

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIAS
ENFOCADO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION APLICADO A FV
GRIFERIAS DE ALTA TECNOLOGIA EN CHILE.”**

Autor

JUAN CARLOS ROMERO

CARRERA: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA
DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TITULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PROFESOR GUIA: EDUARDO HAYE



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIAS
ENFOCADO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION APLICADO A FV
GRIFERIAS DE ALTA TECNOLOGIA EN CHILE.”**

Autor

JUAN CARLOS ROMERO

CARRERA: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: EDUARDO HAYE

Viña del Mar, Diciembre 2009

INDICE

Introducción	6
--------------------	---

CAPITULO 1

Proposición La consolidación de FV en Chile.....	8
Justificación.....	8
Objetivo.....	9
Fuentes de Información.....	10

CAPITULO 2

Presentación de la empresa FV.....	12
FV en el Mundo.....	14
Garantía.....	17
Empresas lideres en el mercado internacional de Griferías.....	18
Griferías actuales en Chile.....	23
Diferencias entre el mercado Argentino y Chileno.....	23
Canales de Distribución en Chile (competencia Chilena).....	24
Relevamiento de la situación actual de la empresa Fv Griferías de alta tecnología.....	26
La Empresa Hoy (ideales).....	27
Propósito organizacional de FV	28
Visión Empresaria.....	29
Misión.....	30

Visión de la Empresa FV	32
Cultura Corporativa.....	34
Tipos de Cultura.....	35
<u>CAPITULO 3</u>	
Análisis del Contexto de la Empresa.....	36
Análisis del Macroentorno.....	37
Análisis del Microentorno.....	38
Canales de Distribución.....	44
Análisis Foda.....	46
Análisis de la Matriz.....	52
Pautas que se desprenden de la Matriz FODA.....	60
<u>CAPITULO 4</u>	
Plan de Marketing.....	63
Producto.....	64
Plaza.....	68
Precio.....	80
Promoción.....	85
Estrategia a Nivel Corporativo.....	88
Estrategia a Nivel Negocios.....	91
<u>CONCLUSION FINAL</u>	95
<u>BIBLIOGRAFIAS</u>	98

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- FODA: fortaleza – Oportunidad – debilidad – amenaza

- MERCOSUR: mercado común del sur

- S.A. – Sociedad Anónima

- EE.UU. – Estados Unidos de Norteamérica

- FV – FV griterías de Alta Tecnología

- EXW – (Ex-Works) –Entrega en Fabrica -Incoterms



FV Griferías de Alta Tecnología



INTRODUCCION

El siguiente trabajo brinda información relativa a una empresa que opera en el sector Industrial, FV Griferías de Alta Tecnología, cuyo producto ofrecido al mercado es todo tipo de griferías y sub-productos.

Como primera medida se realiza una presentación de la empresa, origen, evolución . La información obtenida indica que en sus inicios la empresa pudo cumplir sus objetivos, lo que facilitó el crecimiento de la misma. A su vez, es destacable el conocimiento que sus dueños tienen acerca del mercado actual y la participación activa que ellos tienen en la misma.

Luego se hace un análisis del contexto, del que surge que la empresa se encuentra ante una débil presencia en el mercado Chileno, y en contraposición liderando el mercado Argentino. A su vez en el análisis interno se observa que la misma tiene debilidades en lo que respecta al desenvolvimiento de los canales de distribución, por lo que se hace necesario desarrollar un Plan de Marketing y estrategias para solucionarlo.

Finalmente se seleccionan estrategias y cursos de acción más convenientes para que la empresa opere en el entorno y supere los problemas identificados, de manera de acercarse al logro de sus objetivos propuestos.

CAPITULO: 1 LA CONSOLIDACION DE FV EN CHILE

Lo que se propone con este trabajo, es desarrollar una Estrategia en los canales de distribución, a través de la especificación e implantación de los mismos, analizando los canales e intermediarios de comercialización de la empresa en cuestión. Es decir abarcar todas las actividades necesarias para que el producto pase desde el fabricante hasta el consumidor final.

La idea central es diseñar una estrategia comercial que abarque todo lo referido a precios, cantidades, tiempo de entrega, campañas promocionales, asesoramiento, persiguiendo con esto obtener mayor participación en el mercado, por medio de una ventaja competitiva, ofreciendo un producto superior, con un elevado nivel de calidad, tecnología y servicio al cliente.

Justificación

FV Griferías de Alta Tecnología es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de griferías siendo la mas grande en Latinoamérica. Es por tal motivo que hoy se encuentra mirando con muy buenos ojos el atractivo mercado chileno.

A su vez se debe desarrollar estrategias de crecimiento en todas las regiones de Chile, tanto a nivel mayorista como Distribuidor, donde la oportunidad de desarrollo es muy fuerte.

Es necesario desarrollar estrategias competitivas para poder sostener la imagen que hoy en día presenta la empresa de referencia como líder en el mercado Argentino y la débil presencia que presenta en el mercado Chileno.

Objetivo principal

Lo que se intenta lograr como objetivo principal del presente trabajo es facilitar la compra del consumidor final, a través de un canal de distribución desarrollado eficientemente y con el mejor servicio al cliente.

Los objetivos específicos que se persiguen son los siguientes:

- 1- Analizar la situación actual del sector griferías.
- 2- Realizar un relevamiento de la empresa FV griferías de Alta Tecnología, para determinar posibles cursos de acción mediante la evaluación del análisis FODA. Comparando el mercado de Griferías Argentino con el Chileno.
- 3- Generar una Estrategia de distribución, para brindarle al consumidor final un valor único que sea sostenible en el tiempo y reconocido por ellos.
- 4- Armar un Plan de Marketing para que sea viable su ingreso a Chile con éxito.

Fuentes de Información

A partir de los objetivos fijados anteriormente, se desprende la necesidad de obtener información que permita conocer sobre la empresa y el contexto en el que opera. Teniendo en cuenta esa necesidad de información identificada, se detectaron las distintas fuentes que luego fueron utilizadas. Entre estas es posible mencionar a las siguientes.

- Entrevista con directivos de la Empresa.

.

En este caso, una de las principales fuentes de información fueron ellos para conocer acerca de la empresa y su ambiente. A través de la entrevista realizada, fue posible conocer la historia y desarrollo de la firma, como así también los planes para el futuro. Además, la información brindada permitió conocer acerca del mercado con el que se trabaja como así también la competencia.

- Investigación de mercado.

Con el objetivo de obtener mayor información que la brindada por los directivos de la empresa. Sobre el mercado al cual se apunta, se realizó una investigación de mercado de campo a personas y empresas de Santiago de Chile.

Los resultados de la misma se presentan a lo largo del trabajo, incluidos en los diferentes temas que se tratan y que tienen cierta relación con la información obtenida.

Para la realización de esta investigación se consultó acerca de los distintos ítems que se consideran importantes para el análisis a realizar. Algunos de los temas consultados hacen referencia a cuáles son los aspectos que consideran más importantes en el momento de la compra, diseño, calidad, garantía, servicio post-venta, repuestos, competencia y procedencia, cualidades técnicas.

- Observación

El método de la observación fue uno de los más utilizados, ya que permitió conocer acerca de:

- El producto ofrecido por la empresa

A través del proceso de observación llevado a cabo se detectaron ciertos puntos fuertes y débiles del producto que fueron utilizados para realizar el análisis interno.

- Los intermediarios del producto

La observación fue utilizada para conocer a los mismos y las falencias que surgen en los canales de distribución.

CAPITULO 2 : Presentación de la empresa FV

FV S.A.¹ Griferías de Alta tecnología es una empresa tradicional Argentina dedicada desde sus inicios a la fabricación y venta de grifería para baño, cocina, y broncearía para instalaciones sanitarias. Su historia se inicia con Franz Viegener que fundó en Attendorn, Alemania, la firma Franz Viegener II comenzando así la famosa "FV".

Francisco Viegener hijo del fundador viajó a Argentina en 1921, y ese año nació la firma FV S.A. La familia Viegener desde su fundación esta a cargo de la empresa cuando en su inicio solamente fabricaba válvulas y broncearía (canillas).

En Argentina, la primer fabrica se ubico en Florida provincia de Buenos Aires que cuenta con 9500 metros cuadrados , debido al avance demográfico de la ciudad se tuvo que trasladar en los años 70, actualmente funciona la planta administrativa comercial y centro de distribución a las ciudades mas importantes del país. La actual planta se

¹No especifica, historia, www.fvsa.com , 17-03-2009, 21:13 PM

encuentra a 60 kilómetros de Buenos Aires en Pilar y cuenta con una superficie de 60000 metros cuadrados, en esta funciona un departamento de Diseño Industrial, dedicados a la creación de nuevos diseños y productos, teniendo como principal premisa el concepto de calidad y servicio.

FV no ha parado de crecer día a día y continua haciéndolo, cuenta con la fábrica más grande de América Latina en su rubro, posee dentro de sus instalaciones todos los procesos altamente controlados desde la selección de las materias primas y el diseño hasta el producto terminado, hasta llegar al cliente final.

El Capital humano que trabaja hoy en día en la empresa es de 1700 personas distribuidas en toda América siempre con el compromiso asumido de satisfacer un amplio abanico de necesidades, es por tal motivo que hoy FV es líder indiscutido en varios países Latinoamericanos².

FV es actualmente un claro líder en el mercado argentino y latinoamericano, diseñando y fabricando juegos de grifería satisfaciendo las necesidades actuales.

FV Argentina distribuye al MERCOSUR y el resto de los países de América Latina. El mercado de EEUU y Canadá a través de FV América en Chicago. Desde Ecuador (donde posee fábrica insitu) abastece a los países del Pacto Andino (Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y el propio Ecuador) y al Caribe.

FV realizó en Brasil un "Joint Venture" con la firma Docol Ltda. Para ingresar al mercado brasilero y potenciar así las ventajas entre dichas empresas.

² No especifica, historia, www.fvsa.com, 17-03-2009, 21:13 PM

La tecnología FV desde la fundición hasta el producto terminado, es el punto más importante sobre los que gira su gran calidad y prestigio.

Toda la producción es cuidadosamente examinada por técnicos especializados. Los procesos de todos los productos como juegos, de alta gama hasta los mas económicos tiene el mismo cuidado, el esmerilado y pulido son piezas claves para recibir un perfecto acabado que tanta fama ha dado a la grifería FV.

Posee el mas estricto sistema de control de calidad y mejora continua orgullo de la empresa, en su laboratorio somete a las piezas fabricadas a las peores condiciones, esfuerzos limites que en condiciones normales nunca llegaran a tal esfuerzo.

Posee certificación del sistema de calidad Iso 9001:2000³ y prontamente Iso 14000 Por las cualidades únicas de esta empresa y los amplios conocimientos y servicios que FV presta a sus clientes y la indiscutida calidad de sus productos, hacen de esta la marca preferida.

Fv en el Mundo

Sucursales en Argentina

Buenos Aires. Argentina

Bernardo de Irigoyen 1053

(B1604AFC) Florida.

TEL.: (011) 4730-5300

³ No especifica, historia, www.fvsa.com , 17-03-2009, 21:13 PM

Fax: (011) 4730-5363

E-mail: fvresponde@fvsa.com

Bahía Blanca

Pueyrredón 74 - (B8000JOB) Bahía Blanca - Buenos Aires

Tel.: (0291) 456-1999 - Fax: (0291) 456-1999

Córdoba

Urquiza 2265 - (X5001FTK) - Córdoba

TEL: (0351) 471-8863 - Fax: (0351) 472-4366

Mendoza

Maipú 235 - (M5500CVE) - Mendoza

Tel.: (0261) 438-0528 - Fax: (0261) 420-4739

Rosario

Córdoba 5357 - (S2000BQJ) - Rosario - Santa Fé

Tel.: (0341) 456-3451 - Fax: (0341) 456-2339

Tucumán

Jujuy 779 - (T4000IQO) - Tucumán

Tel.: (0381) 424-2274 - Fax: (0381) 424-5326

Contactos en América Latina

Promotores en Chile, Paraguay y Bolivia

Filiales en el exterior

FV América Corp.

4000 Porett - Gurnee Illinois 60031 – Chicago-U.S.

Tel.: 847-244-1234 - Fax: 847-244-1259 - Web: www.fvamerica.com

FV Área Andina

Ecuador

Avda. 6 de Diciembre N° 50-177 - Quito

Tel.: (593-2) 410925 - 410370 - Web: www.franzviegener.com

Colombia

Calle 116 #71-14 - Bogotá

Tel.: (57-1) 637-1071/0876

Perú

Av. Angamos Este 1669 - Surquillo

Tel.: (51-1) 242-7540 / 241-2989

FV Franz Viegener China⁴

A1704 City Center of Shanghai, No.100 Zun Yi Road - Shanghai - China

Tel.: +86 21 62372690/62372691/62372880

Fax.: +86 21 62370272

Producto

Griferías de todo tipo y segmento

Baños

Duchas

⁴ No especifica, china, www.fvsa.com, 17-03-2009, 21:13 PM

Bidet

Lavatorios

Monocomandos, cierres cerámicos y vástagos ascendentes

Cocinas

Monocomandos

Mesada

Pared

Lavadero

Monocomandos

Pared

Soluciones Inteligentes

Baños electrónicos

Baños Discapacitados

Baños Públicos

Baños Antivandalicos

Línea Spa

Garantía⁵

La garantía de FV ampara todos sus productos contra defectos de fabricación por 5 años y la provisión de repuestos por 15 años a partir que se levanta la producción de dicho juego.

