TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

Desarrollo del canal de ventas minorista para productos siderúrgicos

Autor: Sebastián A. Hochman
Director de tesis: Ing. Lelic Rifat

2007

Quiero dedicar este proyecto a mis familiares y amigos por el apoyo incondicional que me brindaron durante toda mi carrera universitaria, apoyo que me permitió alcanzar mis objetivos tal como me los propuse.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es desarrollar el canal de venta minorista para la comercialización de productos siderúrgicos de una importante empresa del sector a la cual, por razones de confidencialidad, se la llamará **Aceros LARSID** durante todo el proyecto. La actividad está alentada por el cambio en el contexto macroeconómico argentino y las nuevas directrices comerciales de la compañía. A partir del presente trabajo se espera publicitar la marca de la Empresa y posicionarla como líder del mercado, para lograr así lealtad comercial del cliente minorista hasta el momento desconocido y obtener la máxima rentabilidad posible- sin desconocer que se trata de un proyecto de baja escala-.

Actualmente la venta de la compañía se limita a los grandes usuarios y distribuidores, siendo estos últimos quienes se encargan de atender al canal minorista. Esta situación genera un sesgo en la visión comercial de la empresa y le impide obtener los frutos que brinda el producir un producto de calidad, avalado por su larga trayectoria en el mercado, al dejar el canal minorista en manos de los distribuidores quienes por otra parte, capturan un margen por la reventa que podría ser capturado por la Compañía.

Este trabajo está orientado a modificar la situación planteada al sentar las bases para penetrar en un nuevo canal y generar un conocimiento del mercado que hasta el momento no se posee.

A fin de producir los nuevos conocimientos se realizaron observaciones de campo dentro del canal minorista, las que permitieron- junto con el conocimiento empírico- definir el perfil del consumidor retail. Estas observaciones se utilizaron para detectar los productos más adecuados que ofrece la compañía para comercializar dentro del mencionado canal, resultando los clavos y alambres aquellos más aptos, por permitir posicionar la marca y exhibirla en un packaging llamativo y vistoso.

Una vez definidos los productos a comercializar se estudió su mercado a fin de conocer cuál es la oferta existente a nivel nacional, quiénes son sus productores, cuáles son los productos claves, cuáles son los canales de distribución, qué tamaño tienen y cómo evolucionará este mercado a futuro.

Posteriormente se estudió el canal minorista segmentándolo en tres sub-canales: ferreterías, supermercados de consumo masivos y supermercados ferreterías donde hay sólo dos jugadores: Supermercados El Tehuelche e Easy – habiéndose elegido a este último para apuntar el proyecto-. Una vez elegidos los supermercados Easy, se estudió cuál es la oferta de productos y cómo se comercializan, como así también los factores logísticos a tener en cuenta para poder abastecer a esta cadena.

El conocimiento generado a partir del análisis del merado permitó evaluar cuál es la posición de la empresa con respecto al canal. Esta evaluación junto con los objetivos de participación planteados para el primer año del proyecto inician las acciones claves del éxito.

El trabajo concluye con el planteo de la lista de precios óptima para atender al Supermercado Easy, (elaborada con posterioridad al análisis de diversas alternativas posibles para bajar los costos aumentando la rentabilidad), el planteo de la óptima estrategia comercial que permita a la Compañía posicionarse como líder y publicitar su marca y el delineamiento operativo interno para cumplir con los requisitos logísticos de este

supermercado. Esto incluye el cálculo del stock y la asignación de tareas internas para poner en marcha el servicio.

DESCRIPTOR BIBLIOGRAFICO

El objetivo del presente trabajo es desarrollar el canal de venta minorista para la comercialización de productos siderúrgicos de una empresa reconocida, publicitar su marca y posicionarla como líder del mercado, obteniendo la máxima rentabilidad. El análisis de las observaciones de campo (canal minorista) definió el perfil del consumidor retail y detectó a los clavos y alambres como los productos más adecuados para comercializar. Se estudió su oferta a nivel nacional, su evolución futura, sus productores, sus canales de distribución y tamaño.
Finalmente se definieron las estrategias logísticas, comerciales y operativas para lograr el objetivo planteado

SUMMARY

The purpose of this project is the development of a retail channel of sales for iron and steel products of a leading company of the sector and for matters concerning confidentially it shall be called – “STEEL LARSID” throughout of this scheme. The action is encouraged by the advance of the Argentine macroeconomic perspective and the new commercial guidelines of the board of Directors of the Company. From the present emerging task the expectation s are to get known the brand name and to position it like leader of the market and achieve the loyalty of the customers in a field for which was not acknowledged until now and thus obtain the maximum yield possible in a what is to be a low scale assignment in the overall turnover of the Company.

Actually the main income of the Company is limited to large clients and distributors being those in charge of the retail channel. This situation generates limits in the commercial perspectives of the Company and prevents it to obtain the proceeds of a top quality product assured by its long history in the market as it leaves the retail channel in the hands of distributors that on the other hand get hold of a share of the profit arising of the resale of the products that could go into the hands of the Company. This study intends to change the situation laying the foundations to make a way into this new channel and obtain the knowledge until now unknown for this purpose.

In order to gain the needed knowledge field research within the retail channel was started that allowed an empirical comprehension of the profile of the retail consumer. This allowed perceiving the most suitable products supplied by the Company to offer to the said channel being those nails and wires as the most encouraging to allow to consolidate the brand name and to present in a suitable and satisfactory packaging.

Once that the products were defined for marketing, a research was started to know at national level which was the actual supply, who the producers, which the key products and size of the distribution channels and trends toward the future.

Afterwards the retail channel was researched in segments in so called three sub-channels: hardware stores, massive consumer supermarkets and hardware supermarkets where only two big players were found: SUPERMERCADOS EL TEHUELCHE and EASY – having selected the latter to stress the project. Once EASY was chosen, a study deepened in which were the items obtainable, they way of selling them and the logistical factors to take into account for supplying this chain of stores.

The knowledge generated from this market analysis allowed evaluating the stand of the Company with respect to this channel. This assessment along with the goals of the Company raised to the first year of the Project start the key factors for success.

This work ends with the account of an optimal price list to serve SUPERMERCADO EASY (worked out after the analysis of several alternatives possible to lower the costs increasing the yield), an optimal commercial strategy allowing the Company to position itself as the leader advertising its brand name delineating its internal operation in order to fulfill the logistical requirements of this Client – SUPERMERCADOS EASY. This includes the stock calculations and the assignment of the internal tasks to initiate this service.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: INTRODUCCION 1

Contexto económico 1

La empresa 2

Productos comercializados 2

El proyecto 5

CAPITULO II: PRODUCTOS A COMERCIALIZAR 7

Perfil del consumidor minorista 7

Productos a comercializar 8

Clavos 8

Alambres 10

CAPITULO III: MERCADO DE CLAVOS Y ALAMBRES 13

Mercado de clavos en la Argentina 13

Tamaño de mercado y canales de comercialización 13

Productores 14

Evolución del mercado 16

ABC y rentabilidad por familia de clavos 20

Distribución geográfica del mercado de clavos 21

Mercado de alambres en la Argentina 22

Tamaño del mercado y canales de distribución 22

Productores 23

Evolución del mercado 25

Rentabilidad y ABC por familia de alambres 28

Distribución geográfica mercado de alambres 29

Resumen 30

CAPITULO IV: EL CANAL MINORISTA 31

El canal minorista 31

Análisis supermercados EASY 33

La cadena 33

Aspectos logísticos a considerar 34

Tamaño y composición del mercado EASY 36

Clavos 36

Alambres 38

Oferentes en el canal minorista 39

Clavos 39

Alambres 49

Análisis de precios de venta al público 52

Clavos 52

Alambres 54

Exposición del producto 55

Objetivos de venta 2007 57

FODA de la empresa en el proyecto 59
Factores claves del éxito 61
CAPITULO V: DESARROLLO DE ACCIONES CLAVE 65
Acción I: estrategia comercial 65
Acción II: Estrategia logística óptima para atender el proyecto 69
Acción III: Disminuir costos fijos y variables del proyecto 72
Acción IV: Reducir riesgos del proyecto 77
Acción V Confección de lista de precios 78
Acción VI plan de trabajo 83
CONSIDERACIONES FINALES 85
Bibliografía 87
ANEXO I ABC de productos 89
ANEXO II proceso productivo 95
ANEXO III glosario 97
ANEXO IV locales relevados 99
ANEXO IV lista de precios completa 101

CAPITULO I: INTRODUCCION

El presente capítulo pretende generar un marco que permita al lector contextualizar y comprender el proyecto. Con tal fin, se presenta previamente el contexto económico argentino y su repercusión dentro de la empresa.

Contexto económico

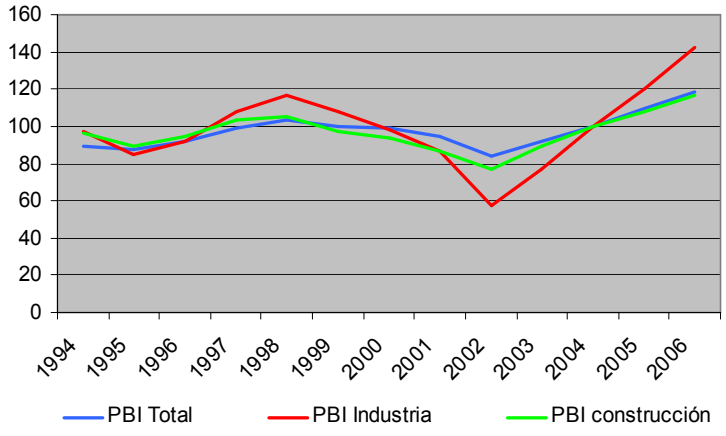
La Argentina vivió una profunda crisis social, económica y financiera a fines de 2001, con incidencia en fuertes bajas del producto bruto que alcanzaron hasta 2002. La caída del sistema financiero, el default de la deuda pública y la modificación de las relaciones contractuales entre los diversos actores de la economía, marcaron este período.

Sin embargo, alentados por un cambio de modelo con una devaluación importante de la moneda nacional y un aumento en los precios de los productos primarios a nivel mundial, el país produjo un crecimiento basado en el desarrollo de una política activa de exportación, con altos costos fiscales y un crecimiento de la actividad de la producción interna alentada tanto por el fenómeno exportador, como por el mayor consumo del sector público y privado.

Ello ha generado una recuperación económica impensada en el momento de la crisis, la que se traduce en un crecimiento acumulativo anual del 9% del PBI en los últimos tres años.

Entre los sectores económicos más favorecidos dentro de esta recuperación, se encuentra la construcción que actúa como amplificador de la economía con un crecimiento superior al PBI, marcado por un fuerte aumento en los metros cuadrados construídos y permisos otorgados tanto en obras del sector privado como el público, en donde el estado ha impulsado el desarrollo de proyectos de inversión en infraestructura financiados por las mejoras en la situación fiscal. Por otra parte, en el sector privado, la desconfianza de los ahorristas hacia el sector financiero y las falencias que éste presenta, contribuyeron a volcar los ahorros en la construcción y reparación de viviendas.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la alta correlación entre el crecimiento total del PBI (Azul) con base 100 en 1994 y el crecimiento de la industria manufacturera (verde), mientras que la construcción (AZUL) crece por encima o por de bajo del PBI total, amplificando la actividad económica.



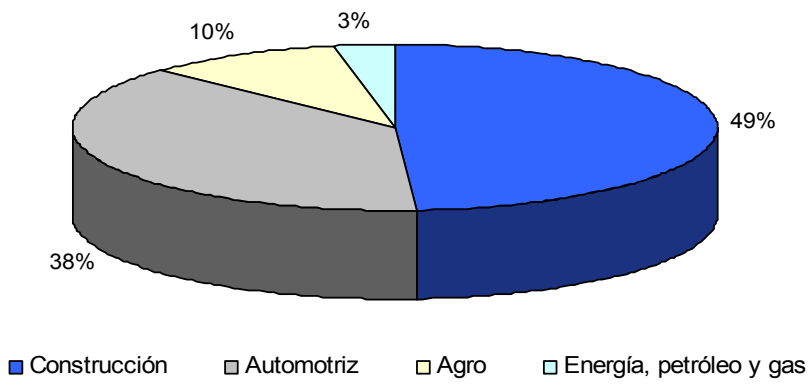
La empresa

Aceros LARSID es una empresa siderúrgica productora de aceros no planos, líder en el mercado argentino y con presencia internacional. En la actualidad cuenta con cuatro plantas distribuidas a lo largo del territorio nacional y en Brasil.

Grandes transformaciones se han dado en la empresa durante los últimos tiempos. A fines de la década del 90 se produjo una fuerte caída en la demanda interna, una reducción importante de los precios en el mercado externo y la devaluación de Brasil que descolocó a la empresa en materia de precios frente a los productos de ese origen. Así se llegó a una difícil situación que colaboró a que se produjera su venta a un grupo siderúrgico internacional. Estos cambios en el paquete accionario junto con el actual repunte de la economía Argentina -antes comentado- y el repunte de los precios del acero a nivel mundial, han generado notables cambios en la organización para poder acompañar este crecimiento.

Productos comercializados

Tal como se mencionó anteriormente, aceros LARSID produce aceros largos que tienen como sectores demandantes al agro, la industria y la construcción. A nivel nacional, estos sectores consumen el 87% de la producción y se distribuyen tal como indica el siguiente gráfico.



Se puede clasificar a la gama de productos vista desde el lado de la oferta, es decir desde el punto de vista de la compañía, en las siguientes líneas:

- ✓ Línea industria: Compuesta por las líneas de productos barras laminadas, trefiladas, rectificadas, palanquillas laminadas todas en diferentes secciones transversales y planchuelas para elásticos utilizados principalmente en procesos industriales de forja y mecanizado.

- ✓ Línea Alambrones: compuesta por alambrones de distinta composición metalográfica destinados principalmente a procesos industriales de trefilación y estampado.

- ✓ Línea perfiles: compuesta por perfiles UPN e IPN, ángulos y planchuelas. Esta línea es utilizada principalmente en la construcción metálica y en el cuerpo estructural de las máquinas. Suelen verse sometidos a procesos de corte, doblado, agujereado y soldado principalmente.

- ✓ Palanquillas de colada continua: productos de sección transversal cuadrada destinados principalmente a procesos de forja

- ✓ Línea construcción: compuesta por barras, clavos, cordones, estructuras prearmadas, mallas, estructuras reticuladas y tablestacas. Todos estos productos se encuentran destinados a la construcción civil tanto para obras grandes como pequeñas.

- ✓ Línea alambres: Compuesta por alambres para la industria (resortes, talones de neumático, ductos de aire acondicionado, etc.), alambres para el agro (púas, galvanizado, ovalado, aceitado) y alambres para la construcción.

La tabla 1.1 muestra la participación que tiene dentro de la facturación en toneladas cada una de las líneas de producto antes mencionadas.

Línea	Total
Construcción Civil	43%
Perfiles	25%
Productos Trefilados	12%
Productos para la Industria	10%
Alambrones	9%
Palanquilla	1%

Tabla 1.1 participación por línea de productos

Por último, en la siguiente tabla, se muestra la participación que tiene cada provincia en la facturación total de aceros LARSID a partir de su venta en 2006[1]. Como se puede apreciar, las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Capital y Córdoba conforman la región ABC acaparando el 82 % de la venta.

Provincia	%	% acumulado
Buenos Aires	39%	39%
Santa Fe	18%	57%
Capital Federal	17%	74%
Córdoba	8%	82%
San Luis	3%	85%
Mendoza	2%	87%
San Juan	2%	89%
Salta	2%	91%
Entre Rios	1%	92%
Tucuman	1%	93%
Chubut	1%	94%
Chaco	1%	95%
La Pampa	1%	96%
Neuquen	1%	97%
Jujuy	1%	97%
Rio Negro	1%	98%
Misiones	1%	99%
Santa cruz	0%	99%
Corrientes	0%	100%
Santiago del Estero	0%	100%
Formosa	0%	100%
Catamarca	0%	100%
La Rioja	0%	100%
Tierra del fuego	0%	100%

Tabla 1.2: distribución de ventas por provincia

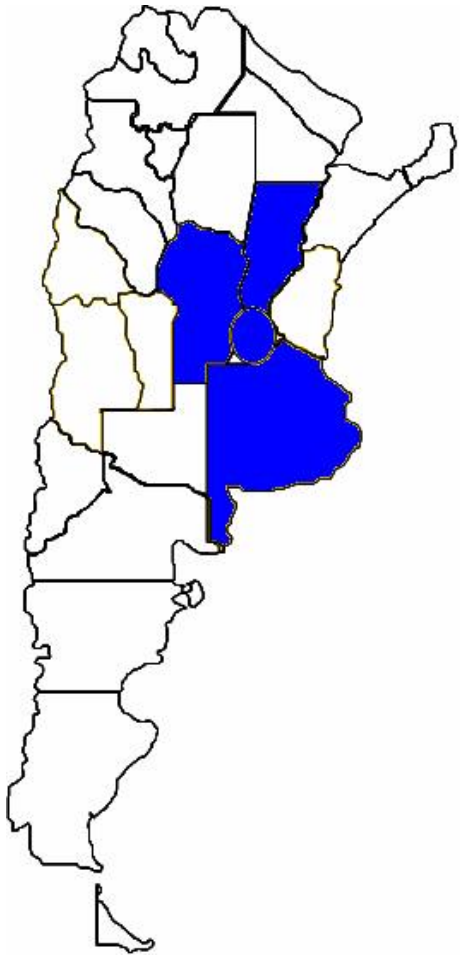


Imagen 1.1: región ABC de ventas

[1] Fuente: informe de facturación 2006

El proyecto

El contexto económico antes descripto, presenta un amplio panorama de oportunidades para desarrollar nuevos negocios. El problema radica en cómo hacerlo, ya que los modelos competitivos tradicionales, son cada vez más fáciles de imitar y por ello cada vez menos útiles. Citando a Kotler[2]: "si se quiere aportar valor a la organización y crear un futuro atractivo para la compañía, se debe estar constantemente inmerso en la necesidad de innovar."

Innovar en una industria siderúrgica no resulta tarea fácil ni tangible como en la industria de productos para el consumo masivo donde la mentalidad gerencial está más predispuesta a ello. La empresa estudiada no constituye una excepción.

Empero, los cambios ocurridos en la compañía en los últimos años generaron un marco ideal para innovar. La inversión en nuevas tecnologías de producción y las políticas de gestión provenientes del nuevo Comité Directivo, generaron una reestructuración en toda la compañía siendo el área comercial la más afectada. Las directrices que se plantearon fueron:

- ✓ **Aumentar la presencia en el mercado en forma directa**: tener más llegada al usuario del producto, quitándole participación al tradicional distribuidor. Para tal fin se ha creado una red propia de distribución en reemplazo del actual distribuidor independiente. Con ésto se logra un mejor control del mercado.
- ✓ **Desarrollar un mayor conocimiento del mercado que permita generar nuevos negocios:** se pretende estudiar toda la cadena de valor del producto y los jugadores que intervienen en ella para desarrollar nuevos mercados y ampliar los existentes.
- ✓ **Generar lealtad comercial llevando a cabo acciones con foco en el foco del cliente:** estas acciones apuntan a ayudar al cliente, generalmente pyme, en su desarrollo técnico y económico. Esto trae aparejado un crecimiento a largo plazo y una relación leal y duradera con el cliente.
- ✓ **Ampliar su posicionamiento como líder en el mercado**
- ✓ **Aumentar la venta de productos de valor agregado**: esta medida pretende vender productos más específicos y de mayor valor agrado evitando la alta dependencia que hay actualmente con los aceros denominados commodities.

Surge, dentro de este nuevo contexto de la empresa, la propuesta de desarrollar el canal de venta minorista (retail) ya que posee la ventaja de cumplir con las directrices antes mencionadas y tiene como mayor atractivo, el posicionamiento que genera la presencia de la marca de la empresa dentro del canal. Ahora bien, el bajo volumen del mismo hace que los costos fijos tengan una alta influencia en su rentabilidad y tiendan a producir aumentos en los precios. Aumentos que se ven obstaculizados por el alto poder de negociación que tienen los distribuidores del canal. Arribamos así al desafío que enfrentará el presente trabajo: **el desarrollo de una óptima política comercial para**

[2] Marketing Lateral

penetrar dentro del canal de venta minorista y posicionarse como líder obteniendo la máxima rentabilidad posible.

Con tal fin se estudiará el canal minorista en sus variables cualitativas y cuantitativas para posteriormente identificar los factores claves del éxito. Luego se planteará las estrategias más adecuadas: logística, comercial, productiva y de diseño del producto para responder a los factores identificados siempre cumpliendo la premisa de obtener la máxima rentabilidad y posicionamiento de marca.

CAPITULO II: PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

Surge aquí la primera cuestión del proyecto: ¿**qué productos introducir dentro del canal minorista**? Para responder a esta pregunta resulta necesario, en primera instancia, analizar el perfil del consumidor de este canal.

Perfil del consumidor minorista

En el marco de este proyecto se define al consumidor retail como aquel que adquiere el producto en bajas cantidades, en su mayoría en forma eventual, para utilizarlo en proyectos personales o actividades lucrativas de bajo volumen. Para aclarar el concepto se puede citar como ejemplo, a una persona que compra un clavo para clavar un cuadro en su casa, un artesano que utiliza alambre en sus obras, un carpintero que compra los clavos para hacer los muebles o una persona que compra perfilería para hacer alguna construcción en su hogar.

