



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

- LICENCIATURA EN MARKETING -

**“BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES EN
NEUMATICOS TU-TOR”**

TRABAJO FINAL

Alumna: KARINA JUDITH FRIAS

Profesor Titular de Cátedra: CPN SAMIR FERNÁNDEZ HACHIM

2018

INDICE

Título del tema.....	2
Introducción	3
1. Resumen	4
2 La Empresa	10
3 Diagnostico Organizacional	12
4. Marketing Estratégico	41
5. Marketing Operativo.....	44
6. Marco Teórico.....	48
7. Inversión en Marketing.....	52
8. Conclusiones y Recomendaciones	55
9. Anexo.....	61
10. Bibliografía.....	64

**“BÚSQUEDA DE VENTAJAS
COMPETITIVAS SOSTENIBLES
EN EL LOCAL COMERCIAL DE
NEUMÁTICOS TU-TOR.”**

INTRODUCCION

El tipo de trabajo que se propone es un Plan de Marketing, en busca de estrategias óptimas y congruentes a la situación de la empresa. Surgió con la idea de mejorar el negocio de la familia. Analizarlo desde una perspectiva y mirada técnica profesional.

En su primera etapa se diseñarán y planificarán acciones que deberán ser encaminadas a los objetivos que persigue este trabajo y por sobre todo dentro de los parámetros de la Misión y Visión de la empresa, ya que este ha sido pensado de forma conjunta con los ideales que ella ha establecido con anterioridad.

La empresa busca gestionar y controlar el plan constantemente para captar a los consumidores y sobre todo marcar una diferenciación frente a sus competidores tanto en atención e información al cliente, atraerlos con un plan de venta distinto a la competencia, todo ello para lograr satisfacer al cliente.

Por mucho tiempo se marcó la idea al hablar de negocio familiar es como un entramado de: “la unión hace la fuerza”, “seguir las reglas del líder”, “no se debe cambiar por temor al fracaso”, etc. creencias como estas siempre fueron arraigadas

Hoy, sin duda se piensa distinto, estudiar esta carrera abre otro panorama de pensar en negocio, un negocio al servicio y excelencia del cliente. El objetivo de este trabajo es iniciar al negocio en un camino distinto, pensar desde afuera para adentro y no desde adentro para afuera.

Entender que al servicio de excelencia desde un saludo, gestos, atención, interés, responsabilidad, etc. hace que el local comercial MARQUE DIFERENCIA, estrategia altamente valorada por Michael Porter igualmente marcada por el gran maestro, Jesús quien nos enseñó y nos dijo en las Sagradas Escrituras Mateo 20.28: “no he venido a ser servido, sino a servir”. Esta deja una gran enseñanza, grande es aquel que sirve, que vela por el otro. Brindar un servicio amable, atento y cordial marcará la identidad y rumbo de la empresa.

Karina Judith Frías

1. RESUMEN

EMPRESA

El siguiente trabajo de la cátedra de Trabajo final de Graduación correspondiente a la carrera de Licenciatura en Marketing, se enfoca al tema elegido sobre “Búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en el local comercial de Neumáticos Tu- Tor”. Local que se encuentra situado en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán de la provincia de Salta.

Los grandes cambios que se vienen produciendo en el mercado desde el crecimiento social, tecnológico, cultural y político, sin lugar a duda tienen incidencia en la empresa y por lo tanto esta no debe quedarse sino que es menester que se imponga un pensamiento focalizado en las necesidades de sus clientes. Las acciones estarán pensadas para la empresa, analizando su situación y recolectando datos a través de entrevistas informales, cuestionario escrito a clientes y personal del comercio, observación participativa, datos de ventas, búsqueda de información del parque automotriz, conocer los potenciales clientes, conocer las necesidades insatisfechas de los clientes, etc. Durante todo el proceso el proyecto será controlado para ajustarse a los objetivos y si es necesario se aplicarán las correcciones que sean factibles para el buen desempeño y flexibilidad con el fin de lograr el éxito del proyecto.

DIAGNÓSTICO

En estos últimos dos años, dos casas comerciales con el mismo rubro de neumáticos se han instalado en la ciudad y otro supermercado (Wal-Mart) que también comercializa cubiertas en su local. Otra amenaza que atraviesa a todos los locales comerciales de diversos rubros es la cercanía que se encuentra con la zona de frontera, Bermejo- Bolivia. La constante y rotunda diferencia de precios marcada por los productos de industria China, la falta impositiva y el acentuado mercado negro.

Todos estos factores sin lugar a duda inciden en la supervivencia de la empresa. Por lo cual es imprescindible investigar, indagar, comprender, seleccionar, gestionar y considerar cambios de política de ventas y nuevas estrategias dentro del local comercial.

CLIENTE

El sector de neumático ha crecido debido al aumento de la industria automotriz. Hace muchos años los neumáticos solo podían ser usados con cámara, los avances tecnológicos han permitido que esta sea de uso radial (sin cámara). Se puede observar como las empresas multinacionales buscan implementar innovación en pos de garantizar calidad por ejemplo cambios en los modelos o inversiones en la producción y en acciones de responsabilidad social.

MARCA

Fábricas en Argentina.

FATE: inicia su actividad en 1940. Abastece en la Argentina un poco más de la cuarta parte de la demanda de neumáticos de reposición. Este exitoso desempeño se asienta en la disposición y fortaleza de una red de más de 250 Comercios Autorizados. Ocupa un predio de 40 hectáreas y abarca una superficie cubierta de más de 100.000 m². La capacidad productiva supera los cinco millones de neumáticos por año. FATE posee también una moderna planta para la reconstrucción de neumáticos de transporte.¹

MICHELIN: En 1913, Michelin comienza su actividad como importador en la Argentina. Ya en 1930 comienza la construcción de su fábrica en la localidad de Bella Vista, la que comienza a producir neumáticos 4 años más tarde y hasta el año 1955. La agencia de Michelin en Argentina se encuentra emplazada en Villa Devoto, Capital Federal, desde donde se realizan todas las tareas que permiten satisfacer a nivel nacional los requerimientos de los usuarios.²

PIRELLI: De los 19 establecimientos industriales que hoy componen el universo industrial Pirelli, 7 de ellos – 1 en Argentina, 5 en Brasil, 1 en Venezuela- están localizados en el continente Sudamericano, con una producción que cubre la gama total de segmentos: automóviles, vehículos industriales, motos, maquinaria agrícola y de minería. La presencia de Pirelli en Argentina es más que centenaria.³

BRIDGESTONE- FIRESTONE: En 1915, cinco años después que Argentina festejara su primer centenario, se conocía en el ámbito empresario local una buena nueva: The Firestone Tire & Rubber Co, de Estados Unidos, instalaba en Argentina una sucursal para venta de cubiertas, cámaras y accesorios. En 1929, la empresa decidió montar una fábrica local que le permitiera cubrir la mayor demanda de productos. Bajo las

¹ <http://www.fate.com.ar/site/empresa/acerca/>

² <http://corporativo.michelin.com.ar/acerca-do-nosotros/>

³ <http://www.pirelli.com/corporate/>

directivas de la Casa Central de Akron, Estados Unidos, el 1° de noviembre de ese año se resolvió crear "Firestone de la Argentina Sociedad Anónima Comercial e Industrial", cuyo negocio básico sería la fabricación de cubiertas y cámaras para automotores. ⁴

Para ser distribuidores oficiales de estas empresas el empresario debe cumplir con un listado de requisitos desde la infraestructura del local de venta, variados servicios (mecánica, alineado, balanceo, lubricentro, etc.), maquinarias, garantía de bienes, personal especializado entre otros. Dado que estas empresas basan su valor en la atención al cliente y de esa forma garantizan su seguridad.

PRODUCTO

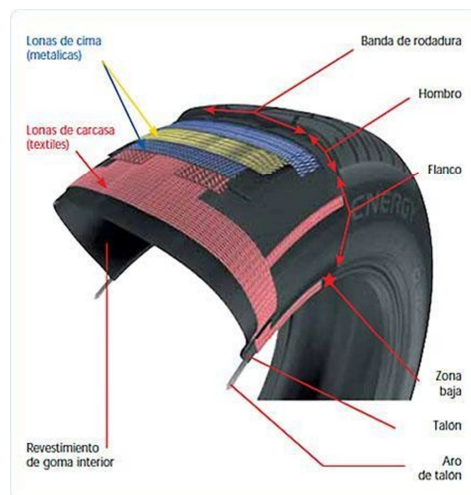
Descripción del producto

Las inscripciones grabadas en el neumático.



Normativa Técnica

La estructura de la banda neumática.



⁴ <http://www.bridgestone.com.ar/corporativo/historia-argentina>

Descripción operativa. ⁵

El código de velocidad: indica la máxima velocidad a la que el neumático puede transportar una carga, correspondiente a su índice de carga (excepto las cargas a velocidades superiores a 210 km/h), bajo las condiciones de servicio especificadas por el fabricante del neumático.



El índice de carga: es un código numérico asociado a la carga máxima que un neumático puede tolerar (excepto las cargas a velocidades por encima de 210 km/h), a la velocidad indicada en su código de velocidad y bajo las condiciones de servicio especificadas por el fabricante del neumático.

LI	Kg	LI	Kg	LI	Kg	LI	Kg	LI	Kg	LI	Kg
0	45	10	60	20	80	30	106	40	140	50	190
1	46,5	11	61,5	21	82,5	31	109	41	145	51	195
2	47,5	12	63	22	85	32	112	42	150	52	200
3	48,7	13	65	23	87,5	33	115	43	155	53	206
4	50	14	67	24	90	34	118	44	160	54	212
5	51,5	15	69	25	92,5	35	121	45	165	55	218
6	53	16	71	26	95	36	124	46	170	56	224
7	54,5	17	73	27	97,5	37	127	47	175	57	230
8	56	18	75	28	100	38	130	48	180	58	236
9	58	19	77,5	29	103	39	133	49	185	59	243
60	250	70	335	80	450	90	600	100	800	110	1060
61	257	71	345	81	462	91	615	101	825	111	1090
62	265	72	355	82	475	92	630	102	850	112	1120
63	272	73	365	83	487	93	650	103	875	113	1150
64	280	74	375	84	500	94	670	104	900	114	1180
65	290	75	387	85	515	95	690	105	925	115	1215
66	300	76	400	86	530	96	710	106	950	116	1250
67	307	77	412	87	545	97	730	107	975	117	285
68	315	78	425	88	560	98	750	108	1000	118	1320
69	325	79	437	89	580	99	775	109	1030	119	1360

⁵ http://www.pirelli.com/tyre/ar/es/car/genericPage/all_about_tyres

Normativa para neumático.⁶

Legislación de Argentina

Normativa técnica:

IRAM 113319 - Norma Mercosur 224: Conjuntos neumáticos para uso en vehículos automotores – Terminología, clasificación y mercado.

IRAM 113320 – Norma Mercosur 250: Cubiertas neumáticas nuevas de automóviles, sus derivados y remolques – requisitos en métodos de ensayo.

IRAM 113321 - Norma Mercosur 251: Cubiertas neumáticas nuevas de camionetas y sus derivados, ómnibus, camiones y sus remolques – requisitos, métodos de ensayo y redibujado.

IRAM 113322: Cubiertas neumáticas diagonales para usos agrícolas.

IRAM 113323 - Norma Mercosur 225: Criterios mínimos de selección de cubiertas neumáticas para reconstrucción y reparación – Inspección e identificación.

IRAM 113324: Cubiertas neumáticas textiles para vehículos automotores – Materiales crudos para la reconstrucción por el método convencional.

IRAM 113325: Cubiertas neumáticas para uso en vehículos automotores – Determinación de las medidas.

IRAM 113327: Válvulas para cubiertas neumáticas – Medidas.

IRAM 113328: Conjuntos neumáticos para uso en vehículos automotores – Medidas y condiciones de uso de las cubiertas neumáticas usadas en máquinas para la construcción, movimiento de tierras y compactación de materiales.

IRAM 113329: Reparación de cubiertas neumáticas.

IRAM 113337: Conjuntos neumáticos para vehículos automotores – Condiciones de uso – Montaje, desgaste, daños, redibujado y marcado.

IRAM-AITA 8 A 1: Ruedas para automotores – Definición, clasificación, dimensiones y marcado.

IRAM-AITA 8 A 2: Ruedas de acero para automóviles de pasajeros – Requisitos y métodos de ensayo.

IRAM-AITA 8 A 3: Ruedas de aluminio para automóviles de pasajeros – Requisitos y métodos de ensayo.

⁶ <http://www.cin.org.ar/normativa.html>

POLITICAS DE PRECIO.

La distribución está gravada con un impuesto del 21%, es el IVA. El margen de los distribuidores oscila alrededor del 30%, aunque dicha cifra varía en gran medida de la posibilidad de realizar operaciones especiales, como cantidades de unidades compradas, y lo ajustado del mercado con los precios de los competidores. No se debe olvidar que el mercado es un mercado de precios, aunque dependiendo del tipo de construcción la relación calidad precio puede variar y así posicionar en nichos de mercado. Una marca de neumático Michelin o Bridgestone no se compara ni en precio ni calidad a la marca nacional Fate.

Los comercios de cubiertas multi-marcas operan con un margen del 15% al 18%, dado que solo son revendedores.

COMUNICACIÓN

Por la empresa: solo el uso de medio radial.

Por la competencia: las grandes cadenas comerciales como Wal-Mart, Castillo y Ribeiro mantienen paginas propias en internet y revistas de tiradas mensuales Mientras que las empresas locales solo medios radiales.

LOGISTICA

La distribución del producto se realiza desde el sur del país hacia el norte. En el caso que la empresa sea representante oficial recibe de forma directa mientras que para aquellas empresas que son revendedores lo hacen por medio de intermediario.