⁵ No especifica, servicios, fv responde, www.fvsa.com , 17-03-2009, 21:13 PM

Cuenta con un centro de atención al usuario FV responde para todo el país Tel.

0810-555-5300 y contacto e-mail. fvresponde@fvsa.com

Empresas Líderes en el Mercado Internacional de Griferías

Toto Empresa Japonesa ⁶

Fundada en 1917, posee actualmente 21005 empleados.

Toto ha construido muchos años de experiencia en Japón y otros mercados principales como China y EEUU. Es una de las empresas líderes mundiales de griferías en América del Norte, Europa, Oceanía y China.

Esta empresa se ha adaptado a las necesidades. Esto se inicio con una gran campaña publicitaria antes que los productos estuviesen disponibles en Europa. Teniendo así el objetivo global claro de poseer las ventajas de Toto. Con la experiencia, el diseño, la ingeniería, refinación y tecnología innovadora que mejora la vida diaria de cada usuario. Esta empresa tiene como principios básicos basados en el diseño, el gran rendimiento, calidad, funcionabilidad, la satisfacción del cliente y su buen gusto estético.

La calidad de sus productos y el sistema de mejora continua con mas de 90 años de experiencia hace de una empresa sin igual como el de su imagen con productos

⁶ No especifica ,History, www.totousa.com, 16.10.2009,17:57 PM

fiables y con gran sentido de cuidado del medio ambiente, el ahorro del agua. La responsabilidad ambiental y a la preocupación de producir con el menor impacto ecológico, esto se traduce en ahorro y preservación ecológica.

El compromiso es con la sustentabilidad de los procesos de fabricación. Si algo se puede recuperar, reciclar o reutilizar en una planta, se hace.

En las fábricas toda el agua gris generada durante las operaciones se almacena y se reutiliza. Se recicla todo, aluminio y papel, y se aplica con éxito un proceso de circuito cerrado con cartón reciclado.

Con la idea de hacer más con menos los empleados se concientisan y incentivan a que si en su ciudad o barrio no se recicla, se pueden llevar los materiales reciclables al planta y reciclarlos.

Toto cree que el verdadero valor esta en la satisfacción del cliente, en un ahorro de dinero, la preservación ecológica, y la tranquilidad para el cliente que incluye la responsabilidad ambiental global al ahorrar agua y proteger el medio ambiente. Este enfoque se traduce en algunos elementos claves como:

El mantenimiento bajo, alta durabilidad y valor de satisfacción del cliente.

Hansgrohe⁷

Como una de las empresas internacionales líder en la fabricación de productos sanitarios, Hansgrohe es sinónimo de innovación, diseño y máximo placer de ducha.

7

No especifica,history , www.hansgroheusa.com 16.10.2009,23:15PM

Fundada en 1901 por Hans Grohe, la empresa ha estado presente en cada una de las fases de desarrollo y diseño del cuarto de baño.

Hoy en día Hansgrohe es una empresa global que cuenta con diez puntos de producción repartidos en tres continentes con fábricas ubicadas en Alemania, Atlanta USA, Shanghai China, Wasselonne Francia, Westknollendam, Holanda.

Con Hansgrohe el agua se convierte en placer es una de su principal premisa. Lo que antes era un lavabo austero es hoy en día un espacio destinado al reposo, a la relajación y al bienestar del cuerpo de personas que poseen cada vez menos tiempo para el relax, algo en cuyo desarrollo Hansgrohe desempeña un papel importante. Todos los modelos de ducha o grifería poseen características técnicas únicas y también por sus líneas estéticas, la experiencia de esta empresa se convierte en satisfacción para sus clientes.

Hansgrohe presenta una completa gama de duchas y griferías para baño y cocina que incluye los más variados diseños y productos: desde una simple grifería hasta el sistema de ducha más sofisticado. No cabe duda de que Hansgrohe tiene el modelo que se ajusta no solo a su gusto personal, sino también a sus necesidades, y también a cada bolsillo.

Desde 1901, año de su fundación, Hansgrohe AG, en Alemania, ha desarrollado innovaciones que reiteradamente han marcado nuevas tendencias en el baño y creado nuevos patrones en la industria internacional. Actualmente la empresa cuenta con más de 3.000 empleados, en 10 fabricas distribuidas en las 28 sucursales y filiales que posee en todo el mundo y ubicadas en tres continentes. Hansgrohe, empresa familiar de más de un

siglo de vida, es sinónimo de soluciones modernas y de diseño para el baño, con puntos de venta y distribución en todo el mundo.

Es una empresa que busca nuevas soluciones para alcanzar la máxima perfección en la fabricación de duchas y grifería. Asimismo, el diseño de los productos pretende concienciar del valor del agua y promover su respeto por este preciado bien.

Para Hasngrohe el agua no es simplemente agua, sino la continuidad de vida. Por lo tanto, algo que busca con sus productos esta empresa es crear un valor emocional agregado a sus griferías en cuanto a un cliente adquiere un producto adquiere también placer en su hogar.

Desde los orígenes de la empresa, una parte esencial del negocio y filosofía es el uso consciente y responsable del agua, también las innovaciones permiten disfrutar del agua al tiempo que garantizan su uso sostenible en el tiempo. Cuenta con los sistemas AquaCycle, un procedimiento de reciclaje de aguas grises que permite un doble uso del agua. Mercado Europa, EEUU, Asia y China.

Kohler⁸

Empresa Americana

La historia de esta empresa comienza en Austria cuando un inmigrante llamado Jhon Michael Kohler viaja a EEUU y adquiere una fundición de acero en Sheboygan, Wisconsin, desde que la compañía fue fundada en 1873 ha estado a la vanguardia en el

⁸ No especifica,About Kohler Co www.Kohler.com , 21.10.2009,19:57 PM

estilo y la innovación. Su visión y dedicación a la excelencia Kohler Co. ayudó a transformar en una familia de gran éxito de las empresas con operaciones en seis continentes.

La experiencia de la familia Kohler y su espíritu pionero en la fundación de una de las más antiguas, grandes compañías privadas en los Estados Unidos. Con líderes con visión de futuro, Kohler ha construido una base fuerte y creciente con más de un siglo en el mercado, Hoy es dirigido por descendientes directos del fundador Herbert Kohler, presidente y Ceo de Kohler Co.

Kohler Co. tiene más de 50 lugares de fabricación en todo el mundo con más de 32.000 empleados que trabajan en seis continentes y más de 18.200 viven fuera de los Estados Unidos.

Las consignas pregonadas desde sus inicios son mantenidas tradicionalmente y acondicionadas a los tiempos actuales, estilo de vida elegante, buen gusto y preservación del medio ambiente. Además, se caracteriza por la auto-realización y la mejora de la naturaleza.

Esta visión de trabajo, se encuentra reflejada en cada uno de los productos y servicios que ofrecen.

Durante los últimos 15 años, Kohler Co. ha proporcionado más de 43.000 productos de baño y cocina para hogares.

Kohler ha desarrollado un plan de trabajo que se basa en la gestión del talento, habilidad y con un agresivo desarrollo de las competencias, planes de sucesión y permanencia lo que hace de esta empresa exitosa perdurar en el tiempo y en el

mercado.

Kohler Empresas

KOHLER Fontanería

KOHLER China

KOHLER Alemania

KOHLER Australia

Jacob Delafon

Griferías Actuales en Chile

Marca	Linea	Tipo de cierre	tipo fv	origen	garantia
San Pietro	Grupo latyn	monocomando cocina 35mm	linea 90	China	10 años
Fanalosa	Calix	monocomando cocina 35mm	linea 90	China	10 años
Tebisa	simil 15	compresion	linea 15	España	5 años
Tebisa	Egeo	monocomando ext. 35mm	linea smile	España	5 años
Tebisa	Egeo	monocomando lav. 35mm	linea smile	España	5 años
stretto		monocomando ext.35mm	linea b1	china	15 años
Fas	Omega	monocomando ext. 35mm	linea b1	chile/china	10 años
Teka	m2	monocomando lav. 35mm	linea b1	España/China	10 años
Perugia	Horiz	monocomando Cocina 35mm	linea b1	China	10 años
Stretto	stretto	compresion	linea smile	China	15 años

Cuadro 1 Distintos tipos de griferías y características técnicas, elaboración propia

Diferencias entre el mercado Argentino y el Chileno

Existen diferencias opuestas con respecto al mercado argentino y al chileno en donde FV argentina se posiciona como empresa líder, trayectoria, calidad, servicio post venta garantía y mas de 88 años en los hogares de todos los argentinos hace de esta

empresa única en Latinoamérica y la mas grande, con una marcada elección por parte de los consumidores con el 72 % del mercado argentino.

Es por demás importante ver que en el mercado trasandino FV se posiciona con el 1% del mercado y FV es desconocido por la mayoría de los chilenos. Este mercado es abierto a la recepción de productos importados, esto hace bajar el precio y mejorar en diseño, prestaciones como así calidad, pero abre una bisagra importante a la hora de los servicios post-venta en donde únicamente las griferías de alta gama tienen una garantía y servicio post-venta completo. Cave destacar que a la hora de hablar de Garantía y servicio post-venta, definiremos como capacidad de cada producto (fabricante) de poder dar respuesta al consumidor final en: asesoría técnica, provisión de repuestos, service oficial y garantía por 5 años por posibles defectos de fabricación quedando extinguida por malos tratos o manipulación de personal no calificado (instaladores o plomeros y gasfiteros). Es por esto que cada vez mas el consumidor local ve con mejores ojos los productos de alta gama o desconfía de los productos de marcas desconocidas con escasa garantía y confianza.

Canales de Distribución en Chile (competencia Chilena).

El sector de bienes industriales⁹ en Chile se caracteriza principalmente por su baja producción nacional. De hecho las importaciones fueron cercanas al 90% de las compras totales.

⁹ Servicio Nacional de Aduanas /www.prochile.cl /servicios / Estadísticas/ Importaciones/ 23-05-09

Esto hace que los canales de distribución sean una pieza clave a la hora de acceder al mercado chileno.

En comparación con otros países de Sudamérica los costos de fabricación de griferías son elevados en Chile y además existen muy pocos trabajadores y maquinarias calificadas para este tipo de industria. Por esta razón no existen filiales productivas en el mercado. Las empresas optan por establecer filiales comerciales o buscar distribuidores para sus productos. Por tanto, hay numerosos importadores y comercializadores en Chile, tanto griferías y accesorios de baño.

Las principales vías de distribución son:

Grandes Cadenas: Compran directamente o a través de importadores y las distribuyen a las sucursales que poseen en todo el país (Sodimac, Easy).

Cuentan con un elevado volumen de productos asiáticos, con lo que el precio se convierte en un factor casi determinante.

Comercios medios: Compran directamente o a través de importadores y las distribuyen en sus sucursales por todo el país son las llamadas Boutique, poseen las primeras marcas y se caracterizan por trabajar con un segmento medio alto (Duomo, Atika, Butnik,...).

Comercio minorista: Compuesto principalmente por ferreterías. Existen grandes compañías ferreteras que importan las directamente y las distribuyen en las sucursales que poseen por el país. Las pequeñas ferreterías de barrio se abastecen por lo general a través de las empresas importadoras.

Las grandes empresas suelen importar directamente, sin intermediarios.

También se da el caso de la unión de varias empresas pequeñas y medianas para formar grandes grupos de compras como es el caso de Chilemat, MTS o Ferred S.A.

Algunas marcas han establecido sus propias empresas importadoras en Chile que se encargan de vender y distribuir sus productos por todo el país como es el caso de Ramón Soler. El resto de empresas suelen disponer una amplia gama de productos importados, normalmente complementarios, de diferentes marcas y a diferentes precios.

Estrategias de distribución¹⁰

Existen dos posicionamientos claramente diferenciados en su comercialización.

- Posicionamiento a través del precio, seguido mayoritariamente por las empresas asiáticas, cuyo objetivo es producir y vender a precios bajos. Además ofrecen griferías incluso un tercio más baratas que las empresas de marcas reconocidas.

- Posicionamiento en calidad e imagen que ofrecen las empresas extranjeras, europeas y estadounidenses.

Como vía de penetración en el mercado, es preferible dirigirse a las grandes Cadenas o los grandes grupos de compras porque son los que cuentan con una mayor capacidad adquisitiva.

Relevamiento de la situación actual de la empresa Fv Griferías de alta tecnología.

¹⁰ Frank Bradley, Hayde Calderón, Marketing Internacional, Pearson Prentice Hall, 5ª Edición, 2006, Pagina 334.

Diseño de la organización

La empresa es una Sociedad Anónima, conformada y dirigida por la familia Viegner, que constituyen también parte del directorio de la misma, el actual presidente de la compañía es el Ing. Francisco Viegner nieto del fundador.

Es una empresa grande, con todos sus departamentos bien diseñados y con buen funcionamiento.

El núcleo operativo cuenta con 1700 empleados organizados, la mayoría en planta industrial en Pilar Provincia de Buenos Aires Argentina y la parte Comercial y Administrativa en el conurbano bonaerense en el partido de Vicente López donde comenzó el primer fabrica y debido al crecimiento urbano, tuvo que desplazarse a Pilar provincia de Buenos Aires.

