0,8	5	1,5	4	0,8	4	0,4	3,5
HIERRO	4	1,6	4	1,2	4	0,8	5	0,5	4,1
MAT. MEZCLA	3	1,2	3	0,9	3	0,6	3	0,3	3
OTROS	1	0,4	3	0,9	2	4	2	0,2	1,9

Fuente: elaboración propia. (2020).

Tabla 2

Variable externa de la empresa

PRODUCTOS	TAMAÑO		CRECIMIENTO		RENTABILIDAD		ATRACCION	VENTAS	%
	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND	MERCADO		PARTICIP.
LADRILLO	3	1,2	3	1,2	2	0,4	2,8	643	1,35%
CHAPAS	2	0,8	5	2	4	0,8	3,6	1025	2%
HIERRO	4	1,6	4	1,6	4	0,8	4	2250	5%
MAT. MEZCLA	2	0,8	2	0,8	2	0,4	2	525	1%
OTROS	1	0,4	1	0,4	1	0,2	1	230	0,40%

Fuente: elaboración propia. (2020).

Tabla 3

Números finales

PRODUCTOS	POSICIÓN COMPETENCIA	ATRACCIÓN MERCADO	VENTAS
LADRILLO	3,7	2,8	\$643
CHAPAS	3,5	3,6	\$1025
HIERRO	4,1	4	\$2250
MAT. MEZCLA	3	2	\$525
OTROS	1,9	1	\$230

Fuente: elaboración propia. (2020).

En este caso, el gráfico queda esquematizado de la siguiente manera, visualizando cada producto en sus diferentes zonas:

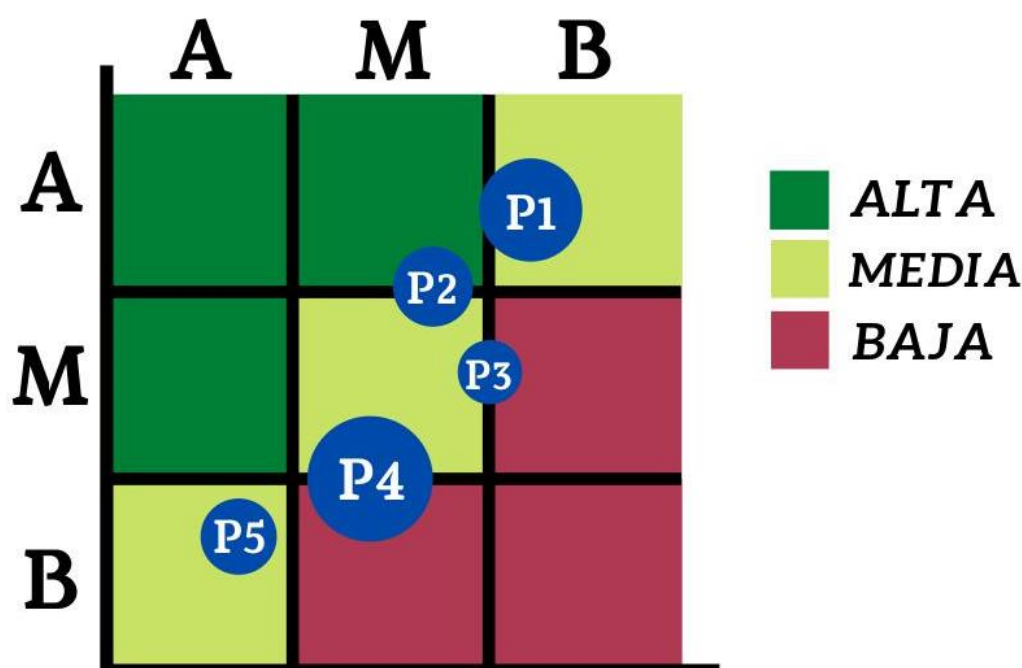


Figura 15. Situación actual de la empresa en base a la matriz MCKINSEY. Fuente: elaboración propia.