2. LA EMPRESA

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS MIEMBROS

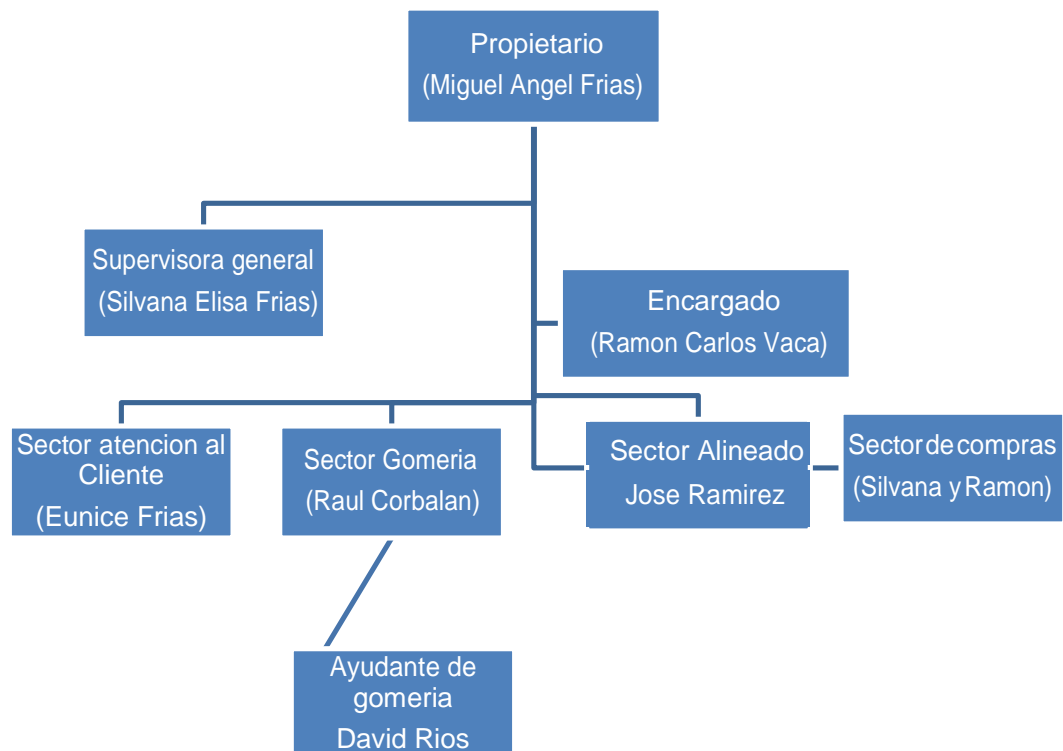
La empresa tiene sus orígenes en el año 1990 cuando el propietario el señor Frías Miguel Ángel compro la llave de negocio. En ese entonces con la marca Neumáticos Nicoletti.

Desde el comienzo y siguiendo los pasos de la antigua empresa se continuo realizando la venta y colocación de neumático. Pero con el transcurso del tiempo el dueño decidió ampliar la atención de gomería a clientes que no solo realizaban la compra en el local. De esta forma la empresa incorporo maquinas destinadas al servicio en general como parches, vulcanización, cambio de neumáticos, rotaciones, etc.

El objetivo siempre fue buscar mejorar el servicio a los clientes por lo que decidieron invertir en una alineadora de última generación como así también convertirse en vendedores multi marca con el fin de ofrecer rodados con alternativa de marca y precio.

Para llegar a crecer los miembros de la familia han marcado la diferencia en la atención y compromiso tanto en la prestación de sus servicios como en las decisiones que se han tomado.

ESTRUCTURA/EMPLEADOS



MISIÓN DEL NEGOCIO

“Dar un servicio de gomería, alineado y comercialización de neumáticos multi-marca, resolviendo necesidades de seguridad en el andar del vehículo con excelente servicio”.

Neumáticos Tu- Tor

VISION

“Ser la empresa referente en el mercado tanto para los locales como para los habitantes de las cercanías de Orán”.

VALORES CENTRALES

*Responsabilidad

*Honestidad

*Compromiso

OBJETIVO GENERAL:

“Encontrar estrategias competitivas que ayuden a la supervivencia de la empresa dentro del mercado.”

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Investigar el entorno externo y conocer la situación de la empresa.
- Investigar las necesidades insatisfechas de los clientes.
- Analizar estrategias de marketing competitivas sostenibles que ayuden a captar un mayor número de clientes.
- Mejorar la oferta de venta para los consumidores por medio de diferentes acciones.

3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

FUERZAS DEL MACRO

Aspectos generales sobre la localidad:

La ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, más conocida como Orán, es una ciudad del norte de Argentina, en la provincia de Salta. Es cabecera del departamento Orán. En el censo de 2010 registró una población de 82.413 habitantes⁷, de los cuales 76.070 habitan la zona urbana. Esto la convierte en el 2º mayor centro urbano de la provincia.

Provincia	Varones				Mujeres			
	Grupo de edad				Grupo de edad			
	Total	0-14	15-64	65 y más	Total	0-14	15-64	65 y más
Salta	597.153	192.495	366.649	38.009	617.288	186.101	384.254	46.933

Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Año 2010 ⁸

Población del Departamento ⁹

Departamento	Total de viviendas	Total de población	Varones	Mujeres	Índice de masculinidad
Orán	34.465	138.018	69.386	68.632	101,1

La Ciudad de Orán es el centro geopolítico más importante del norte de la provincia de Salta. Posee oficinas de AFIP, ANSES, Banco Nación, INTA, Juzgado Federal como así también Polideportivo, mercado de Abasto, grandes cadenas comerciales (Ribeiro- Musimundo- Castillo), supermercado Wal-Mart y Vea entre otros lo que la convierte en un punto de referencia de toda la Región del Bermejo. El movimiento económico es alentador para una región agroindustrial y zona fronteriza, muchos de los habitantes de otras localidades cercanas (Hipólito Irigoyen, Pichanal, Colonia Santa Rosa) como parajes de cerros, de zona chaqueña y ciudadanos del vecino país boliviano recurren a Orán a realizar sus compras.

⁷ Fuente de información: Instituto nacional de estadística y censos de la República Argentina INDEC. www.indec.mecon.ar

⁸ Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

⁹ <http://www.portaldesalta.gov.ar/oran.htm>

La población está comprendida por clase trabajadora de clase baja y media. Que se sustentan en trabajos públicos en dependencia y trabajos independientes, como así también trabajadores jornaleros de zona rural. Los valores están fuertemente enmarcados por el materialismo y progreso, la cultura y costumbres por rituales de cultura boliviana e indígena.

Si bien San Ramón de la Nueva Orán es una concentración de habitantes de zonas cercanas ésta también en estos últimos años ha sido zona de tránsito para los tour de compras de diferentes provincias, Santiago del Estero, Jujuy, Formosa, La Rioja, San Juan, etc. Ya que recurren continuamente a realizar compras de indumentaria, bazar, ropa blanca y juguetería al vecino país Bolivia. Los precios de estos, tienen una gran diferencia comparada con los productos argentinos. El contrabando es alarmante, la posición y poder que han tomado las personas que se dedican a esta actividad es preponderante desde pasadores (bagayeros), personas dedicadas a cuidar mercadería y autos para el transporte de recorrido Aguas Blancas – Orán, es un tráfico totalmente organizado. Lo cual sin duda influye en el crecimiento de problemáticas sociales como el tráfico de droga. Es considerada como la puerta de entrada del contrabando. La mercadería que pasa a diario está estimada en millones de pesos.

La competencia es latente, el rubro de indumentaria ha sido el de más crecimiento en la localidad en estos años, ya que existe una diferenciación entre los que compran ropa boliviana y la ropa argentina. La cual comprende una disimilitud en calidad. Jóvenes y adolescentes son sus principales consumidores.

Entorno específico:

Es importante rescatar datos del parque automotor, este demuestra un notable crecimiento cuantitativo con respecto al año anterior. Esto confirma que parte de la población Argentina adquiere un vehículo 0 km. Así también el comercio de autos usados también ha presentado elevadas ventas.

El mercado de neumático en Argentina confirma una tendencia en alza.

Parque automotor de la República Argentina ¹⁰

Observatorio Nacional de Datos de Transporte

Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial

Universidad Tecnológica Nacional

Sección Industria automotriz

Descripción Evolución del parque automotor por categoría. Total país

Fuente ADEFA

Último dato disponible diciembre 2014

Fecha de actualización septiembre 2015

Año	Automóviles	Vehículos utilitarios livianos	Vehículos de carga	Ómnibus	Total
2006	5.325.231	1.370.312	417.042	62.785	7.175.370
2007	5.745.200	1.488.040	440.708	64.954	7.738.902
2008	6.270.915	1.623.612	495.997	69.248	8.459.772
2009	6.706.100	1.681.549	498.957	68.267	8.954.873
2010	7.604.921	1.891.846	546.164	73.087	10.116.018
2011	8.269.443	2.040.269	573.481	75.891	10.959.084
2012	8.682.726	2.122.901	593.476	77.445	11.476.548
2013	9.451.329	2.293.172	625.276	87.087	12.456.864
2014	10.143.583	2.495.304	654.215	82.885	13.375.987

La información presentada incluye a los vehículos robados, activos en el país.

Parque automotor en la Provincia de Salta.

Año	Salta
2006	101.834
2007	113.700
2008	127.271
2009	130.686
2010	151.164
2011	168.670
2012	179.479
2013	199.788
2014	218.522

¹⁰ Fuente de información Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA)- Pagina web.
<http://ondat.fra.utn.edu.ar/?p=931>

Parque automotor de la ciudad de San Ramón de la Nueva Oran. ¹¹

Año 2016

Auto- Camioneta- 4x4- pick up- colectivos- acoplados: 15.195 unidades

Automóviles: 9.500 unidades

Camionetas- pick up – 4x4: 3.188 unidades

Cantidad de Vehículos livianos destinados a la actividad comercial. ¹²

Remises: Comprende a 17 (diecisiete) remiseras locales: 450 unidades. El 15% (59 unidades) se encuentran en baja por un periodo de 60 a 90 días por desperfecto mecánicos, accidente, inhabilitados, etc.

Taxis oficiales: 125 unidades. Recorrido Oran- Aguas Blancas y viceversa.

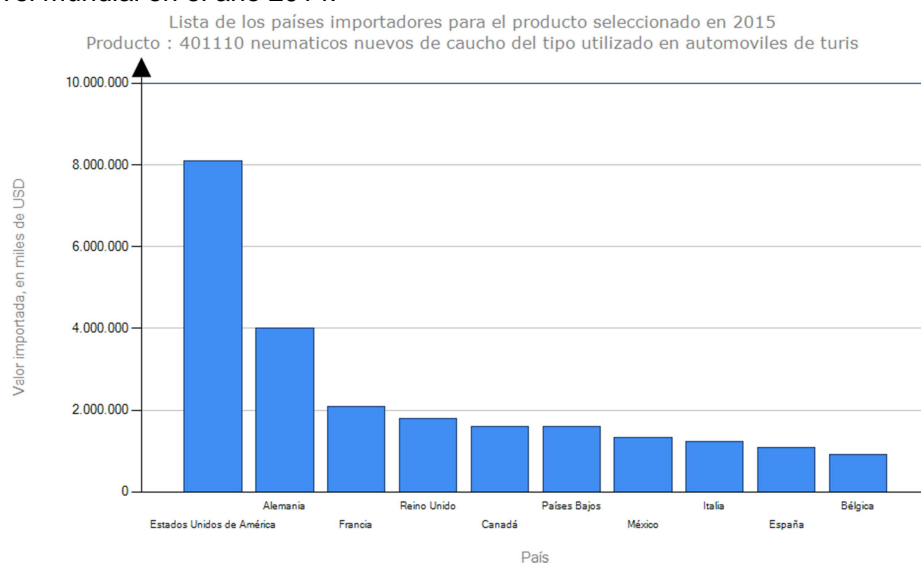
Taxis rurales: 50 unidades. Recorrido Orán- Pichanal

Taxi- flete: 30 unidades

La cantidad total de vehículos livianos y pick up destinados a la actividad comercial es de 655 unidades

Aspectos del sector.

El comercio internacional de neumáticos¹³: Los principales importadores son EE.UU, Alemania, Francia y Reino Unido. Se evidencia el crecimiento sostenido y exponencial de Estados Unidos con un 20,7% de participación en las importaciones a nivel mundial en el año 2014.

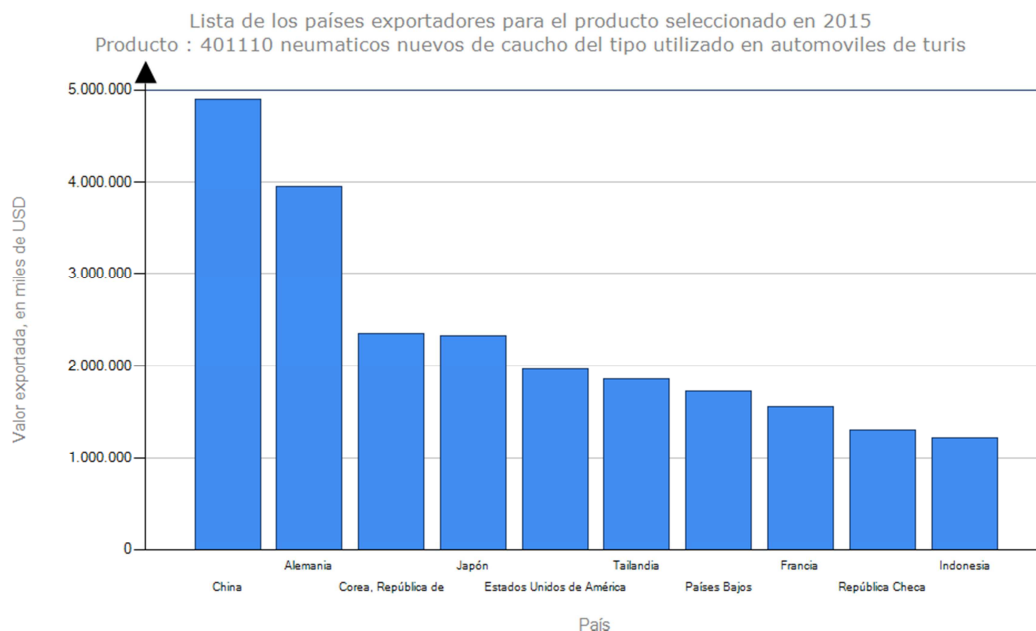


¹¹ Fuente de información: Municipalidad de Orán- Secretaria de Recurso Tributario.

¹² Fuente de información: Municipalidad de Oran- Dirección de Tránsito Municipal- Secretaria de Verificación.

¹³ Fuente: www.trademap.org

En cuanto a las exportaciones, el protagonismo es de China pasando de tener el 13% de participación de las exportaciones a nivel mundial. Le sigue Alemania, República de Corea, Japón y Estados Unidos.



Para obtener información a nivel país, la fuente ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración). Dicha asociación fue conformada por trece países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Cuba y Panamá. Se conformó con el objetivo de reducir gradualmente las trabas para el comercio hasta eliminarlas, impulsar vínculos solidarios y de cooperación, promover un desarrollo armónico y equilibrado para aumentar el nivel de vida y crear un área de preferencias económicas con vistas al establecimiento de un mercado común latinoamericano.