La definición anterior marca dos puntos a tener en cuenta. En primer lugar, las compras son de pequeña cantidad y en su mayoría de forma eventual, lo que sugiere que la compra retail no se efectúa en forma directa desde el productor o un distribuidor mayorista y se limita a los supermercados ferretería, ferreterías y supermercados de consumo masivo. Estos se tratarán más adelante en el capítulo IV. En segundo lugar, sugiere dos perfiles de consumidor diferentes: el que realiza una actividad económica y el usuario final del producto. Así se puede segmentar al consumidor minorista de la siguiente forma:

- ✓ Micro industria: Realiza trabajos de mueblería, cajonería y marcos entre otros. Distingue entre diferentes productos pudiendo comprar en forma mensual o eventual en supermercados ferreterías y ferreterías.
- ✓ Construcción pequeña: Realiza pequeños trabajos de construcción, en su mayoría reparaciones para el hogar. Distingue entre productos y compra en forma eventual o mensual en supermercados ferreterías y ferreterías.
- ✓ Hobbista: confecciona manualidades y artesanías. Distingue parcialmente entre productos pudiendo suplir, en algunos casos, distintas calidades y medidas. El consumo es eventual y se puede abastecer tanto en supermercados ferreterías y de consumo masivo como en ferreterías.
- ✓ Ocasional: adquiere el producto para suplir una necesidad como puede ser colgar un cuadro, realizar una pequeña reparación o bien puede comprar el producto por un impulso como puede ser haber comprado una herramienta y los clavos para usarla. Este consumidor no distingue entre productos y usos. Puede comprar en cualquiera de los centros de consumo que componen el canal de venta minorista.

Cabe destacar que esta segmentación se realizó a partir de observaciones realizadas y del conocimiento empírico del mercado. Realizar un estudio del mercado podría haber aportado información más certera del perfil del

consumidor minorista. Sin embargo el costo de un estudio de esta índole no baja de los 15.000 pesos y dado que el volumen de este canal, como se verá más adelante, es bajo, insumir este costo bajaría mucho la rentabilidad del proyecto corriendo el riesgo de obtener información que no sea de gran utilidad. Por lo tanto se utilizará esta segmentación y se la se irá verificando durante el análisis del proyecto en las próximas secciones. Por último vale decir que la introducción de productos en este canal permitirá, una vez en marcha el proyecto, tomar conocimiento del consumidor lo cual lleva tiempo y no siempre se obtiene por un estudio de mercado.

Productos a comercializar

A partir de la definición realizada anteriormente, los posibles productos para ser comercializados en el canal minorista que responden al perfil del consumidor retail son:

- ✓ Clavos
- ✓ Alambres: recocidos para usos múltiples y púas
- ✓ Barras de construcción
- ✓ Perfilaría
- ✓ Tejidos: mosquitero y hexagonales

Recordando el concepto de posicionar la imagen de la empresa exponiendo el producto en un lugar vistoso con un packaging llamativo y de fácil acceso para el consumidor, quedan descartadas las barras de construcción y la perfilería pues éstas- por su peso y dimensiones- no responden a la idea antes descripta. Por otro lado, aunque respondan a los requerimientos propuestos, se descartan los tejidos, puesto que existe la posibilidad de que sean discontinuados. De esta forma, los productos elegidos a comercializar en el canal minorista, resultan ser los **clavos y alambres.** Estos productos representan el 3% de la línea construcción civil y el 23% de la línea de productos trefilados las cuales, en función de lo visto en el capítulo anterior, representan el 43% y el 12 % de las ventas totales respectivamente. Es decir, los productos a comercializar en este proyecto representan tan solo el 4,3% de las ventas totales de la Compañía, lo que da la pauta de que no se trata de productos de alta importancia para ella.

Para poder analizar correctamente el mercado, entender al consumidor y luego definir acciones estratégicas de índole comercial es fundamental conocer el producto que se pretende comercializar. Por esta razón se explica a continuación el uso de cada uno de los clavos y alambres.

Clavos

Los clavos se pueden agrupar en diferentes familias con un uso específico determinado. En esta sección sólo se analizan las familias de clavos de mayor venta, dejando de lado aquellos clavos de uso especial por no tener vinculación con el usuario minorista.

Clavos Punta París

- ✓ Características Generales: Clavos fabricados por estampado en frío a partir de alambre de acero trefilado crudo.
- ✓ Usos: Se aplica en la construcción, principalmente en encofrados y techos.
- ✓ Tipo de acero: Para las medidas 1", 1½", 2" y 2½": SAE 1008. Para las medidas 2½", 3", 3½", 4", 5", 6", 7" y 8": SAE 1016.
- ✓ Designación: Se los designa por el largo de su vástago en pulgadas.

Clavos Punta París espiralados

- ✓ Características Generales: Clavos fabricados por estampado en frío a partir de alambre de acero trefilado crudo.
- ✓ Usos: Fabricación de pallets, cajones grandes para cosecha, bins (de amplio uso en el Sur del país).
- ✓ Tipo de acero: Para la medida 1": SAE 1005. Para las medidas 1", 1½", 2", 2½" y 3": SAE 1008. Para las medidas 4", 5"y 6": SAE 1016
- ✓ Designación: Se los designa por el largo de su vástago en pulgadas.

Clavos Cajoneros Comunes y Barnizados

- ✓ Usos: Fabricación de cajones de alimentos. Las medidas 12/25, 12/28, 12/30, 12/32, 12/35, 12/38, 12/40, 13/38 y 13/40, se aplican en la fabricación de cajones no cocidos. Las medidas 12/45, 12/50, 13/45, 14/38, 14/40, 14/45 y 14/50 van a las manijas y los patines de los cajones. Las medidas 15/50, 16/63 y 17/75 se usan en la fabricación de muebles de mimbre, junco y caña. Las medidas más largas (18/152, 18/164 y 18/100) se utilizan en la construcción de quinchos.
- ✓ Tipo de acero: Para los calibres 12 a 16: SAE 1008. Para los calibres 17 y 18: SAE 1016
- ✓ Designación: A los clavos Cajoneros se los designa por el calibre PG y el largo en milímetros.

Clavos Cajoneros Espiralados

- ✓ Usos: Fabricación de cajones en general.
- ✓ Tipo de acero: Para los diámetros 1.90 a 2.70: SAE 1008 Para el diámetro 2.90: SAE 1016

- ✓ Medidas: Diámetro: desde 1.90 mm hasta 2.90 mm. Largo: desde 32 mm hasta 75 mm.

- ✓ Designación: A los clavos Cajoneros Espiralados se los designa por el diámetro y el largo en milímetros.

Clavos Punta Fina Cabeza Chata y Cabeza Perdida

- ✓ Usos: varios. Ejemplo, mueblería de buena terminación, colocación de cuadros, etc.

- ✓ Tipo de acero: Para los calibres 7 a 11: SAE 1005. Para los calibres 12 a 16: SAE 1008. Para los calibres 17 y 18: SAE 1016.

- ✓ Designación: Se los designa por el calibre PG y el largo en milímetros.

Clavos Cabeza de Plomo

- ✓ Usos: Construcción de cubiertas de chapa.

- ✓ Tipo de acero: Se utiliza SAE 1016

- ✓ Medidas: Diámetro: los tres modelos tienen un vástago de 4.19 mm de diámetro. Largo: 63.5 mm, 76.2 mm y 101.4 mm.
- ✓ Designación: Se los designa por el calibre en milímetros y el largo en milímetros.

A partir de los usos que tienen los clavos antes descriptos, es posible segmentarlos según su uso en:

- ✓ Clavos para la construcción: Punta París, Cabeza de Plomo, Cajoneros comunes
- ✓ Clavos para la industria: Punta París Espiralados, Cajoneros comunes y barnizados y cajoneros espiralados.
- ✓ Clavos para usos varios: Cabeza Chata y Cabeza perdida

La anterior segmentación brinda una primera pauta de los diferentes tipos de usuarios que hay para estos productos.

Alambres

Alambre recocido

Los alambres recocidos están producidos con acero de bajo carbono tratados con procesos de trefilado y recocido con tratamiento térmico y temperatura controlados. Estos procesos permiten obtener un alambre altamente maleable, lo cual garantiza su utilización en operaciones que exigen máxima flexibilidad y resistencia tales como torceduras y amarres.

Dentro de la familia de recocidos se pueden distinguir los alambres recocidos negros y los recocidos galvanizados. Estos últimos poseen un tratamiento galvanizado posterior al trefilado y recocido en el cual se le realiza al alambre un revestimiento con una capa de zinc con una excelente homogeneidad y adherencia que le brinda una mejor resistencia a la oxidación.

Estos alambres están destinados a una gran variedad de usos tales como carpintería, decoración jardinería, arquitectura, manualidades, tareas de oficina y domesticas y fabricación de embalajes entre otras.

En la tabla 2.1 se muestran las medidas disponibles para los alambres recocidos:

Calibre	Diametro
22	0,71
20	0,91
18	1,22
17	1,42
16	1,63
15 1/2	1,73
15	1,83
14	2,03
13 1/2	2,19
13	2,34
12 1/2	2,49
12	2,64
11	2,94
10	3,25
9	3,66
8	4,06
7	4,47
9	4,38
5	5,35
4	5,39

Tabla 2.1 Medidas de alambres recocidos

Imagen 2.1: alambre recocido

Imagen 2.2: alambre de púas

Alambre de púas

Al igual que los alambres recocidos galvanizados están realizados con un proceso de trefilado, recocido y galvanizado que le brinda una gran versatilidad permitiendo su uso para alambrar chacras, lotes y quintas. El producto se comercializa en rollos de 500 y 100 metros de diámetro 1.6 mm.

Para los alambres, al igual como se hizo para los clavos, se pueden identificar dos grandes segmentos según el uso: construcción y usos varios. Sin embargo no es posible agrupar los distintos tipos de alambres en estos segmentos ya que un alambre recocido puede ser utilizado tanto en la construcción como en cualquier otro uso variado. Por lo tanto, los alambres se segmentan en alambres recocidos y alambres de púas.

A modo de resumen la tabla 2.2 que se encuentra a continuación, vincula cada uno de los segmentos de consumidor antes definidos con el segmento de producto al cual tiene mayor propensión de consumo.

Segmento consumidor	Clavos para industria	Clavos para usos varios	Clavos para construc	Alambres recocidos	Alambres de púas
Micro industria	X	X		X	
Construcción pequeña			X	X	X
Hobbista		X		X	
Ocasional		X		X	

Tabla 2.2 Consumidor por segmento de producto

Para finalizar, es importante destacar que no hay grandes dependencias entre los clavos y alambres. Es decir, si bien ambos podrían estar vinculados en un mismo uso (el clavo Punta París clava los encofrados y el alambre los ata), el consumidor minorista no los suele adquirir en conjunto. Este dato resulta interesante a la hora de plantear estrategias promocionales.

CAPITULO III: MERCADO DE CLAVOS Y ALAMBRES

Este apartado pretende describir los siguientes factores para los productos a comercializar:

- ✓ Tamaño de mercado y canales de comercialización
- ✓ Productores: participación y ubicación geográfica
- ✓ Evolución del mercado: estacionalidad, tendencia y variables principales de proyección
- ✓ ABC y rentabilidad por familia de productos
- ✓ Distribución geográfica del mercado

Mercado de clavos en la Argentina

Tamaño de mercado y canales de comercialización

Según las mediciones trimestrales de participación que realiza internamente aceros LARSID, se obtiene un mercado total de 18.043 toneladas para el año 2006, siendo el tamaño del canal retail de 1.985 toneladas.

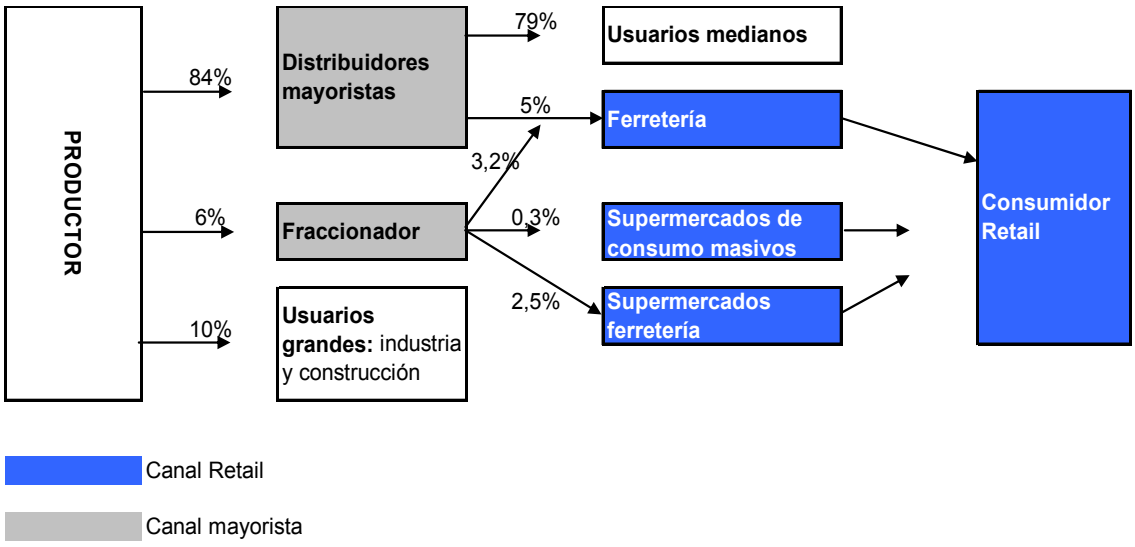


Imagen 3.1: canales de distribución para Clavos

En la imagen 3.1 expuesta anteriormente, se esquematizan los canales de distribución de clavos en la Argentina sin las importaciones, ya que éstas representan un volumen bajo (inferior al 3%) y están destinadas a usuarios especiales a los cuales no apunta el presente proyecto.

El canal mayorista esta formado por los distribuidores mayoristas y fraccionadores, estos últimos -en algunos casos- revenden, al igual que lo hace el distribuidor y en otros fraccionan el producto y lo venden con la marca del productor o alguna marca propia. El producto se vende en cajas de entre 20 y 30 Kg que contienen bolsas de 1 Kg o 1,5 Kg, dependiendo del productor y el material. La compra mínima al productor suele ser de una tonelada.

En azul se muestra el canal de venta minorista o retail compuesto por 3 sub-canales: ferretería, supermercados de consumo masivo y supermercados ferreterías, los cuales se analizarán en el siguiente capítulo.

Es importante destacar que aceros LARSID solo tiene trato directo con los Distribuidores mayoristas, fraccionadores y usuarios grandes. De esta forma, su visión en el resto de los canales queda sesgada y se deja el control del mercado en manos de los distribuidores quienes además de adicionarle un margen extra al producto que podría ser capturado por LARSID, comercializan al producto con la marca y el nombre que quieren. Lo expresado anteriormente, impide canalizar como se es deseable, los resultados del esfuerzo que hace la empresa por producir un producto de alta calidad y mantener una buena imagen con sus clientes. Esta observación no hace otra cosa que avalar el presente proyecto ya que el mismo permitirá tener una participación directa en todos los canales, concretando el esfuerzo interno por tener un producto de calidad y obteniendo los márgenes capturados por otros jugadores del mercado.

Productores

En la tabla 3.1 se muestran los principales productores de clavos en la Argentina y los volúmenes en toneladas producidos en los últimos tres años. Es importante destacar que el 95% de la producción esta destinada al mercado interno[3].

Productor	2004	2005	2006	Share	% Acumulado
LARSID	7.839	8.490	9.532	53%	53%
Braser	5.803	6.529	5.880	33%	85%
B	761	538	551	3%	88%
D	581	451	462	3%	91%
Sutper	200	246	252	1%	92%
C	336	246	252	1%	94%
F	329	246	252	1%	95%
A	291	210	215	1%	96%
E	210	205	210	1%	98%
G	158	164	168	1%	99%
K	168	123	126	1%	99%
Importados	529	191	70	0%	100%
H	60	46	47	0%	100%
I	21	25	25	0%	100%
Total	**17.284**	**17.710**	**18.043**		

Tabla 3.1: productores de clavos en la Argentina

[3] Fuente: Informes de participación de mercado elaborado internamente por Aceros LARSID

La tabla 3.2 muestra la cantidad de medidas por familia de clavos para los principales productores. Como se puede observar, aceros LARSID es claro líder en la oferta de los clavos que produce.

Familia	LARSID	F	Braser	B	A	Sutper
Cabeza chata	22	26	10			
Cabeza de plomo	3	3	3		3	
Cabeza perdida	22	26	10			
Cajonero espiralado	6					
Cajonero	23	22	26		15	
Cajonero barnizado	17					
Espiralado	8	8	9		9	
Punta París	11	10	11		11	2
Cobre				8	4	
Cabeza redonda				11		
Cabeza escuadra				4		
Cabeza redonda Bronce				11		
Cabeza plana Bronce				11		
Total general	112	95	69	56	45	2

Tabla 3.2: Cantidad de medidas por familia de clavos

En el siguiente mapa se muestra la ubicación geográfica de los principales productores, la que es importante tener en cuenta, dado que la incidencia del flete en el costo del producto es importante y podría llegar a ser una barrera de entrada al negocio.

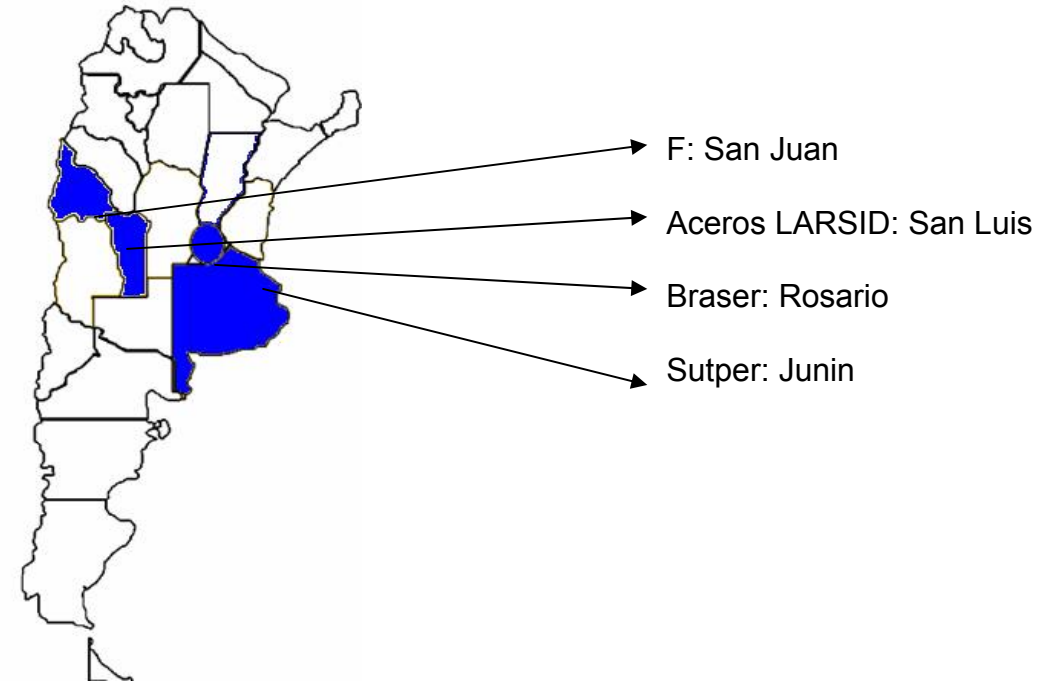


Imagen 3.2: Ubicación principales productores de clavos

A partir del análisis de los productores, su capacidad de producción, su ubicación geográfica y su oferta de productos se pueden destacar los siguientes puntos:

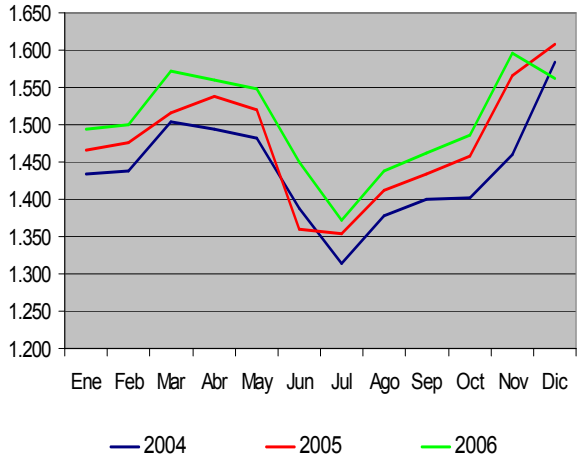
- ✓ Solo tres productores poseen una gama variada de clavos de acero como para poder abastecer por su cuenta al canal minorista. De estos tres proveedores potenciales, el productor F produce un volumen inferior a 350 toneladas año, lo cual lo limita para trabajar en el canal minorista por no tener suficiente volumen. Si quisiera trabajar con un supermercado ferretería, debería volcar toda su producción para atenderlo generando una alta dependencia. Además resulta ser el proveedor más lejano a la región de de consumo minorista, lo que hace que los costos de flete aumenten notablemente el precio de venta. A raíz de ésto, sólo aceros Braser y aceros LARSID quedarían como los productores más fuertes para abastecer en forma directa al canal minorista, tanto en variedad como en volumen.
- ✓ Los clavos que aceros LARSID no produce: clavos cabeza redonda, cabeza escuadra, clavos de cobre y clavos de bronce representan un volumen muy bajo del mercado (3% aproximadamente).
- ✓ En la tabla 3.1 de medidas por productor, se puede observar que los principales productores fabrican las mismas familias de clavos que aceros LARSID. Esto implica que no hay ningún productor que pueda abastecer por su cuenta a todas las familias de clavos.

Evolución del mercado

La siguiente tabla muestra el crecimiento del mercado de clavos en la Argentina[4].