La formulación de la estrategia es responsabilidad de los directivos, mediante un proceso sustentado por conocimientos de los mismos, orientado a la búsqueda continua de oportunidad.

Fv griferías de Alta Tecnología s.a., es una empresa de gran envergadura, sólida y en constante desarrollo, con más de 88 años de experiencia en el rubro. La actividad principal de la misma es la Fabricación de griferías y broncearía.

Actualmente la empresa se encuentra muy bien situada en el ámbito Nacional e internacional, ya que es el principal fabricante de griferías en Sudamérica, en donde realiza comercialización, con miras de expandir las ventas a otros países y continentes.

La Empresa hoy

En lo que se refiere a los ideales de la empresa, se pueden mencionar los siguientes:

Mediatos

- Líder en Sudamérica
- Aumento en la participación del mercado
- Crecimiento
- Consolidación del posicionamiento

Inmediatos

- Fuerte imagen corporativa
- Lealtad hacia la marca
- Fuerte orientación al servicio, calidad y atención al cliente

Propósito organizacional de FV

Es una empresa Multinacional que provee grifería, accesorios para baño y cocina, y soluciones que satisfacen a sus clientes necesidades que se ven reflejadas en el confort e higiene en forma segura y estética.

Busca ser elegido día a día por sus clientes por la calidad, diseño y confiabilidad de sus productos. Para ello trabajan con alta tecnología, con productos de alto valor agregado e innovadores.

Actúan con vocación de servicio, y que esta se refleje en el contacto con todos aquellos relacionados con dicha organización.

Quieren ser altamente competentes y ser los mejores en lo que hacen.

Quieren seguir siendo una empresa familiar, donde la pertenencia sea importante para sus socios.

Quieren que la empresa resulte atractiva para sus integrantes, y que sea un ámbito de desarrollo personal donde ellos se relacionen en forma cordial, amable y con espíritu de colaboración.

Actuar de manera tal que todos aquellos con los que están relacionados puedan esperar, con firmeza y seguridad, el cumplimiento de los compromisos que asumen con ellos.

Del análisis realizado es posible decir que es una empresa capaz de competir en el mercado a nivel Internacional, ejerciendo liderazgo en la región, ofreciendo alta calidad en cada uno de sus productos, y satisfaciendo las necesidades de un cliente cada vez más exigente, manteniendo la cultura del agua y que perdure la empresa en el tiempo.

Visión Empresaria

La visión particular del negocio que se emprende es lo que distingue a la empresa del resto, con las cuales comparte la misma situación de contexto. Es por eso que resulta indispensable exteriorizarla previamente, ya que la visión siempre existe ya sea en forma explícita como implícita, para constituir todo el tamaño de estrategias y cursos de acción a seguir.

Por visión se entiende:

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.”¹¹

La visión de negocios es aquella percepción que tiene el empresario de cómo llevar a cabo el negocio para lograr el objetivo fundamental de lograr rentabilidad a través de la empresa, de aquí que la visión sea el eje de la relación

La visión es un concepto fundamentalmente subjetivo ya que contiene las creencias, expectativas, percepciones, cultura, valores, etc., de la persona que la define, es decir, del empresario que llevará a cabo el emprendimiento, por lo que son consecuencia directa de ella la cultura y la estructura que adopta la organización, por lo que estos tres factores podrían estructurarse con un sistema interrelacionado en busca de un objetivo común, el de la empresa.

¹¹ Fuente, www.crecenegocios.com /la visión de una empresa/ 03-05-2009. 19:19 PM.

Para el desenvolvimiento de la empresa tanto los objetivos como la visión de la misma debe ser compartida por todos los miembros de la organización, por lo que debe existir una exteriorización de la misma en por lo menos dos dimensiones

a- Misión del negocio

Entendida como la declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercado y cobertura geográfica y la forma de lograr liderazgo competitivo.

La visión se refiere a un ámbito corporativo, mientras la misión a un ámbito de negocios, por lo tanto la visión incluye a la misión.

b- Las creencias, cultura

El conjunto de creencias es el segundo elemento que sostiene, junto con la misión, la visión de la empresa. Si los miembros no las conocen o no las comparten, cualquier estrategia así formulada no concretará los objetivos del negocio.

El cambio real hacia las nuevas formas competitivas de mercado comienza con el cambio de las creencias.

Esquemático el concepto anteriormente expuesto, la relación entre visión, cultura y estructura, sería



Figura 2 Esquema de relación en la empresa, visión, misión y cultura y estructura, elaboración propia

Visión de la Empresa

FV Griferías de Alta Tecnología, tiene como visión crear una empresa capaz de competir en el mercado a nivel Internacional, ejerciendo liderazgo en Sudamérica, ofreciendo alta calidad en cada uno de sus productos, y satisfaciendo las necesidades de un cliente cada más exigente.

Actualmente la empresa se encuentra muy bien situada en el ámbito nacional, ocupando una posición de líder en el mercado.

La calidad de sus productos surge de rigurosos controles de calidad, donde cada sector tiene establecidas pautas de trabajo y controles estrictos (normas Iso). Existe buen clima de trabajo en cada uno de las áreas de la empresa, apuntando en todos los casos a la eficiencia máxima y mejora continua.

Para cumplir con estos supuestos es necesario continuar con las estrategias y políticas claras y definidas, e ir adaptando los cambios a cada uno de los integrantes de la organización.

Esta es la visión, que atiende fundamentalmente a los requerimientos del cliente y lo tiene en cuenta en todas sus decisiones.

La definición de la misión esta determinada por los siguientes aspectos.

	ACTUAL	A FUTURO
Ámbito de productos	<ul style="list-style-type: none"> ● Producción de Griferías ● Subproductos (Válvulas, Broncerías y Varillas de Latón y Repuestos) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Expandir el campo de productos, y nuevos diseños.
Ámbito de mercados	<ul style="list-style-type: none"> ● Los productos son distribuidos a través de distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maximizar participación en el mercado de griferías en Sudamérica.

<p>Ámbito geográfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Concentración en zona del MERCOSUR y Pacto Andino (excluyendo Brasil) ● Muy Baja presencia en Chile 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potenciar el máximo crecimiento a nivel Internacional ● Expansión en todo Sudamérica. ● Exportación a toda America
<p>Modo de conseguir el liderazgo competitivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Rigurosas normas de calidad. (normas Iso 9001:2000) ● Atención personalizada al cliente. ● Ofrecer un producto de alta calidad. ● Capacitación Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar y mejorar los canales de distribución, a fin de brindarle al consumidor final el mejor producto en tiempo y forma. ● Continuar con importante énfasis en los controles de calidad. ● Continuar con la capacitación a profesionales e instaladores.

Cuadro 3 Ámbitos actuales y futuros, elaboración propia

Cultura Corporativa

La cultura¹² es un elemento generador de ventaja competitiva cuando se puede lograr un denominador común entre todos los integrantes de la organización, eso quiere decir que compartan sus valores, creencias y presunciones.

Estas últimas forman la identidad de la organización.

Dependiendo el modo en que se estructure, permitirá, dificultará o impedirá formas de relaciones entre los integrantes de la empresa y de esta con el ambiente externo.

Tipos de cultura

Existen dos tipos de cultura:

a) Interna o propia de la organización:

En FV S.A., se preocupan por tener un trato familiar con sus empleados, lo que hace que la comunicación sea más fácil, y se compartan ideas y valores.

- Conducta ética:

Es actuar con honestidad, el respeto mutuo, como base de las relaciones entre las personas.

- Actitud de superación en el trabajo:

¹² Frank Bradley, Hayde Calderón, Marketing Internacional, Pearson Prentice Hall, 5· Edición, 2006, Pagina 91.

Es buscar ser los mejores en lo que se hace, capacitándose y aprendiendo, trabajando con sentido de equipo.

Buen ambiente laboral, desarrollando un ámbito donde las personas se relacionen en forma cordial, amable, también tener y mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo tanto como el aspecto personal limpio y prolijo.

b) Externa o del contexto:

- Imagen

Es un fabricante de grifería y accesorios de alta tecnología, una empresa multinacional de origen argentino líder en el mercado Hispanoamericano confiable, sólido y solvente. “Una elección segura”.

Es una empresa que brinda a sus integrantes un ámbito de desarrollo personal, es una empresa en la cual a su personal le resulta atractivo Pertener.

Capítulo N:3 Análisis del Contexto de la Empresa

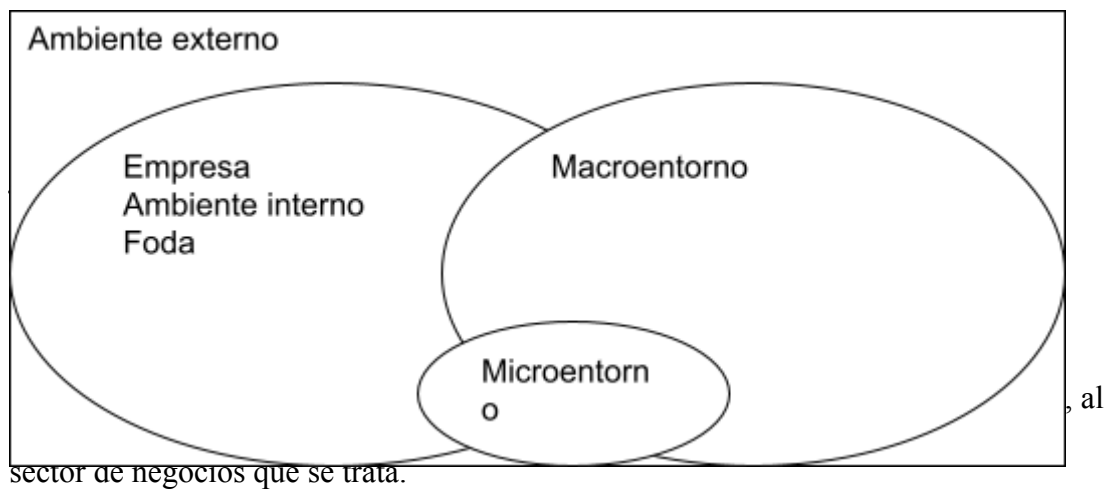
En este capítulo se realiza un análisis simplificado de la realidad donde se encuentra inserta la empresa que se quiere estudiar, a través del estudio de las variables que afectan el Macroentorno como Microentorno¹³.

Ambos conceptos buscan, al estudiar el entorno de la organización, la posibilidad de encontrar Oportunidades y aprovecharlas en pos de una ventaja para la empresa, o Amenazas y buscar los medios de repelerlas.

¹³ Frank Bradley, Hayde Calderón, Marketing Internacional, Pearson Prentice Hall, 5ª Edición, 2006, Pagina 241.

Las variables en este contexto se sitúan fuera del control de la empresa por lo que esta tendrá que utilizar sus fuerzas internas para de alguna manera sacar provecho del ambiente externo.

Este análisis será exitoso en la medida que la interpretación que se haga del entorno sea consciente también en gran medida de la velocidad con que se resuelva.



Particularmente en la empresa bajo estudio las variables que de algún modo la afectan se pueden dividir en las siguientes.

1) Ambiente económico

El estado general de la economía en Argentina y otros países fluctúa. Estos cambios en las condiciones económicas generales afectan y son afectados por las fuerzas de la oferta y la demanda, el poder adquisitivo, los deseos de comprar, los niveles de gastos de los consumidores y la intensidad del comportamiento competitivo.

2) Ambiente tecnológicas¹⁵

¹⁴ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 83.

¹⁵ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 86.

La esfera tecnológica tiene su influencia. En el caso particular de la empresa en cuestión, se encuentra muy bien equipada y con tecnología adquirida recientemente de punta, y esto significa que la calidad de los productos esta en los estándares internacionales mas altos, lo que le da una ventaja competitiva muy importante, ya que en este momento es muy escasa la inversión en tecnología.

3) Ambiente político y legal

Con respecto al ambiente político y legal, surge la necesidad de operar dentro del marco regulatorio impuesto por la ley.

En este caso, se identificaron ciertas variables que ejercen mayor o menor influencia en el accionar de la empresa por lo que ésta deberá monitorearlas en forma permanente.

La situación económica por la que atraviesa los mercados internacionales es uno de los factores más importantes a considerar en este análisis. La combinación de la recesión, la disminución del poder adquisitivo, y la inestabilidad laboral entre otros y sobre todo la incertidumbre han producido cambios en los hábitos de consumo de la sociedad. Como consecuencia de este fenómeno el consumo ha disminuido, lo que afecta las ventas de la empresa.

En lo que se refiere al ambiente tecnológico, es importante tener presente que la empresa se encuentra bien equipada y modernizada lo que le da una gran ventaja al hora de analizar los gastos de inversión para ingresar a un nuevo mercado.

Con respecto al ambiente político y legal, surge la necesidad de operar dentro del marco regulatorio impuesto por la ley.

Análisis del Microentorno¹⁶

El microentorno es aquel que se compone de un conjunto de actores intervinientes y fuerzas competitivas que desarrollan los mismos, en el cual la empresa bajo estudio es un componente más de ese entorno.

Se puede analizar a través del Modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁷.

a- Actores y fuerzas intervinientes

El comportamiento de las cinco fuerzas define tanto la rentabilidad como el atractivo del sector en el presente y en el futuro.