Se considera los últimos 3 (tres) años, de 2013 a 2016.¹⁴

	Valor Inicial	Valor Final	Variación
Importaciones totales de Argentina (en miles de U\$S)	73655503	59831588	-18,77
Importaciones totales del Capítulo 40 (en miles de U\$S)	1420309	1027247	-27,67
Porcentaje que representa el Capítulo 40 sobre el total de las importaciones de Argentina	1,93	1,72	-10,88

Según esta información se observa que las importaciones han tenido una variación negativa del -18,77%, vale aclarar que esta solo corresponde a neumáticos de automóvil. Debido a las trabas que implicaban las importaciones, el precio del dólar y los gravámenes altos para los importadores. Esta se encuadra en su línea de

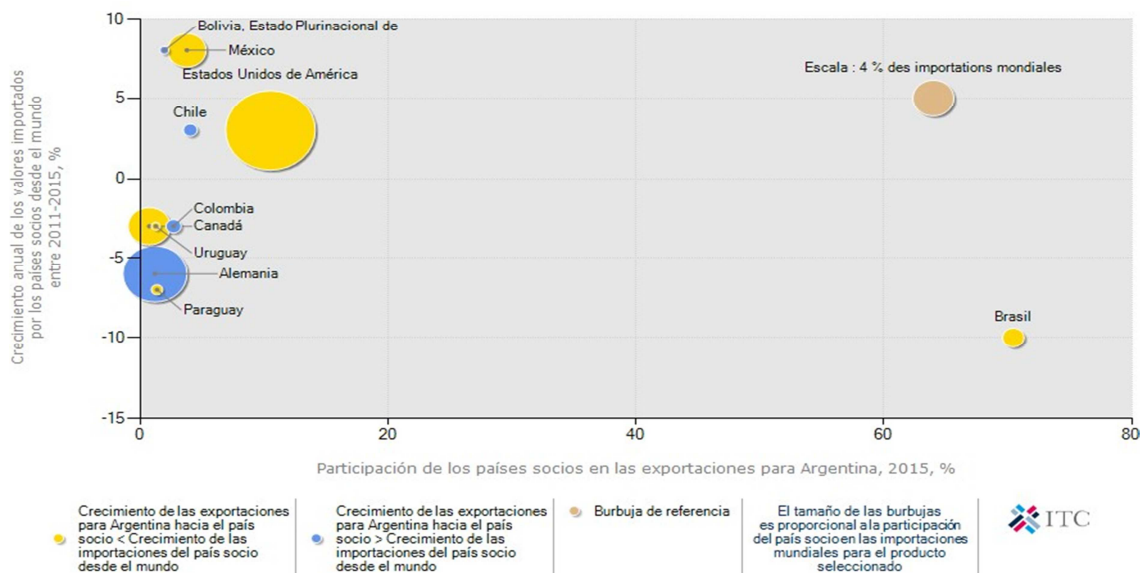
¹⁴ <http://www.aladi.org/>

defensa de la industria nacional. En la actualidad y con las nuevas medidas del gobierno nacional las trabas han sido retiradas.

Argentina como exportadora.

Las exportaciones de Argentina representan 0,27% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 34.¹⁵

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Argentina en 2015
 Producto : 401110 neumáticos nuevos de caucho del tipo utilizado en automoviles de turis



¹⁵ http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx

Listado de las empresas exportadoras en Argentina.¹⁶

Categoría de producto: cubiertas y cámaras neumáticas.

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
ALBERT S.A.	2	13	Argentina	Laboulaye
BRIDGESTONE ARGENTINA S.A.I. Y C.	1	1165	Argentina	Llavallol
CAUCHO MAIPU S.R.L.	2	12	Argentina	General San Martín
CRITERIUM S.A.	1	30	Argentina	La Tablada
ESTABLECIMIENTO SUMO S.R.L.	1	25	Argentina	Ciudad De Buenos Aires
FATE S.A.I.C.I.	1	2250	Argentina	San Fernando
INDUZAN S.A.	1	55	Argentina	Carapachay
IUCULANO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	1	38	Argentina	Rosario
Moreno Goma S.A. - Neumáticos Devoto	2	70	Argentina	Ciudad De Buenos Aires
NEUMATICOS GOODYEAR S.R.L.	1	55	Argentina	Ciudad De Buenos Aires
PIRELLI NEUMATICOS S.A.I.C.	1	1000	Argentina	Merlo
Tirso Gomez S.R.L. - Tg	1	68	Argentina	Ciudad De Buenos Aires
ZAPATER, DIAZ INDUSTRIAL Y COMERCIAL S.A.	1	98	Argentina	Munro

¹⁶ <http://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?>

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Comercios en la localidad:

El rubro neumático a nivel local se ha expandido con la presencia de:

- 1- Sucursal Norte Gomas (Distribuidor oficial Pirelli).
- 2-Chango Mas - Wal-Mart (ventas de neumáticos marca Fate / Pirelli)
- 3-Tali Hnos. (ventas de neumáticos multi-marca).
- 4- Neumáticos Fema (ventas de neumáticos multi-marca)
- 5- Nico suspensión (venta de neumáticos multi-marca)
- 6-Cadenas comerciales (ventas de neumáticos en muy pequeña cantidad). Ofrecen plazos largos en compra.

Así mismo se observa la alta comercialización de neumáticos importados de fabricación China. Muchos taxistas y remiseros recurren a comprar cubiertas al vecino país. Corriendo el riesgo de la falta de garantía y seguridad por la carencia de certificación y homologación.

Si bien las diferencias de precios son claramente desiguales, por citar un ejemplo cubierta 195/55 x 15 - Pirelli → \$1750 pesos – cubierta China Whelit →\$800 pesos.

ANALISIS DE LA EMPRESA

Diseño de la metodología del trabajo de campo

La elección de la metodología y el paradigma de la investigación seguirán una lógica, descriptiva y exploratoria basada en métodos cualitativos y cuantitativos. Ya que al complementarse ambos métodos permitirá el enriquecimiento del proceso investigativo. Ambos, para optimizar los resultados y analizar la búsqueda de ventajas competitivas.

INDICADORES	MÉTODO	TECNICAS	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	INFORMANTES
Investigar el entorno de la empresa.	Síntesis de observación. Selección de datos estadísticos.	Observación. Estadística del parque automotor local.	Guía de observación. Registro de datos estadísticos.	Registro de asistencia. Municipalidad de San Ramón de la Nueva Orán.
Conocer la situación de la empresa.	*Clasificación de archivo. *Muestreo selectivo al personal de la empresa. *Síntesis de la investigación sobre el entorno.	*Archivo. *Entrevista. *Sistematización.	*Cuadro de clasificación de características. *Cuestionario formal. * Matriz de factores que determinan el entorno de la empresa.	*Datos de ventas. *Ficha de clientes. *Personal de la empresa. *Informe final.
Investigar las necesidades insatisfechas de los clientes.	*Muestreo selectivo de informantes claves (clientes).	*Entrevista estructurada dirigida.	*Cuestionario.	*Clientes.
Investigar los atributos que fortalecen a la competencia.	*Mystery Shopper.	* Registro de observación.	*Guía de observación.	*Registro.
Analizar estrategias de marketing sostenibles.	*Síntesis bibliográfica.	*Sistematización bibliográfica.	* Ficha bibliográfica.	Todo el análisis del trabajo de campo. Libros de expertos en Marketing.

Determinación de la muestra.

Objetivo: Construir instrumentos evaluativos para el trabajo de campo.

1-La primera entrevista servirá para obtener datos sobre la empresa. Tiene como objetivo entrevistar al personal de la empresa. Este se trata de una inferencia de muestreo aleatorio, ya que se obtiene información solo de un grupo de personas específica.

2-La segunda entrevista tiene por informantes a clientes que asisten al local comercial. Tratándose de un muestreo por conveniencia, no probabilístico. Serán seleccionados de forma incidental, del cual se tiene fácil acceso.

“Como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles”.¹⁷

3- Metodología de Mystery shopper. Para dicha investigación se selecciona a 16 personas, entre ellas 8 mujeres y 8 varones, con edades de entre 30 a 40 años, propietarios de vehículos livianos y pick up. Concurrirán un hombre y una mujer en horarios distintos a cada local comercial. Cada uno de ellos contará con el Registro de Observación y luego confeccionarán un informe.

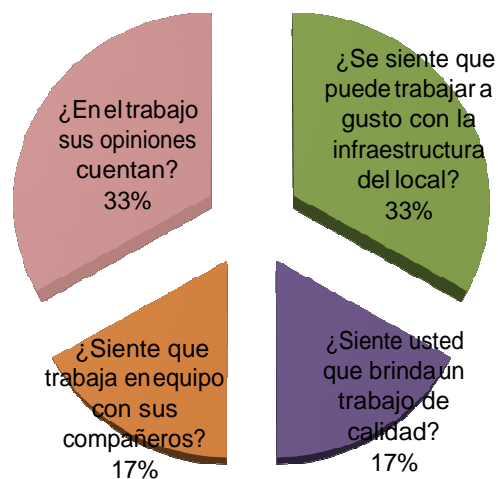
TRABAJO DE CAMPO

Fuente de información: La situación interna de la empresa.

Muestra: no probabilística (5 empleados de la empresa).

Encuesta: cuestionario preguntas abierta.

Esta tiene por objetivo conocer la situación interna de la empresa como el clima organizacional, las relaciones personales, la existencia de equipos de trabajo, capacitación, pertenencia, compromiso, etc.



¹⁷ James H. McMillan y Sally Schumacher (2001).

Con referencia a las otras preguntas de tipo abierta solo un empleado realizo una capacitación previa para su puesto de trabajo, los demás solo con conocimiento y experiencia de aprendizajes aprehendidos a través de la práctica por situación de necesidad de trabajo. Sobre si creen que es indispensable capacitarse en temas de atención al cliente, todos respondieron que es indispensable “para una buena atención, para ser responsable y atento”, “porque es indispensable para el negocio”, “para brindar una mayor atención y asesoramiento al cliente”, “para que este conforme con el trabajo que se hizo” y por ultimo porque “relaciona el género de ser mujer en el acercamiento con los clientes masculinos”.

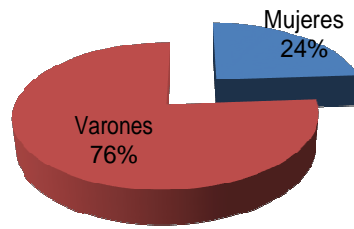
La tercera pregunta de tipo abierta sobre mencionar las cualidades frente a los clientes, todos los empleados señalaron que son responsables, educados, honestos y eficientes. En cuanto la cuarta pregunta sobre si otra empresa le ofrecería el mismo tipo de trabajo cuatro de ellos respondió, solo si tendrían motivos fuertes para aceptarlos y la última era plantear sugerencias o consejos útiles y convenientes para la empresa. Las respuestas fueron “más espacio para una mayor comodidad laboral”, “mejorar el lugar de trabajo así el cliente está cómodo”, “buscar un lugar más amplio”, “dedicarle tiempo a la formación profesional del empleado, coordinar y planificar en conjunto el futuro de la empresa intercambiando opiniones con la parte patronal e implementar maquinarias de última generación para agregar servicios para los clientes”.

Investigar las necesidades insatisfechas a los clientes.

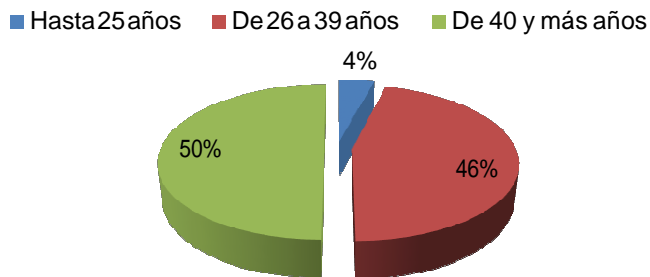
Se realizó una entrevista a clientes que asisten al local comercial. Entre los días 19 al 24 de septiembre de 2016. Con una total de 62 clientes de los cuales 50 de ellos accedieron a la entrega del cuestionario. Pero 12 clientes se rehusaron al cuestionario por motivos de diligencia y falta de tiempo.

Total de la muestra.50

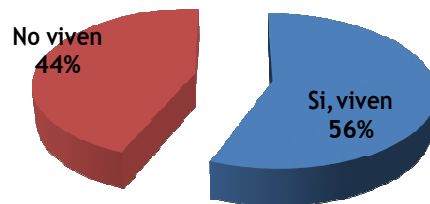
Sexo de los entrevistados:



Edades de los entrevistados:

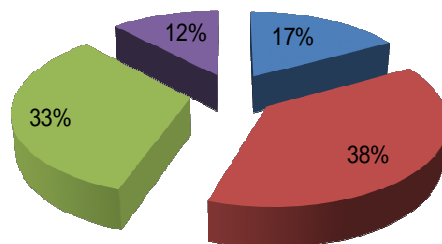


Porcentaje de personas que viven en la ciudad.



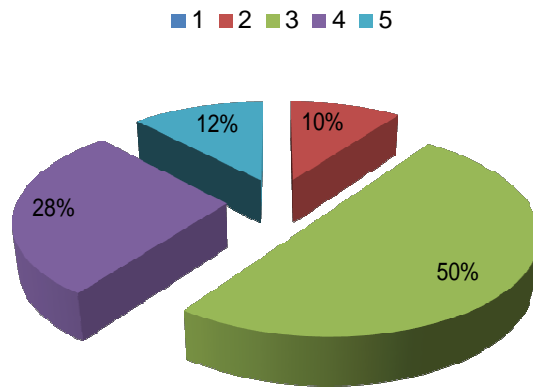
Pregunta: ¿Cómo nos conoció?

■ Publicidad ■ Amistades/familia ■ Recomendación ■ otros.....

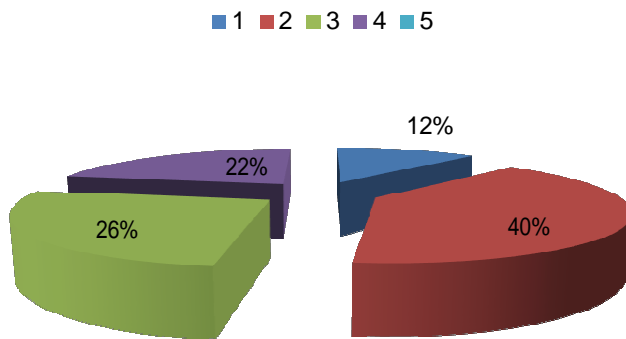


Preguntas con calificación del 1(min) al 5 (max)

Capacidad del empleado para ofrecer los productos.