Mes	2004	2005	2.006
Ene	1.435	1.466	1.494
Feb	1.437	1.476	1.500
Mar	1.505	1.516	1.572
Abr	1.495	1.539	1.561
May	1.483	1.519	1.548
Jun	1.389	1.361	1.450
Jul	1.315	1.354	1.372
Ago	1.378	1.412	1.439
Sep	1.401	1.435	1.462
Oct	1.402	1.459	1.486
Nov	1.460	1.565	1.596
Dic	1.584	1.608	1.563
Total	**17.284**	**17.710**	**18.043**

Tabla 3.3: crecimiento del mercado de clavos



[4] Fuente: informe de participación de mercado

La composición del mercado se determinará a partir de los datos de venta de aceros LARSID, debido a que brindan información detallada sobre cada una de las familias de clavos, información que no está disponible en los datos del mercado total. Esto es posible utilizando el supuesto de que la venta y el crecimiento de aceros LARSID son representativos del mercado total ya que las medidas importadas y las familias de clavos que no produce son despreciables por representar un bajo porcentaje. Además, Aceros LARSID es líder en el mercado (share superior al 50%) y, tal como se puede observar en la siguiente tabla, hay una elevada correlación (coeficiente de correlación 0.97) entre el volumen de ventas del mercado y el volumen de ventas de aceros LARSID.

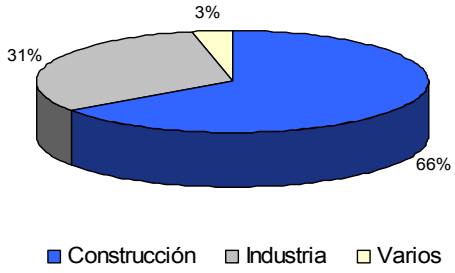
	2004	2005	2006
Aceros LARSID	7.839	8.490	9.532
Mercado	17.284	17.710	18.043

Tabla 3.4: ventas Aceros LARSID Vs. ventas del mercado

A partir de la venta de aceros LARSID en el 2006[5] se obtiene la siguiente composición del mercado por segmento de producto:

Segmento	Familia	Total
Construcción	Punta París	5.979
	Cabeza de plomo	231
		6.210
Industria	Espiralados	1.452
	Espiralado p/colector	642
	Cajonero	554
	Cajonero barnizado	272
	Cajonero espiralado	74
		2.995
Varios	Cabeza perdida	211
	Cabeza chata	117
		328
Total		**9.532**

Tabla 3.5: mercado por segmento de producto



En el siguiente cuadro se muestra la composición del mercado en los últimos 4 años. Se puede observar que la misma resulta similar durante todo el período analizado, lo cual marca una estabilidad en la composición del mismo.

Mercado	2003	2004	2005	2006
Construcción	62%	63%	63%	66%
Industria	34%	32%	33%	31%
Varios	4%	5%	4%	3%

Tabla 3.6: Composición del mercado por segmento

[5] Fuente: Informe de facturación interno

A partir del gráfico de evolución del mercado -expuesto anteriormente- se pueden destacar dos factores: tendencia y estacionalidad. El primer factor guarda relación con la evolución de la actividad económica a la cual el uso de cada segmento de clavo está destinado. Recordando que los clavos se agrupan en tres segmentos según su uso, se puede proyectar la evolución del consumo de estos productos de la siguiente manera:

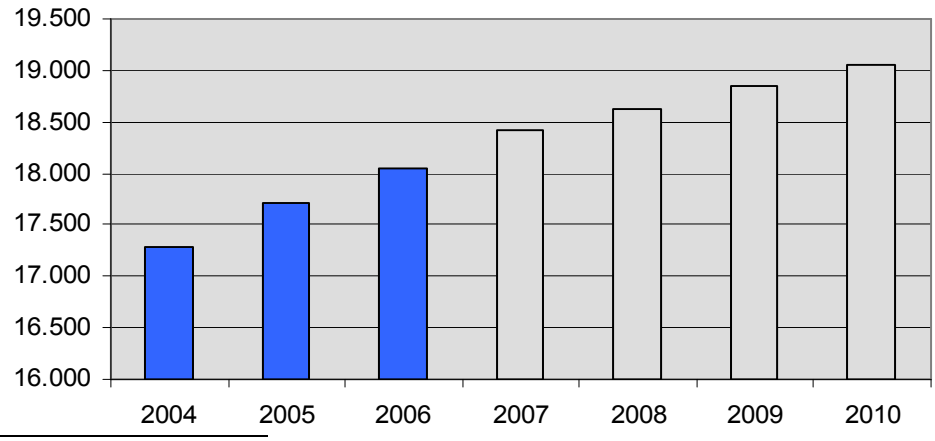
- ✓ Clavos para la construcción: para analizar la tendencia en los calvos destinados a este mercado se utiliza el PBI de la construcción.
- ✓ Clavos para la industria: se utiliza el PBI de la industria.
- ✓ Clavos para usos varios: en este caso se utiliza el PBI ya que muchos de los usuarios para estos productos son consumidores finales y por lo tanto su uso dependerá del poder adquisitivo.

La siguiente tabla muestra el mercado de clavos en el período 2004-2006 y los indicadores del PBI con base 100 en 2004. A partir de la alta correlación que hay entre cada segmento de clavos y su indicador del PBI correspondiente resulta posible estimar el mercado futuro a partir la proyección de los índices del PBI[6] mediante un modelo de regresión.

Año	Clavos para industria	Clavos para construcción	Clavos para usos varios	Mercado Total Tn	Indice PBI total	Indice PBI construc	Indice PBI Industria
2004	5.704	11.062	519	17.284	100,00	100,00	100,00
2005	5.844	11.334	531	17.710	109,18	120,40	107,46
2006	5.954	11.548	541	18.043	118,46	145,98	116,73
2007	6.088	11.773	552	18.412	126,37	165,91	125,14
2008	6.181	11.891	559	18.631	132,49	177,16	131,44
2009	6.271	12.004	566	18.840	137,92	187,93	137,50
2010	6.359	12.115	572	19.046	143,36	198,51	143,40

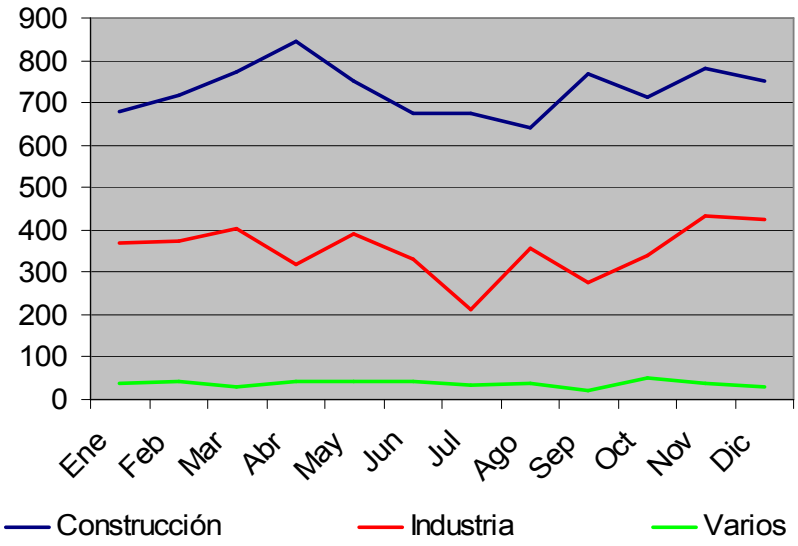
Tabla 3.7: proyección del mercado de clavos a 2010

El siguiente gráfico muestra la evolución del mercado de clavos resultante de la proyección realizada. Como se puede ver, hay una tendencia creciente en el mercado en los próximos años



[6] Fuente: Estudio OJF

El segundo factor a tener en cuenta es la estacionalidad que presentan estos productos. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las ventas de la compañía por cada uno de los segmentos de clavos. En el se puede apreciar que las ventas de clavos para la construcción disminuyen notablemente durante el invierno, los clavos para la industria tienen una leve disminución de sus ventas en invierno y los clavos para usos varios tienen un volumen de ventas constantes a lo largo del año. La explicación de este fenómeno se atribuye a la baja en la actividad de la construcción y a la baja en la producción de cajones para fruta durante el invierno. Para el caso de los clavos destinados a usos varios no se presenta estacionalidad puesto que no hay ningún factor climático que afecte su consumo.



ABC y rentabilidad por familia de clavos

La siguiente tabla muestra el ABC[7] de las ventas por familia de clavos, en función de las toneladas facturadas durante el 2006, la rentabilidad que tiene internamente para la compañía cada una de las familias[8] y las medidas ABC dentro de cada familia. Es importante destacar la baja rentabilidad que presentan los clavos Punta París (21%), la cual se puede atribuir a dos factores:

- ✓ Todos los productores fabrican clavos Punta París, lo cual genera una mayor competencia que fuerza a bajar los precios de venta.
- ✓ El alto volumen que tienen los clavos Punta París (63% del mercado) hace que las importaciones sean rentables, por este motivo, la única forma de competir es bajando los precios de venta. Así, la rentabilidad se obtiene a partir de aquellos productos específicos que tienen menor volumen de venta, los que no pueden ser suplantados por productos importados debido a su baja escala.

También es importante destacar que dentro de cada familia las medidas más vendidas suelen ser las medianas o pequeñas. Para más información en el anexo I del presente trabajo se encuentra desglosada por medida, el porcentaje de la venta de cada familia de clavos por medida.

Familia	Rentabiliad	%	% Acum	Medidas ABC
Punta París	21%	63%	63%	2,5" 2" 1,5"
Espiralados	62%	15%	78%	2,5" 2" 3"
Espiralado p/colector	34%	7%	85%	2,5/65 2,5/50
Cajonero	24%	6%	91%	12/32 16/63 13/45
Cajonero barnizado	46%	3%	93%	12/32,
Cabeza de plomo	88%	2%	96%	9,1 X 76,2
Cabeza perdida	44%	2%	98%	9/25 10/30 14/40
Cabeza chata	38%	1%	99%	9/25 8/20 10/25
Cajonero espiralado	50%	1%	100%	2,25/50 2,54/63
Total	**32%**			

Tabla 3.8: ABC y rentabilidad por familia de clavos

[7] Ver anexo III glosario
[8] Fuente informe de rentabilidad

Distribución geográfica del mercado de clavos

Siguiendo el concepto de que las ventas de la compañía son representativas del mercado total, resulta posible extrapolar la distribución geográfica del mercado -como se muestra en la tabla 3.9 -donde la región conformada por las Provincias de de Buenos Aires y Santa Fe y la Capital Federal, representa casi el 70% del consumo total.

Suponiendo que ésta distribución de ventas es uniforme en todos los canales, la región geográfica delimitada en azul en el mapa representa el área principal donde se debe promover la venta de productos minoristas.

Región	%	% Acumulado
Buenos Aires	40%	40%
Capital Federal	21%	61%
Santa Fe	7%	68%
Neuquén	5%	73%
Entre Ríos	5%	78%
Córdoba	3%	81%
Mendoza	3%	84%
Salta	2%	86%
Rió Negro	2%	88%
Misiones	2%	90%
San Juan	2%	92%
Corrientes	2%	93%
Chubut	2%	95%
Jujuy	1%	96%
Santa Cruz	1%	97%
Chaco	1%	98%
Tucumán	1%	99%
La Pampa	1%	99%
Formosa	0%	100%
Santiago del Estero	0%	100%
San Luis	0%	100%
La Rioja	0%	100%
Catamarca	0%	100%

Tabla 3.9: distribución geográfica de las ventas de clavos

Mercado de alambres en la Argentina

Tamaño del mercado y canales de distribución

El siguiente diagrama muestra la mezcla de canales de distribución para el mercado de alambres recocidos galvanizados y negros y alambres de púas, el cual tuvo un tamaño de 23.600 Toneladas en 2006[9].

En gris, se muestra el canal mayorista compuesto por distribuidores y fraccionadores quienes pueden abastecerse directamente del productor con rollos de 900 Kg, 30 Kg o 60 Kg; dependiendo de sus requerimientos puntuales o del stock que disponga el fabricante. Posteriormente, los distribuidores revenden a usuarios medianos y ferreterías y los fraccionadores, además de revender a las ferreterías al igual que el distribuidor, fraccionan paquetes para vender exclusivamente en supermercados ferreterías.

En azul, se esquematiza el canal minorista compuesto por tres sub-canales: ferretería, supermercados de consumo masivo y supermercados ferretería. Cabe destacar que si bien las ferreterías se abastecen en una parte del fraccionador, lo hacen con productos sin fraccionar, ya que ellos mismos suelen realizar el fraccionamiento en función de lo que el cliente les solicite.

En blanco, se encuentran los usuarios grandes y medianos quienes le dan la misma aplicación al producto, sin embargo, estos últimos no pueden comprarle al productor ya que no tienen el volumen, la frecuencia de compra y los requisitos financieros requeridos para abastecerse directamente de fábrica.

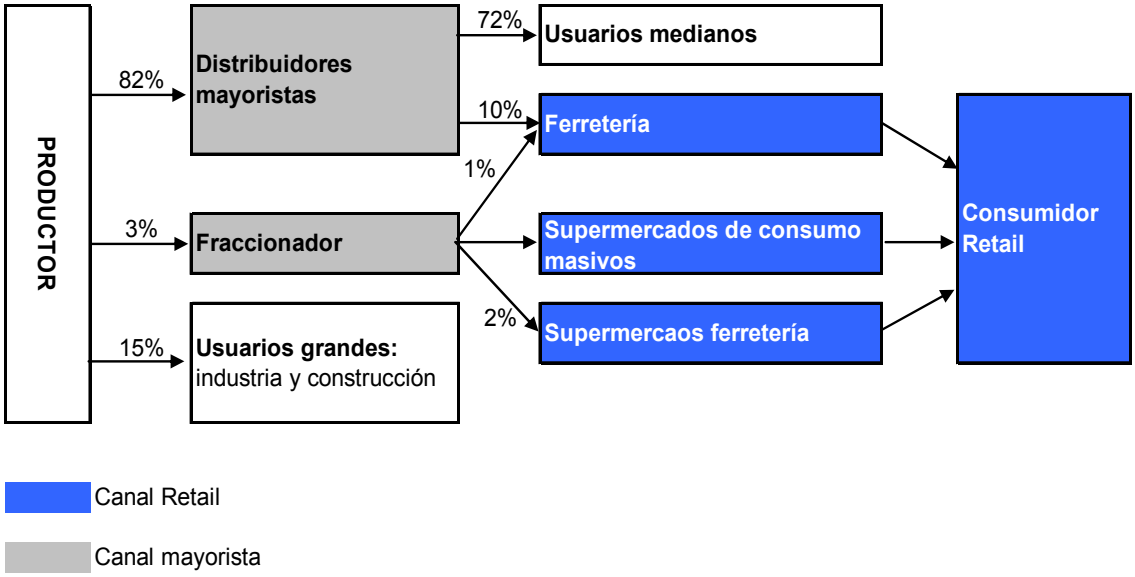


Imagen 3.3: canales de distribución para alambres

Es importante destacar que la llegada directa del productor a los usuarios es tan solo del 15%. Esto origina, al igual que en el caso de los clavos comentado anteriormente, un sesgo para el productor quien desconoce y no

[9] Fuente: informe interno de participación de mercado

tiene participación en lo que pasa con el flujo del 85% restante del material que produce. Con esto, pierde el margen que ganan los distribuidores y no puede controlar, tal como se mencionó para el caso de los clavos, que el producto se venda en las condiciones deseadas. A modo de ejemplo se destaca el hecho de que en la ferretería, se vende el alambre fraccionado en el momento por el ferretero sin que se realice ninguna mención especial a la marca.

Por último hay que destacar que tanto para los clavos como para los alambres, hay muy poca participación de la venta directa de los productores en usuarios (como máximo llega a ser del 15%). Esto se debe a los problemas que tienen las usinas para abastecer clientes medianos y chicos. Si bien no es objetivo del presente trabajo analizar las causas de estos problemas, se puede decir en forma somera que para poder comprar directo de fábrica hay que tener un volumen alto de compra y un buen nivel de solvencia económica dado que las condiciones financieras que los productores ofrecen, son inferiores a las que ofrecen los distribuidores. Además, en muchos casos, la flexibilidad de entrega del distribuidor suele ser mayor debido al stock que acumula.

Productores

El siguiente cuadro muestra a los productores de alambres en la Argentina y su participación dentro del mercado para los grupos de alambre recocido galvanizado y negro.

Productor	2003	2004	2005	2006	Share 06	Acumulado
Aceros LARSID	13.352	14.134	16.623	17.108	77%	77%
Aceros Braser	2.927	2.955	2.897	2.167	10%	87%
Sutper	915	927	1.075	1.337	6%	93%
Importaciones	726	733	963	1.127	5%	98%
Otros	338	427	430	438	2%	100%
Total	**18.258**	**19.175**	**21.988**	**22.177**		

Tabla 3.10: productores de alambres recocidos

Como se puede apreciar, Aceros LARSID resulta nuevamente un claro líder de este mercado con una participación del 77% en 2006. Participación que ha venido evolucionando desde 2003, a costa de la pérdida de participación de Aceros Braser -tal como indica la tabla 3.11 que se muestra a continuación-.

Productor	2003	2004	2005	2006
Aceros LARSID	73%	74%	76%	77%
Aceros Braser	16%	15%	13%	10%
Sutper	5%	5%	5%	6%
Importaciones	4%	4%	4%	5%
Otros	2%	2%	2%	2%

Tabla 3.11: evolución de la participación de mercado

En cuanto al mercado de alambres de púas, sólo se consideran las ventas de Aceros LARSID como tamaño del mercado pues la participación de la empresa es superior al 97%, siendo el volumen restante productos

importados cuyo uso no está destinado al uso que le da el consumidor minorista, definido en el capítulo II.

Productor	2003	2004	2005	2006
Aceros LARSID	857	834	912	1081

Tabla 3.12: evolución del mercado de alambres de púas

La siguiente tabla muestra la oferta de alambres galvanizados y recocidos para los principales productores. Los alambres importados y los fabricados por otros productores no se tienen en cuenta para este análisis, ya que son medidas y calidades especiales destinadas a usuarios especiales que nada tienen que ver con el consumidor minorista. Tampoco se exponen en la tabla los alambres de púas, debido a que aceros LARSID es líder absoluto dentro de este mercado.

	Recocido negro			Rec. Galva	
Calibre	LARSID	Braser	Sutper	LARSID	Sutper
22	X			X	
21	X			X	
20	X			X	
19	X			X	
18	X	X		X	
17	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	X
14,5	X		X	X	X
14	X	X	X	X	X
13,5	X		X	X	X
13	X	X		X	X
12,5	X			X	X
12	X	X	X	X	X
11	X	X	X	X	X
10	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X
7	X		X	X	
6	X	X	X	X	
5	X	X		X	

Tabla 3.13: oferta de medidas por productor

A partir de los datos observados en las tablas anteriores se puede destacar que Aceros LARSID además de ser líder en participación, es líder en oferta de productos.

El siguiente mapa muestra la ubicación geográfica de los principales productores de alambres. Tal como se expresó anteriormente, este dato resulta importante a la hora de analizar los costos ocasionados por los fletes.

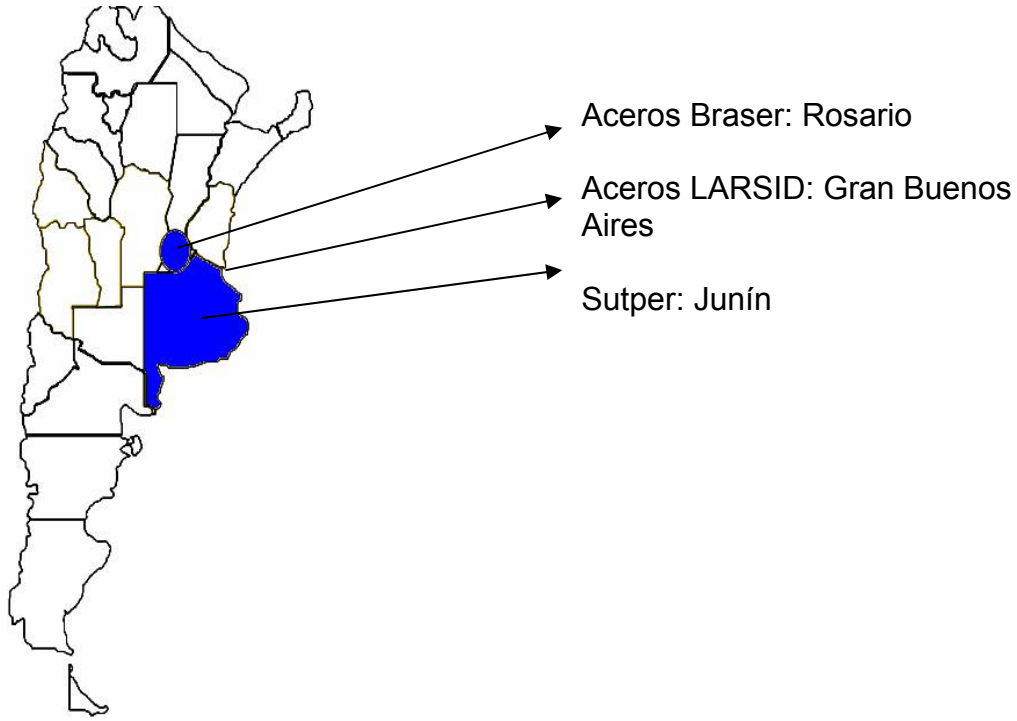


Imagen 3.4: principales productores de alambres

Por último es importante destacar que al igual que en el caso de los clavos, Aceros Braser se presenta como el mayor competidor. Sin embargo, en este caso, no comercializa alambres galvanizados ni alambres de púas. Esto posiciona a Aceros LARSID como el fabricante líder, ya que puede ofrecer la gama más amplia de alambres y clavos. Esto le trae aparejado un alto poder de negociación con cualquier participante del canal mayorista y minorista.