Si observamos detenidamente la situación de cada producto de la empresa, vemos que a cada uno de ellos, le corresponde un objetivo diferente. El producto 1 (ladrillo) requiere de protección y reorientación, donde el vendedor debe defender sus fortalezas; el producto 2 (Chapa) requiere de inversión para generar más rentabilidad y venderse en un precio más bajo; el producto 3 (hierro) requiere de menos inversión, y debe mantener su posición en el mercado; el producto 4 (mat. mezcla) está ubicado dentro del cuadrante de expansión donde el riesgo es bajo. Por último, el producto 5 (otros) se debe retirar si no hay crecimiento.

IV.2. Recomendaciones

Conforme a los objetivos y a lo expuesto, sugerimos al propietario de Construcciones Barrancas SRL, las siguientes **recomendaciones**:

- Contratar un profesional, de carácter urgente, quien se encargue de asesorar comercialmente a la empresa.
- Trabajar sobre aspectos de la comunicación para perfeccionar la llegada de la publicidad a nuestro público objetivo.
- Crear y llevar a cabo un plan de Marketing Digital en cada aplicación y plataforma digital de la actualidad.
- Potenciar la fidelización de los clientes, acompañando la venta desde el minuto cero hasta su finalización.
- Invertir e Incorporar una unidad específica de negocio como productos de ferretería entre otros, para poder agregar nuevas actividades que añadan valor al negocio.
- Potenciar la exposición de su espacio físico, su ubicación y la logística propia con la que cuenta, para lograr perfeccionar su imagen empresarial.
- Restablecer las tareas y establecer funciones más específicas para el empleado a cargo del área comercial dentro de la empresa.
- Proponer contactos y relaciones comerciales con las entidades financieras de la zona, con el objetivo de crear planes y créditos relacionados a la construcción de viviendas de forma financiada.
- Crear en los consumidores, la necesidad de invertir, generando en este momento tan crítico, que aquellos clientes que dispongan de un espacio físico (terreno) deseen construir.
- No permitir que la familia influya en las decisiones de la empresa.
- Ver que productos necesitan más inversión, cuales deben reposicionarse en el mercado y cuáles deben ser reemplazados.
- Invertir en nuevos productos orientados a la calidad.

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo tal como lo indica su título, tratamos de evidenciar la importancia del asesoramiento comercial. Mediante el planteo de objetivos generales y específicos se seleccionó el tema y se le dio un soporte teórico, para luego realizar un análisis que justifique lo que planteamos como problemática y su respectivo tema abordado en el estudio.

El estudio de caso se realizó en base a la problemática detectada en la unidad de análisis, que tal como comprobamos, es la falta de asesoramiento comercial. En base a esta problemática, nos planteamos una serie de objetivos apuntando siempre a un objetivo más general, el cual permitió la realización de este trabajo.

Como se observó, el asesoramiento comercial permite que Construcciones Barrancas tome parte activa en la formación de su futuro, dando lugar al crecimiento de sus ventas y al desarrollo de habilidades comerciales para controlar sus próximas ventas. Los directores, gerentes y hasta empleados de muchas organizaciones, han reconocido el gran éxito obtenido gracias al apoyo y conocimientos de un profesional externo a la empresa.

Si bien, lograr ventas y permanecer en el mercado, son parte de los objetivos a cumplir por parte del propietario de la organización, el asesoramiento comercial es fundamental para conseguir estimular, favorecer, impulsar y promover su área comercial. Para cumplir con esto, se requiere de un total compromiso de parte de cada miembro de Construcciones Barrancas. Habiendo evaluado a la empresa bajo diferentes modelos a los que no se les puede escapar si de asesoramiento se trata, efectuamos un análisis de la información y el material recopilado con la finalidad de responder a los objetivos planteados.

Utilizando la matriz FODA para conocer la situación de la empresa, la matriz BCG para el posicionamiento de sus productos, la matriz ANSOFF para las oportunidades de crecimiento dentro del mercado, la matriz MC Kinsey para una cartera de negocio más óptima, y una entrevista al propietario de la empresa, fue la manera de dar una sugerencia que desarrollaremos a continuación, en forma de cierre del presente estudio.