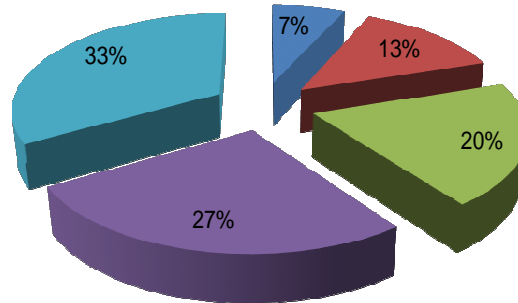


Información brindada del producto.



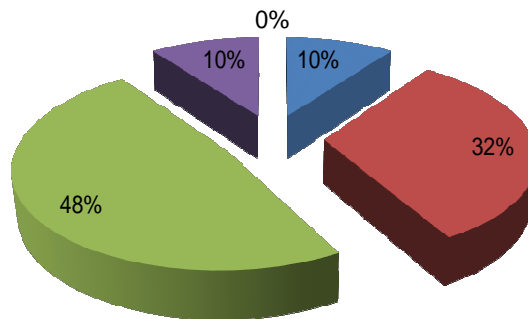
Grado de paciencia percibido por el cliente

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



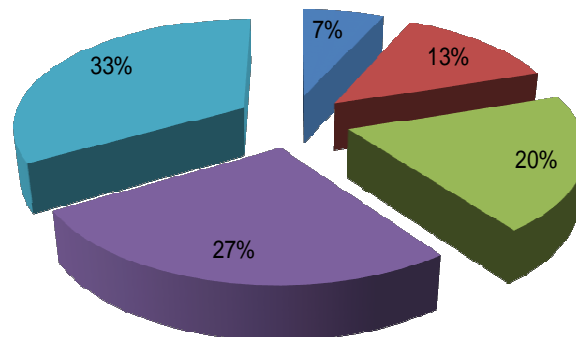
Grado de comodidad con la infraestructura.

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



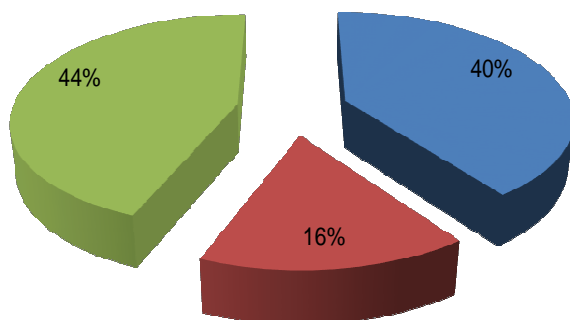
Satisfacción con el servicio.

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



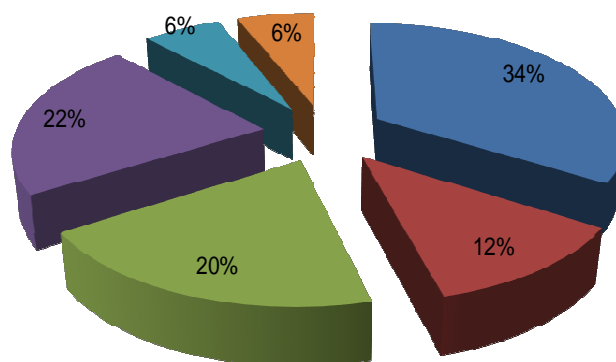
Nos volverían a elegir

■ Si ■ No ■ Nose



Recomendaciones, sugerencias y consejos de nuestro clientes.

- Ofrecer planes largos
- Brindar más tiempo de servicios.
- Contar con un local más amplio.
- Ofrecer promoción.
- Seguridad en la garantía del producto.
- Contar con personal en gemría.



Metodología de Mystery Shopper para analizar a la competencia.

Herramienta importante para la empresa se interesa en averiguar cómo se están haciendo las cosas, simulando ser un cliente normal.

Comportándose como cualquier otro cliente al hacer preguntas y hacer devoluciones. Con una intención: “clientes encubiertos”, con el propósito de evaluar los establecimientos y a sus empleados. Reconociendo que actitudes, valores y comportamientos tiene la competencia para atraer a los clientes.¹⁸

El siguiente cuadro es parte del registro de observación entregado a los evaluadores.

Calificación	1 min.	2	3	4	5 máx.
1-Sobre la infraestructura del local					
El comercio estaba limpio.					
Le pareció llamativo el frente del local.					
Le pareció de su agrado la iluminación y los mobiliarios.					
Se sintió cómodo en los espacios					
2- Al ingresar:					
Fue recibido con amabilidad y cordialidad.					
La mercadería esta ordenada y limpia.					
Los empleados están presentables					

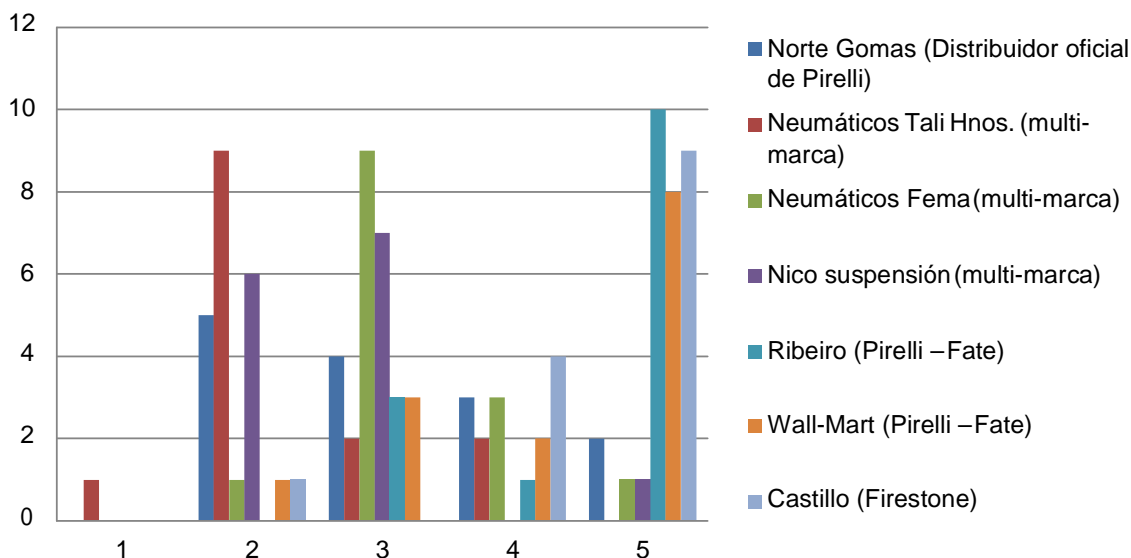
En el siguiente gráfico se visualiza a las diferentes competencias con respecto al grado de calificación dadas por los evaluadores.

En ella se observa que las tres grandes casas comerciales obtienen calificación alta en preguntas relacionadas a la limpieza de la mercadería, al local, la iluminación, frente llamativo y empleados presentables. No así, las casas comerciales que pertenecen a propietarios unipersonales. Se considera por la falta de poco personal, ya que las cadenas comerciales tienen terciarizada las empresas de limpieza. Como así también cuentan con espacios mucho más amplio que un comercio de pequeña y mediana empresa.

Y con respecto a la pregunta si fue recibido con amabilidad y cordialidad. Según informe de los evaluadores se nota que esta ha variado de acuerdo al género masculino o femenino. Las mujeres sintieron que fueron mejores atendidas por los vendedores masculino.

¹⁸ Solano Cecilia. Directora de Cecilia Solano Consultores.

Gráfico comparativo con escala de 1(min) al 5 (max.)



Pregunta N°3 del registro.

3- Durante la conversación con el empleado	SI	NO
Observo que los productos en exhibición tienen información de precio.		
El empleado le brindó información útil sobre el producto.		
Le sugirió o recomendó alguna marca.		
Le ofrecieron opciones.		
El vendedor está interesado en cerrar la venta		
Fue atendido con la paciencia suficiente.		
Agradece la visita a pesar de no haber realizado la venta.		
El local posee sala de atención al cliente.		

En los locales destinados a ventas exclusivas de neumáticos se puede observar que mantiene una diferencia considerable con las cadenas comerciales, ya que el vendedor de las Pymes informa y ofrecen opciones de marca. Pero son reacios a mantener sus precios en exhibición.

Cabe destacar que la mayoría notó que no fue atendido con la paciencia suficiente del vendedor. Cuando se preguntó porque sintieron tal actitud, dijeron que estaban “apurados por atender a otros clientes”, “notaron gestos de malhumor”, “le sonó el celular y dedicaron la atención a este”, “era cortante en sus respuestas”, “al no conocer la medida del neumático, el vendedor se molestó”, etc. Respuestas como estas fueron los fundamentos para esa pregunta.

Otro ítem interesante fue que ninguna de las competencias posee sala de atención al cliente.

Totales		
	si	No
Norte Gomas (Distribuidor oficial de Pirelli)	4	12
Neumáticos Tali Hnos. (multi-marca)	6	10
Neumáticos Fema (multi-marca)	10	6
Nico suspensión (multi-marca)	4	12
Ribeiro (Pirelli – Fate)	8	8
Wal-Mart (Pirelli – Fate)	2	14
Castillo (Firestone)	8	8

Observación: Se detalla la cantidad de respuestas obtenidas con sí y no.

Pregunta N°4 ¿Qué ofertas o promociones le ofrecen? ¿Cuáles?

Las respuestas de los locales de Neumáticos Tali Hnos., Nico suspensión, Ribeiro y Wal-Mart no ofrecen ningún tipo de oferta ni promociones en neumáticos. No así los locales de:

Norte Gomas (Distribuidor oficial de Pirelli):

Tiene un pizarrón en la puerta del local: Cubierta 235/75* 15 a \$2390 y 175/65*13 \$880.

Castillo:

En su catálogo mensual correspondiente al mes de Septiembre 2016. Tiene dos ofertas en el rubro neumático: Con esta frase: “Comprando 4 cubiertas iguales: colocación, balanceo y alineado: GRATIS”

175/70*13 en 12 cuotas (Visa, Mater Card y Credi cash) sin interés de \$525 – Contado \$6300

165/70*13 en 12 cuotas (Visa, Mater Card y Credi cash) sin interés de \$500 – Contado \$6000

Pregunta N° 5 ¿Que formas de pago le ofrecen?

Neumáticos Tali Hnos.: Tarjetas de créditos solo hasta 3 cuotas, con un 10% de recargo. Cheque propios a 30 días con el 5% extra sobre el precio de venta.

Neumáticos Fema: Todas las tarjetas de crédito (Visa en 6 cuotas, Naranja en Plan Zeta, Nevada en Neva plan y todas las demás en 3 cuotas) con un 10% de recargo. Reciben cheques de empresas del medio solamente.

Norte Gomas (Distribuidor oficial de Pirelli): Todas las tarjeta (Visa en 6 cuotas, Naranja en Plan Zeta, Nevada en Neva plan, Su Crédito en 6 cuotas y todas las demás en 3 cuotas) con un 15% de recargo.

Nico suspensión: Todas las tarjetas de créditos con un 12% de recargo. Sus planes de tarjeta son: Nativa 6 cuotas sin interés, Visa en 3 cuotas, Naranja en Plan Zeta, Nevada en Neva plan y todas las demás en 3 cuotas. No se recibe cheques.

Ribeiro: Reciben todas las tarjetas de créditos. Marcan una diferencia con respecto al precio de contado y precio de lista. Ofrecen créditos personales hasta en 12 o 24 cuotas, pero con una alta tasa de interés.

El vendedor comento a la evaluadora que en la página oficial tienen otros tipos de descuento. Se buscó en la Página web de Ribeiro: <http://www.ribeiro.com.ar/ribeiro/>

Según PIRELLI
CUBIERTAS - NEUMATICOS PARA AUTO R14 PIRELLI P400
Art. 029020004

15% OFF en 1 Cuota de \$1,126.25

5% OFF en 6 Cuotas de \$209.79

0% OFF en 12 Cuotas de \$110.42

Castillo: Reciben todas las tarjetas de crédito pero en planes cortos, solo Visa, MasterCard y Credi cash hasta en 12 cuotas en productos de oferta. Cuentan con el crédito personal de 12 a 18 cuotas con la compra de cualquier producto, el cliente acumula Súper puntos que luego pueden ser canjeados por artículos de bazar, pesca o accesorios varios.

Chango Más (Wal-Mart): en todas las tarjetas de crédito. Así también cuenta con:

- Tarjetas propias “tarjeta Wal-Mart” con un 15% de descuento en la primer compra y en 4 cuotas sin interés.
- Visa 6 cuotas sin interés.
- Nevada, Naranja en 6 cuotas sin interés.
- Banco Hipotecario con 10% de descuento y en 3 cuotas.
- Banco Nación: 15% de descuento y 3 cuotas.

Pregunta Nº 6 ¿Qué servicios adicionales le brindaron con la compra?

Norte Gomas: colocación, balanceo (chapa) y calibración de neumáticos.

Neumáticos Fema, Neumáticos Tali Hnos. y Nico suspensión: Colocación y calibración de neumáticos.

Chango Mas (Wal-Mart): ningún servicio.

Ribeiro: envió a domicilio con cargo.

Castillo: Solamente llevando los cuatro neumáticos de promoción se obtiene colocación, balanceo y alineado sin cargo. Los mismos no son brindados por la propia firma comercial.

Pregunta N°7 Calidad total del servicio.

- Norte Gomas: Buena y Muy buena.
- Neumáticos Fema: Regular y Buena
- Neumáticos Tali Hnos.: Mala y Regular
- Nico suspensión: Regular
- Chango Mas (Wal-Mart): Muy mala y Mala (no brindan ningún servicio ni se tiene contacto con los vendedores.
- Ribeiro: Regular
- Castillo: Buena y Muy buena.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Es importante registrar la información obtenida para analizarla, interpretarla y establecer posibles relaciones que servirán de base para formular juicios y conclusiones. Cada uno de los datos cobra significado dentro de la situación total evaluada.

Iniciar con un análisis interno sobre el tipo de relación desde la perspectiva empleados hacia la empresa es valioso. Ya que determina el éxito y/o fracaso de la organización. Abarca desde las relaciones interpersonales de sus miembros como el ejercicio diario de cada actividad de la empresa. Un lazo fuerte entre ambas logrará que los objetivos se cumplan. El trabajo en equipo y en armonía son propulsores de cambio. Se recaba información que hace a la situación interna de la organización, por las manifestaciones reveladas del personal de venta y gomería. La empresa es dirigida por un propietario, él es quien lleva adelante la dirección y quien toma las decisiones. Considerada para él, como el esfuerzo de años de trabajo y sacrificio. Se observa en los encargados, pesadumbre por no poder decidir ni ser involucrados en las determinaciones que hacen al rumbo de la empresa. Ya que los encargados de la administración y ventas son familia directa del dueño; ante la pregunta ¿en el trabajo sus opiniones cuentan? Ambos respondieron en 1(uno), de una escala numérica del 1 al 5 (1 considerada como inferior y 5 como máximo).