Evolución del mercado

Hasta aquí se ha mostrado la composición total del mercado elaborada a partir de la medición interna de participación de mercado que realiza el equipo de ventas y marketing de la compañía especializado en productos trefilados. Para analizar con mayor profundidad el mercado, es decir para poder estudiar la evolución mensual del mercado, la composición de productos y medidas y la distribución geográfica total; sería necesario contar con datos de toda la competencia, a los cuales no se tiene acceso. A pesar de ello, es posible realizar el análisis antes mencionado a partir de los datos de facturación de la compañía. Estos datos pueden considerarse representativos del mercado, debido a que Aceros Larsid tiene una participación casi del 80% en el mercado de alambres recocidos y una participación del 97% en el mercado de alambres

de púas y las medidas que oferta cubren todo el mercado con excepción de las calidades importadas que se pueden despreciar. Además, el crecimiento del mercado- tal como se observa en la tabla 3.14- es similar al de Aceros LARSID:

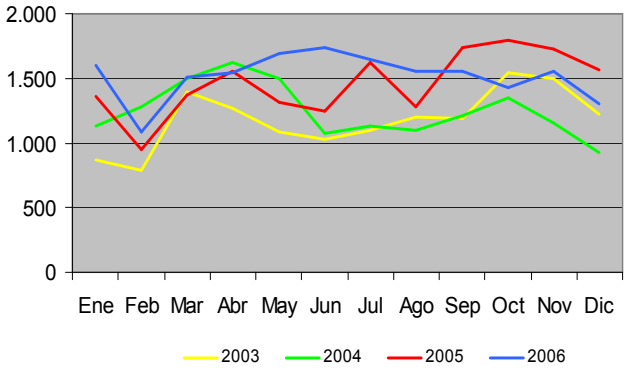
	2004	2005	2006
Mercado	5%	15%	1%
Aceros LARSID	6%	18%	3%

Tabla 3.14: crecimiento del mercado Vs. Crecimiento aceros LARSID

A partir de lo expuesto, en la tabla 3.15 que se expone a continuación, se muestra la evolución mensual de la facturación de la compañía, la cual se considera representativa del mercado para los alambres en análisis en el período 2003-2006. En el gráfico de la evolución que la acompaña, se puede advertir un componente tendencial pero ninguno estacional, salvo por la disminución de las ventas en Enero y Diciembre que se atribuye a la baja en la producción en época de fiestas y vacaciones.

Año	2003	2004	2005	2006
Ene	873	1.135	1.359	1.596
Feb	785	1.277	952	1.081
Mar	1.399	1.493	1.370	1.514
Abr	1.274	1.620	1.558	1.543
May	1.086	1.498	1.311	1.695
Jun	1.032	1.072	1.247	1.738
Jul	1.096	1.131	1.621	1.642
Ago	1.203	1.097	1.282	1.550
Sep	1.191	1.206	1.739	1.551
Oct	1.544	1.354	1.799	1.428
Nov	1.501	1.155	1.726	1.551
Dic	1.226	929	1.571	1.300
Total	14.209	14.968	17.535	18.189
Var		5%	17%	4%

Tabla 3.15: evolución de ventas Aceros LARSID para alambres de púas y recocidos



La tendencia creciente en el consumo de alambres que se puede apreciar en el gráfico anterior para el período 2003-2006 (28% acumulado), acompaña al indicador de la actividad económica para la cual cada alambre está destinado. Según lo expresado en capítulo II, los usos de los alambres en análisis se catalogan en dos grupos: construcción y usos varios. El primero ha crecido notablemente en el período 2003-2006 impulsado por un crecimiento sostenido en la actividad de la construcción, mientras que el segundo ha evolucionado a partir del crecimiento en el poder adquisitivo. De esta forma el PBI y el PBI de la construcción resultan los indicadores para explicar y proyectar el consumo de estos productos. Sin embargo, como no se puede discriminar qué porcentaje de alambres se destina a la construcción y

qué parte se destina a usos varios, se utilizará el PBI en ambos segmentos de producto para explicar esta tendencia.

La siguiente tabla muestra la venta de alambres de la compañía y el índice PBI con base 100 en 2004.[10]

Año	Recocido negro	Recocido galvanizado	Púas	Total	Índice PBI
2003	5.928	7.424	857	14.209	89
2004	5.868	8.266	834	14.968	100
2005	6.343	10.280	912	17.535	107
2006	7.123	9.985	1.081	18.189	117

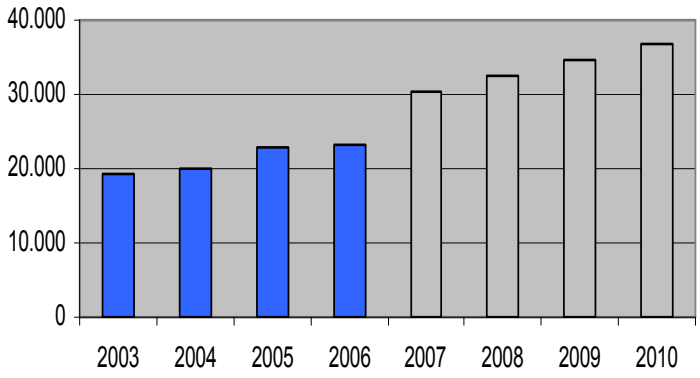
Tabla 3.16: evolución de las ventas de alambres Vs. PBI

Los coeficientes de correlación entre la evolución de cada una de las líneas de alambres y el índice PBI resultan ser 0.88, mientras que la relación entre la evolución anual total y el PBI es de 0.93. En todos los casos, los coeficientes de correlación resultan ser altos y justifican emplear este indicador para proyectar la demanda. De esta forma se puede proyectar el mercado total a partir de las proyecciones del PBI para los próximos años mediante una regresión lineal.

La tabla 3.17 muestra la facturación de alambres por año y el índice PBI con base 100 en 2004. En rojo se muestran las proyecciones del índice PBI para el período 2007-2010, realizada por el estudio económico OJF y las toneladas proyectadas a partir de este índice.

Año	Mercado total Tn	Índice PBI
2003	19.115	89
2004	20.009	100
2005	22.900	107
2006	23.258	117
2007	30.235	157
2008	32.295	170
2009	34.388	182
2010	36.820	197

Tabla 3.17: proyección de las ventas



[10] Fuente: INDEC

Tamaño y composición del mercado de alambres recocidos, galvanizados y púas en Argentina

Siguiendo el criterio de que las ventas de Aceros Larsid son representativas del mercado total, se muestra en la siguiente tabla la composición del mercado porcentual para cada uno de los grupos de alambre. Como se puede apreciar, la composición se ha mantenido uniforme durante todo el período de análisis.

Grupo	2003	2004	2005	2006
Recocido galvanizado	52%	55%	59%	55%
Recocido negro	42%	39%	36%	39%
Púas	6%	6%	5%	6%

Tabla 3.18: composición del mercado por producto

Rentabilidad y ABC por familia de alambres

El siguiente cuadro muestra las medidas ABC y la rentabilidad promedio que tuvo para la Compañía cada una de las familias de alambres. A diferencia de los clavos, la rentabilidad resulta bastante homogénea en cada una de las familias. En el anexo I del presente trabajo se detalla por cada familia el ABC de medidas.

Familia	%	% acumulado	Medidas ABC	Rentabilidad
Recocido Galvanizado	55%	55%	N-12, N-14, N-16, N-13	45%
Recocido Negro	39%	94%	N-16, N-17, N-14, N-8	38%
Púas	6%	100%	101,6 mm	40%

Tabla 3.19: ABC y rentabilidad por familia de alambres

Distribución geográfica mercado de alambres

La tabla 3.20 expone la distribución geográfica de las ventas de la Compañía en el mercado, durante el año 2006 para los alambres en análisis. Al extrapolar la distribución geográfica de la compañía al mercado total, surge nuevamente la región Buenos Aires, Capital Federal y Santa Fe como la principal área de consumo (60% del consumo total).

Región	Total	%	% Acumulado
Buenos Aires	4.969	27%	27%
Capital Federal	3.539	19%	47%
Santa Fe	2.357	13%	60%
Córdoba	1.249	7%	67%
Entre Ríos	870	5%	71%
Salta	753	4%	76%
Mendoza	737	4%	80%
Neuquén	588	3%	83%
San Juan	515	3%	86%
Tucumán	428	2%	88%
La Pampa	328	2%	90%
Chubut	318	2%	92%
Chaco	269	1%	93%
Corrientes	254	1%	94%
Misiones	240	1%	96%
Jujuy	236	1%	97%
Rió Negro	214	1%	98%
Santa cruz	150	1%	99%
Formosa	87	0%	100%
Santiago del Estero	40	0%	100%
San Luis	22	0%	100%
La Rioja	14	0%	100%
Catamarca	12	0%	100%
Total	18.189		

Tabla 3.20: distribución geográfica de las ventas de alambres

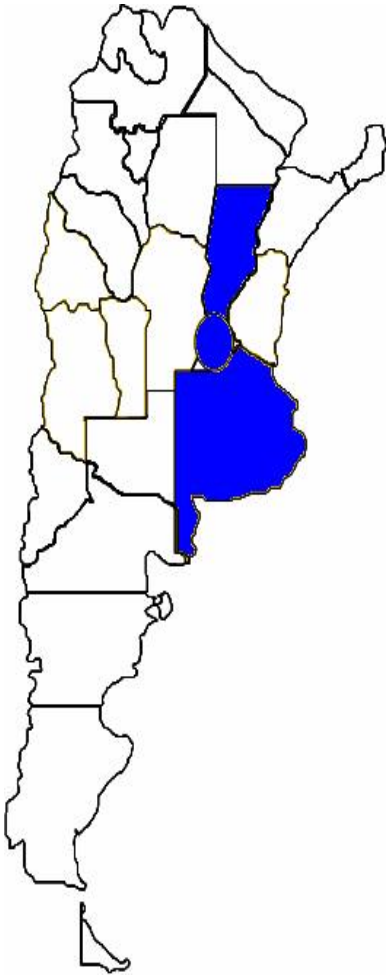


Imagen 3.5: región de ventas de alambres

Resumen

A lo largo de esta sección se ha analizado el mercado de los productos a comercializar dentro del canal minorista. Con ésto se logró cuantificar el tamaño del canal retail que resultó ser de 1.985 toneladas para clavos y de 3.024 toneladas para alambres, distribuido principalmente en Capital, Buenos Aires y Santa Fe. También se pudo evaluar cuáles son los productos claves que se comercializan en todo el mercado, quiénes los producen y qué rentabilidad tienen para la compañía.

Estos resultados permiten arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Aceros LARSID resulta, en los productos analizados, un claro líder tanto en participación como en variedad de productos. Supera ampliamente a los Aceros Braser y Aceros Sutper, quienes a pesar de de ello, se pueden definir como sus máximos competidores, tanto para los clavos y alambres como para aquellos otros productos que tienen una mayor importancia para aceros Larsid- tales como las barras de construcción. Importancia que reside en la alta participación en volumen y resultados económicos que tienen para la compañía.
- ✓ El liderazgo de Aceros LARSID le brinda un alto poder de negociación con clientes mayoristas y minoristas.
- ✓ La proyección del consumo de los productos analizados resulta positiva -siguiendo los indicadores de crecimiento macroeconómico-, de lo cual se infiere que el canal minorista crecerá a la par de los demás canales. En éste punto cabe aclarar que el crecimiento se dará así siempre y cuando no cambien los jugadores del mercado- cuestión que no sólo afectaría este proyecto sino también a toda la Compañía.
- ✓ La región conformada por la Capital Federal, Santa Fe y Buenos Aires resulta clave para el posicionamiento dentro del canal Retail. En ella se encuentra el 60% del consumo de los productos analizados y el 74% del consumo total de la Compañía[11]. En este punto hay que destacar que la región clave para el posicionamiento retail, no está solamente vinculada a los productos a introducir sino a dónde se encuentra el grueso de consumo de la compañía. Por lo tanto, la provincia de Córdoba debe ser tenida en cuenta a pesar de no haber sido catalogada como una región de alta importancia para los clavos y alambres, ya que es la cuarta provincia dentro de la facturación total de la empresa.

[11] Fuente: informes de facturación 2006

CAPITULO IV: EL CANAL MINORISTA

El capítulo anterior permitió, entre otras cosas, cuantificar el canal minorista y conocer cuál es la oferta analizada desde los productores. Sin embargo, todavía no se conoce cuál es la oferta de estos productos a nivel minorista, puesto que si bien son conocidos los productores, las marcas bajo las que se comercializan pueden ser distintas.

Este capítulo apunta a conocer la oferta de estos productos dentro del canal minorista, es decir quiénes son los jugadores, cómo se comercializa el producto, en dónde se oferta y a qué precio. A partir de esta información se seleccionarán, posteriormente, los objetivos de posicionamiento dentro del canal.

El canal minorista

El canal retail tiene una participación aproximada del 11% del mercado total de clavos, lo que equivale a 1.985 toneladas año aproximadamente y un 13% del mercado total de alambres lo que equivale a 3.024 toneladas. A los efectos de su análisis se segmentará en tres sub-canales:

- ✓ **Ferreterías:** comercios pequeños y medianos que venden a consumidor final. Solo las ferreterías más grandes ofrecen productos fraccionados pero no tienen exhibidores. Las más chicas compran las bolsas de 1 Kg o 1.5 Kg y realizan su propio fraccionamiento en bolsas sin marca para el caso de los clavos o fraccionan el alambre a pedido del cliente y se los dan en un precinto sin marca. Si bien no se conoce con exactitud la cantidad de ferreterías del País, la misma superaría ampliamente a las 3000. Esto indica que se trata de un sub-canal altamente fragmentado.

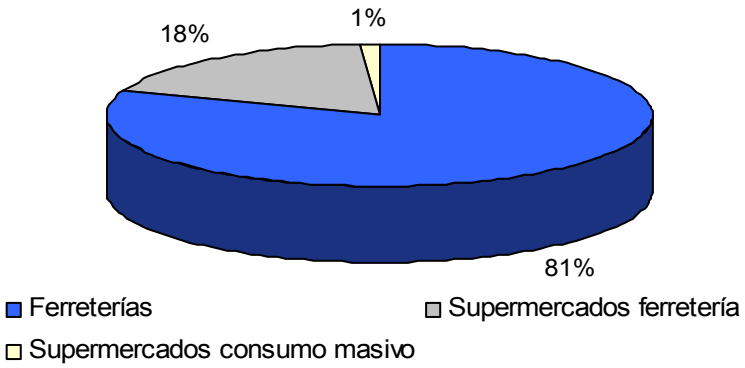
- ✓ **Supermercado ferreterías**: comercializan una gama más amplia de productos que las ferreterías con una mayor variedad y una mejor exhibición. Compran fraccionamiento y se distinguen las marcas que se ofertan. Este sub-canal, a diferencia del anterior, se encuentra totalmente concentrado habiendo solamente dos jugadores: Easy con 27 locales distribuidos en todo el país tiene -el 80% del volumen del sub-canal- y Supermercados El Tehuelcehe -con 6 locales repartidos en el sur -que tiene una participación del 20% en el sub-canal. Cabe destacar que próximamente ingresará un nuevo jugador, lo que podría ampliar el volumen de venta de este sub-canal.

- ✓ **Supermercado de consumo masivo**: venden solo paquetes fraccionados de una sola familia de clavos solamente en el sector Bazar de las sucursales grandes. No venden alambres.

En la tabla 4.1 se muestra el consumo en toneladas para el año 2006, por familia de producto para cada uno de los sub-canales antes mencionados, A su vez en el gráfico que le sigue, se puede apreciar la porción que ocupa cada sub-canal dentro del canal minorista.

Sub-Canal	Clavos	Alambres
Ferreterías	1.480	2.558
Supermercados ferretería	451	465
Supermercados consumo masivo	54	-
Total	**1.985**	**3.024**
Mercado total	18.043	23.258
% Canal	11%	13%

Tabla 4.1: consumo por sub-canal



A partir de la segmentación del canal minorista surge otra pregunta clave: **¿Hacia qué sub-canal dirigir el proyecto?.**

Sin lugar a dudas, querer abarcar todo el canal en el corto plazo sin un conocimiento real o de campo, por no haber operado nunca en forma directa, resultaría muy ambicioso.

Ahora bien, evaluando los números presentados, el sub-canal ferreterías pareciera el más atractivo dado que abarca el 80% del canal. Sin embargo, como se dijo antes, este canal se encuentra muy fragmentado con una enorme cantidad de locales que no se conocen a los que no se tiene acceso directo ya que se abastecen de distribuidores independientes. Además, el hecho de que este sub-canal se encuentre tan fragmentado, hace sumamente difícil controlar que se cumpla con la imagen de venta que se pretende para los productos de aceros LARSID.

También se debe tener en cuenta que las ferreterías no aprovechan el potencial que tiene la marca LARSID, es decir, venden el producto como genérico y en muchos casos ni lo exponen. Esto último permite inferir que el consumidor de este sub-canal no está interesado en la marca, de otra forma se destacaría en la ferretería.

Habiendo descartado el sub-canal ferreterías, queda un 20% restante compuesto por supermercados de consumo masivo y supermercados ferretería. Los supermercados de consumo masivo quedan descartados para esta fase del proyecto por su bajo volumen y porque, según lo relevado en 9

cadenas de supermercados distintas[12], la importancia que se le da a los productos en análisis es muy baja.

Por lo tanto, el sub-canal supermercados ferretería resulta el indicado para orientar el proyecto por presentar las siguientes ventajas:

- ✓ Supermercados especializados en productos donde el consumidor meta definido en el capítulo II suele acceder.
- ✓ La presencia directa en un supermercado ferretería hace que el consumidor conozca y se familiarice con la marca de la compañía en un ámbito donde se encuentran las mejores marcas de los distintos rubros que se ofertan.
- ✓ El sub-canal está compuesto por sólo dos jugadores conocidos lo que facilita la llegada de la compañía en forma directa.
- ✓ Se puede controlar que el producto sea exhibido en las condiciones requeridas.
- ✓ Se puede forjar una relación comercial que permita contar con un mayor conocimiento del canal al transcurrir el proyecto.

Para acotar aun más el marco de acción del proyecto se trabajará en esta instancia solamente con supermercados Easy ya que además de tener una participación del 80% en las ventas del sub-canal, posee locales en la región definida como clave para el posicionamiento[13], en tanto que la otra cadena: Supermercados el Tehuelche, está ubicada en el sur del país: Río Gallegos, Comodoro Rivadavia, Bahía Blanca, Puerto Madryn, Santa Rosa y Bariloche.

Análisis supermercados EASY

Habiendo definido el marco de acción del proyecto se procederá a analizar información cuantitativa y cualitativa del mercado consumidor del sub-canal. Es decir, se estudiará el valor que tiene la cadena para el consumidor, la forma en que se exponen los productos, su oferta, la publicidad que se realiza y la forma de negociación que tiene el supermercado con sus proveedores.

La cadena

Easy es una cadena de supermercados líder, especializada en venta de productos para la construcción, remodelación y equipamiento de la casa y el jardín. Uno de sus objetivos destacados, es su orientación a las soluciones integrales para quienes quieren desarrollar sus propios proyectos, ya que cada local tiene una oferta de más de 50.000 productos distintos que evita que el cliente deba recorrer por lo menos 8 locales para encontrar la misma variedad de artículos ;significándole un ahorro en tiempo y dinero. Es por esta razón que la cadena tiene una alta presencia en todo su mercado atrayendo a más de 70.000.000[14] visitas de clientes al año.

[12] Ver Anexo IV
[13] Ver capítulo III
[14] Fuente página WEB supermercados Easy

Las góndolas del supermercado están especialmente diseñadas para exhibir productos de una gran variedad de rubros tales como: construcción, maderas, alfombras, papeles, decoración, electricidad e iluminación, baños, cocina, cerámicos, papel mural, muebles, seguridad, telefonía, electrodomésticos, camping, jardín, ferretería, pinturas y accesorios, entre otros.

El hecho de que Easy ofrezca las principales marcas del mercado para cada uno de los rubros que trabaja y tenga el volumen de visitas que tiene, hace sumamente atractivo para la compañía colocar sus productos en este supermercado. El consumidor que realiza sus propios proyectos encuentra allí las principales marcas de cada uno de los rubros que necesita. Easy constituye entonces un medio ideal para relacionarse con el consumidor final y darle más fuerza a la marca. No estar presente dentro de los rubros que allí se comercializan debilitaría la marca LARSID.

Otro factor que justifica la elección de trabajar con esta cadena es su ubicación geográfica ya que cubre la región más importante de consumo para los productos en análisis. En el siguiente cuadro se muestra la distribución geográfica de los 27 locales de la cadena.

Zona	Total
Oeste Bs. As.	6
Capital Federal	6
Norte Bs. As.	4
Sur Bs. As.	3
Córdoba	3
Tucumán	1
Mendoza	1
San Luis	1
Rosario	1
Neuquén	1
Total	**27**

Tabla 4.2: ubicación de locales

Aspectos logísticos a considerar

Trabajar con supermercados Easy no es fácil ya que requiere un nivel de servicio logístico y comercial que muchas veces resulta difícil de brindar para una Compañía del tamaño de Aceros LARSID. A ésta le resulta más fácil trabajar a escala, vendiendo a grandes usuarios (industrias y constructoras) y distribuidores, quienes a su vez se encargan de surtir pedidos más pequeños. Esto se debe a que brindar un alto nivel de servicio para baja escala, origina

un costo fijo adicional que se distribuye en pocas toneladas de mercadería, aumentando notablemente el precio del producto final.