Conocer el sector implica la oportunidad de definir las estrategias a seguir para aprovechar las posiciones ventajosas que se observen en comparación tanto de los competidores actuales como de los potenciales y ver la manera de hacer frente a aquellas en las que la empresa tenga una posición desfavorable.

Las cinco fuerzas de Porter son:

◆ El ingreso de nuevos competidores

¹⁶ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 70.

¹⁷ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria, Edición revisada 37ª reimpresión, 2008, México, Pagina 21.

- ◆ La amenaza de sustitutos

- ◆ El poder de negociación de los compradores

- ◆ El poder de negociación de los proveedores

- ◆ La rivalidad entre los competidores existentes

A este modelo se le agregarán los canales de distribución entre los competidores y los compradores, ya que la empresa de referencia, no llega en forma directa al consumidor final, sino a través de intermediarios.

El ingreso de nuevos competidores¹⁸

Se trata de analizar la amenaza o la probabilidad de que nuevas empresas ingresen a una industria y compitan por el valor de la actividad. Esto se puede analizar a través de las siguientes barreras:

- Barreras de entrada: Es un sector donde la posibilidad de nuevos ingresantes es posible, por ejemplo no existen barreras de ningún tipo para el ingreso de productos

¹⁸ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria, Edición revisada 37ª reimpresión, 2008, México, Pagina 23.

griferías a Chile, también ingresan productos de otros países ya que el vecino país posee Tratados de libre comercio con muchos otros países.

- Diferenciación del producto e identificación de la marca: Una barrera fundamental de ingreso es la diferenciación y la obtención de lealtad por medio de esta, la empresa que ofrece un producto de alta calidad, marca una total diferencia con cualquier otro producto de Latinoamérica.

- Requerimiento de capital: Es un sector que requiere un capital importante (tecnología, infraestructura, conocimientos, capacidades y publicidad)

Amenaza de Sustitutos

La amenaza de sustitutos¹⁹ determina el grado por el cual otro producto puede satisfacer las necesidades del mismo comprador, lo cual naturalmente pondría un límite a la suma que el comprador estaría dispuesto a pagar. Algunos de los factores que influyen en este caso son:

- Interés del comprador en la sustitución: Dado en encuestas y en la realidad histórica que el común de las personas consume grifería de latón, y en segundo

¹⁹ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria, Edición revisada 37ª reimpresión, 2008, México, Pagina 39.

término grifería plástica. Esto puede ocasionar que ante un aumento del precio de la grifería de latón, cuanta gente consumiría ahora grifería plástica.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: grifería plástica, de bajo precio, pero de baja calidad y durabilidad.

El poder de negociación de los compradores²⁰

La fuerza del comprador es otro concepto que debe ser comprendido y adaptado, pues determina si los compradores retendrán para sí la mayor parte del valor creado, dejándole a la industria sólo una rentabilidad modesta. Algunos de los factores que influyen en esta fuerza son:

- Disponibilidad de sustitutos para los clientes finales: Al tratarse de un mercado de construcción, donde existen sustitutos, el poder de negociación de los clientes es alto.

- Percepción de valor de los clientes finales: El Cliente de la marca FV conoce y diferencia sus atributos, por lo que el cliente paga por un producto diferente y de alta calidad y durabilidad.

- Costos de cambio para los clientes finales: El costo de cambio para los clientes es considerable, ya que es un producto de larga duración (15 Años), ya que ante un aumento del precio, se dispone también de repuestos para su perfecto funcionamiento

²⁰ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, obra citada Pagina 40.

lo que reduce los costos, a diferencia de otras griferías. Haciendo de esta manera un cliente fiel a la marca.

El poder de negociación de los proveedores²¹

De los proveedores interesa analizar su poder de negociación. Los proveedores más importantes de este sector de la industria son materias primas como cobre, zinc, estaño. Algunos de los factores a analizar son:

- Número de proveedores importantes: Lo que la empresa tiene es una gran ventaja con sus proveedores ya que estos son de mucha antigüedad y para ambos esto es una gran ventaja competitiva.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores: Para los proveedores no existen sustitutos ya que se trata de materia prima lo que el poder de negociación de ellos es alto.
- Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: Este es un factor clave, ya que el cobre materia prima básica están cotizados en dólar, lo que hoy en día influye notablemente en la estructura de costos de la empresa.

²¹ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria, Edición revisada 37ª reimpresión, 2008, México, Pagina 43.

La rivalidad de los competidores existentes²²

Esto determina el grado por el cual una firma de una industria competirá por el valor que crearon.

Al realizar un análisis de la oferta existente en el mercado, se identifican ciertos competidores que deberán ser tenidos en cuenta en el momento de definir las estrategias más adecuadas para que la empresa opere en el mercado trasandino, si bien hoy son competidores potenciales a nivel internacional, pueden convertirse en una amenaza en el corto plazo. Lo destacable de la firma es el hecho que posee un buen conocimiento de los productos y los mercados americanos, lo que resulta beneficioso para definir las acciones a seguir, de manera de seguir diferenciándose de los demás.

Canales de distribución²³

Como se dijo anteriormente, la empresa no vende en forma directa al consumidor final, sino que sus ventas son a través de un importador.

Las variables que intervienen como condicionantes del canal son:

²² Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria, Edición revisada 37ª reimpresión, 2008, México, Pagina 33.

²³ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 110.

- Número de intermediarios dentro del canal: La empresa vende en forma directa a un solo importador, no existiendo intermediarios entre estos. Si bien las condiciones que imponen para el ingreso son a veces demasiado exigentes, por otro lado el haber accedido a ellos es beneficioso ya que hoy en día el ingreso del producto a Chile no demanda grandes costos a la empresa.
- Disponibilidad de intermediarios sustitutos: El mayor porcentaje de las ventas es ha negocios minoristas y mayoristas. El problema que se radica acá es que en muchos casos estos negocios no cumplen con normas básicas, no están asesorados correctamente acerca del producto que venden, no cuentan con una infraestructura de almacenamiento y aprovisionamiento correcta, por lo que se convierte en una debilidad para la empresa la que necesita hacer estrategias para mejorar, este es un tema a analizar más adelante.

Para estudiarlo se realizó un análisis basado en el Modelo de cinco fuerzas de Porter, al que se le agregaron los canales de distribución.

- *Ingreso de nuevos competidores:* En Chile las barreras de entrada son bajas, lo que posibilita el ingreso de nuevos actores quienes deberán considerar el hecho de que éste es un sector que requiere de un importante aporte de capital. En lo que se refiere a FV la inversión es elevada por el poco conocimiento de esta marca. en Chile.
- *Amenaza de sustitutos:* Los datos obtenidos revelan la preferencia de los clientes por la grifería de latón, y en segundo término por la grifería plástica, lo que por su escasa durabilidad y calidad lo clientes siguen optando casi siempre por la grifería de latón.

- *Poder de negociación de los compradores:* teniendo en cuenta que se trata de un mercado de construcción, donde existen sustitutos y el costo de cambio para los clientes es relativo, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto. En este aspecto, resulta positivo el hecho de que los clientes de la empresa conocen y diferencian sus productos, por lo que están dispuestos a pagar por esa exclusividad.
- *Poder de negociación de proveedores:* resulta beneficioso el hecho de que la empresa trabaje con proveedores de mucha antigüedad, esto es una gran ventaja competitiva. En lo que se refiere al costo total de los productos de los proveedores, si se tiene en cuenta que éstos están cotizados en dólar, es que se percibe su notable influencia en la estructura de costos de la empresa.
- *Rivalidad de competidores:* el análisis realizado permite identificar ciertos competidores que podrán convertirse en una amenaza para la empresa en el futuro, por lo que surge la necesidad de considerarlos en el momento de definir las estrategias.
- *Canales de distribución:* la empresa no vende en forma directa al consumidor final, sino que lo hace a través de un importador, lo que hace perder el control del manejo del producto y que éstos no siempre cumplen con las exigencias para vender el producto como primera opción, es que surge la necesidad de definir estrategias que permitan superar dichos problemas.

Análisis Foda

Una vez que se concluyó el análisis externo, a través del que se obtuvo información acerca de las variables que influyen en el sector griferías en el que opera la empresa, se procederá a realizar un análisis interno de la misma.

El objetivo de este análisis consiste en mostrar el conjunto de factores que determinarán la posición competitiva que se considere más adecuada para la empresa a fin de obtener su ventaja competitiva.

Para realizar este análisis se obtuvo información de la empresa, la cual fue complementada con aportes teóricos y prácticos surgidos del proceso de observación llevado a cabo.

Como punto de partida de este análisis interno, es necesario conocer más acerca de los objetivos de la empresa para esta segunda etapa de sus operaciones.

1. Puntos claros a desarrollar en el trabajo

Para poder adaptar las estrategias que guiarán a la empresa a la consecución de los objetivos, es necesario conocerlos en forma clara. Se parte de la base de que los objetivos son el resultado que se espera de dichas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones que se realizarán para el logro de los objetivos.

- ◆ Fuerte orientación al servicio, calidad y atención al cliente

- ◆ Fuerte imagen corporativa

- ◆ Lealtad hacia la marca

Se parte de la base que el éxito de cualquier empresa es estar orientado y saber reconocer las necesidades y tendencias del mercado. Es decir que la empresa apunta a crear los cambios que se producen en el mercado, para lograr adaptarse al mismo y así poder satisfacer mejor al cliente.

La empresa debe crear en la mente del consumidor, una imagen tal que se diferencie totalmente de la competencia, de manera de atraer a potenciales clientes y retener a los actuales.

FV tiene que crear una estrategia perceptible y valorada por el consumidor, tal que este reconozca, prefiera, compre y no acepte marcas sustitutas del producto.

Una vez que se conocen los objetivos que se propone alcanzar corto plazo, se realizará un análisis del producto ofrecido al mercado, para detectar sus fortalezas y debilidades. A partir de dicho análisis y teniendo en cuenta la información del análisis externo, se definirán las acciones más convenientes para la empresa.

2. Descripción del producto

Este análisis tiene que ver con lo que es el producto que ofrece la empresa, sus características. Es necesario realizar una comparación entre el producto y sus competidores para detectar ventajas y desventajas, y en base a dicho análisis construir una sólida posición competitiva que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

El producto principal que elabora la empresa es la grifería y cubre todos los segmentos, secundariamente los subproductos compuestos fundamentalmente por bronceería, repuestos etc. Las principales características de la producción que la tipifican y la distinguen de los competidores radica en la calidad del producto final obtenido.

A partir de la información obtenida a través de la realización de los análisis externos e internos, se considera necesario a la elaboración de la Matriz DOFA, a través de la cual se generarán estrategias alternativas de acción para la empresa.

3. Matriz FODA

Una vez que se conocen los objetivos que se propone alcanzar la empresa, se considera necesario realizar una evaluación de sus fuerzas y debilidades para conocer los cambios que deberá implementar de manera de lograrlos.

La matriz FODA, es una herramienta sumamente útil para establecer las capacidades empresarias (Fortalezas y debilidades) con las variables del entorno que influyen en los objetivos del negocio (oportunidades y amenazas).

En lo que se refiere a esta matriz, el objetivo por el cual se construye es el enfrentamiento de factores internos y externos con el propósito de generar estrategias

alternativas. El fin de dichas estrategias, será posibilitar a la empresa obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, de manera de acercarse al logro de sus objetivos.

Para la confección de la misma se trabaja con cuatro factores, dos internos y dos externos, que son los siguientes:

- Fortalezas: representan todos aquellos recursos humanos, financieros, los cuales pueden representar un liderazgo en la organización. Es un valor único, algo distintivo que posee la empresa y que no tiene la competencia.

Para la identificación de las fortalezas, se trabajó a través de la propia observación, de los comentarios realizados a los dueños, y de la comparación con los productos de la competencia. De dicho análisis surgieron las siguientes fortalezas:

F1: Calidad reconocida de sus productos

F2: Producto diferenciado

F3: Concientización de la calidad como eje esencial en la empresa

F4: Espíritu emprendedor en todos sus integrantes

F5: Equipamiento moderno

F6: Prestigio en el mercado internacional

F7: Sistema de producción eficiente

F8: Conocimiento del proceso productivo

F9: Conocimiento de los mercados

F10: Capacidad de influir en los mercados

F11: Antigüedad de la empresa, (88 años) trabajando todos juntos para el logro de un objetivo común

F12: Capacidad de respuesta rápida de fabrica.

- Debilidades: se definen como aquellos obstáculos que hasta no se eliminados cortan el desarrollo de puntos fuertes.

Para lograr identificar las debilidades que afectan a la empresa, se trabajó de la misma manera que se hizo con las fortalezas. Como consecuencia de este análisis se identificaron las siguientes debilidades:

D1: burocracia en la toma de decisiones.

D2: Inadecuada utilización en los canales de distribución.

D3: falta de comunicación entre departamentos.

D4: Concentración de tareas operativas y gerenciales en determinados funcionarios de la empresa.

D5: Falta de profesionalismo en ciertos niveles de la empresa

- Oportunidades: explican aquellas posibilidades que la empresa puede aprovechar y si son explotadas, pueden brindar ventajas competitivas y beneficios.

A través del análisis del macroentorno fueron identificadas ciertas oportunidades. Lo que se pretende es seleccionar las estrategias adecuadas para lograr aprovecharlas.

Dichas oportunidades son las siguientes:

O1: Débil producción a nivel local (no existen fabricas)

O2: Oportunidad de ingresar a nuevos mercados

O3: Aprovechar la cercanía geográfica.