Lo cual se hace difícil que los defectos del titular sean reinvertidos o considerados, ya que él toma el mando en todas las decisiones. Sin embargo, ante esta misma pregunta a los demás empleados la respuesta fue neutra, ya que se considera que los encargados escuchan y responden a las inquietudes o problemáticas con cierto grado de limitación. Si bien la patronal tiene el manejo de la situación y confía que toma las decisiones correctas y convenientes para su empresa, es necesario una apertura mental hacia los demás y no considerar que los logros obtenidos son pura y exclusivamente gracias a su desempeño sin considerar los consejos del personal que día a día está en contacto con toda la realidad vivida de la empresa.

Otro dato revelado por la entrevista es que el personal considera el espacio como condicionante para el buen desempeño tanto en su labor como en la atención al cliente y sobre si el servicio que brindan es de calidad, coincidieron todos con la opción neutral ni muy adecuado ni adecuado.

La infraestructura del local y sus espacios son condicionantes tanto para los empleados y de seguro desde la perspectiva cliente. Es necesario analizar técnicas de merchandising ya que estas influyen notablemente en la decisión de compra del cliente.

¿De qué manera los clientes consumidores toman la decisión referente a la selección de una tienda? En lo esencial, poseen ciertos evaluativos en su mente y los comparan con su percepción de las características de un establecimiento. A raíz de este proceso las tiendas se clasifican como aceptables o inaceptables; de ahí que se prefieren con base en esos criterios. Las técnicas de merchandising inciden en el público cuando está en la tienda suelen contribuir de modo decisivo a que se realice la compra.¹⁹

Los factores que determinan la elección de la tienda son:

- Ubicación.
- Diseño e instalación física de la tienda.
- Publicidad y promoción de venta.
- Personal
- Servicios al cliente.
- Clientela.
- Exhibición
- Distribución de los productos
- Estrategias de precios
- Marcas.

Se observa, la restricción del lugar y el uso de diversas maquinas (balanceadoras, desarmadoras, vulcanizadora, amoladora de banco, compresores, gatos hidráulicos, elevador y alineadora y herramientas varias) se deduce que el lugar se transforma en un lugar inseguro tanto para los trabajadores como para los clientes que desean mirar el trabajo que se realiza a su vehículo.

Reconocer los riesgos es la base del desarrollo de vida. Disponer de un entorno de trabajo seguro y de calidad. Solo basta con tener precauciones y poder detectar a tiempo los posibles inconvenientes antes que éstos se manifiesten. La

¹⁹ LOUNTON Y DELLA BITTA, Comportamiento del Consumidor. 1995:5

manera de prevenir y evitar o minimizar estos problemas es a través de la higiene y de la seguridad.²⁰

Otra de las debilidades que se observa en las entrevista al personal es la falta de preparación y capacitación en las áreas que se desempeñan. Tampoco hay involucramiento en la parte superior por incentivar a la capacitación del personal. Pese a esta endeblez los trabajadores tienen la mejor disposición cuando se califican como serviciales, honestos, responsables y eficientes. Esto implica que re significan el lugar que merece el cliente dentro del local. Asimismo, cuando se indagó por consejo o sugerencias útiles para la empresa, todos coincidieron en la falta de espacio y en prestar más servicios para los clientes.

Con respecto a la entrevista a los clientes:

Unas de las características que presenta el perfil de cliente es la tendencia del sector masculino en la compra de neumáticos y esto se observa claramente en el 76% de los clientes que compraron durante esa semana sobre el 24 % que fueron mujeres. De igual modo las edades que comprenden son de adultos con más de 40 años.

Es relevante admitir que el porcentaje arrojado del 44% de los encuestados no viven en la ciudad de San Ramón de la Nueva Oran, sino que pertenecen a zonas aledañas, esto también se trasluce cuando se solicita y observa la base de datos de los clientes que tiene disponible la empresa. De igual modo cuando se pregunta cómo conocieron a la empresa, el mayor porcentaje fue por amistades, familia y recomendaciones lo que hace a una publicidad cara a cara entre clientes. Datos, que la parte directiva no presta la atención e importancia debida. Tal información es útil para poder trabajar en la supervivencia de la empresa.

Según Hughes Arthur, la base de datos permite almacenar datos y extraerlos de varias maneras, hacer análisis estadísticos y de predicción, y descubrir correlaciones, patrones y tendencias significativas mediante análisis estadísticos.²¹

Datos que deben ser tenidos en cuenta para el rendimiento y beneficio de la empresa con el fin de aumentar la relación con los clientes.

Algo que la empresa está incurriendo en equivocación es la falta de información del producto ya que el 40% de los encuestados notaron esta falencia y

²⁰ Fuente: Curso de Seguridad e Higiene. Módulo 1 Aspectos normativos y éticos de la higiene y seguridad en el trabajo.

²¹ Hughes, Arthur. Marketing de Bases de Datos. Ediciones S, 1995.

desagrado. La falta de comodidad también es percibida por ellos, se observa que al momento de aguardar durante la espera de cambio de los neumáticos, los clientes pasean por la vereda, se sientan en los canteros de afuera o se dirigen al taller a observar el trabajo. Esto verdaderamente pone incomodo a los empleados, repercutiendo, a que tengan mucho más cuidado al moverse con los gatos hidráulicos o herramientas. Pero asimismo sienten que son atendidos con la paciencia suficiente y califican a la satisfacción del servicio como buena.

La gran mayoría de los encuestados no están conformes con la forma de pago. Aludiendo que los plazos de compra son muy corto.

La gran pregunta a realizarse es: *¿por qué aun así eligen a Neumáticos Tutor?*

Se observa cada venta realizada, ser testigo de los hechos "desde afuera", experimentar y tratar de aproximarse a las ideas que los consumidores pueden destacar como mejores al momento de evaluar si realizan la compra o no.

Se considera que pese al plan presentado por otras organizaciones, los consumidores han elegido la empresa por una cuestión de status, motivos personales y valor que genera para ellos la marca del producto. La empresa es revendedora de multi-marcas, marcas muy reconocidas a nivel internacional. Y esta ofrece de 3 a 4 marcas por medidas, de esa forma el cliente puede evaluar sus creencias de cada marca y los atributos por medio de los tactos (observar y tocar).²² Realiza la comparación en el momento, dialogan con su acompañante y deciden. Es pertinente que durante este proceso el vendedor pueda informar y realizar la comparación de las marcas que el cliente presenta mayor inclinación.

Pues, sin lugar a duda el cliente presenta insatisfacción con la formas de pago pero esta revela que la calidad del producto está por encima de su economía ya que representa la seguridad en su andar. Lo cual no quita de lado que este ítem no sea considerado. Valorar tal desagrado hará que la empresa piense en mejores estrategias con el fin de captar más clientes.

Las recomendaciones, consejos y sugerencias de los clientes son: ofrecer planes largos, promociones, contar con un local más amplio, contar con mayor cantidad de gomeros y ofrecer más garantías.

²² Material de estudio cátedra Comportamiento del Consumidor.

Cuando se preguntó a los clientes si volverían a elegir a la empresa el 44% de los encuestados está en dudas. Tal vez porque son clientes nuevos, lo cual no pueden predecir si el producto cumplirá con sus expectativas, no se sintieron bien atendidos, negación a una compra no planeada (reventó el neumático), no tuvo la oportunidad de comparar con otras empresas y por eso desea otra búsqueda. Mientras que el 40% de los clientes si volvería frente a un 16% que no. Habrá que trabajar para el 16% (que no) y el 44% (que duda), mejorando desde la primer imagen de la empresa, el cual es una rotunda oportunidad que la compañía pierde si los clientes no vuelven a pensar a la empresa como opción de búsqueda de alternativas en la próxima compra. Se trata de mejorar desde la primera imagen para futuros nuevos clientes y el seguimiento a estos para darles ofertas, mejores condiciones en estrategias de precio, renovar las instalaciones para mayor comodidad, destacado servicio en atención, comunicación e información.

Sobre la competencia:

“El observador que asuma el papel de evaluador deberá cuidarse de su aspecto personal, de sus gestos y ademanes, de las palabras y opiniones que expresa, para no parecer ante el vendedor como un cliente anómalo, porque esto puede generar una actitud de desconfianza”.

Los comercios que han obtenidos calificación alta en cuanto a limpieza, iluminación adecuada, comodidad en los espacios y frente llamativo están comprendidos por las grandes cadenas comerciales. Esta se debe a que los lugares son amplios, ambiente totalmente climatizado, la limpieza se encuentra a cargo de empresas terciarizadas, los empleados están bien uniformados, concentran gran cantidad de personas; lo cual lo hace llamativo y atrayente.

A diferencia de las Pymes estas son propiedad de un solo dueño, la inversión que realizan es muy poca en cuanto a estructura y cartelería. Según informe de los evaluadores coinciden que observan en general un ambiente con poca pintura, iluminación y mobiliario un poco deteriorado.

Es decir, el cliente se sentirá atraído por lugares que provoquen sensación agradable, cautivante y grato para sus sentidos.

Otro ítems que las cadenas comerciales tienen en cuenta es exhibir los precios, de esta forma cumple con la normativa que rige en nuestro país.²³ Mencionan las formas de pago con precio de lista o de contado efectivo, lo cual no disgusta al cliente. Ya que entiende que una financiación asume una tasa de interés. La palabra “recargo por comprar con tarjetas de crédito” es un motivo de rechazo de la compra. Las Pymes están incumpliendo con la ley, ya que queda prohibido efectuar diferencias de precio por este tipo de operación.²⁴

En cuanto a la atención percibidas por los empleados, los evaluadores coincidieron que las Pymes, la atención es más acogedora y están interesados en cerrar la venta. La empresa que demuestra competir en ello es Neumáticos Fema, sus empleados son amables y demuestran mucha cordialidad a sus clientes, ofrecen opciones, brindan información sobre el uso adecuado del producto y demuestran más interés en cerrar la venta.

Las ofertas y/o promociones son variadas sobre todo Ribeiro, Castillo y Chango más los cuales ofrecen múltiples formas de pago con crédito personal o tarjetas de crédito. Castillo es un gran competidor en promociones ya que ofrece forma de pago y además servicios adicionales con la compra como colocación, balanceo y alineado. Esto la convierte en líder en promoción. Y Chango más, líder en formas de pago.

Empresas como Ribeiro y Chango Mas no ofrecen ningún tipo de servicio adicional. En cambio Neumáticos Fema, Distribuidor Norte Gomas, Neumáticos Tali Hnos. y Nico suspensión ofrecen colocación y balanceo.

Algo que llama la atención es que Norte Gomas (distribuidor oficial de Pirelli), el mismo indicado por sus cartelería y publicidad en radio de medio local. No está cumpliendo con sus promociones ni forma de pago. Esto se puede comprobar por medio de la publicación realizada en su página web www.pirelli.com.ar .

En cuanto a Calidad total del servicio Castillo, y Norte Gomas demuestran ser competencias para la empresa. Luego de la lectura de los informes y de la propia observación se concluye:

²³ Ley defensa del consumidor 24240- Resolución 7/2002: Establéese el perfeccionamiento de los mecanismos que garantizan el derecho de los consumidores a recibir la más completa información acerca de los precios de los bienes y servicios que les son ofrecidos. Principios Generales. Precios a exhibir. Financiación. Forma de la Exhibición del Precio. Bienes Muebles. Servicios. Publicidad.

²⁴ La Ley N° 25.065, sobre tarjetas de crédito, establece, para los comerciantes adheridos, la obligación de no efectuar diferencias de precio entre operaciones por este medio y las realizadas en efectivo.

	Ventajas:	Desventajas
Castillo	<p>Servicios gratuitos adicionales con la compra.</p> <p>Amplia forma de pagos.</p> <p>El cliente se siente atraído por la infraestructura.</p>	<p>El servicio es terciarizado por la empresa Nico suspensiones.</p> <p>No ofrece amplio stock de medidas.</p>
Neumáticos Fema	<p>Brinda una muy buena atención en información y relación con el cliente en el proceso de compra.</p> <p>Comercializan baterías, lo cual agrega valor por pertenecer al mismo rubro.</p>	<p>Poca forma de pago.</p> <p>No posee sala de espera para el cliente.</p> <p>Stock disponible solo para vehículos livianos.</p>
Ribeiro	<p>Amplia forma de pagos.</p> <p>El cliente se siente atraído por la infraestructura.</p>	<p>No ofrece amplio stock de medidas.</p> <p>No ofrece ningún tipo de servicio adicional gratuito.</p> <p>Los vendedores no tienen preparación en información de neumáticos.</p>
Changomas (Walmart)	<p>Amplia forma de pagos.</p> <p>El cliente se siente atraído por la infraestructura.</p>	<p>Poca variedad en medidas de neumáticos.</p> <p>No brinda atención personalizada en venta de neumáticos.</p> <p>No brinda servicios adicionales.</p>
Neumáticos Tali Hnos.	<p>Ofrece variedades de medidas.</p> <p>Brinda servicio adicional.</p>	<p>Infraestructura y mobiliario deteriorado.</p> <p>Formas de pago muy limitada.</p>
Nico suspensión	<p>Brinda servicio adicional.</p> <p>Posee alineadora de última generación.</p>	<p>Formas de pago muy limitada.</p> <p>Poca variedad en neumáticos.</p>
Norte Gomas (Distribuidor Pirelli)	<p>Amplia variedad en producto y medidas.</p> <p>Brinda servicio adicional.</p> <p>Ofrecen productos del rubro como ventas de llantas, tasas y baterías.</p> <p>La atención total percibida por los evaluadores fue de buena a muy buena.</p>	<p>Ofrece solo marca Pirelli.</p> <p>El local no posee sala de espera.</p> <p>Local pequeño.</p>

✚ DIAGNOSTICO FODA

Para el análisis se utiliza la matriz FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta básica para la planificación de estrategias y para todo tipo de planes que la empresa desee iniciar.²⁵ Es importante conocer a la organización y conocer las acciones que repercuten a través del análisis situacional y territorial. Se concibe a la organización como un sistema abierto, que influye sobre su entorno y que a su vez recibe los impactos del mismo.