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de comprender los requerimientos de servicio para luego calcular la estructura de costos adicional que genera este proyecto. Con tal fin, se realizó una reunión con personal de la gerencia de compras de supermercados Easy. En ella se destacaron dos factores importantes relacionados con el nivel de servicio: **exhibición en góndola y logística**. El primero hace referencia a la necesidad de que la góndola esté siempre llena y en buen estado, para lo cual se requiere del servicio de un repositor. El mismo es provisto por el proveedor (Aceros Larsid) en las sucursales de Capital y Gran Buenos Aires; en tanto que en el interior del país, el servicio lo realiza el mismo supermercado, librando al proveedor de esta tarea.

Con respecto a la logística, cabe destacar que se debe coordinar el servicio de manera de abastecer a Easy bajo la metodología "Just In time",[15] la que consiste en evitar stocks, abasteciéndose sólo cuando se necesita. Por lo tanto, resulta inevitable contar con espacio de almacenamiento y personal que realice la preparación de pedidos ya que algunos de los productos a comercializar en este proyecto- como los clavos cabeza de plomo -tienen altas demoras para su producción.

Con relación a la metodología de trabajo, se deberá tener en cuenta que cada sucursal realiza el pedido por separado con su pallet respectivo. Todos los pedidos deben ser entregados en el centro de distribución que Easy posee en el Gran Buenos Aires; se realizan entre uno y dos pedidos por semana, de composición heterogénea en producto y peso constante con un lead time de 14 días y en algunas ocasiones especiales, se requiere la entrega de un pedido de urgencia en alguna sucursal de Gran Buenos Aires y Capital Federal.

Por último se destaca el concepto de envejecimiento bajo el cual trabaja Easy que consiste en devolver aquellos productos que excedieron un determinado tiempo en la sucursal. Esto ocasiona costo logístico adicional.

[15] Ver Anexo III

Tamaño y composición del mercado EASY

Clavos

La siguiente tabla muestra la composición de la venta en toneladas de clavos por familia durante 2006[16]. Como se puede apreciar los clavos Punta París resultan los más vendidos en este canal al igual que en el canal mayorista. Se observa que el clavo cabeza perdida tiene aquí una incidencia mucho mayor a la que posee dentro del canal mayorista- hecho que obedece a que el consumidor minorista, tal como se definió anteriormente, es más propenso a comprar clavos para usos varios-.

Familia	Tn_06	%	% acumulado
Punta París	238	66%	66%
Cabeza perdida	46	13%	79%
París Espiralado	32	9%	87%
Cabeza de plomo	20	6%	93%
Cabeza chata	10	3%	96%
Cajonero	5	2%	97%
Cabeza de cobre	3	1%	98%
Cabeza redonda	3	1%	99%
Espiralado galvanizado	3	1%	100%
Escuadra	2	0%	100%
Total	**361**		

Tabla 4.3: ventas de Easy por familia de clavos

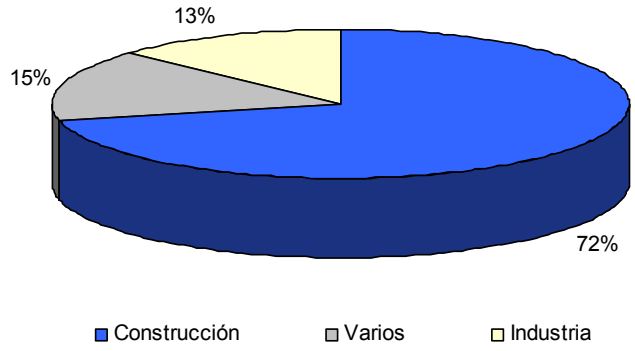
Agrupando las familias de clavos por su uso, se obtiene la siguiente composición mensual de las ventas en toneladas de Easy durante el 2006.

Mes	Construcción	Varios	Industria
Ene	21	6	4
Feb	19	5	4
Mar	24	5	4
Abr	24	5	4
May	24	6	5
Jun	19	4	3
Jul	17	3	3
Ago	20	4	4
Sep	24	5	4
Oct	22	4	4
Nov	21	4	5
Dic	22	4	4
Total	**258**	**56**	**48**

Tabla 4.4: evolución mensual de las ventas de Easy por segmento de clavos

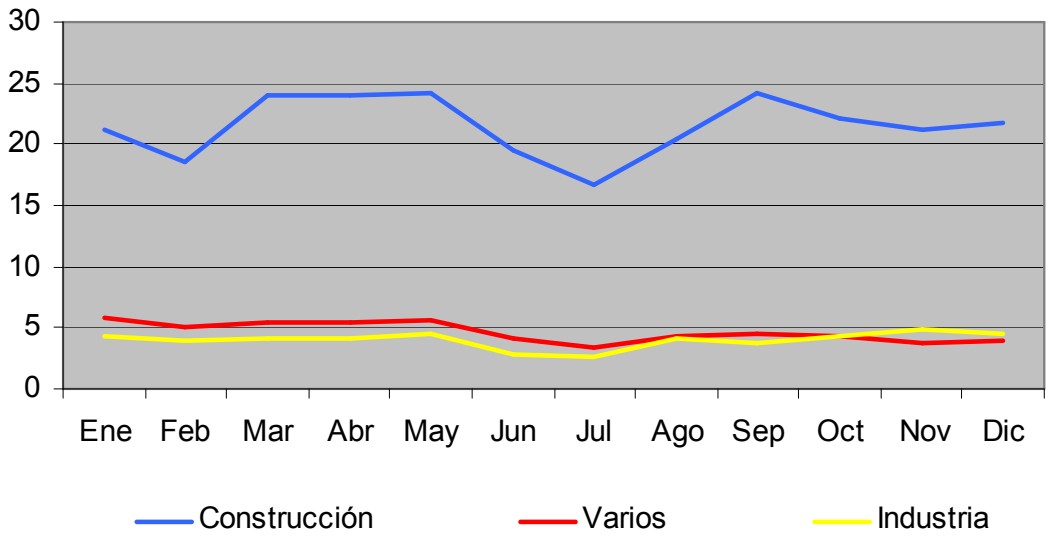
[16] Fuente: gerencia comercial Easy

El siguiente gráfico muestra la composición de las ventas. Aquí se puede apreciar la variación de usos que hay con respecto al canal mayorista. Si bien los clavos para construcción siguen siendo mayoría, los clavos para usos varios pasaron de representar un 3% del total en el mercado mayorista a un 17% en el mercado minorista. Esto no hace otra cosa que reafirmar la definición del consumidor minorista realizada en capítulo II, en la cual se menciona a un consumidor eventual y hobbista propenso a llevar los clavos para usos varios.



Por último, en el siguiente gráfico se muestra la estacionalidad por segmento de clavos. Se puede apreciar que los clavos para la construcción muestran una tendencia similar a la del mercado mayorista. Al comparar la evolución de las ventas de ambos mercados durante 2006 resulta un coeficiente de correlación entre de 0.68 (aceptable).

Los clavos para usos varios e industria no muestran una marcada tendencia estacional y su oscilación se muestra similar a la de clavos para usos varios en el mercado mayorista. Esto permite inferir que los clavos de uso industrial son utilizados para usos varios.



Resumiendo, el análisis del tamaño y composición del mercado Easy han permitido confirmar la definición de consumidor Retail realizada en el capítulo II, diferenciando dos consumidores Easy diferentes:

- ✓ Constructor (70% del volumen de venta)**:** Realiza obras de pequeña magnitud, arreglos y reparaciones. Se entiende que la magnitud es pequeña pues de lo contrario compraría en distribuidores donde los precios sean más económicos. Este consumidor se abastece principalmente en el patio de la construcción de Easy donde se vende todo tipo de materiales para la construcción
- ✓ Consumidores Varios (30% del volumen de venta)**:** Compra por impulso o realiza una actividad que no se ve afectada por factores estacionales - fabricación de muebles pequeños, hobbies, tareas del hogar. Este consumidor se abastece en góndola.

Mención especial merecen los clavos cabeza redonda, clavos espiralados galvanizados, clavos escuadra y calvos de cobre, los que Aceros LARSID no comercializa pero se venden en Easy con un volumen que no llega a las 10 toneladas año (3% de la venta total del supermercado).

Alambres

El siguiente cuadro muestra la venta de supermercados Easy en toneladas durante el año 2006 para los alambres. En la columna "% mayorista" se muestra la porción que ocupa cada familia de alambres dentro del canal mayorista. Obsérvese que los porcentajes están invertidos para los alambres recocidos negro y galvanizado en relación al canal minorista, hecho que resulta difícil de explicar ya que, a diferencia de los clavos, las familias de alambres recocidos están asociadas a más de un segmento de consumidor retail. Sin embargo, la porción total que ocupan los alambres recocidos es similar en ambos canales, de la misma forma en que la porción pequeña que ocupan los alambres de púas.

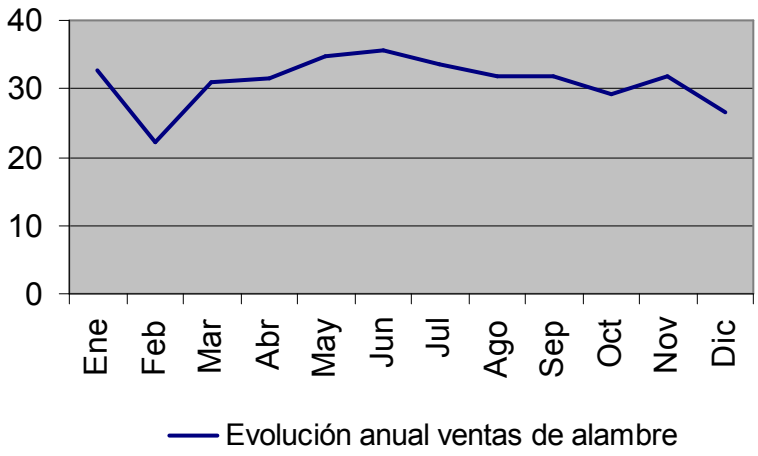
Familia	Tn_06	% mayorista	%	% Acumulado
Recocido negro	285	42%	76%	76%
Galvanizado	84	52%	23%	99%
Púas	4	6%	1%	100%
Total	**372**			

Tabla 4.5: composición de las ventas de Easy por tipo de alambre

La tabla 4.6 expuesta a continuación, muestra la evolución anual de las ventas de alambre dentro de supermercados Easy. Como se puede notar en el gráfico que la acompaña, las ventas se mantienen constantes a lo largo de todo el año con excepción de Febrero. Esto nos permite deducir que, al igual que en el canal mayorista, no hay estacionalidad en la venta de alambres.

Mes	Año
Ene	33
Feb	22
Mar	31
Abr	32
May	35
Jun	36
Jul	34
Ago	32
Sep	32
Oct	29
Nov	32
Dic	27
Total	**372**

Tabla 4.6: evolución de las ventas de alambres



Oferentes en el canal minorista

Clavos

En la tabla 4.7 se muestran las principales marcas de clavos ofertadas dentro de supermercados Easy. Como puede apreciarse, Aceros LARSID tuvo una participación del 20% durante 2006, no en forma directa sino mediante un fraccionador que compra productos directo de fábrica, los fracciona y los revende a supermercados Easy -quien los oferta solamente en ocho de sus locales, todas ubicadas en Capital y Gran Buenos Aires-.

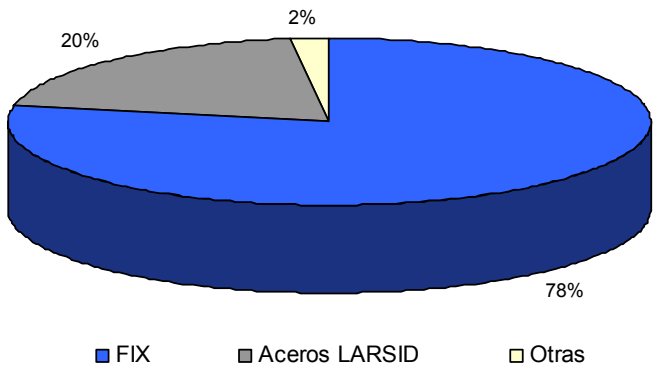
Podría preguntarse el lector porqué este proyecto apunta a desarrollar el canal de venta minorista si los números muestran una participación del 20% en 2006. Esto se debe a que el fraccionador que no puede ofrecer el servicio requerido por el supermercado, es excluído como proveedor, dejando de abastecer a esta cadena. Por ello, la presencia de la marca LARSID desaparecería en este canal si no se realizaran acciones directas ya que desarrollar otro fraccionador, originaría problemas similares y dejaría a la empresa en las mismas condiciones que se encuentra actualmente respecto al canal.

Actualmente Aceros LARSID no tiene control de lo que sucede dentro del canal, y deja esta tarea en manos del fraccionador quien se ocupa del gerenciamiento de los productos en EASY. Esto genera el riesgo de que el producto se exponga en mal estado perjudicándose la marca.

Es importante destacar que este proyecto propone un cambio de visión. Se ha venido considerando la presencia dentro del canal como un simple negocio cuyo valor radicaba en la venta, el proyecto propone que el mayor valor agregado se genera a partir del posicionamiento e imagen de la marca.

Marca	Tn_06
FIX	281
Aceros LARSID	73
Otras	7
Total	**361**

Tabla 4.7: oferentes en el canal minorista



La marca FIX resulta el mayor competidor en este sub-canal. Provee mayoritariamente a los supermercados Easy y algunas medidas a los supermercados Jumbo, ambos pertenecientes al mismo grupo económico. Los clavos son fabricados por varios productores que abastecen al fraccionador que provee la marca FIX a Easy.

La tabla 4.8 expuesta continuación muestra la oferta de medidas y fraccionados que posee la marca FIX por familia de clavos. Como se puede ver, la oferta de familias y medidas es tan amplia que, según lo visto en el capítulo III, ningún productor por sí solo puede fabricarlas. Esto implica que el fraccionador deba tratar con varios proveedores, asumiendo los habituales riesgos de entrega que hay en esta industria o abastecerse con un alto stock que le aumenta los costos significativamente. Otro factor interesante que surge de observar la tabla 4.8, es la cantidad de fraccionamientos (paquetes de 1Kg y entre 15 y 500 unidades) que posee esta marca, lo que trae aparejado altos costos y dificultades en el manejo de stock.

Familia de clavos	Medida	1 Kg	15	20	25	30	40	45	50	60	75	90	100	120	150	200	300	500
CABEZA PERDIDA	10/30	X											X				X	
	12/35	X							X						X			
	14/40	X							X						X			
	15/50	X				X						X						
	16/63	X		X						X								
	8/20	X													X			X
	9/25	X													X			X
CHATA	12/35	X					X							X				
	14/40	X				X						X						
	15/50	X		X						X								
	9/25	X							X						X			
COBRE	15/25	X																
	15/38	X																
	15/50	X																
	15/63	X																
	18/73	X																
ESCUADRA	2,2/20					X						X						
	2,2/30				X						X							
	2,9/40			X						X								
	3,3/30				X						X							
	3,3/50		X					X										
PARIS	1	X							X						X			
	1,5	X					X							X				
	2	X				X						X						
	2,5	X		X						X								
	3	X																
	4	X																
PARIS ESPIRALADO	1	X																
	1,5	X																
	2	X																
	2,5	X																
	3	X																
	4	X																
PLOMO	63												X					
	76												X					
	101												X					
REDONDA	1,8/19								X							X		
	2,5/25						X								X			
	2,5/30					X									X			
	2,5/35					X									X			
	2,5/50					X							X					
	2/24						X								X			
	2/30						X								X			

Tabla 4.8: Oferta de fraccionados por medida para la línea FIX

Otro factor interesante a destacar de la marca FIX es su packaging, que puede ser en caja de cartón para los paquetes chicos o bolsa para los paquetes medianos y grandes. Cada familia de clavos posee un packaging de color que distingue la línea. Las siguientes imágenes muestran el packaging para los clavos Punta París en caja de 20 unidades y bolsa de 1 Kg. Ambos tienen el color verde que identifica a la familia.

Imagen 4.1: Caja de cartón para fraccionado de 20 unidades

Imagen 4.2: bolsa para fraccionado mediano

En las imágenes anteriores se puede destacar la diferencia que hay entre la caja y la bolsa. La primera muestra claramente la marca y expone de manera mucho más clara el nombre de la familia de clavos, la medida y el fraccionamiento, mientras que la bolsa tiene una pequeña etiqueta que, si bien muestra la misma información, resulta ser menos atractiva y vistosa. Además la bolsa de Kilogramo muestra el logo del supermercado, lo que da a entender que los clavos FIX son marca propia de esa cadena.

El siguiente cuadro muestra la oferta de las otras marcas que hay en Easy, las cuales, como se dijo anteriormente, representan el 2% del volumen total. Como puede apreciarse son pocas medidas y pocas familias; todas fraccionadas en paquetes de un kilogramo.

Tipo de clavo	Medida	1 Kg
Punta París	2	X
	3	X
	4	X
Cabeza perdida	9/25	X
	14/40	X
	15/50	X
	16/63	X
Cobre	15/38	X
	15/63	X
Cabeza chata	9/25	X
	12/30	X
Cabeza de plomo	63	X
	76	X
	101	X

Tabla 4.9: Oferta de otras marcas

Dentro de esta variedad de productos, se pueden destacar los clavos cabeza de plomo marca Huracán cuyo paquete se ve en la siguiente imagen. El resto de los productos se venden en bolsas sin marca.

Imagen 4.3: clavos marca Huracán

Imagen 4.4: Bolsa de clavos sin marca

En la imagen 4.3 se puede ver que el paquete clavos Huracán posee un sello de la marca LARSID para avalar su producto. Este packaging, al igual que el de FIX, resalta claramente la familia de clavos, la cantidad fraccionada y la marca.

La imagen 4.1 muestra el packaging de clavos Punta París fraccionado en un kilogramo, no se distingue ninguna marca, sólo las medidas y la familia de clavos.

Las imágenes 4.5 y 4.6 expuestas a continuación muestran, a modo de ejemplo, los packaging de los clavos marca Sifap y clavos Mega House, ofertados en Supermercados de consumo masivo. Lo interesante de estos packagings es que en ningún lugar indican de qué familia de clavos se trata. Esto sugiere que aquellos consumidores que se abastecen en supermercados de consumo masivo, no conocen o no están interesados en las diferencias entre los tipos de clavos. Si nos remitimos a la segmentación de consumidor Retail realizada en el capítulo II, se trataría del segmento denominado “consumidor ocasional”.

Imagen 4.5: Bolsa de clavos SIFAP

Imagen 4.6: Caja de clavos de Hierro

La siguiente imagen muestra el packaging actual de los clavos marca LARSID, el cual posee un color amarillo fuerte que resulta muy llamativo visto desde una góndola. Al igual que la marca FIX, tiene un color que distingue a cada familia de clavos (en este caso rojo para los clavos Punta París) y se puede ver claramente las media y el fraccionado. Como se puede apreciar, el código de barras está pegado con una etiqueta y no impreso dentro del paquete como suele ocurrir en otros productos de consumo masivo.

Imagen 4.7: Bolsa de clavos LARSID

La siguiente tabla muestra la oferta de medidas y fraccionamiento que Aceros LARSID venía comercializando a través del fraccionador en este sub-canal.

Tipo de clavo	Medida	1 Kg	30	50	60	70	90	100	150	200	250	500
PARIS	1	X								X		
	1,5	X								X		
	2	X						X				
	2,5	X						X				
	3	X	X									
	4	X	X									
CABEZA PERDIDA	9/25	X										X
	8/20	X										X
	10/30	X										X
	12/35	X										X
	14/40	X										X
	15/50	X									X	
	16/63	X									X	
	10/25	X										X
	10/40	x										X
	9/30	X										X
	8/25	X										X
	12/30	X										X
	9/20	X										X
	10/35	X										X
	2,5/35								X			
	2,5/40			X								
PLOMO	63				X			X				
	76				X			X				
	101				X			X				
CAJONERO	14/40											X
	15/50										X	
	16/63										X	
	11/30											X
	12/25											X
	12/32											X
	12/38											X
	12/50											X
	14/50										X	
	17/75										X	
PARIS ESPIRALADO	1	X								X		
	1,5	X								X		
	2	X								X		
	2,5	X								X		
	3	X			X							
	4	X			X							
GALVANIZADO	1	61										
	1,5	160										
	2	142										
	2,5	161										
	3	130										
	4	103										
	5	116										
	6	130										
CHATA	9/25											X
	8/20											X
	10/30											X
	10/25											X

Tabla 4.10: fraccionamiento actual de clavos de la compañía

El siguiente cuadro muestra las ventas de Easy en toneladas para cada una de las familias de clavos que produce aceros LARSID, en función de su fraccionamiento y medida. En gris se detallan aquellos productos ofertados hoy por aceros LARSID y en amarillo aquellos productos que podrían ser capturados por alguno de los fraccionamientos que LARSID posee actualmente. En tanto, sin color, se encuentran los productos cuyo volumen no se puede capturar con el fraccionamiento que hasta el presente tiene la compañía.