O4: Aumento de los precios del transporte internacional

- Amenazas: son aquellos eventos del ambiente externo previsible, y en caso de ocurrir dificultan en gran medida el alcance de los objetivos.

En la actualidad, puede decirse que las principales amenazas que deberá enfrentar la empresa son las siguientes:

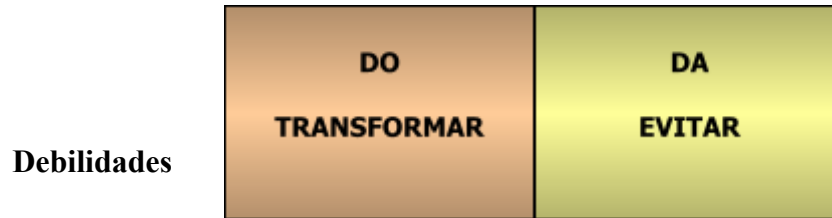
A1: Aumento en los precios de las materias primas

A2: Aumento del poder de negociación de las grandes Cadenas y Importadoras

A3: Ingreso de nuevos competidores.

A partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que han sido identificadas, se realizarán las combinaciones necesarias para llegar a definir las acciones que deberá seguir la empresa para acercarse a sus objetivos. A partir de la combinación de dichos factores, surgen las siguientes estrategias alternativas.





Análisis de la matriz

Estrategia FO: Consisten en aprovechar las oportunidades que surgen en el medio externo por medio de las fortalezas internas que posee la organización.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
-------------------	----------------------

Calidad reconocida de sus productos	Débil producción a nivel local (no existen Fabricas)
Producto diferenciado	
Concientización de la calidad como eje esencial en la empresa	Oportunidad de ingresar a nuevos mercados
Espíritu emprendedor en todos sus integrantes	Aprovechar la cercanía geográfica
Equipamiento moderno	Aumento de los precios del transporte l internacional
Prestigio en el mercado Internacional	
Sistema de producción eficiente	
Conocimiento del proceso productivo	
Conocimiento de los mercados	
Capacidad de influir en los mercados	
Antigüedad de la empresa(88 años), trabajando todos juntos para el logro de un objetivo común	
Capacidad de respuesta rápida de fabrica	

A partir de la competencia que enfrenta hoy la empresa, el amplio conocimiento de sus dueños en esta materia, y la trayectoria de la empresa en el mercado de griferías,

es necesario aprovechar las posibilidades de expandirse e ingresar al mercado a nivel internacional. Uno de los factores importantes que debe destacar la empresa es la alta calidad en sus productos y la diferencia existente entre estos y los de la competencia, los cuales deben ser utilizados como un estímulo para atraer y mantener a los clientes finales e influenciar en su decisión de compra, apuntando a su vez a un aumento en las ventas.

Como consecuencia de esto se desprende la necesidad de confeccionar un Plan de Marketing a través del cual se fijen las cuatro variables sobre las que trabajará la empresa, es decir producto, precio, promoción y plaza, con el objetivo de lograr una mayor penetración en el mercado.

En cuanto a la competencia es necesario hacer un análisis periódico de estos, de manera de detectar el cambio que puedan llegar a presentarse.

Estrategia FA: Su objetivo es oponer las amenazas provenientes del contexto con las fortalezas de la empresa.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>AMENAZAS</u>
-------------------	-----------------

Calidad reconocida de sus productos	Aumento en los precios de las materias primas
Producto diferenciado	
Concientización de la calidad como eje esencial en la empresa	Aumento del poder de negociación de las grandes cadenas y importadores
Espíritu emprendedor en todos sus integrantes	Ingreso de nuevos competidores
Equipamiento moderno	
Prestigio en el mercado Internacional	
Sistema de producción eficiente	
Conocimiento del proceso productivo	
Conocimiento de los mercados	
Capacidad de influir en los mercados	
Antigüedad de la empresa (88 años), trabajando todos juntos para el logro de un objetivo común	
Cap. de respuesta rápida de fabrica	

Si bien en la economía mundial fluctúa y se producen cambios constantes en los precios de los principales insumos, es necesario seguir manteniendo la calidad de estos a

fin de no decaer en la principal característica del producto que es su *calidad*. Y esto es llevado a cabo a través de las relaciones que se mantienen con los proveedores, y el poder de negociación de la empresa.

El poder de negociación de las grandes cadenas constituye una amenaza, ya que es necesario amoldarse a cláusulas estrictas, pero el hecho de estar incorporados a los mismos constituye una ventaja competitiva para la empresa.

Como se dijo anteriormente es necesario evaluar en forma continua el mercado, de manera de detectar necesidades y deseos insatisfechos que pueden ser brindados por el producto de la empresa, de manera de atraer nuevos clientes y mantener los existentes, como así también posibles nuevos competidores. Es decir, que se considera necesaria la realización de encuestas de satisfacción de los consumidores. Las mismas deben ser realizadas a quienes hayan adquirido el producto, y se consultará sobre su grado de conformidad y sugerencias que permitan mejorar.

Estrategias DC: El fin de las mismas es transformar las debilidades de la entidad explotando las oportunidades que brinda el medio externo.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
--------------------	----------------------

<p>Burocracia en la toma de decisiones</p> <p>Inadecuada utilización en los canales de distribución</p> <p>Falta de comunicación entre departamentos</p> <p>Concentración de tareas operativas y gerenciales en determinados funcionarios de la empresa</p> <p>Falta de profesionalismo en ciertos niveles de la empresa</p>	<p>Débil producción a nivel local (no existen fabricas)</p> <p>Oportunidad de ingresar a nuevos mercados</p> <p>Aprovechar la cercanía geográfica</p> <p>Aumento de los precios del transporte internacional</p>

Si bien hoy la empresa presenta oportunidades que deben ser tenidas en cuenta a fin de lograr el crecimiento propuesto, es necesario superar las debilidades que presenta. En lo que se refiere a los canales de distribución, si bien la empresa sabe perfectamente que su cliente final es el consumidor usuario de sus productos, debe diseñar una estrategia comercial que abarque acciones relacionadas con este y también las relacionadas con la impulsión de compra que se ha de generar hacia el cliente final. Es decir, que se debe analizar y crear estrategias tanto para el consumidor, como para sus

intermediarios (minoristas, mayoristas, etc.). Este tema será desarrollado en el Plan de Marketing.

La oportunidad que presenta la empresa en cuanto a la posibilidad de ingresar a nuevos mercados debe ir acompañado del crecimiento de todos los integrantes que la componen, y es aquí donde se hace necesario capacitar continuamente a cada sector, y crear en cada uno de ellos metas y objetivos claros a cumplir, de esta manera se estaría haciéndolos participar continuamente en las tareas de la empresa, porque hoy en día el éxito de la empresa esta acompañado por el mayor capital de una empresa , que es el capital humano que la compone.

El hecho de poder ingresar a nuevos mercados, requiere de análisis periódicos en cuanto a cambios que puedan surgir en la competencia, en los productos que estas ofrecen, nuevos competidores; y esto se hace difícil ya que el obtener información es muy difícil y complejo, debido a que existe cierta resistencia de brindarla por los importadores.

Estrategia DA: Apuntan a evitar que las amenazas externas hagan impacto en los puntos más débiles de la empresa.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
--------------------	-----------------

Burocracia en la toma de decisiones	Aumento en los precios de las materias primas
Inadecuada utilización en los canales de distribución	Aumento del poder de negociación de las grandes Cadenas y Importadores
Falta de comunicación entre Departamentos	Ingreso de nuevos competidores
Concentración de tareas operativas y gerenciales en determinados funcionarios de la empresa	
Falta de profesionalismo en ciertos niveles de la empresa	

Como ya fue mencionado, la empresa deberá implementar una serie de cambios que le permitan superar las debilidades que la afectan. Además, en forma periódica deberá realizar una evaluación interna y externa de manera de detectar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los demás productos ofrecidos. A partir de la información obtenida, surgirán los cambios que se deban realizar al producto de manera de lograr que se adapte a los requerimientos del mercado y se distinga de los demás. De esta manera lo que se pretende es que las amenazas que se presenten la golpeen en la menor medida posible, ya que se hará todo lo posible por mejorar los puntos débiles.

Las Pautas que se desprenden de la Matriz FODA

MANTENER

- __ Las fortalezas de la empresa
- __ La calidad de los productos
- __ Los clientes
- __ Las ventas
- __ Las relaciones con los proveedores
- __ La imagen en el mercado

EXPLOTAR

- Desarrollar nuevos mercados
- Desarrollar nuevos productos
- Un plan de negocio
- Una mejor penetración de los productos

CORREGIR

- Las debilidades de la empresa
- Las concentración de funciones
- Capacitación del personal

AFRONTAR

- Nuevos competidores
- Las nuevas exigencias del mercado
- La resistencia al cambio interno y externo
- Nuevos productos o servicios que surjan.

El análisis realizado permitió conocer una idea clara que propone alcanzar la empresa, los cuales son:

- Fuerte orientación al servicio, calidad y atención al cliente.
- Fuerte imagen corporativa.
- Lealtad hacia la marca.

Con respecto al producto de la empresa, el principal producto que elabora es la grifería de todas clases y segmentos y la broncería, secundariamente los subproductos compuestos fundamentalmente por repuestos. En este punto cabe recordar que las principales características de la producción que la tipifican y la diferencian de los competidores radica en la calidad del producto final obtenido.

Finalmente se realizó un análisis FODA, en el que se enfrentaron factores externos e internos y del que surgieron diferentes cursos de acción. Se identificó la necesidad de elaborar un Plan de Marketing para trabajar en sus cuatro componentes, es

decir, producto, precio, promoción y sobre todo en lo que se refiere a la distribución del producto.

Capitulo :4 Plan de Marketing

Del análisis realizado sobre la situación actual por la que atraviesa la empresa, se desprendió la necesidad de confeccionar un Plan de Marketing o Mercadotecnia²⁴ que permitirá presentar el producto actual que se ofrece al mercado, promocionarlo e influir en los potenciales clientes, y así cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

En este capítulo se trabaja sobre las cuatro variables que componen dicho Plan, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

Al realizar un análisis de la situación por la que atraviesa la empresa, surge la necesidad de definir nuevas estrategias para seguir compitiendo en el mercado

Una vez que se ha definido el mercado meta hacia el cual se apunta, y se ha establecido el posicionamiento con el que se trabaja, lo que se llevará a cabo es un Plan de Marketing o Mercadotecnia. Se sabe que la mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta.

En este caso, cada una de las variables que la componen están destinadas a lograr un determinado objetivo:

- Con respecto al producto se apunta a lograr que sea el adecuado para el mercado que se quiere conquistar.

²⁴ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 53.

- En lo que se refiere al precio, éste deberá ser correcto y justo, dentro de la estrategia de costos seleccionada
- Las actividades que se realicen para promocionar el producto, estarán destinadas a despertar el interés y los deseos del mercado meta.
- El objetivo de la distribución o plaza, será alcanzar al público meta de la manera más conveniente.

La necesidad de confeccionar un Plan de Mercadotecnia surgió cuando se propuso los objetivos del presente trabajo: *Generar una Estrategia de distribución, para brindarle al consumidor final un valor único que sea sostenible en el tiempo y reconocido por ellos.* A partir de esto se desprende que lo conveniente para la empresa es analizar no sólo los canales de distribución (plaza), sino las otras tres variables que componen dicha mezcla de mercadotecnia, apuntando a mejorar la comunicación con el mercado meta.

De lo expuesto se trabajará en forma coordinada sobre los cuatro componentes del plan, es decir, producto, precio, promoción y plaza, apuntando a lograrlos.

Producto

1) Presentación del producto

Un *producto* es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición y uso, que además puede satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

La creación de un producto entraña la definición de los beneficios que ofrecerá el producto. Estos beneficios son comunicados y ofrecidos por atributos tangibles del producto, por ejemplo la calidad, las características y el diseño. En cuanto al producto que se está analizando, consideramos:

La calidad del producto

La calidad es uno de los instrumentos más importantes que tiene el mercadólogo para posicionar su producto.

Al hacer un análisis del producto se desprende que la principal característica que lo diferencia de los de la competencia es su calidad. Y esto puede comprobarse desde el origen de la selección de la materia prima en la fundición, el maquinado, pulido, algioplastia, pruebas hidromecánicas y el embalaje, y el especial cuidado del producto hasta su futura comercialización.

Esta cualidad del producto es una ventaja competitiva que la empresa ha creado sobre sus competidores, pudiendo satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes en cuanto a la calidades, ya que hoy día la empresa tiene certificación iso 9001 y prontamente normas iso 1400.FV es nuevamente la mejor empresa en calidad de los

productos, atención al cliente, asesoramiento profesional, garantías, solvencia económica financiera, variedad en la oferta de productos y servicios post-venta. El suplemento de Arquitectura del Diario Clarín (Buenos Aires) presento la séptima edición del ranking Clarín, donde Arquitectos, constructoras y proveedores de insumos votaron a los mejores de cada sector.

El Grupo FV-ferrum²⁵ volvió a liderar entre los proveedores de materiales .Dichos premios avalan el poder de Fv en Argentina e intenta implementar en Chile quedando en el primer lugar por tercer año consecutivo. El Suplemento de Arquitectura del Diario Clarín presentó la séptima edición del Ranking Clarín, donde Arquitectos, constructoras y proveedores de insumos votaron a los mejores de cada sector , la mejor empresa en calidad de sus productos, atención al cliente, asesoramiento profesional, garantías, solvencia económica financiera, variedad en la oferta de productos y servicio post-venta.