	Fortalezas	Debilidades
Entorno Interno	<p>Conocimiento y experiencia en el sector comercial.</p> <p>Posicionamiento en el mercado con más de 25 años, trayectoria y credibilidad son sus pilares.</p> <p>Comercializa varias marcas de neumáticos.</p> <p>Se ofrece al cliente servicios adicionales (Balanceo, servicios de gomería y alineado computarizado).</p> <p>Frecuencia de compra de los clientes.</p> <p>Se mantiene cuenta corriente con empresas del agro reconocidas dentro del mercado.</p> <p>Pese a la penetración de nuevas competencias los archivos de ventas revelan que ha crecido año a año</p>	<p>Falta de espacio dentro del local.</p> <p>Falta de capacitación del personal en ventas y atención.</p> <p>Poca actitud de compañerismo.</p> <p>El personal considera un nivel alto de exigencia en su labor.</p> <p>Falta de inversión para mantener un stock de mercadería.</p> <p>Falta de maquinarias para facilitar el trabajo del personal de gomería.</p> <p>Falta de estrategias de precio.</p> <p>Falta de financiación en las ventas.</p> <p>Condiciones de exclusividad de algunos comercios.</p> <p>Falta de productos que hacen al rubro neumático, como ventas de llantas, bulones y tasas para la cubierta.</p>

²⁵ Manuales prácticos de la Pyme. Como elaborar un Plan de Marketing.

	Oportunidades	Amenazas
Entorno Externo	<p>Aumento del parque automotriz local y departamental.</p> <p>El proyecto de la nueva autopista sobre ruta nacional N° 50 permitirá una conexión rápida y práctica con las zonas cercanas de la ciudad.</p> <p>Para la clase media baja existe una tendencia a la compra de autos usados, el cual implica que el consumidor advierta la condición de seguridad en su vehículo.</p> <p>Ingresar como distribuidor exclusivo en el local propio, el cual se encuentra en proceso de construcción.</p>	<p>La inserción de nuevos locales comerciales con el mismo rubro.</p> <p>Los bajos precios del producto en zona de frontera, marca una rotunda competencia desigualitaria.</p> <p>La inserción de locales ilegales con venta de mercadería importada.</p> <p>La entrada de nuevos agentes oficiales de marca.</p> <p>Las situaciones política y económica que atraviesa el país afectan al poder adquisitivo y alienta el temor a la compra.</p> <p>La inserción de concesionarias oficiales que ofrecen servicios de revisión. Y persuaden en la compra de productos originales.</p>

4. MARKETING ESTRATEGICO.

Las compañías de éxito son aquellas capaces de reconocer y responder en forma rentable ante necesidades y tendencias que no han sido satisfechas en el microambiente.²⁶

Las estrategias sostenibles para la empresa cobran sentido a partir de considerar todo el trabajo de campo y sus análisis e interpretación. A partir de ellos se consideran las siguientes:

+ ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO

Especialización del mercado: la empresa se concentra en servir a la necesidad (de seguridad) de un grupo específico de clientes (propietarios de vehículos).

Este se realizará por una estrategia intensiva. Es una estrategia apropiada para que el cliente al pensar en su seguridad pueda encontrar en el local comercial los diferentes servicios, productos de variedad, amplia gama de precios y financiación, productos adicionales (llantas, tasas, bulones, elementos de seguridad como botiquín, llaves cruz, aerosoles de emergencias, etc.) e información. Considerando las características del sector masculino, clientes que son precisos y determinados al realizar sus compras en un solo punto de venta, lo cual genera una elevada cifra de compra. Si bien la empresa cuenta con un único punto de venta se pretende también ingresar al e-commerce con presencia compartida. Buscando el mayor número de atención en el mercado local.

+ MERCADO OBJETIVO

Características del cliente:

Geográficos: los clientes asisten de diversos lugares, tanto de la misma ciudad como de cercanías.

Demográficos: Según se observa el sector de mercado que consume neumáticos es propietario de algún vehículo. Estos propietarios pertenecen a clase media y alta. Destinado considerablemente al sector masculino y en muy poca cantidad asistido por mujeres (divorciadas con hijos a cargo y mujeres solteras profesionales).

Uso del producto: El proceso de decisión de compra se da en el reconocimiento del problema considerando la previsibilidad del problema e inmediatez de la solución.

²⁶ KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia. *Análisis, implementación y control*. México., Editorial Prentice Hall, 1993.

Según Loudon y Della Bitta ²⁷ este puede ser de urgencia por ejemplo al reventar un neumático, lo cual amerita la necesidad de recambio. Otra puede ser por planeación, el problema existe tal vez por desgaste del neumático o porque el mecánico o agencia recomienda el recambio para una mayor seguridad.

Se notó que los períodos de mayor venta se dan en los meses de diciembre y julio. Debido a las salidas vacacionales, el cliente desea viajar con su familia y para mayor seguridad realiza el cambio de neumáticos. Solicita los servicios de balanceo, alineado, asisten a una revisión técnica. El cliente se asegura de obtener todos los servicios que garanticen la seguridad durante su viaje. Es así que los clientes van en búsqueda de locales comerciales que ofrezcan servicios adicionales. Philip Kotler lo denomina valor y satisfacción para el cliente.

Conductual: Durante la búsqueda de información y evaluación de alternativas se puede notar que en su gran mayoría los clientes son fieles a las marcas originales del vehículo. En caso de haber sufrido un accidente o por consejo u opinión propia considera que las cubiertas no tuvieron la durabilidad que se considera, deciden el recambio por neumático de reconocidas marcas y calidad. El cliente no asiste a un local comercial a comprar un neumático, asiste porque necesita de seguridad en su andar. Un producto no es más que una herramienta para resolver un problema del consumidor. Si no se caería en una miopía de marketing, error por prestar más atención a los productos específicos ofrecidos por una compañía que a los beneficios y experiencias que generan dichos productos.²⁸

Socioeconómico: Algunos factores que impiden la compra es el factor financiero, ya que el recambio de neumático siempre es de dos unidades como mínimo. Por lo que el cliente debe planear una compra que asciende a los \$1800 como ínfimo.

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Por beneficio:

La empresa busca solucionar y liderar las facilidades en los planes de pago mejor que la competencia, brindando un servicio que los demás no dan.

1-Implementar los planes de venta con tarjetas de créditos que ofrecen las cadenas comerciales: Hoy en día las ventas con tarjetas de crédito han superado las ventas de contado. Y los clientes recurren a lugares que prestan más financiación a su renta. La adhesión a compañías de tarjeta de crédito en 6 a 12 cuotas sin interés aumentará los

²⁷ Fuente: Loudon- Della Bitta. Comportamiento del Consumidor. Cuarta Edición. McGraw-Hill-1999

²⁸ Kottler & Armstrong. Fundamentos del Marketing. Octava Edición.

márgenes en cantidad de compra y por ende la rentabilidad de la empresa; brindando la posibilidad que el cliente no sienta presión y límites en su compra.

2- Ofreciendo financiación con créditos personales de la casa. Este asesoramiento se consigue en la Cámara de Comercio e Industria de Orán en conjunto con la Secretaría de comercio, PyMes y desarrollo local de la provincia de Salta. Lo cual tienen como objetivo el acompañamiento y profesionalización de las empresas locales.

En definitiva esto generaría otra alternativa de pagos para aquellos trabajadores independientes, tales como taxistas, remiseros y trabajadores que no cuentan con un respaldo económico de trabajo formal. Esto sin duda la posiciona como líder en alternativas de pagos frente a la competencia. Así también posiciona a la empresa con fuertes lazos en las relaciones sociales con organismos que fomentan el crecimiento productivo.

✚ ELEMENTOS DEL POSICIONAMIENTO:

Nombre de la marca: NEUMATICOS TU-TOR

El nombre Tu- Tor nace originalmente con un negocio relacionado a la bulonería, lo cual surgió por acortar la palabra “Tu – Tornillo” o bien “Tuerca – Tornillo”. Tal local pertenece al mismo dueño. Este fue el primer emprendimiento que nació en la familia y por una cuestión de reconocimiento social, credibilidad y prestigio; el propietario decidió mantener el mismo nombre al extenderse en otros rubros.

Isologo:



Se considera este logo para la empresa ya que las letras marcan rapidez y a su vez como si fueran las huellas de un neumático. Acompaña al logo una cubierta con llanta con la interpretación de la letra “o”.

Eslogan:

Siempre a su servicio

La frase utilizada hace alusión a la antigüedad, marcado por el compromiso de estar siempre al servicio del cliente.

5. MARKETING OPERATIVO

PRODUCTO

El producto mantiene su imagen de fábrica sin ninguna alteración por parte de la empresa.

El valor agregado será generar una buena imagen de la empresa desde su infraestructura, colores, mobiliario e iluminación, del cual se pretende intervenir positivamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos y la empresa.

El local será refaccionado de la siguiente manera:

Infraestructura interna:

- Sala de espera del cliente. (living-televisor- aire acondicionado- barra de bebidas y dulces- juegos de mesa- wi fi)
- Sala de recepción al cliente y administración.
- Baño
- Sección maquinarias.
- Sección estantería de exhibición.

Mobiliario: Reciclados de cubiertas: tales como cestos de basuras, sillas, macetas, mesa ratonera, sillas y puf.

Iluminación: Adecuada para el acondicionamiento ergonómico de los lugares garantizando rendimiento visual tanto para los clientes como para el mismo personal de la empresa, el cual brindara productividad, buenos vínculos interpersonales, salud y seguridad en el trabajo.

Colores²⁹:

Exterior - frente azul: se asocia a la confianza y seguridad.

Interior- verde: para que el cliente sienta una sensación de relajación:

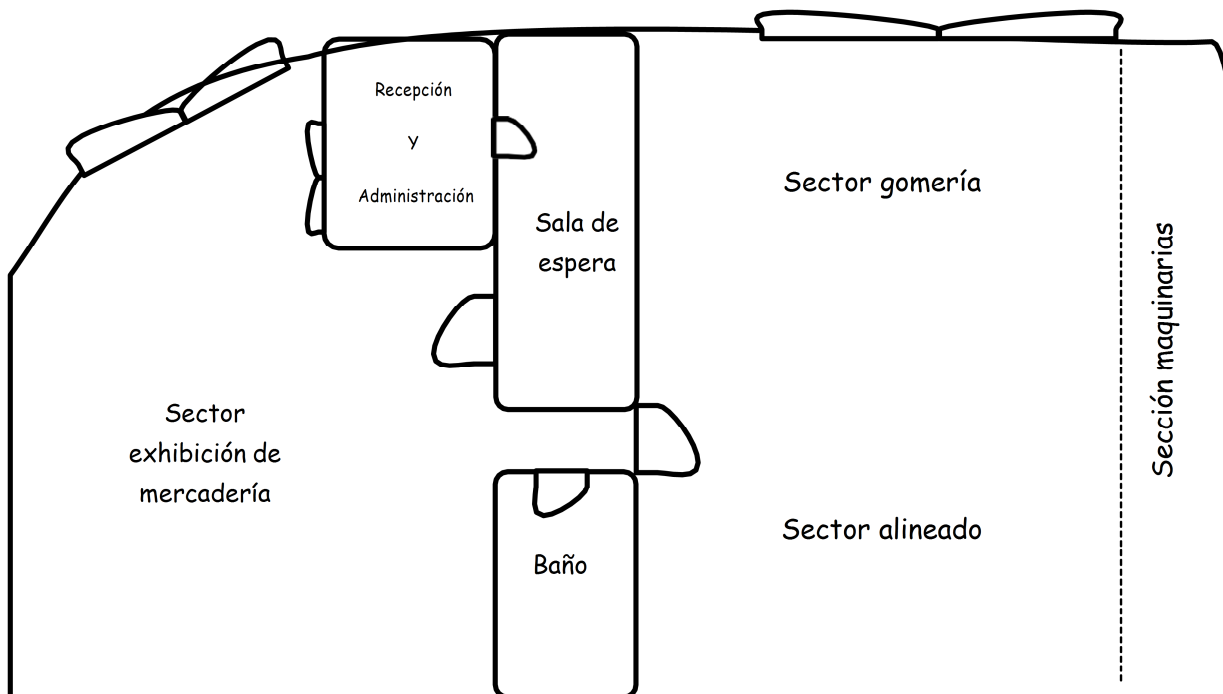
Interior- sala de espera amarillo: se asocia al optimismo. Crear la sensación que todo marcha bien y que ha tomado la decisión adecuada.

Interior – taller: según Reglamentación de Higiene y seguridad en el trabajo.

²⁹ Según la psicología del color por Juan Carlos Mejía Llano- Consultor y Speaker en Marketing Digital y social media.

Olor: fragancia a “auto nuevo”. Considerando que la mayor parte de los clientes pertenecen al sector masculino. Esta fragancia crea una agradable sensación de estar dentro de un automóvil nuevo. Que lleve al cliente a su memoria episódica, cuando sintió esa alegría y encantadora sensación de manejar por primera vez su primer 0km. Sintiéndose satisfecho por su logro y seguro que adquirió una “maquina” que no tendrá ningún problema. En este caso cubiertas.

Croquis: distribución de los espacios.



Este croquis será sometido a las normativas y requerimiento locales. Reglamentaciones Municipales y Bombero de la policía de la Provincia.

PRECIO

Estrategia de precio:

Por paquete de producto

Con la compra de las cuatro cubiertas se adiciona la revisión de tren delantero sin cargo, comunicando al cliente el estado de las partes que se encuentra el vehículo y si es necesario realizar cambios de amortiguadores, cazoletas, bujes, etc. Asegurando el andar de su automóvil. A fin que los neumáticos cumplan con la durabilidad y eficiencia que merece.

De financiación:

Esta permitirá estrechar vínculos con los nuevos compradores y a su vez mantener fidelización con los clientes. La primera opción es ser seguidores de la competencia, en este caso de las compañías de cadenas comerciales que ofrecen planes de ventas con tarjeta de crédito en 6, 9 o 12 cuotas sin interés. Y adhesión a descuentos especiales como por ejemplo el tan conocido Black Friday (Viernes negro) como inicia de una nueva temporada. Aludiendo a publicidad especial como "Pone tu auto en forma" o "Aprovecha estos descuentos", etc.

Y por último ofrecer créditos personales con financiación de la casa y con convenios con organismos. Esta estrategia permite destacar a la empresa de todas sus competencias con un toque de originalidad e innovación en el sector neumático.

COMUNICACIÓN

Estrategias de comunicación:

Venta personal: interacción directa de los vendedores con los compradores en el local comercial.

Publicidad: uso de medio no personal.

Radial: Para dar a conocer tanto el producto como la imagen de la marca, se realizará publicidad radial pagada con una emisora repetidora en varias localidades y parajes de zonas pertenecientes a Orán. Que informarán sobre las promociones, servicios prestados y localización.

Cartelería: Cartelería en rutas, aprovechando la construcción de la autopista ya que une a tres rutas nacionales. Maximizar la inversión publicitaria, apuntando a un recurso altamente diferenciador y potenciando el nombre de la empresa y sus diversos productos, la cual mejorará la rentabilidad del negocio.