Tipo de clavo	Medida	1 Kg	20	30	40	50	60	90	100	120	150	200	250	300	500
Punta París	1	17,01				0,64					1,24	0,78			
	1,5	36,28			0,56					1,49		1,29			
	2	65,88		0,54				1,67	1,08						
	2,5	74,44	0,48				1,76		1,27						
	3	16,58		0,32											
	4	13,70		0,51											
Cabeza perdida	10/25	0,45													0,43
	10/30	4,54							0,49					1,74	0,21
	10/35	0,12													0,48
	10/40	0,23													0,47
	12/30	0,24													0,46
	12/35	3,84				0,22					0,98				0,46
	14/40	2,92				0,22					1,12				0,77
	15/50	2,52		0,11				0,54					0,36		
	16/63	1,65	0,06				0,32						0,26		
	8/20	4,55									0,93				2,99
	8/25	0,28													0,41
	9/20	0,17													0,35
	9/25	5,84									0,86				2,83
	9/30	0,44													0,33
Cajonero	11/30														0,39
	12/25														0,36
	12/32														0,55
	12/38														0,48
	12/50														0,41
	14/40														0,68
	14/50												0,25		
	15/50												0,48		
	16/63												0,62		
	17/75												1,22		
Cabeza chata	10/25														0,41
	10/30														0,47
	12/30														
	12/35	1,66			0,15					0,51					
	14/40	0,80		0,07				0,33							
	15/50	0,71	0,07				0,28								
	8/20														0,33
	9/25	2,55				0,18					0,59				0,52
Espiralado Galvanizado	1	0,16													
	1,5	0,37													
	2	0,41													
	2,5	0,40													
	3	0,37													
	4	0,30													
	5	0,30													
	6	0,37													
Punta París Espiralado	1	1,58										0,26			
	1,5	5,24										0,47			
	2	6,10										0,58			
	2,5	6,57										0,88			
	3	4,12					0,38								
	4	5,57					0,43								
Cabeza de plomo	63						0,55		6,31						
	76						0,75		7,38						
	101						0,44		5,01						

Fraccionado Acindar
Fraccionamiento absorbido

De esta forma, tal como se observa en el siguiente cuadro, Aceros LARSID ofrece el 92% de los fraccionamientos para los productos que fabrica, pudiendo llegar a tomar un 3% más.

Fraccionamiento	Tn_06	%
Actual	327	92%
Absorbido	11	3%
Perdido	17	5%

Tabla 4.12: Volumen perdido por fraccionamiento

En función del fraccionamiento actual de Aceros LARSID y la oferta de productos que tiene podría haber capturado hasta un máximo de 338 toneladas de las ventas de Easy, las que fueron en el 2006 de 361 toneladas incluyendo las 6 toneladas de productos que no fabrica. Es decir, la compañía puede, como máximo, capturar el 94% de este mercado sin hacer modificación en su packaging y en su oferta de productos.

A modo de resumen, la siguiente tabla compara los fraccionamientos FIX con los de Aceros LARSID, sólo para los productos que LARSID produce actualmente. Como se puede ver, Aceros LARSID tiene como máximo dos fraccionamientos por medida, mientras que FIX puede tener tres. En la última fila del cuadro se ven los porcentajes de venta en EASY por tipo de fraccionamiento. Porcentaje que resulta muy alto para los paquetes grandes (todos de un kilogramo) y muy bajo para paquetes chicos y medianos (9% para FIX y 26% para LARSID).

TIPO CLAVO	Aceros LARSID		FIX		
	GRANDE	MEDIANO	GRANDE	MEDIANO	CHICO
Peso	> 300 gramos	100- 300 gramos	>300 gramos	100-300 gramos	<100 gramos
CABEZA PERDIDA	Todos 1 Kg	Long >50 mm **250** Unid los < 50 mm **500** Unid	Todos 1 Kg	Long 20-25 **500** Unid; Long 30 **300** Unid, Long 35-40 **150** Unid, Long 50 **90** Unid, Long 63 **60** Unid	Long 20-25 **150** Unid; Long 30 **100** Unid, Long 35-40 **50** Unid, Long 50 **30** Unid, Long 63 **20** Unid
CAJONERO		Long > 50mm **250** Unid, <50 mm **500** Unid			
CHATA		Todos **500** Unid (La long es < 30 mm)	Todos 1 Kg	Long 25 **150** Un; Long 35 **120** Un; Long 40 **90** Un; Long 50 **60** Un	Long 25 **50** Un; Long 35 **40** Un; Long 40 **30** Un; Long 50 **20** Un
PARIS	Todos 1 Kg	1; 1,5 **200** Unid 2; 2,5 **100** Unid 3; 4 **30** Unid	Todos 1 Kg (Las de 3" y 4" se fraccionan solo en 1 Kg)	1" **150** Un; 1,5" **120** Un; 2" **90** Un 2,5" **60** Un	1" **50** Un; 1,5" **40** Un; 2" **30** Un 2,5" **20** Un
PARIS ESPIRALADO	Todos 1 Kg	1; 1,5; 2; 2,5 pulg. **200** Unid 3; 4 pulg **60** Unid	Todos 1 Kg		
PLOMO	Todos 1 Kg		Todos **100** Unid (Bolsa de 1Kg aprox)		
%	**74%**	**26%**	**91%**	**7%**	**2%**

Tabla 4.13 fraccionamientos FIX Vs fraccionamiento de la compañía

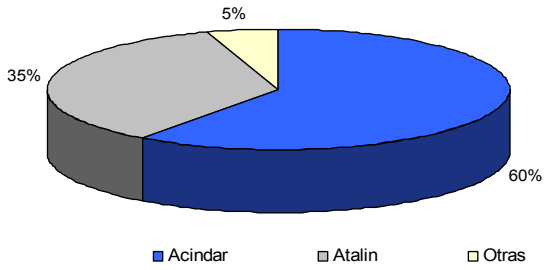
Por último, es importante destacar que una misma categoría de fraccionamiento está fraccionada en diferentes unidades. Esto podría apuntar a un cliente desconocedor del producto que requiere cantidad y no distingue o no le interesa las medidas del producto.

Alambres

El siguiente cuadro muestra la composición de la venta de alambres en toneladas, durante el año 2006, dentro de supermercados Easy.

Marca	Tn_06
Aceros LARSID	223
Atalín	130
Otras	19
Total	**372**

Tabla 4.14: oferentes de alambres en Easy



Nuevamente Aceros LARSID aparece con una alta participación en las ventas, mayor que la que tiene en clavos. Sin embargo, el fraccionador que se ocupaba de la comercialización de alambres en Easy en todos los locales de la cadena era la misma empresa que fraccionaba los clavos y, como ya se dijo, ha sido desplazado. Por lo tanto la composición de las ventas cambiará notablemente a menos que se realicen acciones directas.

El mayor competidor para alambres dentro de este sub-canal resulta ser Atalin quien comercializa y fracciona bajo esa marca alambres recocido negro y recocido galvanizado producidos en Aceros Sutper. El siguiente cuadro muestra las medidas que esta marca ofrece en supermercados Easy, todas en rollos de un kilogramo:

Calibre	Recocido galvanizado	Recocido Negro
12	X	
14	X	X
16	X	X
17	X	X
18	X	

Tabla 4.15: oferta de medidas de alambres Atalin

En la imagen 4.8 se muestra como se encuentra presentado el producto. Se puede observar una etiqueta amarilla poco llamativa que distingue la marca y tres precintos que sostienen el rollo. Esta etiqueta de Nylon resistente tiene inscripto el tipo de alambre y la medida. La ventaja que presenta este material es que permanece en el rollo durante su exposición en góndola.

Imagen 4.8: Alambre Atalin galvanizado y negro

Con respecto a las restantes ofertas de alambres en el supermercado, ninguna presenta una variedad distinta a la de alambres Atalín y se venden como producto genérico sin marca. En la siguiente imagen se muestra un alambre recocido negro cuya etiqueta no identifica la marca, sólo el tipo de alambre y la medida. Este rollo, a diferencia del de Atalín, está atado con alambres lo cual puede originar lastimaduras en el cliente en el momento en que lo recoge de la góndola.

Imagen 4.9: alambre sin marca

En el siguiente cuadro se observan las medidas que oferta Aceros Larsid dentro del canal Retail:

Tipo de alambre	Calibre	Rollo	Caja
Recocido galvanizado	0,71		75 metros
	0,91		50 metros
	1,22		25 metros
	N-14	1 Kg	
	N-16	1 Kg	
	N-17	1 Kg	
Recocido negro	0,71		75 metros
	0,91		50 metros
	1,22		25 metros
	N-14	1 Kg	
	N-16	1 Kg	
	N-17	1 Kg	
Púas	1,63	50 metros	

Tabla 4.16: oferta de medidas de la compañía en Easy

Como se puede apreciar en el cuadro 4.16, además de cubrir toda la oferta de la competencia presenta diferentes tipos de packaging: un rollo con etiqueta de cartón que muestra el tipo de alambre y la marca para las medidas más gruesas de alambre precintado, en tanto las medidas más finas que vienen fraccionadas por longitud, se encuentran presentadas en una caja plástica.

En las imágenes 4.11 y 4.12 se puede ver la etiqueta de cartón para los rollos de alambre. Posee la desventaja de salirse fácilmente evitando que el

producto expuesto en góndola pueda ser reconocido como LARSID. Además es poco vistosa y bastante pequeña en comparación al rollo.

Imagen 4.10Etiqueta de cartón para alambre Galvanizado

Imagen 4.11 Rollo de alambre con etiqueta

Por último el siguiente cuadro muestra cómo se componen las ventas de alambres recocido negro y galvanizado en Easy. Obsérvese que la mayoría (96%) del alambre recocido negro se vende en medidas más gruesas (N-14,N-16,N-17) mientras para los alambres galvanizados este porcentaje desciende a 58%.

	Galvanizado		Recocido negro	
Calibre	**Tn_06**	**%**	**Tn_06**	**%**
0,71 MM	26	18%	3	1%
0,91 MM	19	13%	3	2%
1,22 MM	15	10%	2	1%
N-14	11	7%	44	20%
N-16	22	15%	82	38%
N-17	53	36%	83	38%
Total	**146**	**100%**	**217**	**100%**

Tabla 4.17: composición de las ventas de Easy para alambres recocidos

Análisis de precios de venta al público

Clavos

El análisis de los precios de venta de los clavos relevados en las distintas sucursales de Supermercados Easy arrojó los siguientes resultados:

- ✓ El precio de venta es igual en todos los supermercados indicando que no hay segmentación geográfica de los precios.
- ✓ Los productos de la marca FIX son en algunos casos más caros que los de la línea LARSID. Esto sugiere que no se está aprovechando el valor agregado que genera la marca LARSID- ya sea por un error en la política de precios del supermercado Easy o bien, porque al consumidor minorista no le interesa la marca-.
- ✓ El fraccionamiento genera un alto valor agregado que resulta mejor aprovechado por FIX quien marca precios más altos para los fraccionados.
- ✓ Las medidas más vendidas dentro da la misma familia de clavos suelen ser las más económicas así como cuanto más vendida es la familia de clavos, más económica es.

Para aclarar los conceptos antes mencionados, en la tabla 4.18 que se expone a continuación, se muestran los precios de venta al público por bolsa para los clavos Punta París. En ella se puede observar que el precio de la bolsa de kilogramo resulta más económico para la marca LARSID. También se muestra el precio que costaría un kilogramo para cada tipo de fraccionado y se calcula el mark up del precio del kilogramo fraccionado con respecto al precio de la bolsa de kilogramo para cada marca y medida, es decir se calcula el cociente entre el precio de la bolsa fraccionada y el precio de la bolsa de kg para una determinada marca y medida.

Se puede apreciar que a medida que el fraccionamiento es más pequeño el mark up aumenta. Esto sugiere que el fraccionamiento puede generar un alto valor agregado, teniendo en cuenta que el costo de fraccionamiento no aumenta tanto como el precio de venta a medida que el fraccionamiento se achica.

Es importante destacar el hecho de que FIX tiene un mark up mayor que Aceros LARSID, lo que se atribuye a fraccionamientos más pequeños. A raíz de ésto se plantea evaluar (en el capítulo siguiente) si resulta necesario modificar los fraccionamientos a fin de lograr la máxima utilidad.

Marca	Medida	Fraccionamiento	Unid	Clavos por unid	Precio sin IVA	Precios sin Iva X kg	Mark up con respecto a Kg misma marca
LARSID	1	1	Kg	1.322	7,02	7,02	
FIX	1	50	Unid	1.322	2,23	59,02	718%
FIX	1	150	Unid	1.322	4,30	37,89	461%
FIX	1	1	Kg	1.322	8,22	8,22	
LARSID	1,5	200	Unid	679	3,93	13,33	203%
LARSID	1,5	1	Kg	679	6,57	6,57	
FIX	1,5	40	Unid	679	2,56	43,49	529%
FIX	1,5	120	Unid	679	4,30	24,32	296%
FIX	1,5	1	Kg	679	8,22	8,22	
LARSID	2	100	Unid	371	3,35	12,42	200%
LARSID	2	1	Kg	371	6,20	6,20	
FIX	2	30	Unid	371	2,56	31,69	404%
FIX	2	100	Unid	371	4,30	15,95	203%
FIX	2	1	Kg	371	7,85	7,85	
LARSID	2,5	100	Unid	221	4,75	10,48	169%
LARSID	2,5	1	Kg	221	6,20	6,20	
FIX	2,5	20	Unid	221	2,64	29,16	470%
FIX	2,5	60	Unid	221	4,30	15,79	255%
FIX	2,5	1	Kg	221	6,20	6,20	
LARSID	3	30	Unid	144	5,33	25,61	
FIX	3	1	Kg	144	7,40	7,40	
FIX	4	1	Kg	69	7,40	7,40	

Tabla 4.18 precios de venta al público clavos Punta París

Por último, en el cuadro 4.19, se exponen los precios de venta minorista por kilogramo para los clavos Punta París de 2,5" en distintos sub-canales. Allí se destaca que el precio de una bolsa de kilogramo en la ferretería resulta más cara que en Easy y el precio para una misma caja de 20 unidades de la misma marca resulta más económico en un supermercado de consumo masivo.

Fraccionamiento	Ferretería	Easy	Supermercado de consumo masivo
X Kg	8,26	6,20	-
15 Unidades	255,08	-	-
20 Unidades	-	612	383
60 Unidades	-	332	-
100 Unidades	-	220	-

Tabla 4.19: precios clavos Punta París 2.5" en distintos sub-canales

Alambres

El siguiente cuadro muestra los precios de venta al público sin IVA, relevados en góndola, para los distintos alambres comercializados en supermercados Easy. Se destaca la diferencia de precios entre el alambre galvanizado y el recocido negro, el valor agregado que genera la caja fraccionada y la leve diferencia en favor de LARSID contra los alambres Atalín -que cuestan 35 centavos más baratos-. En este caso, a diferencia de los clavos, el producto de aceros LARSD posee un mayor valor de venta.

Alambre	Presentación	Diámetro	Venta 06 Tn	Precio LARSID	Precio Atalín	Precio LARSID X Kg
Negro	Caja 25 metros	1,22	15	9,35		40,65
Negro	Caja 50 metros	0,91	19	9,85		38,49
Negro	Caja 75 metros	0,71	26	10,35		44,29
Negro	Rollo 1 Kg	17	53	7,5		
Negro	Rollo 1 Kg	16	22	6,95	6,6	
Negro	Rollo 1 Kg	14	11	6,95	6,6	
Galvanizado	Caja 25 metros	1,22	2	16,65		68,04
Galvanizado	Caja 50 metros	0,91	3	16,65		65,06
Galvanizado	Caja 75 metros	0,71	3	16,65		71,25
Galvanizado	Rollo 1 Kg	17	83	13,5		
Galvanizado	Rollo 1 Kg	16	82	13,5		
Galvanizado	Rollo 1 Kg	14	44	14,5		

Tabla 4.20: precios de venta al público de alambres en supermercados Easy

Exposición del producto

Con el fin de verificar la forma de venta del producto en los comercios del canal se realizó un relevamiento en 14 sucursales de supermercados Easy, 6 supermercados de consumo masivo y 4 ferreterías[17].

Este relevamiento permitió identificar aquellos atributos y variables de los distintos productos que se ofertan en el canal -ya comentados en el capítulo-. También permitió detectar atributos y variables de la sucursal relevada respecto al producto en análisis. Entre éstos se señalan:

- ✓ Sector
- ✓ Lugar de ubicación
- ✓ Ubicación de la góndola dentro del sector
- ✓ Visibilidad de la góndola
- ✓ Identificación de productos en la góndola
- ✓ Identificación de marca dentro de la góndola
- ✓ Reposición de productos en al góndola
- ✓ Orden de la góndola
- ✓ Productos que rodean al producto en estudio
- ✓ Exclusividad de productos
- ✓ Conocimientos del personal respecto al producto

En los supermercados Easy se notó una marcada diferencia en la forma en que se exponen los clavos y los alambres. Para el primer grupo de productos se notó una clara uniformidad en la forma de exposición. Así cada familia de clavos se encuentra en una góndola exclusiva en la que se ofertan por lo menos dos fraccionamientos diferentes para cada medida de producto. En todos los supermercados la góndola de clavos es perfectamente visible y se encuentra ubicada en un pasillo secundario dentro del sector ferretería al lado del pasillo de herramientas, al que se identificó como producto principal del sector. Los productos que rodean a la góndola de clavos suelen ser artículos para fijaciones: tornillos, visagras, autoperforantes y tarugos.

La góndola de clavos suele presentar un orden por tipo de clavo y por fraccionamiento. Sin embargo, en la mayoría de los supermercados, se encontró a las góndolas desordenadas y con una leve falta de reposición. En algunas góndolas se detectó una mezcla de distintos tipos de clavos y marcas. En algunos casos aparecieron bolsas de clavos genéricas, sin marca, expuestas junto con las bolsas de Aceros LARSID. Esto genera una distorsión pues el consumidor puede llegar comprar el producto genérico pensando que es LARSID.

La exposición de alambres presenta una situación diferente pues no se observó uniformidad en la venta. En tres supermercados se pudo observar a los alambres recocidos expuestos en la misma góndola que los clavos, mientras que en el resto de los supermercados los alambres recocidos se exponen en canastos ubicados en la cabecera de un pasillo secundario ubicado dentro del sector ferretería. Este canasto contiene a todos los alambres en rollos de 1 kg mezclados, sin importar el tipo de producto, por lo

[17] Ver Anexo IV locales relevados

general a medio llenar y presenta la particularidad de que los primeros alambres en entrar son los últimos en salir. Esto ocasiona que el primer rollo permanezca mucho más tiempo en góndola pudiendo oxidarse. Este canasto es muy poco vistoso y siempre está rodeado de productos diferentes. Vale la pena destacar que en ningún supermercado se encontró la gama completa de alambres en exposición.

Paralelamente, todos los supermercados Easy poseen un espacio denominado “patio de la construcción” que consta de un predio al aire libre con galerías cubiertas donde se exponen alambres recocidos y de púas y bolsas de 1 kilo de clavos ubicados por lo general en estanterías poco vistosas. Es importante destacar que por hallarse en una superficie semicubierta el producto está sometido a daños de oxidación. En la siguiente imagen se muestra una bolsa de clavos rota y complemente oxidada que se encontraba en el “patio de la construcción”. Estas situaciones dañan profundamente la imagen de la compañía pues está vendiendo un producto en malas condiciones.

Imagen 4.12: bolsa de clavos oxidada

Con respeto a la atención al cliente, en todos los supermercados relevados se consultó al personal acerca de los productos en análisis. Se pudo constatar en todos los casos su idoneidad sobre la gama de productos ya que pueden recomendar la mejor opción en cada caso. Resultó llamativo que el personal no supiera diferenciar un clavo con la marca de la compañía de uno sin marca mezclado junto con los de LARSID.

Resumiendo: en todos los supermercados Easy los productos en análisis no tienen un papel de importancia ni una marca líder que sobresalga y en muchos casos resulta difícil identificarlas, no hay ninguna marca fuerte en el sector ferretería, perdiéndose por ello el valor que la marca genera. Las únicas marcas fuertes detectadas dentro del sector son las de las herramientas, que tal como se expresó, son los productos más importantes dentro del sector.

Para finalizar, en la siguiente tabla se exponen a modo de referencia, las diferencias en la exposición de los productos a comercializar entre Easy y los supermercados de consumo masivo. Se puede observar que en estos últimos la importancia que se le da a estos productos es ínfima.

	Easy	Supermercados de consumo masivo
Ubicación de la góndola	Ferretería/ patio de la construcción	Ferretería o bazar en los supermercados más chicos
Ubicación del producto	Góndola exclusiva o canastos	Góndola mezclado con productos similares
Variedad de productos	Distintas medidas y fraccionamientos para cada familia de productos	No hay variedad
Fraccionamiento	Mínimo dos fraccionamientos por longitud	Solo hay un fraccionamiento pequeño
Identificación de productos y modelos	Es posible diferenciar los distintos modelos del producto	No es posible diferenciar los distintos productos
Personal especializado	Conoce los diferentes productos y sus aplicaciones	No posee
Stock	Hay stock y muy poco de alambres	Muy poco stock
Productos vecinos para clavos	Tornillos, tuercas, tarugos, autoperforantes	Remaches, tornillos, autoperforantes, pitones

Tabla 4.21: diferencias entre supermercados Easy y supermercados de consumo masivo

Objetivos de venta 2007

La tabla 4.22 muestra el volumen de ventas de Easy en toneladas durante 2006 y la participación que tuvo la compañía durante ese año.

	LARSID Tn	Otras Tn	Total Tn	Share actual	Share objetivo
Clavos	74	297	371	20%	80%
Alambres	223	149	372	60%	80%

Tabla 4.22: Volumen de ventas de Easy y participación de la compañía

Como se puede apreciar el share de Aceros LARSID en clavos fue del 20%. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estos productos se ofertaron tan solo en 8 supermercados. Por lo tanto se puede calcular la participación en esas sucursales de la forma que se expresa a continuación, resultando una participación del 90%.