Los Proveedores de Materiales y servicios –Top10

Ubicación Empresa		Puntaje	Ubicación Empresa		Puntaje
1°	Grupo FV - FERRUM	40.74	6°	Grupo Dema	22.74
2°	Loma Negra	34.08	7°	Weber Iggam	19.47
3°	Acindar	29.37	8°	Cementos Minetti	18.70
4°	Barugel Azulay	23.85	9°	Durlock	13.71

²⁵ Diario Clarín, Suplemento Arquitectura, 20-10-09. Argentina.

5°	Klaukol	23.18	10°	Aluar Aluminio Arg.	13.61
----	---------	-------	-----	---------------------	-------

Cuadro 5: Diario Clarín ,Suplemento de Arquitectura

Las características del producto

Las características son un instrumento competitivo para diferenciar el producto de la empresa de los de la competencia.

La empresa a través de una encuesta realizada, pudo evaluar el valor que concede el cliente a cada una de estas y compararlos con las del producto propio.

Podemos decir que el consumidor a la hora de elegir una grifería tiene en cuenta características relacionadas a la calidad, garantía, diseño y no solamente a su precio.

El diseño del producto

Otra manera de aumentar la distinción del producto es por medio del diseño del producto. El diseño puede atraer la atención, mejorar la actuación del producto, reducir costos de producción y dar al producto una clara ventaja competitiva en el mercado meta. El producto que ofrece la empresa tiene una buena presentación e identificación de la marca. Si bien en este punto hay requisitos que se cumplen en cuanto a su empaque, se trata de llegar al cliente final con un producto bien identificado del resto

2) Sugerencias con respecto al producto

Teniendo en cuenta las características del producto, se plantean diferentes alternativas que se consideran apropiadas para el logro de los objetivos de la empresa:

- Completar la línea de producto

El producto principal que ofrece la empresa, es “*griferías*”, y a su vez comercializa subproductos como son: repuestos, válvulas, juegos electrónicos y juegos especiales para personas con capacidades diferentes, quirófanos. El gráfico nos demuestra cuales son las preferencias del consumidor a la hora de comprar una grifería.

El motivo principal de esto será lograr ser la empresa líder con una línea completa y llenar los espacios vacíos para que no sean ocupados por la competencia.

A través del análisis realizado se llega a la conclusión de que a partir del producto existente es necesario dar a conocer todas las líneas de productos, a fin de poder satisfacer los requerimientos exigidos por el mercado hacia el cual apunta.

Puede decirse que el objetivo de incorporar ampliar la línea de productos, es a fin de generar valor para los clientes, de manera de lograr su plena satisfacción. Además, servirá para poder cubrir huecos que hoy en día no son cubiertos por la competencia.

Plaza²⁶

²⁶ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 65.

La mayoría de las empresas recurren a intermediarios para que lleven sus productos al mercado. Tratan de forjar un canal de distribución. Estos son “todas las actividades necesarias para que el producto pase desde el productor hasta el consumidor meta, con el objetivo de permitir la transferencia de propiedad del mismo”²⁷.

En otras palabras, los canales de distribución proveen los medios por los cuales el producto es trasladado desde su punto de concepción o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra por parte del consumidor final. Cada empresa busca implementar caminos alternativos que le permiten cumplir con los objetivos comerciales al menor costo posible y a la vez obtener y mantener superioridad competitiva.

En consecuencia, el sistema total comienza en la empresa proveedora y termina en el consumidor final. A su vez el sistema total se puede subdividir en dos partes: 1) los canales industriales: flujo de negociaciones e insumos desde proveedores hasta el usuario industrial dedicado a la producción de bienes para el consumo individual, y 2) los canales de consumo, desde estos últimos al consumidor final.

En este trabajo se analizará el concepto de canales desde el punto de vista de la empresa exportadora, que en este caso es la empresa en cuestión.

Análisis de los canales de distribución de la empresa

Flujos y niveles en los canales de distribución²⁸

²⁷ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 14.

²⁸ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística, obra citada, Pagina 34.

En este punto analizaremos los caminos por donde el producto circula. Estos movimientos se conocen con el nombre de flujos de distribución:

- De transferencia de derechos y negociación: es la transferencia de la propiedad del producto a lo largo del canal hasta llegar al cliente final. En relación con al cantidad de participantes que toman derechos o participan en las negociaciones, podemos clasificar a los canales de distribución de la siguiente manera:

Canales directos: de la fábrica al consumidor final sin participación de intermediarios: Este no es el caso de la empresa, ya que no tiene venta directa a consumidores finales.

Canales indirectos: de la fábrica al consumidor final con la participación de intermediarios contractuales (importadores).

Cortos: participa un solo intermediario entre la fábrica y el consumidor final. Este es el caso de la venta directa realizada al Comercio importador de Chile. El comercio compra el producto en argentina y lo importa a chile y lo comercializa en sus sucursales del vecino país (Santiago, Viña del Mar, Concepción)

Largos: participa más de un intermediario entre la fábrica y el consumidor final. Acá se hace referencia a los mayoristas y minoristas, en este caso es el

resto de comercios minoristas por medio de la utilización de mayoristas con posibilidades de importar, este es el segmento que debemos abordar.

- De distribución física o logística: básicamente es el movimiento de la mercadería, los puntos de espera (depósitos y almacenes), y el movimiento de transporte.

La empresa cuenta con una planta industrial ubicada en el Partido de Pilar provincia de Buenos Aires Argentina.

De allí se abastece a un centro de distribución propio ubicado en el partido de Vicente López (florida) provincia de Buenos Aires, que abastece a todas las sucursales del país (cinco) Rosario, Córdoba, Bahía Blanca, Tucumán y Mendoza, también abastece a exportaciones con destinos tales como EE.UU. Centro América ,Europa , y países sudamericanos como Uruguay, Paraguay y Bolivia.

El traslado del producto a Chile se efectúa por medio del importador bajo la condición de la incoterns EXW . Y con los controles necesarios para que el producto llegue en condiciones óptimas.

- De impulsión de la demanda o de promoción: Dado que cada uno de los integrantes del canal, en mayor o menor medida, realiza actividades promocionales y publicitarias a los efectos de estimular la demanda de sus

productos, marcas, etc. La empresa FV, participa en publicidad grafica y a su vez, cada uno de los clientes en forma particular hace publicidad de los productos de la empresa.

Pasos en la toma de decisiones para el diseño del canal²⁹

Lo que se quiere lograr en este proceso es una modificación y una mejor adecuación de los canales de distribución existentes en la empresa.

Primer Paso: Reconocimiento de la necesidad de la modificación del canal

El análisis se efectúa porque es necesaria una modificación en los canales actuales, es decir, que lo que se pretende es cambiar la estructura que se viene llevando en los canales indirectos.

Segundo Paso: Proceso de investigación primario sobre los canales actuales propios y de la competencia³⁰

Actualmente la empresa vende sus productos a un comercio importador , no existiendo la venta directa al consumidor final y de esta manera perdiendo el control y el seguimiento del producto.

Las ventas de la empresa pueden adaptarse a la siguiente clasificación:

- Por modalidad: 1) En consignación (actualmente no habitual) donde los consignatarios retiran mercadería y la venden a nombre propio, pero por cuenta de FV , remitiendo quincenalmente la rendición de líquido producto,

²⁹ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 102.

³⁰ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística, obra citada, Pagina 106.

donde detallan los importes cobrados y detraen las comisiones correspondientes, 2) Venta directa, facturación al cliente en forma directa con entrega en el establecimiento (actualmente no habitual).

- Por zona geográfica: Se realiza la mayor cantidad de operaciones en Santiago, en menor medida en departamentos alejados como Viña del mar y Concepción
- Por lugar de entrega: Desde el establecimiento de Fv a domicilio de cada Comercio es la metodología común en Argentina no implementada en Chile.

Uno de los objetivos de la empresa, es liderar el mercado Sudamericano, y si bien actualmente eso ocurre en Argentina y otros países de América, no se están aprovechando las condiciones que se presentan, es el caso de de Chile, donde no se llega a todo ese mercado, quedando nichos que pueden se ocupados por la competencia. Es en este punto donde se presenta la oportunidad de abrir otro punto de venta en Chile, como el que posee en Argentina, donde la rentabilidad que produce es muy positiva. Lo que se propone es crear un canal directo, entre la empresa y el consumidor final.

Un problema que enfrenta la empresa en la actualidad, es con algunos intermediarios, ya que si bien algunos objetivos se complementan entre sí, muchas veces se contraponen, lo cual genera una búsqueda de alianzas entre la empresa e intermediarios para operar más eficientemente.

Tercer paso: Establecimiento y coordinación de los objetivos estratégicos de distribución³¹

³¹ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 108.

En el punto anterior se investigó y definió cuales eran los problemas que estaban surgiendo en los canales de distribución actuales de la empresa, se propusieron objetivos para el mejoramiento de los actuales, y adaptación de los nuevos. En este paso analizaremos como adaptar esos objetivos a la empresa.

El primer punto se refiere a la incorporación de canales directos, para el desarrollo de puntos de venta en Chile: Lo que se propone es incorporarse y liderar a un mercado donde existen ciertos nichos no desarrollados por la competencia, esto se llevaría a cabo a través de la instalación de una sucursal , de la propia empresa donde la venta sea mas rápida y eficiente al consumidor final a través de mayoristas y minoristas, pero sin perder de vista que nuestro objetivo es satisfacer directamente al consumidor final. Si bien esto requiere un costo que sería la instalación total de un depósito de almacenamiento, personal , vehículos de distribución, etc., la rentabilidad y la oportunidad que se está presentando en la actualidad, como ser la marca líder del mercado local, no se puede desaprovechar, y menos si se tiene en cuenta que uno de los objetivos de la firma es cubrir el mercado y liderarlo.

El segundo problema que surgió después del análisis del punto anterior, es la relación con los intermediarios. Para este punto se propone:

- 1) El escenario actual de los mercados , nos muestra que hay una mayor concentración de compras de este tipo de productos en negocios del tipo Retail. Siendo uno de nuestros potenciales clientes los negocios minoristas, lo que debemos hacer es desarrollar estrategias u objetivos en común para que este tipo de intermediario pueda seguir compitiendo en el mercado.

2) También existe el mismo inconveniente con los mayoristas, por la misma razón antes expuesta.

Tanto para los canales que hoy presenta la empresa y los nuevos emprendimientos que se proponen para el mercado Chileno, se propone:

- Mantener a nuestro cliente (importador) actualizados en la actividad que desarrollan, enviándoles un detalle mensual, a cerca del mercado de la construcción, variaciones en los precios, etc., esto serviría para que estén más interiorizados en el tema.
- Llevar un programa de capacitación para nuestros clientes, donde los temas relevantes a llevar a cabo serían: distribución física del producto (para aquellos casos donde la empresa no le distribuye), manejo de inventarios, almacenamiento del producto, procesamiento de pedidos, servicio al cliente.
- Mantenerlos informados acerca de los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores finales, nuevas exigencias, tendencias de compra, a través de Investigaciones de mercado periódicas que realizará la empresa.
- Promoción, actividades dirigidas a estimular la demanda en cada nivel. Incluye publicidad, promociones en el punto de venta, etc.
- Hacer periódicamente “Encuestas de Satisfacción” a nuestros clientes, para fortalecer aquellos puntos donde se encuentran verdaderamente satisfechos y corregir errores .

Al realizar este tipo de actividades, la empresa Fv griferías de alta Tecnología obtiene los siguientes beneficios:

- Aumenta las ventas
- Incrementa el nivel de retención de los clientes
- Dirige el mensaje a las personas correctas en el momento justo
- Produce lealtad creciente
- Permite medir los éxitos

Cuarto paso: Determinación del micro funciones a cumplir en el nuevo canal³²

A partir de las ideas anteriormente definidas, se deben determinar las funciones y tareas para lograrlos. En el paso anterior se definieron los objetivos y como se llevarían a cabo. Lo que se debe lograr es brindarle a nuestros clientes (intermediarios), además de un producto de excelente calidad, el mejor servicio, para esto debemos satisfacer sus pedidos lo más rápido posible y para esto tenemos que responder con niveles de stock adecuados y distribuyendo los productos con la mayor velocidad y eficiencia posible.

Quinto paso: Desarrollo de posibles alternativas de estructura de canales y su relación con el análisis de restricciones que condicionan las elecciones posibles³³

Involucra la toma de decisiones en cuatro aspectos claros y analiza simultáneamente nivel de cumplimiento para cada tema:

1) Números de niveles y longitud del canal:

³² Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 108.

³³ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística ,obra citada , Pagina 109.

La empresa cuenta con canales indirectos cortos , y con la propuesta del nuevo punto de venta de una sucursal en Chile se incorporarían los canales indirectos largos.

2) Intensidad de la distribución (cobertura) a los distintos niveles:

- Cobertura intensiva (saturación): Implica la utilización de todos los puntos de distribución disponibles para cada nivel de intermediación en el canal.
- Cobertura selectiva: Como el nombre lo indica, consiste en operar con algunos puntos de distribución para cada nivel de intermediación en el canal, y no en todos los disponibles. Este es el caso que presenta la firma, y la selección se debe en primer medida a que el nivel de producción de hoy , que alcanza para satisfacer a más clientes, complaciendo de la mejor manera a todos, es por eso que la empresa seleccionara los intermediarios adecuados.
- Cobertura exclusiva: Es en realidad el extremo de la selectividad. Normalmente implica uno o pocos intermediarios para un área determinada.