Internet: darse a conocer por facebook o fan page, representa una importante imagen para la empresa.

Promoción de venta:

1- Con la compra de cubiertas se realiza sin cargo la colocación, rotación y balanceo de los neumáticos nuevos.

2- Concurso: Según los encuestados de 50 personas, 22 vienen de otros lados a realizar sus compras. Participaran de dos sorteos de alineado en el mes a los clientes

que certifiquen con su carnet de conducir y DNI su lugar de origen con una distancia de 50 km alejados de la ciudad de Orán. De esta forma no generará un alto costo para la empresa. Ya que solo debe disponer de dos horas durante todo el mes. Se trata de sorprender al cliente con un llamado de teléfono reconociendo el valor de elección con la empresa.

Mercadotecnia directa: Acciones de servicio de post venta.

La venta no termina con la compra del producto sino que continúa en conocer la satisfacción del cliente. Es decir la evaluación que hace el cliente después de la compra. Esta etapa cumple varias funciones ya que sirve para ampliar las experiencias del individuo almacenadas en la memoria; permite su eficacia como consumidor en la selección de productos, comercios, y la retroalimentación que recibe lo ayuda a introducir ajustes en las futuras estrategias de compra.³⁰

Se realizarán llamadas telefónicas con el fin de preguntar:

- ¿Está satisfecho con la compra del producto?
- ¿A quién recomendaría nuestro local?

Recordar consejos útiles de calibrar los neumáticos una vez por semana. O simplemente realizar llamadas con el fin de recordar la rotación de neumáticos, alineado y balanceo. Esta actividad merece atención y disposición de cambios, ya que esto permitirá conocer el futuro rumbo de la empresa, es decir saber si el cliente está o no satisfecho con la atención y producto que ha recibido.

DISTRIBUCION

Plaza o distribución:

Tienda propia – remodelar y acondicionar: la representación de la localización en calle San Martín esquina Güemes de la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán.

³⁰ Material de cátedra Comportamiento del Consumidor.

6. MARCO TEÓRICO

El negocio debe investigar el mercado, atraer a sus clientes analizando sus gustos y preferencias a través de mejores ventajas competitivas lo que sin lugar a duda merece adecuada toma de decisiones. Es imperioso lograr la supervivencia de la empresa y resistir a la competencia, logrando imponer diferencia y sobre todo captar clientes a través de las herramientas que propone el marketing. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “ser diferente”. Seleccionar estrategias y actividades que sean diferentes a la competencia generando valor y singularidad en la perspectiva cliente.

Uno de los grandes aspectos que se considera son las fuertes características de empresas familiares, ideología, sus dificultades, fortalezas y formas de trabajo. Según Allan Cohen y Pramodita Sharma, académicos con profundas raíces profesionales y personales en el negocio familiar, describen como desarrollar e implementar prácticas de liderazgo como habilidades empresariales que cualquier otra empresa tiene para que sean capaces de enfrentar los obstáculos. La mayoría de las empresas en todo el mundo son empresas familiares desde Wal-Mart hasta la pequeña despensa del barrio. Pero muchas veces estas enfrentan diferencias internas que ponen en riesgo su supervivencia.

La empresa familiar

Se puede observar que la cultura de la empresa familiar está basada en ideología básica seguida por la familia propietaria que es el producto de sus creencias, valores y metas integradas en su historia y lazos sociales en donde los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de la empresa.³¹ Ésta juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles tales como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática; en valores como la honestidad y el servicio al cliente, entre otros; finalmente, en los supuestos básicos del grupo que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida. (Belausteguigoitia, 2006).

Guízar (2008) determina que durante el proceso de planificación estratégica de la empresa familiar es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la misma, y que ambas partes se comprometan en

³¹ Hall, Melin y Nordqvist, 2001

ese proceso permanente y continuo para que permanezca a lo largo del tiempo. Mientras tanto, Jaffe (2005) menciona que una empresa familiar con varios años de cambio generacional debería iniciar inmediatamente su proceso de planificación, teniendo en consideración la formación de un consejo familiar y la utilización de la junta de gobierno como una fuerza activa. La junta de gobierno no puede realizar su planificación sin haber incluido la cultura familiar. El negocio de la familia es un sistema tan complejo que sólo un sofisticado método de planificación estratégica será capaz de ayudarlo a conseguir sus objetivos.

Sus dificultades:

En España, Gallo (1998), en un estudio sobre comportamientos y valores éticos realizado a una muestra de 253 empresas familiares, encontró que dentro de esos comportamientos poco éticos, los que fueron percibidos con mayor frecuencia por los propietarios o gerentes de las empresas son los relacionados con el retraso del proceso de sucesión para continuar permaneciendo en el poder, al evitar que la planificación estratégica sea un reto superior a las capacidades y deseos del propietario que la dirige.

Astrachan y otros (2002) describen la influencia del propietario en la empresa, a partir de la medición de tres dimensiones como son el poder, la experiencia y la cultura. La escala de medida propuesta permite operativizar la descripción de la empresa familiar.

Ward (1991) proponen tres fases claramente marcadas en el modelo evolutivo: la fase de «empresario controlador», la de «sociedad de hermanos» y la de «consorcio de primos». Ello implica que la evolución de la empresa familiar a lo largo de este eje vendría definida por el nivel de dispersión accionarial existente y por la relación de parentesco entre los accionistas. El empresario controlador: Control de la propiedad en un individuo.

Desafíos:

La familia debería, por tanto, construir un paradigma compartido que fuera coherente con las necesidades de la empresa (Golden, 1983) para poder sobrevivir en el tiempo. Esto debería llevarse a cabo a través de la creación de un «sueño» colectivo que fuera transmitido de generación en generación (Danco, 1975; Lansberg, 1999).

En la empresa familiar se ha documentado ampliamente la existencia de factores ajenos al desempeño que determinan los objetivos y valores imperantes, como son el mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto, el trabajo para los hijos, el

prestigio y reconocimiento social, la seguridad económica, la vida confortable, el sentimiento de justicia, el desarrollo social y la paternidad de una obra (Rosenblatt y otros, 1985; Taguri y Davis, 1992; File y otros, 1994; Dunn, 1995; Blondell y otros, 2000; McKiernan y Morris, 2001). Este conjunto de objetivos y valores claramente diferentes del desempeño económico pueden ser agrupados en una dimensión de «Satisfacción». Ésta representaría el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. La Satisfacción estaría, por tanto, relacionada con el grado en que se cumplen las expectativas puestas por la familia en su relación con la empresa.

Sobre el consumidor del siglo XXI

Según estudios de investigación realizado por el Instituto Nacional del Consumo, los grandes cambios que hoy en día manifiesta el consumidor están orientados:³²:

Al valor: Pone de manifiesto que el consumidor no pagará más sino por aumento de orden de magnitud en la satisfacción que obtiene por el producto. Producto genuinamente valorado por el cliente, proporcionar al producto o servicio un valor añadido o elevado.

Al escepticismo: El consumidor se ha vuelto escéptico. Ahora es mucho más difícil de convencerle de las ventajas de una oferta. La opción posible es la búsqueda de mecanismo de comunicación alternativa y atributos alrededor de las cuales presentar los productos.

“El profesional del marketing debe procurar conocer cada paso con el fin de comprender como se obtiene la información como se forman las creencias y que criterios usan los consumidores al tomar una decisión. Adecuando las características del ambiente, la estructura física, colocación del producto en estanterías, iluminación, etc.”. *Shiffman, León G.*³³

Sobre los factores que determinan la elección del consumidor:

Según Schiffman³⁴, entre la intención de compra y la decisión de compra el consumidor tiene que decidir si efectivamente va a comprar, dónde, cuándo y cómo.

³² Las Tendencias del Consumo y del Consumidor en el Siglo XXI. INC

³³ SHIFFMAN, León G. “Comportamiento del Consumidor”. 8º Edición.

³⁴ SCHIFFMAN. León G y Lazar Kanuk Leslie, (2005). Comportamiento del Consumidor. 8º Edición. México: Ed. Pearson Educación.

Siendo motivos de la compra de preferencia, las razones que un consumidor elige para comprar en cierta tienda. Motivos comunes de preferencia son:

- Conveniencia de la ubicación del comercio.
- Rapidez del servicio.
- Aglomeración.
- Apariencia de la tienda.
- Personal de ventas.
- Servicios al cliente.

Mucho tiene que ver con la percepción que el cliente asimile. La Psicología Moderna define a la percepción como el conjunto de procesos y actividades relacionadas con la estimulación que alcanza a los sentidos. Las sensaciones provienen del medio externo, en forma de imágenes, sonidos, aromas, etc.³⁵

Un anuncio o cualquier estímulo ambiental generan un desequilibrio psicológico en la mente del observador. Cuando la gente vive en un entorno complejo y sumamente diverso, está rodeada de oportunidades para la excitación de sus necesidades. A la inversa, cuando su ambiente es de pobreza o privación, se activan un número menor de necesidades.

Hay dos filosofías opuestas que se ocupan de la excitación de los motivos humanos. La escuela conductista que la motivación es un proceso mecánico basada en el estímulo- respuesta. Según esta teoría el consumidor no actúa, sino que reacciona a los estímulos del mercado. Mientras que la escuela cognitiva considera que todo comportamiento está dirigido al logro de una meta. Se enfocan en ayudar al individuo a satisfacer las necesidades y determinan las acciones que este realiza para alcanzar dicha satisfacción.

Las señales pueden ser características, hechos, cualidades u objeto externo del ambiente. Es importante identificar las señales (o estímulos externos), porque el consumidor lo usa para medir o juzgar sus criterios evaluativos. Advertir que las señales pueden ser manipuladas por el experto en marketing; a fin que el público desarrolle la percepción adecuada de sus criterios evaluativos que desea el experto. Así el criterio de seguridad en el andar de su vehículo podría ser juzgado por el público partiendo de señales como el aspecto físico del edificio, diseño, ubicación, muebles y colores. En consecuencia, el control de estas señales podría favorecer una percepción más positiva de la seguridad.

³⁵ Material de estudio de la cátedra Comportamiento del Consumidor.

7. INVERSION EN MARKETING.

No se presenta un análisis económico financiero sino un presupuesto de inversión en marketing que se fundamenta luego de la observación y análisis llevado a cabo en el trabajo. Y en el que se desarrollan las acciones que se plantea como sostenibles para la empresa. Este se fundamenta en:

- Un documento guía para organizar tanto el tiempo de cada estrategia y estipular que acciones acreditan carácter de óptimas para el inicio del plan.
- Se estructura la inversión en marketing paso a paso. Considerando que las mismas ayudara a la siguiente acción a mejorar el crecimiento, sin que esta afecte a la situación financiera de la empresa. Es decir que se ajusta a los ingresos que sostiene la compañía.
- Se estima un periodo total de 12 meses. Estipulado con un cronograma trimestral, con el fin de realizar evaluación procesual sobre cada acción y tomar las decisiones que correspondan si acredita algún cambio.
- Se plantea un presupuesto claro, real, conciso y flexible a la situación empresarial. Respaldo por precio de mercado actuales según las estrategias.
- Es una inversión para que retorne en ganancias, competitividad y rentabilidad para la empresa. Marcado por una notable diferencia frente a la competencia.

Se propone de la siguiente manera:

PLAN DE ACCION

Responsables: Será el propietario e hija del propietario, encargados de supervisar y controlar que las estrategias sean cumplidas o bien advertir posibles cambios durante la marcha.

Plazos: se espera que se cumplan progresivamente con el 60 % de las estrategias hasta julio de 2018. Y luego seguir verificando o realizando cambios pertinentes con el fin que siga el camino correcto. Dicho plan dará inicio en enero de 2018.

PRESUPUESTO DE MARKETING

ACCIONES	PRESUPUESTO	TIEMPO											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Elementos del posicionamiento de la marca:													
Creación del logo, isologo y eslogan.	----												
Estrategias de precio:													
Orientadas a la competencia- implementar planes de venta a largo plazo.	1200												
Inversión en crédito propio- (mantenimiento general.)	2790												
Por cartera de producto- en la segunda línea de todas las marcas	1500												
Por paquete de producto- se adiciona revisión de tren delantero.	3000												
Por área geográfica- sorteo de dos alineados mensuales.	500												
Estrategia de merchandising													
Informar sobre el producto (banner- folletería)	1970												
Remodelar el local para una sala de espera.- gasto de reglamentación.	16580												
Contribuir en la responsabilidad social- dar un toque original en mobiliarios.	3700												
Estrategia de medios de comunicación:													
Radial	4000												
Cartelería(permisos- habilitaciones- mano de obra)	22000												
Internet	----												
Estrategia de promoción:													
1-promocion	3850												
Estrategias funcionales													
Dialogo con el propietario.	-----												
Capacitación continua en los empleados	6500												
Activar base de datos- se necesita de un técnico.	800												
Informar sobre el producto con banners.	1500												
Acciones de servicios de post- venta.	1500												
1 er Trimestre	82.310												
2do Trimestre						53.230							
3er Trimestre								59.730					
4to Trimestre											75.230		
Total												270.500	

ANÁLISIS ECONÓMICO EL PRESUPUESTO.

Según los datos estimados se considera que la inversión para el Plan de Marketing corresponde a un total de \$270.500 anual.

Promedio mensual

1er Trimestre \$82.310 → \$27.436,67

2do Trimestre \$53.230 → \$17.774,33

3er Trimestre \$59.730 → \$19.910

4to Trimestre \$75.230 → \$25.076,67

Estos datos arrojados estiman una inversión diaria de aproximadamente \$1000 pesos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

+ CONCLUSIONES

Luego de toda la información obtenida del trabajo de campo, análisis del sector, análisis micro, encuestas, mystery shopper, FODA y el presupuesto económico de inversión en marketing del proyecto se concluye que:

- 1- Se acertó apropiadamente en un Plan de Marketing para la empresa considerando todas las problemáticas y amenaza que el entorno representa y repercute.
- 2- Las estrategias sostenibles planteadas contribuirán en la imagen, valor y crecimiento de la empresa ante sus competencias. Convirtiéndola en la empresa referente en el mercado y en sus cercanías. Datos arrojados de las encuestas a clientes y mystery shopper.
- 3- Que el invertir en un plan de marketing es una excelente oportunidad de madurez e innovación empresarial. Lo cual la diferencia de sus rivales en pos de satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.
- 4- Según el presupuesto económico estima una inversión diaria de aproximadamente \$1000 pesos. Lo cual será un estímulo para la empresa, saber que con esa cifra está alcanzando fortalecerse, crecer, ser referente en el rubro y sobre todo generar rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Se recomiendan las siguientes acciones y lineamientos de la empresa a partir de las observaciones detectadas en el trabajo de campo y de las estrategias propuestas:

- ✓ *Dialogar con el propietario para inculcar una mente abierta a la escucha atenta.*

Una de las grandes debilidades que presenta la organización es la falta de comunicación de sentimientos e inquietudes por parte de los empleados con la patronal y la interrelación de plática. Es menester el diálogo, escucha atenta y reconocimiento de las tareas que realizan sus empleados.