Venta promedio por sucursal = 371 Tn / 27 Locales = 13.7 Tn/Local
Venta en 8 sucursales= 13.7 Tn/Local X 8 locales = 110 Tn
Share LARSID en sucursales donde se vende su producto = 74/110 = **68%**

Sabiendo que en las sucursales donde se comercializaron productos LARSID el share fue del 68%, se puede proponer un participación objetivo del 80% para el 2007 si se trabaja en todas las sucursales.

En el caso de los alambres el share durante 2006 fue del 60%, por lo tanto, se puede esperar para 2007 tener una participación del 80% para esta línea de productos.

En función de las proyecciones de ventas realizadas(mencionadas en el capítulo anterior) suponiendo que no se altera ni la mezcla de sub-canales ni la participación de supermercados Easy en el canal, se puede proyectar las ventas de Easy y posteriormente el volumen objetivo para aceros LARSID en el 07 tal como se muestra en el siguiente cuadro.

	Mercado 06	Mercado 07	Supermercados Ferretería 07	Easy 07	Volumen Objetivo 07
Clavos	18.043	18.412	460	368	295
Alambres	23.258	30.235	605	484	387
Total	**41.301**	**48.647**	**1.065**	**852**	**682**

Tabla 4.23: volumen objetivo 2007

FODA de la empresa en el proyecto

Fortalezas

- ✓ *Variedad de productos:*
  Aceros LARSID posee la gama más amplia de productos, tanto para alambres como para clavos. Si otro productor quisiera igualar su oferta debería hacer inversiones que no se ven justificadas por este proyecto. En tanto, si un fraccionador quisiera tener la misma oferta que aceros LARSID, debería o bien trabajar con más de un productor y asumir los problemas de abastecimiento y entrega que suelen tener los productores de alambres y clavos en Argentina o asumir altos stocks- pero el costo que ésto le traería aparejado bajaría notablemente su rentabilidad-.

- ✓ *Marca reconocida y con trayectoria en el mercado Argentino*
  Aceros LARSID es una empresa con más de 45 años de trayectoria, líder en el mercado local, reconocida por su calidad en aceros. Esto la ubica ventajosamente frente a cualquier marca nueva a la hora de exponer el producto en un comercio minorista.

- ✓ *Poder de negociación con el cliente*
  Aceros LARSID, por su tamaño y envergadura, tiene mucho mayor poder de negociación con Easy que la competencia ante una eventual baja de precios o devoluciones que éste quiera efectuar. Además, la empresa ofrece hierros para la construcción, un producto en el que Easy está interesado para vender en su patio de la construcción.

- ✓ Capital de trabajo
  Aceros LARSID posee mucho más capital que cualquier otro fraccionador para realizar acciones de marketing directo en el canal.

- ✓ *Cercanía con el centro de distribución EASY*
  La cercanía con el centro de distribución de Easy permite abaratar los costos debido a la incidencia del flete.

Debilidades

- ✓ *Inflexibilidad para negocios de baja escala*
  Resulta muy costoso para la Compañía realizar negocios de baja escala debido al gran volumen de producción que ésta maneja.

- ✓ *Altos costos fijos que afectan la rentabilidad de negocios de baja escala*
  Poder abastecer a supermercados Easy implica manejar un stock de producto terminado y fraccionado cuyos costos fijos se prorratean en un bajo volumen de venta, afectando de modo significativo la rentabilidad.

- ✓ *Poco conocimiento del canal*
  Por no haber tratado nunca en forma directa con distribuidores del canal minorista sólo se cuenta con el conocimiento de mercado mostrado en

este proyecto; lo cual sesga notablemente la visión para determinar acciones y estrategias comerciales.

Oportunidades

- ✓ *Crecimiento del sub-canal supermercados ferretería*

Actualmente los supermercados ferretería están creciendo en volumen, tanto por fidelización de clientes como por apertura de nuevos locales: Easy está abriendo nuevos locales y una nueva cadena de supermercados ferretería se está instalando en la Argentina. Este crecimiento del sub-canal será a costa de la disminución de volumen del sub-canal ferreterías y no modificará la composición global de canales. Es decir, porcentualmente el canal retail valdrá lo mismo. Esto genera una oportunidad de mayor inserción dentro del canal ya que resulta mucho más fácil para la compañía tratar con pocas cadenas de supermercados que con muchas ferreterías pequeñas y de poco volumen. Además, los supermercados ferretería constituyen un ámbito mucho más propicio para promocionar la marca.

- ✓ *Sinergia con otros mercados de la empresa*

La publicidad y el posicionamiento que genera la presencia directa dentro del canal minorista pueden ser aprovechados en otros negocios que realiza la Compañía. Por ejemplo, se puede cobrar un plus adicional en los precios de otros productos de mayor volumen por ser una marca reconocida, lo que originaría un beneficio económico mucho mayor al que trae aparejado este proyecto.

Amenazas

- ✓ *Interés de otras usinas en canal minorista*

Si bien hoy Aceros LARSID es la única productora interesada en participar en este canal, en el futuro podrían verse interesados en participar aceros Super y Braser, los que han sido identificados en el capítulo III como la mayor competencia que tiene aceros LARSID en estos productos.

- ✓ *Entrada de productos chinos*

Al igual que para otros productos siderúrgicos la importación desde china es una amenaza latente que no solo afectaría al proyecto sino a toda la industria.

- ✓ *Requerimientos de cliente difíciles de cumplir*

Un cambio en las condiciones de entrega por parte de Easy generaría a la compañía costos adicionales que pondrían en riesgo la rentabilidad del proyecto.

- ✓ *Aumento de costos e imposibilidad de trasladarlos al consumidor final*

Una suba en el costo del producto formado principalmente por la materia prima, la mano de obra y la energía no es fácil de trasladar al precio de venta, tanto por el poder de negociación del supermercado ferretería como por los controles de precios que rigen dentro de la política económica actual.

Factores claves del éxito

Las acciones claves a realizar son aquellas que permiten utilizar las fortalezas para canalizar una oportunidad, cubrirse de una amenaza y aquellas que tienden a evitar que una debilidad amplifique una amenaza o impida aprovechar una oportunidad.

El siguiente cuadro muestra cada una de las fortalezas y debilidades antes identificadas y marca con una cruz cuando hay una relación entre un item del diagnóstico interno con el externo. De esta manera, al analizar cada una de las oportunidades y amenazas se puede seleccionar que **acción clave** tomar para que el impacto de las fortalezas y debilidades permita aprovechar las oportunidades y cubrirse de las debilidades, orientándola siempre hacia el cumplimiento de los objetivos de venta antes planteados.

		Fortalezas					Debilidades		
		Variedad de productos	Marca reconocida	Poder de negociación	Capital de trabajo	Cercanía con centro de distribución Easy	Inflexibilidad para negocios de baja escala	Altos costos fijos	Poco conocimiento del canal
Oportunidades	Crecimiento del sub-canal	X	X				X	X	X
	Sinergia con otros mercados	X	X		X				
Amenazas	Aumento de costos					X	X	X	
	Entrada de productos Chinos	X	X						
	Interés de otras Usinas	X	X						
	Requerimientos de servicio			X				X	

El crecimiento del sub-canal supermercados ferreterías, tanto en volumen como en incidencia frente al canal mayorista, resulta una oportunidad muy atractiva, pues permite ampliar la escala del negocio diluyendo los costos fijos. Se proyecta un crecimiento en el volumen del mercado a futuro y un cambio en la composición de los sub-canales del canal minorista. Sin embargo, el crecimiento del canal al hacer más atractivo el negocio, podrá atraer a nuevos competidores. Por lo tanto resultará necesario **seleccionar la estrategia comercial óptima para posicionarse como claro líder, alcanzando los objetivos de ventas antes planteados,** aprovechando el hecho de ser una marca reconocida y con variedad de productos.

Esta estrategia comercial deberá contar con una política de precios acorde para penetrar en el canal, un servicio de entregas adaptado a las necesidades del cliente y una política de comunicación que permita posicionar a la marca como líder del segmento.

Tal como se mencionó, la sinergia con otros mercados de la Compañía se produce al realizar un posicionamiento que permite mostrar una imagen de líder en el mercado. Este posicionamiento se verá favorecido por la gran variedad de productos, el reconocimiento que tiene la marca y podrá ser canalizado mediante **una óptima estrategia comercial** gracias al capital de trabajo que tiene disponible la empresa. Sin embargo, estas acciones son difíciles de determinar cuando no se posee conocimiento de campo en el canal, circunstancia que se irá diluyendo durante el transcurso del proyecto.

Los aumentos de costos que se puedan producir no son fácilmente trasladables al precio de venta y ponen riesgo al proyecto debido a la inflexibilidad que tiene la empresa para negocios de baja escala y los altos costos fijos que presenta el proyecto. Por ello, la acción clave a adoptar en este caso, es **disminuir los costos fijos y variables del proyecto,** beneficiándose de la cercanía que se tiene con el centro de distribución de Easy, la que ayuda a bajar los costos de flete.

La amenaza latente que presenta la entrada de productos chinos y el interés de otras usinas en vender directamente en el canal, pueden ser neutralizados por la mayor variedad de productos que se tiene -en comparación con otros fabricantes- y el mayor reconocimiento de la marca en relación a cualquier otra marca que pueda ingresar al canal. Nuevamente la **estrategia comercial** resulta clave, tanto para canalizar el reconocimiento que tiene la marca como para aprovechar el hecho de ser el primer productor en ingresar en forma directa al canal.

Los requerimientos de servicio de entrega por parte del supermercado ferretería constituyen la principal barrera de entrada a este negocio, debido a la inflexibilidad que tiene la empresa para negocios de baja escala así como los altos costos fijos que insume. A los efectos de superar esta barrera se debe **realizar una estrategia de logística óptima** que cumpla con los requerimientos exigidos por el cliente. En este punto se deberá analizar cómo realizar los procesos de fraccionado para tener mayor agilidad en la entrega y menores costos.

Por otra parte un aumento en estos requerimientos pone en juego la rentabilidad del proyecto debido al aumento en los costos fijos, hecho que se ve potenciado por la baja escala del proyecto. De esta forma, aprovechar el poder de negociación que se tiene para **realizar un contrato tendiente a**

mantener las reglas del juego constantes, resulta ser la acción indicada para mitigar este riesgo.

Resumiendo, las acciones clave para tener éxito en el proyecto sujeto a los objetivos de venta planteados son:

- ✓ Plantear una estrategia comercial acorde a los objetivos del proyecto.
- ✓ Disminuir costos fijos y variables del proyecto.
- ✓ Realizar una estrategia de logística óptima para este proyecto.
- ✓ Mantener las reglas del juego constantes.

CAPITULO V: DESARROLLO DE ACCIONES CLAVE

El capítulo III permitió conocer el mercado de los productos a comercializar y dimensionar el tamaño del canal minorista- analizado posteriormente en el capítulo IV-. Toda la información generada ayudó a determinar los objetivos de venta para el año 2007 y posteriormente los factores claves del éxito para alcanzarlos. En este capítulo se evalúan las diferentes alternativas de cada una de las acciones claves a implementar a fin de seleccionar la más adecuada.

Acción I: estrategia comercial

Para poder posicionar la marca como líder dentro de este canal resulta fundamental contar con una oferta amplia de productos, una exhibición en góndola que permita visualizar a los mismos aprovechando la fuerza que tiene la marca LARSID y acciones publicitarias tendientes a generar lealtad en el consumidor minorista.

En primer lugar y con respecto a la oferta de productos, surge como pregunta qué hacer con los productos no ofertados. Como se mencionó en el capítulo anterior, seis toneladas por año de las ventas de Easy (2% de las ventas totales) corresponden a productos que Aceros LARSID no fabrica: clavos cabeza redonda, punta escuadra y cabeza de cobre. Surge entonces la alternativa de tercerizar la producción de estos productos con materia prima propia, lo cual solo sería factible para los clavos punta escuadra y cabeza redonda, pues Aceros LARSID no produce cobre. Este proceso demandaría desarrollar un proveedor, acción que demoraría un mínimo de cuatro meses, debiéndose destinar recursos de la Compañía en este proyecto, acción que no se justifica por menos seis toneladas al año. Con respecto a los clavos de cobre, se podría revender clavos producidos por terceros avalando su calidad, lo cual queda descartado, ya que Aceros LARSID es productora de Aceros. Avalar productos de otra materia prima distorsionaría la visión que el consumidor tiene acerca de la empresa. Por lo hasta aquí expresado, **se descarta cualquier tipo de acción para comercializar los productos no fabricados.**

En segundo lugar se debe analizar si vale la pena reestructurar la oferta de fraccionamiento actual. Como se demostró en el capítulo anterior, Aceros LARSID puede cubrir el 94% de las ventas de Easy con el fraccionamiento que posee actualmente. Esto no justifica realizar modificaciones en la oferta actual de fraccionamientos.

En tercer lugar y en relación con la exhibición de los productos dentro del supermercado, será fundamental que haya una góndola exclusiva de productos LARSID en la que se exhiban los clavos y alambres juntos, en todas las sucursales de supermercados Easy dentro del sector ferretería. La misma deberá estar siempre ordenada con los productos en perfecto estado- no debe haber bolsas rotas y productos oxidados-. Por otra parte, dentro del patio de la construcción, se instalará un exhibidor exclusivo sólo con clavos y alambres para la construcción, fraccionados en bolsas y rollos de un kilogramo respectivamente. Este exhibidor no podrá estar ubicado al aire libre por riesgo

de daño en los materiales. Tanto la góndola como el exhibidor deberán estar diseñados de manera tal que sea posible ordenar los artículos por familia de productos y por medida, y de forma en que resulten fáciles de reconocer. A su vez, por encima de la góndola habrá cartelería con fotos y una explicación del uso de cada uno de los productos.

En lo que respecta a la reposición y orden de góndola, se deberá contratar a una persona que se ocupe de mantenerla siempre llena y ordenada, informando la existencia de productos en mal estado o falta de stock. Este servicio insumirá un costo de **$4.500** pesos por mes. Asimismo se enviará mensualmente una persona propia de la compañía para controlar el estado del servicio y dialogar con personal del supermercado a fin de retroalimentar el conocimiento que se tiene del canal y desarrollar nuevas oportunidades de negocios.

Otro factor importante a tener en cuenta para la exhibición de los productos es el packaging, el que resulta una poderosa herramienta de marketing al crear comodidad y valor promocional. Un buen packaging es aquel que permite atraer las compras por impulso, obtener un margen mayor, resaltar la imagen de la empresa y brindar un uso adicional al consumidor. “Para lograr estos objetivos el packaging debe cumplir muchas de las tareas de ventas: atraer la atención, describir las características del producto, crear confianza en el consumidor y dar una impresión favorable” [Kotler, 2000].

Remitiéndose a lo analizado en la sección packaging en el capítulo anterior, resulta que el empaque que ofrece Aceros LARSID reúne la mayoría de las características antes mencionadas; tiene colores negro y amarillo fuerte que atraen la atención del consumidor, tiene el aval de la marca de la compañía inscripto en el paquete, brinda información acerca del uso y da una impresión favorable en términos estéticos. Por esta razón **no se sugieren realizar cambios en el packaging** en principio durante el primer año de la implementación del proyecto.

Con respecto a las acciones publicitarias tendientes a generar lealtad comercial, este proyecto plantea las siguientes tres alternativas posibles a implementarse en el futuro, previa discusión y consenso con el personal jerárquico de la Compañía:

1. Asociar el producto a otro producto complementario de mayor exposición

A partir de lo relevado en los distintos supermercados se concluyó que los productos a comercializar en este proyecto ocupan un lugar secundario. Por lo tanto, se obtendría un lugar de mayor importancia si se comercializara el producto LARSID en conjunto con un artículo complementario de mayor importancia. En la tabla 5.1 se muestran algunos artículos que se complementan con los productos LARSID a comercializar:

Clavos	Alambres
Martillo	Pinza
Caja de herramientas	Tenaza
	Caja de herramientas

Tabla 5.1: artículos complementarios a los productos a comercializar

Cada uno de los productos expuestos en la tabla 5.1 tienen un mayor volumen de venta y un mejor nivel de exposición dentro del supermercado. Por lo tanto, si se venden en conjunto con un producto LARSID, estos últimos pasarían a tener un mayor espacio de exposición. Cabe remarcar que el producto que se asocie con la marca LARSID, deberá ser líder del mercado al igual que es Aceros LARSID para el mercado de aceros.

Por otra parte es interesante destacar el hecho de que Aceros LARSID produce aceros para herramientas que utiliza una importante empresa de ese mercado para producir martillos, pinzas y tenazas entre otros. Por ello se podría llegar a asociar el producto del fabricante de herramientas con los clavos o alambres LARSID, remarcando que ambos productos están hechos con aceros de la empresa. Esto no traería solamente la ventaja de dar más importancia al producto a comercializar, sino que permitiría también tener una mayor participación indirecta en el mercado de herramientas.

2. Realizar packaging promocional

Otra alternativa que surge para promocionar el producto es realizar un packaging de edición limitada tanto para los alambres como para los clavos. Este paquete deberá durar en el tiempo, ser utilizable una vez consumido el producto y poseer inscripciones de la marca LARSID. Con tal fin se propone comercializar los clavos y alambres en cajas de madera o acero que permitan almacenar productos una vez consumidos los productos originales. Esta alternativa permite visualizar el producto de forma más llamativa y tener una publicidad constante de la marca para quien los compre. Como ejemplo se menciona el caso de un carpintero que compra la caja promocional con clavos y una vez terminados utiliza la caja para almacenar otros productos. De esta forma la marca continuará presente en el taller del carpintero.

3. Realizar cursos para hobbistas promocionando la marca

Easy ofrece todos los meses cursos gratuitos a cargo de especialistas sobre diversos temas vinculados con manualidades y proyectos para el hogar. Estos cursos están generalmente auspiciados por alguna empresa vinculada a la actividad a la cual hacen referencia. Esta modalidad hace posible auspiciar cursos vinculados con la utilización de los productos a comercializar, tales como: construcción de muebles con clavos LARSID, colocación de alambrados o manualidades con alambres. Estos cursos permiten dar a conocer los productos de Aceros LARSID promoviendo su calidad por sobre los demás y generar un marco de lealtad comercial en un grupo de clientes que, si bien conocen a la compañía, no le asignan ningún valor agregado por su marca.

Cualquier tipo de oferta que pueda realizar supermercados Easy con respecto a los productos de aceros LARSID- deberá contar con su consentimiento previo. A modo de ejemplo de las citadas promociones se proponen: descuentos en clavos y alambres, publicidad en revista interna.

Como último punto a analizar dentro de la estrategia comercial se encuentra la política de precios para abastecer al canal, la cual se desarrollará al concluir este capítulo, ya que primero es necesario analizar los costos que ocasiona el proyecto como así también las distintas alternativas para reducirlos.

Acción II: Estrategia logística óptima para atender el proyecto

En relación con los aspectos logísticos para trabajar con Easy comentados en el capítulo IV, surge la necesidad de abastecer a razón de dos pedidos de composición heterogénea por mes en un depósito ubicado en Gran Buenos Aires. El plazo de entrega de los pedidos suele ser de 14 días pudiendo haber pedidos de entrega urgente con dos días de plazo. Además, cada pedido debe ser surtido en pallets separados para cada sucursal, lo que dificulta aun más la tarea de picking. Por ello resulta fundamental contar con un depósito y personal que se ocupe de la preparación de pedidos.

A su vez se debe contar con personal que se ocupe del fraccionado y etiquetado de los productos pues en la planta de clavos salen empaquetados en bolsas de un kilogramo, mientras que la planta de alambres se fraccionan en rollos de 30Kg, 60Kg 0 900Kg. Se descarta la posibilidad de realizar el fraccionado con personal propio de la firma aceros LARSID, ya que esto implicaría invertir en balanzas para el fraccionado, contratar personal para realizar esta tarea y preparar la instalación para llevar a cabo este proceso. La inversión requerida generaría altos costos fijos que el proyecto, por su bajo volumen, no puede tolerar. A raíz de esto se deberá tercerizar el servicio de fraccionado a un proveedor ubicado en el Gran Buenos Aires. El siguiente diagrama muestra el flujo del producto desde su producción en planta hasta su entrega en el centro logístico de Easy.

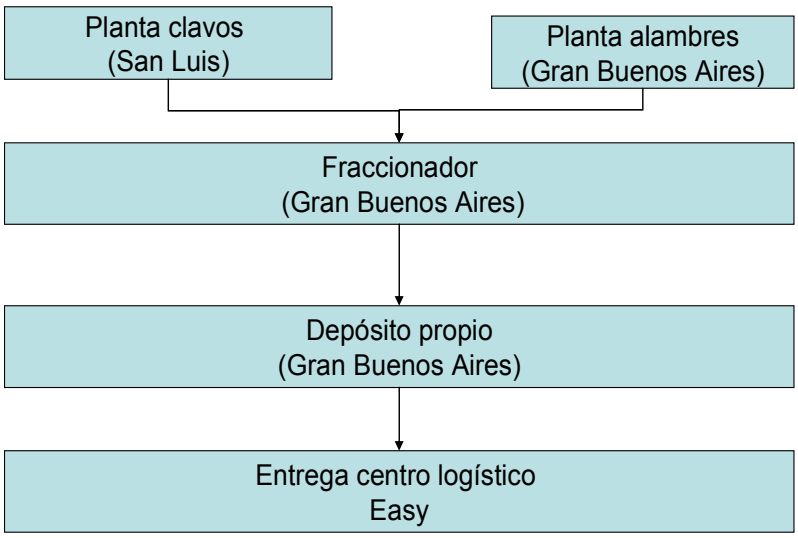


Imagen 5.1: Flujo de producto hasta su entrega en el centro logístico de Easy

Al centro de fraccionado arriban pallets que contienen bultos con 20 bolsas de un kilogramo de clavos y pallets con rollos de 900 kilogramos de alambres. La imagen 5.2 esquematiza el proceso de fraccionado para los clavos. Los pallets arriban al centro de fraccionado con 48 bultos que contienen 20 bolsas de un kilogramo. Cuando se requiere una bolsa de un Kilogramo, lo único que se hace es etiquetarla con el código de barras requerido por supermercados Easy. Caso contrario se abre la bolsa de un kilogramo y se fracciona en una balanza con la cantidad de clavos requerida, se empaqueta

con su bolsa correspondiente y por último se etiqueta a la nueva bolsa con el código de barras correspondiente.