En resumen, el éxito del asesoramiento consistirá en poder potenciar cada aspecto comercial de la empresa, utilizando métodos lógicos, estableciendo objetivos y resolviendo problemas para alcanzarlos, con el apoyo y la ayuda de un profesional externo a la empresa.

Anexos

Modelo de cuestionario



Agradecemos tu tiempo Javier para contestar estas preguntas, cuyos datos serán utilizados para un estudio de la Licenciatura en Ingeniería Comercial en la Universidad Abierta Interamericana, sede Rosario.

¡Muchas gracias por tu aporte!

CUESTIONARIO

Preguntas generales para describir a la organización

- ¿Se utiliza algún tipo de asesoramiento en el área comercial?
- ¿Qué conflictos se producen en el área de ventas?
- ¿Qué tareas se realizan? ¿Cuáles no?
- ¿A qué se debe la fuerte caída de sus ventas?
- ¿Qué competidores existen en la zona? ¿Cómo se diferencian de ellos?
- ¿Qué tipo de asesoramiento demanda el negocio?
- ¿Qué tipo de tareas no se cumplen en el sector ventas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado?
- ¿Qué productos son los más demandados por los clientes?
- ¿Qué productos son difíciles de vender? ¿Por qué lo creen así?
- ¿Qué objetivos estratégicos de venta utilizan? ¿Por qué?

Para que el trabajo sea efectivo, se necesita de total sinceridad a la hora de contestar con cada pregunta.

Gracias Javier.

Referencias Bibliográficas

- Arias, J. (2018). *Negocios de la industria, ciertos hábitos*. 2da. Edición. España: Cegal.
- Bezos, J. (2017). Bibliografía de un hombre de negocios. Mexico: *Revista Marketing direct*, 34-90.
- Bonelli, M. (2020). La construcción también registra actividad nula. Argentina: *El Cronista*, 5-10.
- Burke, W. (2017). *Cambio en las organizaciones*. 2da. Edición. España: Paperback.
- Dupouy, L. T. (2017). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuente de la competitividad. España: *Harvard Deusto*.
- Eisenberg, B. (2015). *Vender y vender*. 3era. Edición. España: negotiation legend.
- Fassio, A. (2002). *Introducción a la Metodología de Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.
- Kotler, P. (2016). Marketing 4.0. Distintas fases de marketing, como manejarlo. EEUU: Revista Pearson., *Volumen 4* (nº2)
- Kotler, P. (2017). Organización y marketing. EEUU: *Revista Pearson*, 67-156.
- Levinson, J. C. (2010). Guerrilla Social Media Marketing. España: *Revista entrepreneur press* 2010, 90-140.
- Levitt, T. (2015). *Piensa como un freak*. 1era. Edición. Alemania: Ediciones B.
- Llenas, R. (2020). Santa Fe: ansiedad en las empresas de construcción por volver a la actividad. *Conferencia sector Santa Fe* (pág. 15). Santa Fe: El Destape Nacional.
- Lovelock, C. (2016). *Marketing de servicios y productos que nos rodean*. 5ta. Edición. Inglaterra: Cegal.
- Muñoz, N. (2020). Las empresas de la construcción son optimistas pero marcan la cancha. *Informe Construcción, Argentina, revista digital*.
- Pattje, F. (2016). Marketing Existoso para emprendedores. Inglaterra: *Revista entrepreneur*, 56-89.
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. EEUU: *Revista Harvard Deusto*, 40-87.
- Sampieri H., Fernandez Collado C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. New York: McGraw-Hill Sexta Edición.

Strick, J. (2015). Administracion de clientes. España: *Revista Force*, volumen 2 (nº6).

Strik, A. S. (2017). El mejor marketing del mundo. España: Revista *Forbes*, 5-19.

Sullivan, R. (2015). *Practising organization development*. John Wiley & Sons Inc; EEUU: 4th Edition.

Weihrick, H. (2018). *Administracion en la actualidad*. Inglaterra: Editorial Cegal 14º Edicion.

Zwilling, M. (2015). Atracción de los mercados, como generar ventas. EEUU: *Revista Pearson*, 56-115.