- ✓ *Implementar la capacitación continua en los empleados.*

Los empleados necesitan ser profesionalizados en su actividad de trabajo con temas que hacen a su labor y en atención a clientes. Los cuales agregaran valor cuando se entiende que la razón de la empresa son los clientes y para ellos se debe de brindar servicio de excelencia.

Esto puede darse por medio de capacitaciones gratuitas con modalidad e-learning, brindada por la Cámara Argentina de Comercio y Servicio (capacitación continua) con cursos en atención al cliente, armado de vidriera, seguridad e higiene, entre otros. Esto tiene como ventaja que los empleados no necesitan ausentarse del local y ellos pueden manejar su propio tiempo de estudio.

“Así pues, somos diseñadores de estados de ánimo, sastres de sensaciones a la medida y decoradores interioristas de percepciones. Ver una sonrisa invita a sonreír; ver gente alegre predispone a la alegría; ver ilusión hace ilusionarse. Estoy convencido que si el consumidor nos "ve" cuando nos lee, nos oye o nos contempla... ¡Seguro que se anima!” *Pág. 14. Capítulo 11* ³⁶

- ✓ *Marcar presencia*

Genera valor la presencia que imparten los vendedores y personal de gomería en la empresa. Se nota que los evaluadores en las devoluciones de mystery shopper han considerado como relevante la presentación y ropa de los vendedores. Pues se trata de transmitir imagen y estatus por medio de un uniforme e identificación de cada empleado. Buscar que los clientes perciban a los empleados como profesionales enmarca seriedad en el rubro.

³⁶Rodríguez, Santiago. Creatividad en marketing directo. Pág. 14, capítulo 11 Ediciones Deusto, España 1997.

✓ *Activar la base de datos de clientes.*

La base de cliente de la empresa no está siendo usada para ningún tipo de función. Será necesario dar el uso que merece tan importante información, ya que esta revela la cantidades de compra realizada por el consumidor, formas de pago y datos personales. Esta será útil para trabajar sobre la tendencia de los clientes, frecuencia de compras, conocer los gustos y preferencias de marcas y formas de pago más usadas. Así realizar estadísticas y predicciones de compra que sin lugar a duda servirá para planificar otras estrategias que harán a la empresa más fuerte frente a sus competidores.

Algo que también agrega valor es el hecho de disponer de una base de datos es poder realizar servicio de postventa, consultando sobre la satisfacción del producto.

✓ *Comunicar valor al cliente*

Generar valor en la comunicación con el cliente, marketing directo. Crear relaciones duraderas con mensajes de textos, email o llamadas de teléfonos. Consultando por el andar y el mantenimiento de los neumáticos. Esto se convertirá en una publicidad de recordatorio diciendo “estamos presente”.

✓ *Informar sobre el producto.*

Unas de las falencias que han detectado los clientes durante el proceso de venta es la poca información brindada sobre el producto. Es menester informar sobre las características que hacen al producto, desde su fecha de fabricación, velocidad permita, soporte de peso, garantía, formas de uso, cuidado, consejos, etc. Todos ellos con el fin de garantizar la información y el correcto andar de los neumáticos.

Esta podrá ser presentada a través de una hoja que será adjuntada a la factura de compra. Así también en la sala de espera por medio de un banner con el uso de las FAQ (Frequently Asked Questions). De esa forma la empresa estaría cumpliendo con el deber de información veraz, clara, cierta y adecuada para el consumidor.³⁷

✓ *Remodelar el local para una Sala de Espera.*

La organización de los espacios es esencial para que el cliente se sienta a gusto durante todo el proceso de compra, desde el primer vistazo que da en la fachada como al ingresar y durante su espera.

³⁷ Ley de Defensa del Consumidor N°24240- Artículo 4

Se aprecia que todas las competencias que atentan a la empresa no poseen sala de atención al cliente ni sala de espera. El cual es un motivo para aprovechar como ventaja competitiva. Si bien el espacio que cuenta el local es pequeño, dando prioridad a la sala de espera, el cliente se sentirá a gusto y bien atendido.

Enfatizar el lugar a un ambiente agradable que genere confianza y confort para el cliente. Considerando las luces, colores, mobiliarios, espacios, seguridad, limpieza, servicio de wi-fi, juego de mesa (ajedrez, cartas, etc.), bandejas de caramelos, dispenser de agua y cargadores para celulares.

✓ *Contribuir en la Responsabilidad Social.*

La empresa está obligada a generar y colaborar en acciones de responsabilidad social. Se consideró el desecho del producto que muchas veces suele ser llevado por los clientes, alegando “por las dudas”, “lo guardare para mi familia”, “puedo venderlo como usadas”, “tienen para unos kilómetros más”, etc. Tales frases son siempre escuchadas cuando el personal pregunta si cargan o no las cubiertas en el baúl.

Pues teniendo en cuenta el gran número de infectados por dengue en la ciudad. Los cuales comprenden a 1596 casos detectados con resultados positivos y siete muertes.³⁸ Esta epidemia alarmó grandemente a toda la comunidad como así también al Estado Nacional, buscando entre ellas diversas alternativas para acabar con el mosquito, desde concientizar a los vecinos, fumigaciones áreas, en el hogar y descacharrados. Fue alarmante el dato que reveló el primer operativo de descacharrado y limpieza. Solo en un día se sacaron unas 1.200 toneladas de elementos en desuso y reservorios ideales para el mosquito.³⁹ Una de las más repetidas dentro de los vecinos fueron los neumáticos en desuso, ya que se recogió en abundante cantidad.

Se pensó en persuadir en la mente del consumidor a través de imágenes con los mobiliarios que comprenden al local comercial. Por dos razones:

- Ser promotor ecológico: Transformando el producto para que sirva para otro propósito. Transmitir el deseo de trabajar con sus neumáticos usados y armar moblajes que sirvan para su hogar o lugar de labor.

³⁸ Fuente: Doctor Infectólogo Marcelo Quipildor.

³⁹ Página web: <http://www.eltribuno.info/el-dengue-se-cobro-la-septima-victima-oran-n705366>

El reciclaje es una opción que adquiere mayor importancia al aumentar la conciencia de productores y consumidores con respecto al cuidado del medio ambiente. Durante el reciclaje lateral (volver a usar) ocurren procesos de consumo en los cuales los productos ya comprados se venden a otra personas o se intercambian por otros artículos.⁴⁰

- Dar un toque totalmente original: Proponiendo que parte de los mobiliarios del local comercial sean reciclados de cubiertas tales como cestos de basuras, sillas, macetas, mesa ratonera, sillas puff y juegos para niños. Las siguientes imágenes son meramente orientativas.

Imágenes:⁴¹



✓ *Mantener relaciones públicas:*

La empresa para buscar un posicionamiento social y sobre todo un compromiso en el saneamiento ambiental deberá trabajar con la municipalidad, por ejemplo, en la oficina de empleo para aquellas personas que desean armar un micro emprendimiento o bien hacerse conocer en los medios locales, los usos que pueden darse a las cubiertas. Como dice Kotler y Armstrong “El mensaje llega a los compradores como noticia, no como una comunicación con el propósito de vender. Las relaciones publicas pueden destacar a una compañía o un producto”

✓ *Ingresar al E-commerce:*

Con presencia compartida. En la ventas de cámaras y protectores. Algo que sin lugar a duda no he incorporado en el trabajo, no tuve en cuenta los productos secundarios y sus precios de venta. La empresa compra estos productos a un importador y los precios de venta al público en la ciudad son líderes en el mercado.

⁴⁰ Apuntes cátedra Comportamiento del Consumidor.

⁴¹ Fuente: imágenes extraídas de www.google.com.ar

Ingresar a la aventura e commerce generaría valor y reconocimiento para la empresa. Como así también más rentabilidad.

✓ *Mejorar el desenvolvimiento de la empresa continuamente:*

La empresa debe tener una mentalidad abierta al cambio y de autoevaluación continua. Preguntarse qué está haciendo bien o mal en todas las áreas que comprende (administrativa, de gestión, de ventas, etc.). Esto ayudará a crecer y mantenerse alerta a las tendencias que puedan surgir en el mercado.

Estrategia útil que será conveniente para continuar en crecimiento futuro:

✓ *Datos a considerar y trabajar:*

De los datos revelados de las encuestas han recurrido a la compra de producto un 44% de clientes que no viven en la ciudad. Será necesario trabajar con acciones sobre esos datos. En un futuro pensar en extender una sucursal para acercarse a los clientes o bien hacer uso de la tecnología por medio de una página propia o aplicación para mantener un contacto más fructífero y cercano.

9. ANEXO

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE VENTA/ GOMERIA.

Nombre y apellido..... Años de antigüedad.....

Actividades que desempeña..... Nivel académico: primaria/secundaria/terciario.

1- ¿Qué conocimientos y capacitación realizo para estar en su cargo

.....

2- ¿Cree que es indispensable capacitarse en temas de atención al cliente? ¿Por qué?

.....

.....

Marque con una X, considerando 1 como inferior y 5 como máximo.	1	2	3	4	5
¿Piensa usted que la empresa cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas sus actividades?					
¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?					
¿Se siente que puede trabajar a gusto con la infraestructura del local?					
¿Siente usted que brinda un trabajo de calidad?					
¿Cómo se siente usted en su puesto de trabajo?					
¿Siente que trabaja en equipo con sus compañeros?					
¿Está satisfecho dentro de la empresa?					
¿En el trabajo sus opiniones cuentan?					
¿Qué nivel de exigencia considera en su labor?					
¿Siente un trato agradable con su jefe?					

3- ¿Cuáles son sus mejores cualidades con los clientes? Puede marcar más de una opción.

___Servicial ___Atento ___Responsable ___Educado ___Eficiente ___Honesto

4- Si otra empresa le ofrecería el mismo tipo de trabajo, ud...

___Lo tomaría sin pensar ___no lo aceptaría ___tendría que tener motivos fuertes para aceptarlos.

5- ¿Qué sugerencias o consejos usted considera que son útiles y convenientes para la empresa?

.....

.....

¡GRACIAS POR SU TIEMPO

CUESTIONARIO PARA CLIENTES.

Sexo: masculino/ femenino

Edad:.....

Ud. vive en nuestra ciudad: _si_ _no

1- ¿Cómo nos conoció?

	Publicidad
	Amistades
	Recomendación
	otros.....

2- ¿Que lo motivo a contactar nuestra empresa? Puede indicar más de una opción.

	Soy cliente
	Por recomendación
	Precio
	Calidad
	Marca
	Servicio
	otro

3- Cuál ha sido su experiencia en la calidad del servicio

Indique su grado de satisfacción.	1 min	2	3	4	5 max
Capacidad de empleado para ofrecerle los productos.					
Sintió que le brindaron información sobre el producto.					
Fue atendido con la paciencia suficiente.					
Se siente cómodo en el local comercial.					
Satisfacción general con el servicio					

4- Considera que las formas de pago le son accesibles.: Si ___ No ___

5- ¿Qué recomendaciones, sugerencias o consejos puede darnos?

.....

6- ¿Volvería a elegirnos?si ___no ___nose

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

REGISTRO DE LA OBSERVACION.

Nombre del comercio: _____

Calificación	1 min.	2	3	4	5 máx.
1-Sobre la infraestructura del local					
El comercio estaba limpio.					
Le pareció llamativo el frente del local.					
Le pareció de su agrado la iluminación y los mobiliarios.					
Se sintió cómodo en los espacios					
2- Al ingresar:					
Fue recibido con amabilidad y cordialidad.					
La mercadería esta ordenada y limpia.					
Los empleados están presentables					

3- Durante la conversación con el empleado	SI	NO
Observo que los productos en exhibición tienen información de precio.		
El empleado le brindo información útil sobre el producto.		
Le sugirió o recomendó alguna marca.		
Le ofrecieron opciones.		
El vendedor está interesado en cerrar la venta		
Fue atendido con la paciencia suficiente.		
Agradece la visita a pesar de no haber realizado la venta.		
El local posee sala de atención al cliente.		

4- ¿Que ofertas o promociones le ofrecen? ¿Cuáles?

5-¿Que formas de pago le ofrecen?

6-¿Qué servicios adicionales le brindaron con la compra del producto?

<input type="checkbox"/>	Envío a domicilio.
<input type="checkbox"/>	Colocación
<input type="checkbox"/>	Balanceo
<input type="checkbox"/>	Revisación de amortiguadores, cazoletas y/o bujes.
<input type="checkbox"/>	Otros.....

7-Calidad total del servicio.

Muy mala.	Mala.	Regular.	Buena.	Muy buena.

10. BIBLIOGRAFIA

La matriz FODA como herramienta de planificación.

PORTER, Michael. Las estrategias competitivas

ANSOFF. La matriz de Ansoff

DELLA BITTA, A J. *El comportamiento del consumidor*. Editorial Mac Graw Hill. 1995

MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico de

KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia. *Análisis, implementación y control*. México., Editorial Prentice Hall, 1993.

RODRIGUEZ, Santiago. *Creatividad en marketing directo*. Ediciones Deusto, España 1997.

SIEBEL, Thomas. *Principios del E- Business: como los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción del cliente*. Editorial Granica. México. 2001.

TROUT Jack y RIVKIN Steve. *El nuevo posicionamiento*. Editorial Mc Graw Hill. España 1997.

RODRÍGUEZ, Santiago. *Creatividad en marketing directo*. Ediciones Deusto, España 1997.

HUGHES, Arthur. *Marketing de Bases de Datos*. Ediciones S, 1995.
Curso de Seguridad e Higiene. Módulo 1 Aspectos normativos y éticos de la higiene y seguridad en el trabajo.
Material de estudio de cátedra Comportamiento del Consumidor.

Manuales prácticos de la Pyme. Como elaborar un Plan de Marketing.

Páginas webs que serán de ayuda para la obtención de datos:

CARACTERISTICA DEL NEUMATICO: www.cin.org.ar/normativa.

MINISTERIO DE LA INDUSTRIA DE LA NACIÓN. www.industria.gob.ar

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA INDEC. www.indec.mecon.ar

MUNICIPALIDAD DE ORAN. www.oran.gob.ar

LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR Nº 24.240. www.infoleg.gov.ar

IMÁGENES: www.google.com.ar