3) Tipos de intermediarios:

Se refiere a la decisión acerca del tipo particular de intermediarios a utilizar en los distintos niveles del canal. La empresa misma es quien se encarga de prestar algún tipo de asesoramiento, rapidez de entrega, etc.

4) Tipos de sistemas a utilizar:

Se utiliza el sistema de canales convencionales. buscando maximizar los beneficio, con un objetivo global.

5) Evaluación de las variables que afectan la estructura de canales³⁴:

Consiste en la evaluación de variables que puedan llegar a tener influencia sobre las distintas alternativas de elección en cuanto a niveles, cobertura y estructura de canales.

- a- Variables relativas al mercado: En el transcurso del trabajo se ha analizado las características que enfrenta el mercado meta donde opera la empresa. La mayor cantidad de ventas se da en el Santiago, donde en la mayoría de los casos el producto es distribuido por vehículos del Comercio Importador . El mercado es muy selectivo, primero porque el producto no compite por su precio sino también por su calidad, lo que hace que esté dirigido hacia a varios tipos de segmento de mercado ya que tiene gran diversidad de productos y precios pero siempre con una alta calidad en cada uno de ellos. Segundo, porque se selecciona a quienes vendan este producto, teniendo en cuenta ciertas características como: imagen del mismo, ubicación, capacidad de almacenamiento, etc.
- b- Variables relativas al producto: Como se sabe, es un producto no perecedero, donde una de las cualidades que lo hace diferente de los demás , esto hace que muchas veces la empresa prefiera distribuirlo en vehículos propios a los miembros del canal.

³⁴ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 112.

c- Variables relativas a la empresa: La firma cuenta con una estructura de tipo grande, con amplias habilidades y conocimiento por parte de FV, quienes participan en forma directa en cada etapa de la producción, y una larga trayectoria en el rubro, lo que hace que sea reconocida en el medio e incremente su ventaja competitiva. La estructura de la empresa hace que cuente con diferentes tipos de canales, pero sin perder el control de ninguno de ellos.

Sexto paso: Selección de los miembros del canal³⁵

La empresa cuenta con canales de distribución indirectos, y si bien estos ya están operando con la misma, lo que no hace necesario la selección de los miembros del canal, es necesario continuamente hacer un análisis de los mismos a fin de no perder el control de quienes comercializan nuestro producto.

Como se dijo anteriormente la distribución es selectiva, y para esto se tuvieron en cuenta ciertas características como las siguientes:

- Interés del intermediario en nuestra línea de productos
- Prestigio
- Cumplimiento en el pago de las facturas
- A qué clientes llega y a cuales no
- Capacidad de almacenes, transportes, equipamiento
- Fuerza de ventas: compatibilidad de clientes a atender, tiempo de dedicación a nuestros productos.

³⁵ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 117.

La empresa debe identificar las necesidades de los distribuidores y crear programas para ayudar a estos a comercializar el producto, esto se propuso en pasos anteriores.

Séptimo paso: Definir las alternativas de estructura de canales más factibles y establecer métodos para su evaluación y decisión final³⁶

Una vez finalizado el proceso de análisis se procede a la decisión final sobre la estructura de canales que mejor cumplirá con los objetivos esperados.

El objetivo de este proceso es modificar algunas características en los canales indirectos, para esto se formularon diferentes situaciones que se implementaran, para un mejor desenvolvimiento en este tipo de estructura. El otro objetivo fue comenzar a operar con canales indirectos largos, del cual también se impusieron ciertos pasos a seguir.

A partir de este proceso queda el camino de implementación y puesta en marcha de los cambios propuestos en los canales de distribución. Luego lo que se debe analizar son las otras variables de marketing: política de precios y de promociones en el canal.

Precio³⁷

Introducción

³⁶ Hugo Rodolfo Paz, Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística 3ª Edición, Editorial Lectorum-Ugeman, Buenos Aires, 19-09-2008, Pagina 119.

³⁷ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 53.

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es decir, es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.

Se parte de la base de que la estrategia de precios que se fije, será muy importante ya que es uno de los aspectos que influirá en el consumidor final y por lo tanto en los ingresos de la empresa.

Hay que tener en cuenta que al haber intermediario independientes es necesario fijar una política de precios, tal que no afecte el precio final al consumidor. A su vez, la estructura de precios a lo largo del canal debe permitir la sana competencia entre los distintos niveles de participantes del mismo.

- Se deberá considerar cuál es la estrategia de negocio que ha sido seleccionada.

Con respecto a este tema, a través del análisis correspondiente se llegó a la conclusión de que la empresa desarrolla una estrategia Enfocada en la Diferenciación, lo que significa que centra sus esfuerzos en ofrecer un producto de alta calidad que satisface las necesidades de los consumidores, tal que el cliente está dispuesto a pagar un precio por este tipo de producto.

- Otro aspecto a tener en cuenta, es que las decisiones de precios deberán coordinarse con las demás componentes de la mezcla comercial, es decir producto, promoción y plaza. Esto significa que deberá existir congruencia entre dichas variables y se deberá considerar la mezcla total de mercadotecnia.

Como fue mencionado cuando se desarrollaron las variables macro ambientales, se dijo que los precios de las materias primas se manejan la mayoría de ellas a precio dólar, es decir que las fluctuaciones que esta sufra perjudican o beneficiaran el precio del producto final. Lo que la empresa ha tenido en cuenta a la hora de tener que fijar el precio, después de estas fluctuaciones de la crisis económica mundial, ha sido mantener la calidad de todas las materias primas.

Con respecto a la distribución de sus productos, se implementara la misma modalidad que en Argentina, que es ofrecer el servicio de distribución a sus clientes, sin por esto cobrar ningún adicional.

En lo que se refiere a las actividades que desarrolla la empresa para promocionar el producto, esta es la misma que se viene llevando desde hace tiempo, ya que si bien está incorporada al costo del bien, se trata de no encarecerlo demasiado.

- Con respecto a los costos en que incurre la empresa para lograr que el producto esté a disposición del mercado, también deberán ser tenidos en cuenta en el momento de fijar el precio.

Es decir que en el precio del bien están incorporados los costos fijos y variables en que se incurre para lograr que el producto esté listo.

- También hay que tener en cuenta los factores externos que afectan a las decisiones de precios, ya que mientras que los costos establecen el nivel mínimo para los precios, el mercado y la demanda establecen el precio máximo.

Con respecto a los consumidores, se sabe que cuando compran un producto están intercambiando un valor (el precio) para obtener otro valor (los beneficios de tener o usar el producto). Como consecuencia, la fijación de precios eficaz y orientada al comprador implica comprender qué valor les dan los consumidores a los beneficios que reciben del producto y un precio congruente con ese valor. Esto tiene relación con los beneficios tangibles e intangibles que se obtendrán con la compra del producto. El beneficio tangible tiene que ver con lo que es el producto en sí, en este caso de la grifería en sí. Con respecto a los beneficios intangibles, estos tienen que ver con la calidad del producto, la calidad de sus insumos, la imagen de la empresa, que acompañan la compra del producto. Si bien resulta difícil medir el valor que los consumidores le asignarán al producto, se tiene en cuenta que el mercado usa consciente o inconscientemente esos valores para evaluar el precio del producto. Esto significa que si el consumidor percibe que el precio que se fije es mayor que el valor del producto, el consumidor no comprará dicho producto. Para evitar esta situación, la empresa centra sus esfuerzos en brindar un producto y servicio que satisfaga sus necesidades.

- Otro aspecto relacionado con el precio del producto, es el “efecto del valor único”, que dice que los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es más original.

Las posibilidades de incorporar novedades al producto están relacionadas con los servicios que se pueden brindar, y esto es llevado a cabo a través de los servicios que se le ofrecen a los intermediarios, como el asesoramiento, la distribución, la capacitación que se propuso cuando se analizaron los canales de distribución, etc. Al brindarles un

buen servicio a nuestros clientes, estos podrán a su vez ofrecer el mismo servicio al cliente final.

- Otro factor que influye en la fijación del precio tiene que ver con la competencia, es decir que se deberán conocer cuáles son las demás ofertas existentes y sus precios, como así también las características de esos productos, para luego compararlos con el propio.

En este caso, si nos referimos al precio de los productos de la competencia, nos damos cuenta que FV son en comparación más caros que los productos asiáticos pero mas económicos que los europeos, y esto se debe a la inalterable calidad de los insumos que se deben adquirir para la producción de los mismos.

1- Fijación del precio

La empresa fija el precio de acuerdo a las regulaciones impuestas en el mercado, de aquí que tiene en cuenta el margen de rentabilidad que cubra sus costos. A su vez, estos precios son ajustados a ciertos clientes por ciertas acciones, como es el pronto pago, compras por volúmenes, obras importantes, recomposición de Stock, etc.

- Descuentos por pago en efectivo: es una reducción del precio que se concede a los compradores, que pagan sus cuentas de inmediato. El descuento se les concede a todos los clientes que cumplen con estos términos.

- Descuentos por volumen: es una reducción del precio que se concede a los compradores, que adquieren volúmenes grandes. Estos descuentos se ofrecen a todos aquellos clientes que reúnen estas características.
- Descuentos por obras ganadas, Hoteles, edificios, etc.
- Descuentos por recomposición de Stock de sus depósitos (bodegas).

Del análisis realizado se desprende que para fijar el precio del producto se consideran varios factores. Es decir, que se tienen en cuenta los objetivos de la empresa, la estrategia seleccionada, las condiciones del ambiente en el que opera, el mercado al cual apunta y los demás elementos que componen la mezcla de mercadotecnia.

De la combinación de todos esos factores surge el precio con el que la empresa compete en el mercado. Cabe recordar que la empresa está enfocada a la diferenciación.

Promoción³⁸

Introducción

Se puede definir la estrategia promocional de la siguiente manera: “Un programa integrado y controlado de métodos y de materiales de comunicación diseñados para presentar a los clientes potenciales los productos y servicios de la empresa, comunicar los atributos de los productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, a los

³⁸ Philip Kotler –Gary Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007, Pagina 65.

efectos de facilitar las ventas previstas, generar ventas por impulso y contribuir a lograr beneficios adecuados al largo plazo.”

Las herramientas más importantes para el fabricante para la implementación de la estrategia promocional son:

- **Publicidad:**

La publicidad se define como cualquier forma remunerada de presentaciones no personales y de promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado

La firma Fv realiza publicidad grafica y televisivas indirectas, gourmet y novelas ya que en la mayoría de estos programas tienen FV en la argentina y es común ver en Chile estos programas a diario, que va dirigida a distintos integrantes del segmento elegido. Hasta el momento este tipo de publicidad se hace para que el consumidor conozca la marca y el producto que ofrece, pero en estos mensajes no incluye a ningún integrante de los canales de distribución.

La inclusión de los intermediarios en las campañas publicitarias, sería un buen punto para que la empresa haga conocer a estos y a su vez ambos puedan incrementar sus ventas y bajar sus costos.

- **Descuentos promocionales**

La característica típica de este tipo de descuentos promocionales es ofrecer al intermediario un porcentaje de descuento sobre las compras de ciertos productos a condición de que el intermediario realice actividades promocionales de apoyo

especificadas por el fabricante. En el caso específico de la empresa se da con los productos nuevos de lanzamiento.

- Displays y otros soportes de ventas

Usados en el punto de venta, incluyen exhibidores especiales, carteles, calcomanías entre otros. Este tipo de promoción se da en la empresa, donde la mayoría de nuestros clientes tienen carteles que identifican a la marca, o en los transportes donde llevan la mercadería tienen la distinción de la marca. Uno de los temas es que todos los clientes tengan este tipo de soporte, ya que es una muy buena promoción para la empresa.

- Promociones en el punto de venta

Actividades dirigidas a atraer público, a generar y agregar interés por parte del público hacia productos del fabricante y a desencadenar la compra impulsiva por parte del consumidor.

Esto se refiere a hacer asesoramiento con promotores en el lugar de venta, esto generaría la atracción de nuevos clientes, y lograr más ventas beneficiando a los intermediarios.

- Publicidad por Internet

La empresa cuenta con una página Web, donde describe la empresa, sus productos y trayectoria con lo cual da una verdadera impresión de la seriedad de la empresa, a su vez presenta asesoramiento on-line enfocadas directamente al cliente final, profesionales (arquitectos e ingenieros), instaladores o (gasfister). Este tipo de publicidad no es nuevo en la empresa, por lo que se obtiene muy buenos resultados,

también participar activamente con La Cámara Chilena de la Construcción , La Corporación de Desarrollo Tecnológico y La Asociación de Oficinas de Arquitectos de Chile, es una buena herramienta para llegar al consumidor final, y también a los integrantes del canal.

Lo que se debe lograr en la Estrategia de Promoción es llegar al mercado meta, haciéndoles conocer el producto, características, y a su vez hacer conocer a los integrantes del canal. Esto es un beneficio compartido ya que una buena campaña publicitaria, enfocada al segmento correcto, aumenta las ventas y posiciona la marca.

Estrategia a nivel Corporativo³⁹

Esta estrategia se desarrolla en el nivel más alto de la empresa, ya que como sabemos existen tres niveles jerárquicos de planificación, que se dan en la mayoría de las empresas, sobre todo en las de gran tamaño⁴⁰.

Estos niveles son:

- Nivel Corporativo
- Nivel de Negocios
- Nivel Funcional

³⁹ • No especificado, www.gestiopolis/recursos/documentos/fulldocs/ger ,Administracion Estrategica , Un enfoque Integrado HILL CHARLES y JONES GARETH ,Editorial Graw hill.2002, 08-12-09, 03:38 AM

⁴⁰ Frank Bradley, Hayde Calderón , Marketing Internacional, 5· Edición, Editorial Pearson, Prentice Hall, 2006 , Pagina 241

Las estrategias a nivel corporativo marcan el rumbo de la empresa y deben ser enfrentadas considerando a la firma como un todo. Deben tener en cuenta todos los negocios de la empresa.

Estas estrategias pueden ser:

- 1- *Crecimiento intensivo*: Esta es justificable para una empresa que no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por el mercado Chileno.

Las posibles estrategias de crecimiento pueden ser:

- a) *Penetración de Mercado*: consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.

Por esto Fv Griferias de Alta Tecnología realiza publicidad y continuamente implementa mejoras en sus productos a fin de motivar la compra por parte de los consumidores.

- b) *Desarrollo de Mercados*⁴¹: Consiste en aumentar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa a otros mercados.

FV griferias de Alta Tecnología. Tendría que analizar la posibilidad de expandir geográficamente sus mercados dentro de Chile, por ejemplo en todas las regiones del país trasandino, por el momento y lo más próximo es expandirse en toda Región central de Chile donde existe el mayor poder adquisitivo de la gente y la mayor cantidad demográfica del país.

⁴¹ Michael E. Porter , Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria , Edición revisada 37ª reimpresión , 2008, México , Pagina 126

- c) Desarrollo de productos: Tiene por objetivo desarrollar los productos en los mercados actuales.
- Agregar atributos al producto
 - Expandir la línea de productos
 - Mejorar la calidad
- 2- *Crecimiento integrado*: Se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, la integración puede ser:
- a) Integración hacia atrás: esta guiada por una intención de estabilizar o proteger las fuentes de aprovisionamiento. Por el momento la empresa cuenta con este objetivo.
 - b) Integración hacia delante: tiene como finalidad asegurar el control de las salidas de los productos. FV, no controla la cadena de distribución, y se implementarán nuevas estrategias a fin de obtener mayor control.
- 3- *Diversificación*: Se justifica si el sector industrial en el que está inserto la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad. La diversificación puede ser:
- a) Diversificación concéntrica: La empresa sale de un sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de las actividades ya existentes en el plano tecnológico o comercial.

FV puede aprovechar y diversificarse en negocios relacionados como es el tema de la broncearía, válvulas y accesorios sanitarios. Propuesta realizada en el Plan de Marketing cuando se analizó el producto.

- b) Diversificación Pura: la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales tanto en el plano tecnológico como en el comercial. Son las más arriesgadas y complejas, y no serán utilizadas en este caso.

Las estrategias que se proponen para FV son: las de CRECIMIENTO INTENSIVO, dentro de esta tiene posibilidades de varios cursos de acción, pero más que nada tendiendo a Penetración de Mercados.

La otra estrategia que se propone es en la de DIVERSIFICACION, dentro de esta en la Concéntrica, para aprovechar los conocimientos existentes del personal y lograr así el efecto sinergia.

Estrategia a Nivel de Negocios⁴²

A nivel de negocios están los principales esfuerzos que apuntan a crear una posición defendible en un sector para enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Podemos identificar tres estrategias⁴³:

⁴² No especificado, www.gestiopolis/recursos/documentos/fulldocs/ger, Administracion Estrategica, Un enfoque Integrado HILL CHARLES y JONES GARETH, Editorial Graw hill.2002, 08-12-09, 03:38 AM

⁴³ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Editorial Grupo Patria, Edición revisada 37ª reimpresión, 2008, México, Pagina 51.

1- *Liderazgo en costos*: Consiste en lograr una ventaja competitiva mediante bajos precios, como consecuencia de lograr disminuir costos.

Para obtener un liderazgo en costos se tienen que controlar ciertas directrices:

- a) Economías de escala: surgen de la capacidad de desempeñar actividades en forma eficiente y diferente a un mayor volumen.
- b) Aprendizaje: se logra cuando la empresa logra cada vez mayor volumen, la mano de obra, la utilización de la tecnología, el desarrollo de procesos, los tiempos de entrega de mercaderías a clientes, los conocimientos e la fuerza de ventas aumentan su eficiencia cuanto más veces se repite cada tarea.
- c) Utilización de la capacidad instalada: el costo de una actividad se verá afectado por el uso de la capacidad en los casos en que la actividad de valor tenga un costo fijo asociado con ella.
- d) Tercerización de operaciones: transferir parte o algunos costos generados por las actividades de valor a terceros directa o indirectamente vinculados con empresa.
- e) Fabricación flexible: se basa en la incorporación de tecnologías altamente sofisticadas que permiten una rápida adaptación a distintos requerimientos de procesos productivos sin sacrificar costos.

Fv griferías de alta tecnología hoy en día presenta posibilidades de implementar una estrategia de este tipo, pero en esta primer incursión en el mercado chileno es estar orientado a una estrategia, como es la diferenciación. Fv en esta etapa se centra en consumidores que priorizan la calidad y la marca sobre el precio

- 2- *Diferenciación*: Esta estrategia se dirige a crear algo que sea percibido por el mercado como único, como diferente a lo que ofrecen los otros competidores. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. Permite que una empresa exija un precio superior, que venda más de un producto a un precio dado o que obtenga beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales. La diferenciación se caracteriza en general por una fuerte habilidad en Comercialización, en diseño e ingeniería del producto, fuerte capacidad en la investigación, reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad, u otras que se deriven de otros negocios que la empresa posee.
- 3- *Enfoque o alta segmentación*: Consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico determinado. Este enfoque puede estar dirigido al costo o diferenciación.

Evaluación y Control

Una vez que ya han sido definidas las estrategias y los cursos de acción más convenientes para la empresa, se considera necesario desarrollar un sistema que le permita evaluar su desempeño, de manera de asegurarse que alcanzará lo establecido en el proceso de planificación

En este capítulo se describen los pasos del proceso de evaluación que permitirán detectar los errores en las operaciones de la empresa de manera de tomar las medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Seguimiento

Una vez que se implementan las estrategias que han sido definidas, la empresa deberá hacer un seguimiento de los resultados y de los nuevos desarrollos en el medio. Esto surge como consecuencia de que durante dicha instrumentación ocurrirán hechos imprevistos, por lo que se deberá realizar un seguimiento y control de las actividades establecidas de manera de que se asegure el logro de los objetivos propuestos. Es decir, que según se instrumenten las estrategias, la empresa deberá hacer un seguimiento de sus resultados.

El propósito del control que se establezca es asegurar que la empresa logre los objetivos propuestos.

Acciones Correctivas

Periódicamente se deben realizar comparaciones entre las acciones programadas y las ejecutadas, de dicha comparación pueden o no surgir diferencias. En el supuesto caso que existieran diferencias significativas se deberán tomar acciones correctivas. Si no surgieran diferencias significativas lo que se realiza es una medición del desempeño organizacional. De esta forma se continúa permanentemente.

Conclusión Final.

Después de haber realizado un análisis sobre Fv Griferías de Alta tecnología., se puede concluir que se está ante una empresa grande , en el cual su desarrollo fue ir insertándose poco a poco en el mercado de modo lento pero seguro, adquiriendo sus dueños amplios conocimientos en el tema. Esta penetración que ejerció la empresa en el medio, tuvo como consecuencia que hoy se posiciona como líder en el mercado local y ambicione poder lograrlo en Chile como en otros países de Latinoamérica, es decir aumento de su producción y consecuentemente sus ventas.

Su objetivo es en ser una empresa líder en Latinoamérica, siendo sus productos los mejores de Sudamérica con procesos de producción celosamente guardados y cuidadosamente verificados, llevando al mercado el mejor producto fabricado en Latinoamérica.

Las actividades son ejercidas con responsabilidad a efecto de obtener resultados financieros superiores que guarden equilibrio con un crecimiento a largo plazo.

Asegurando siempre calidad en sus productos y buscando altos beneficios para todos los integrantes de la empresa.

La participación de los dueños de la empresa es activa, y son quienes tratan directamente e indirectamente con proveedores y clientes.

A través del análisis FODA que se realizó se detectaron amplias oportunidades, entre las que se destaca la débil competencia local, por la que enfrenta la empresa y las grandes ventajas de crecer en el mercado. A su vez, la firma cuenta con destacables fortalezas que hay que aprovechar. Si bien no cuenta con mayores amenazas, una de ellas puede ser la inserción de nuevas firmas, por lo que es necesario fijar la posición con la que cuenta y consolidarse como marca líder. Es necesario ofrecer un enfoque integrado y general para enfrentar problemas y aprovechar oportunidades

Otro de los objetivos es lograr captar todo el mercado Chileno. La empresa para esto cuenta con una gran ventaja ya que en Mendoza posee una sucursal de donde puede abastecer el mercado chileno y abaratar costos de transporte ya que Mendoza esta a solamente 400 kilómetros de Santiago de Chile. Estas ventas son ejercidas por canales de distribución indirecto corto, contando para esto con un comercio importador. Lo que se propuso es una formulación de estos canales para obtener mejores resultados tanto la empresa como de los clientes, a fin de satisfacer las necesidades del consumidor final, con la atención y calidad que caracteriza a la empresa FV Griferías de Alta Tecnología..

A su vez lo que se propuso es trabajar a través de canales indirectos corto y largo, y de esta manera cubrir nichos no cubiertos por la competencia.

Al analizarse las Estrategias de Negocios se detectó que la empresa está enfocada en la DIFERENCIACION, ya que los productos con los que cuenta son de altísima calidad y tecnología, y esto se debe a que en todo el proceso productivo hasta su venta, se cuenta con estrictos controles.

Las estrategias a Nivel Corporativo que se propusieron son: las de CRECIMIENTO INTENSIVO, dentro de esta tiene posibilidades de varios cursos de acción, pero más que nada tendiendo a Penetración de Mercados.

La otra estrategia que se propuso es la de DIVERSIFICACION, para aprovechar los conocimientos existentes de la empresa con una basta experiencia en el rubro con 88 años que avalan a la firma.

La filosofía de la empresa es brindar un producto de alta calidad a precios competitivos y brindando el mejor servicio que satisfaga plenamente las necesidades del consumidor final, para esto la firma se basa en:

Responsabilidad: todos los integrantes de Fv grifería de Alta Tecnología, trabajan con profundos conocimientos en cada área donde se desenvuelven.

Compromiso con el consumidor: La calidad de los productos determina el perfil de la empresa, por ello es que se compromete con el consumidor a brindar la mejor calidad.

Trabajo en equipo: Los integrantes de la empresa, trabajan en equipo a fin de lograr una mayor eficiencia y productividad.

Servicios: FV no sólo ofrece productos de alta calidad sino el mejor servicio, para eso cuenta con la estructura necesaria y personal idóneo.

Se concluye diciendo que el objetivo de la empresa es siempre maximizar sus esfuerzos buscando siempre entender qué es de valor para el cliente-meta Fv es una elección segura.

Bibliografía

- BRADLEY FRANK – CALDERON HAYDE, Marketing Internacional ,5 edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Madrid, 2006.
- PAZ HUGO RODOLFO, Canales de Distribución-Gestión Comercial y Logística, 3ª Edición Actualizada, Editorial Lectorum Ugerman, Buenos Aires, 2008.
- PORTER MICHEAL, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia, Edición Revisada 37ª reimpresión, Grupo Editorial Patria, México 2007.
- KOTLER PHILIP – ARMSTRONG PHILIP, Marketing, Versión para Latinoamérica, Décima Primera Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2007.
- Diario Clarín-Suplemento Arquitectura, 20-10-09. Argentina

- No especificado, www.crecenegocios.com, La visión de una empresa, 03-04-09, 19:19 PM.
- No especificado, www.fvsa.com, Historia, 17-03-09, 21:13 PM
- No especificado, www.hansgrohe-usa.com, History, 16-10-09, 23.15 PM
- No especificado, www.kohler.com, About kohler Co., 21-10-09, 19:57 PM
- No especificado, www.totousa.com , History, 16-10-09, 17:57 PM
- No especificado, www.gestiopolis/recursos/documentos/fulldocs/ger
,Administracion Estrategica , Un enfoque Integrado HILL CHARLES y JONES
GARETH ,Editorial Graw hill.2002, 08-12-09, 03:38 AM.

ANEXO: Entrevistas personales

- ENGELHARD ROBERTO, Gerente de Marketing, FVsa. Buenos Aires, Argentina. Julio 2009
- LOPEZ CARLOS R. Jefe de Registro Cámara Chilena de la Construcción, Marchant Pereira 221 Of. 11 Santiago Chile .Agosto 2008.
- SALAS G. MARIA IRIS .Marketing, Asociación de Oficinas de Arquitectos, Alonso de Córdoba 2600 of. 21, Vitacura, Chile. Agosto 2008.