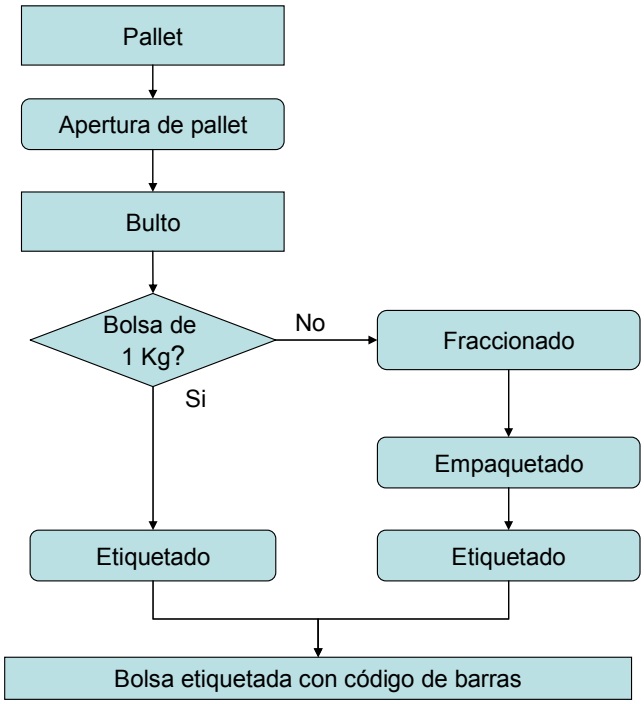


Imagen 5.2: Proceso de fraccionado para clavos

La imagen 5.3 muestra el diagrama de flujo del proceso de fraccionado de alambres. El pallet llega con rollos de alambres y es fraccionado por longitud o por peso dependiendo del requerimiento. En el primer caso, luego de ser fraccionado, es empaquetado en cajas y etiquetado con el código de barras. En el segundo caso, se precinta al alambre, se le adhiere la etiqueta de cartón y el código de barras.

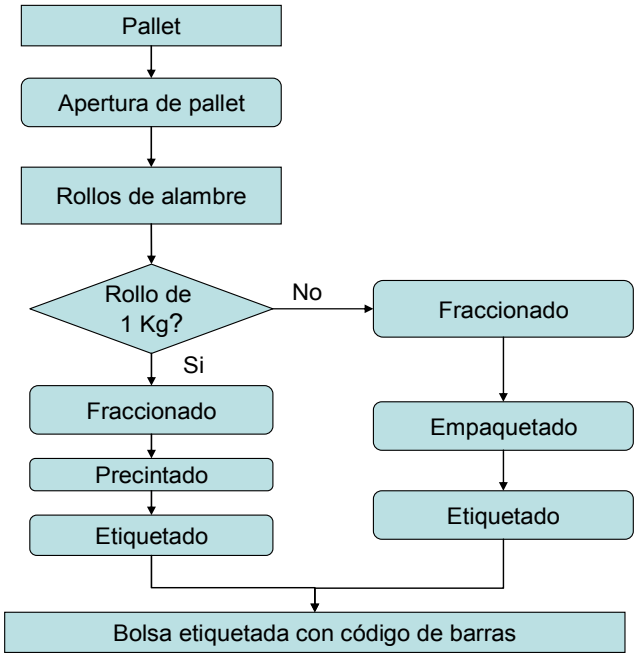


Imagen 5.3: proceso de fraccionado de alambres

Luego del proceso de fraccionado, los productos son enviados al depósito que posee aceros LARSID ubicado en el Gran Buenos Aires, en la misma planta donde se producen los alambres para su almacenamiento. Dado que hay disponibilidad de espacio de almacenamiento no se requerirá inversión en almacenes, solamente asumir los costos fijos de mantenimiento de depósito, prorrateados en base al espacio que ocupen los productos. Además, se requerirá la contratación de una persona que se ocupe del manipuleo de materiales dentro del almacén. De esta forma, los costos fijos manipuleo y almacenamiento se calculan en 15.000 pesos mensuales[18]. No se tiene en cuenta el costo financiero del stock, pues se considera despreciable.

Por último, en el cuadro 5.2 se muestre el stock de clavos mensual requerido a partir de los objetivos de ventas expuestos en el capítulo anterior para el año 2007. El criterio de cálculo se basa en que la composición de ventas de los productos que Aceros LARSID puede ofrecer no varía para ese año. A partir de esta premisa se descompone la venta anual de clavos objetivo en 3 categorías: clavos para la construcción cuyo volumen mensual varía de acorde a coeficientes calculados- debido a su demanda estacional- y clavos de usos varios e industria cuya venta, por no tener estacionalidad, se puede suponer constante a lo largo del año. Finalmente se afecta al consumo total mensual por un coeficiente de seguridad del 10% (valor empírico usado por logística) y se obtiene el stock mensual requerido para clavos.

Uso	Construcción	Industria	Varios	Total	Stock Seguridad 10%	Stock Mensual requerido
Ene	18	3	3	24	2	**27**
Feb	16	3	3	22	2	**24**
Mar	20	3	3	27	3	**29**
Abr	20	3	3	27	3	**29**
May	20	3	3	27	3	**29**
Jun	16	3	3	23	2	**25**
Jul	14	3	3	21	2	**23**
Ago	17	3	3	24	2	**26**
Sep	20	3	3	27	3	**30**
Oct	19	3	3	25	3	**28**
Nov	18	3	3	24	2	**27**
Dic	18	3	3	25	2	**27**
Anual	**218**	**35**	**42**	**295**	**30**	**325**

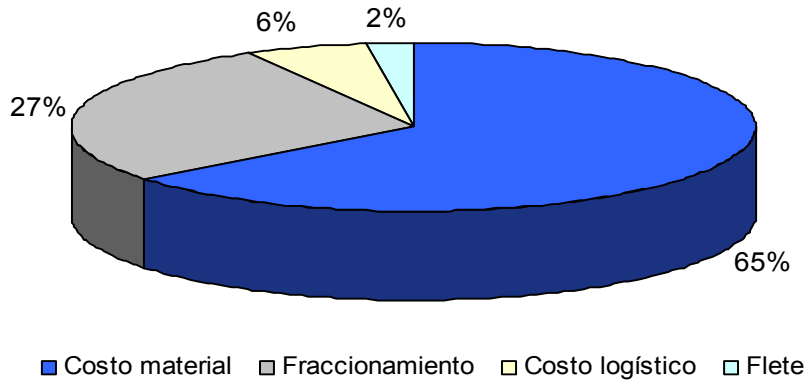
Tabla 5.2: stock mensual de clavos requerido

De la misma manera en que se calculó el stock mensual requerido para clavos se puede calcular el stock para alambres. Sabiendo que el volumen objetivo es de 387 toneladas para 2007 y no hay estacionalidad, el stock requerido mensual con un stock de seguridad del 10% será de 36 toneladas/mes.

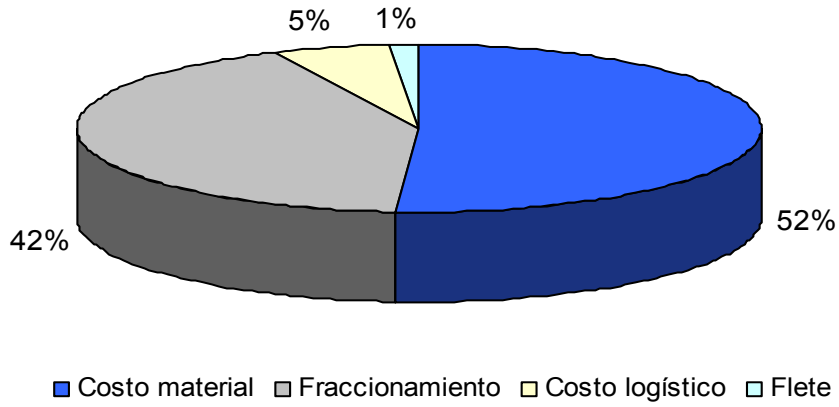
[18] Fuente: gerencia de costos Aceros LARSID

Acción III: Disminuir costos fijos y variables del proyecto

Los siguientes gráficos muestran la composición promedio del costo para los clavos y para los alambres. Se puede agrupar a los componentes del costo en dos: aquellos independientes del proyecto (costo del material) y aquellos originados por el proyecto (fraccionamiento, costo logístico y flete). Trabajar sobre los costos independientes implica un trabajo que excede al presente proyecto, por lo tanto, los costos que se pueden modificar son el fraccionamiento- compuesto por el packaging y la operación de fraccionado- y el flete. El costo logístico que incluye el manipuleo y almacenamiento de materiales no puede ser reducido más allá de lo expresado en la acción anterior.



Composición del costo clavos



Composición del costo Alambres

Costos de fraccionamiento

La siguiente tabla muestro los costos en pesos (sin IVA) de fraccionado y packaging de cada uno de los productos de alambre.

Familia	Medida	Caja X 25 metros	Caja X 50 Metros	Caja X 75 metros	Rollo 1 Kg	Rollo 25 metros	Rollo 50 metros
Recocido galvanizado y negro	0,71 MM			2,3			
	0,91 MM		2,1				
	1,22 MM	1,9					
	N-14				1,2		
	N-16				1,45		
	N-17				1,65		
Púas	1,63 MM					3,1	3,35

Tabla 5.3: costos de fraccionamiento de alambre

El packaging de las cajas de alambre no se modificará ya que resulta una alternativa económica para presentar el producto. Sin embargo, los rollos de alambres vienen con una etiqueta de cartón que, según lo visto anteriormente, ofrece poca resistencia. El fraccionamiento implica un costo de 63 centavos lo que, en función de los precios de la tabla anterior, representa entre un 20 y un 50% del costo total de fraccionamiento. La imagen 5.4 muestra el rollo de alambre con la etiqueta de cartón actual.

Imagen 5.4: Rollo de alambre con etiqueta de cartón

Se propone modificar la etiqueta del packaging de cartón por una etiqueta de plástico de 21 centavos de costo (como la que se muestra en la imagen 5.5). Esta etiqueta tiene mayor resistencia que la anterior lo que evita que se desprenda del rollo y como consecuencia se pierda la identificación de la marca.

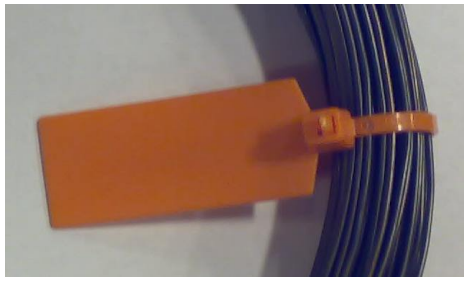


Imagen 5.5: Rollo de alambre con etiqueta de plástico propuesta

A partir de esta modificación se logra disminuir los costos de fraccionamiento de todos los alambres fraccionados en rollos en 41 centavos. Teniendo en cuenta que la venta proyectada para el próximo año en rollos de alambres de un kilogramo es de 358.935 Kg., el ahorro total sería de **$147.163**.

La tabla 5.4 muestra la disminución de costos en los rollos de alambre recocidos y de púas.

Familia	Diámetro	Costo rollo actual	Costo rollo modificado	Variación
Recocido galvanizado y negro	N-14 X Kg	1,2	0,79	-34%
	N-16 X Kg	1,45	1,04	-28%
	N-17 X Kg	1,65	1,24	-25%
Púas	1,63 X 25 m	3,1	2,69	-13%
	1,63 X 50 m	3,35	2,94	-12%

Tabla 5.4: disminución de costos en fraccionamientos en rollo

Con respecto a los clavos no se realizará ninguna modificación relativa al packaging, ya que las acciones posibles: disminuir la cantidad de colores y bajar la calidad de la bolsa de nylon se contraponen a objetivos de imagen que persigue este proyecto. Sin embargo, existe la posibilidad de bajar los costos que insume el etiquetado con el código de barras. En la tabla 5.5 expuesta a continuación se muestran los precios de fraccionamiento y packaging para los clavos (en pesos sin IVA). Los valores en rojo representan el costo de etiquetado de las bolsas de clavos de 1 Kg de los cuales 10 centavos corresponden a la etiqueta. Este es el único proceso que se les realiza pues los clavos ya vienen en bolsas de un Kg desde fábrica. Se plantean tres alternativas para evitar el costo de etiquetado para estos productos:

1- Imprimir bolsas con el código de barras
2- Etiquetar en el depósito de Gran Buenos Aires las bolsas de 1 Kg con el personal que se dedica al manipuleo de materiales
3- Poner una etiquetadora automática a la salida la empaquetadora de clavos en la planta de San Luis.

La alternativa uno y tres quedan descartadas porque las únicas bolsas que requieren del código de barras son las destinadas a este proyecto, por lo tanto si se emplea alguna de estas alternativas se estarían etiquetando una gran cantidad de bolsas de más puesto que resulta muy difícil discriminar qué bolsa le corresponde a cada cliente. A raíz de ésto se originaría un costo mayor al ahorro que generan estas alternativas.

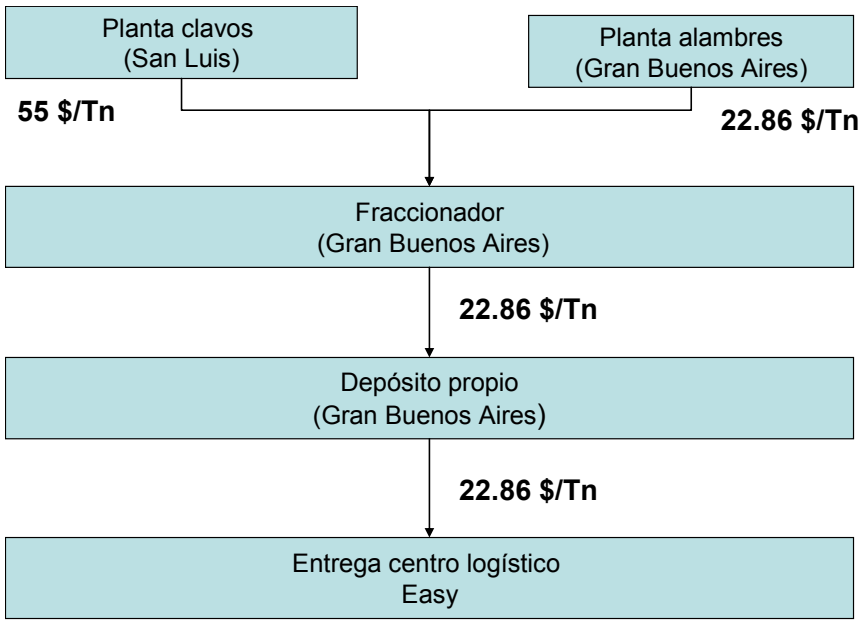
En lo que respecta a la alternativa dos, se optó por descartarla a causa de una decisión política de la compañía que no quiere generar internamente este tipo de trabajos.

Familia	Medida	30 unidades	60 unidades	100 unidades	200 unidades	250 unidades	500 unidades	1 Kg
Cabeza chata	10/25						0,8	
	10/30						0,8	
	8/20						0,8	
	9/25						0,8	
Cabeza de plomo	101,4		2,8	0,5				
	63,5		2	0,5				
	76,2		2,5	0,5				
Cabeza perdida	10/25						0,8	0,5
	10/30						0,8	0,5
	10/35						1	0,5
	10/40						1	0,5
	12/30						1	0,5
	12/35						1,3	0,5
	14/40						1,3	0,5
	15/50					1,3		0,5
	16/63					1,3		0,5
	8/20						0,8	0,5
	8/25						0,8	0,5
	9/20						0,8	0,5
	9/25						0,8	0,5
	9/30						0,8	0,5
Cajonero	11/30						1,1	
	12/25						1,1	
	12/32						1,1	
	12/38						1,1	
	12/50						1,6	
	14/40						1,6	
	14/50					1,1		
	15/50					1,1		
	16/63					1,6		
	17/75					1,6		
Espiralado	1				0,8			0,5
	1,5				0,8			0,5
	2				0,8			0,5
	2,5				0,8			0,5
	3		0,8					0,5
	4		0,8					0,5
Espiralado galvanizado	1							3,2
	1,5							3,2
	2							3,2
	2,5							3,2
	3							3,2
	4							3,2
	5							3,2
	6							3,2
Punta París	1				0,8			0,5
	1,5				0,8			0,5
	2			0,8				0,5
	2,5			0,8				0,5
	3	0,8						0,5
	4	0,8						0,5

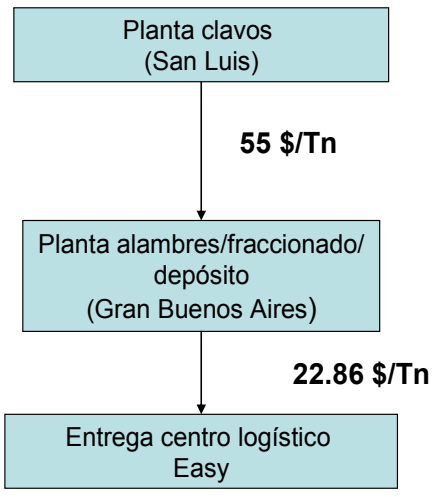
Tabla 5.5: costos de fraccionamiento clavos

Costos de flete

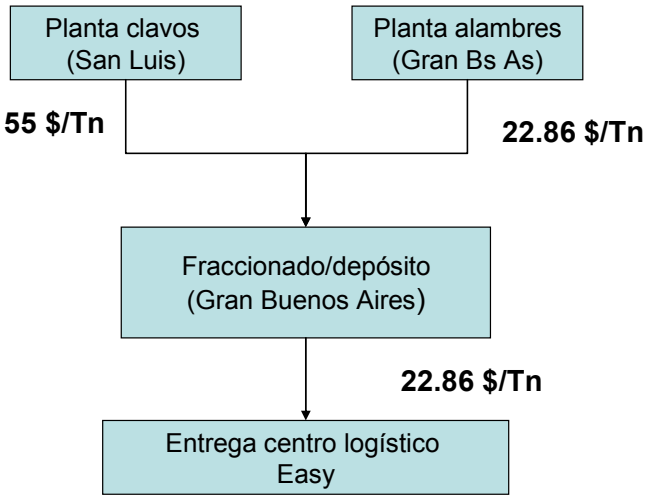
El siguiente diagrama muestra los costos de flete en pesos por toneladas (SIN IVA) para todo el recorrido del producto desde planta hasta su entrega en el centro logístico de Easy.



Se presentan dos alternativas para disminuir los costos de flete: trasladar las instalaciones del fraccionador a la planta de alambres ubicada en el gran Buenos Aires donde se encuentra el depósito o despachar el material directamente desde el fraccionador.



Alternativa 1: fraccionado en planta



Alternativa 2: almacenamiento en fraccionador

La alternativa uno implica mantener tercerizado el servicio de fraccionamiento pero efectuando el mismo en la planta de alambres, lo que permitiría disminuir el costo de los fletes para: transportar el producto fraccionado desde el fraccionador al depósito y los alambres desde planta al fraccionador. A raíz de esta modificación se lograría una baja de 0.022 centavos por Kg de clavo y 0. 045 centavos por kg de alambre, lo que para el volumen total a transportar -dada la venta estimada para el primer año del proyecto -representaría **23.905 pesos**. Sin embargo, este ahorro económico no justifica realizar esta alternativa ya que llevarla a cabo traería aparejado problemas con el sindicato que se niega a tener el servicio tercerizado dentro de planta.

La segunda alternativa evita los problemas de tercerizar el servicio en planta ya que permite almacenar el producto terminado en los depósitos del fraccionador. Con ésto se evitan los costos logísticos de almacenamiento y manipuleo de materiales y el costo de flete entre el fraccionador y el depósito de producto terminado. Sin embargo, esta alternativa presenta la desventaja de requerir la instalación de un sistema de control de la mercadería en el fraccionador pues de otra forma aceros LARSID sólo vendería el producto y el fraccionador se encargaría de abastecer a Easy, cuestión que quiere evitarse. Esta desventaja hace que se descarte la segunda alternativa por el alto costo que requiere mantener e instalar una Terminal en el fraccionador.

Finalmente, luego de haber analizado las distintas alternativas para bajar los costos de flete se optó por dejar las cosas como se plantearon anteriormente.

Acción IV: Reducir riesgos del proyecto

Como se planteó, el éxito de este proyecto radica en obtener la máxima rentabilidad posible sin descuidar el posicionamiento comercial de la marca. Por esta razón debe haber un compromiso por parte de Easy en el cual se respeten las pautas establecidas durante este proyecto. Por ello, se plantea una carta de intención en la que Aceros LARSID se compromete a entregar en tiempo y forma los productos requeridos por Easy y realizar las inversiones en góndolas exclusivas. Por su parte Easy deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Respetar el servicio de entregas pactado en este proyecto aceptando cualquier aumento de precios que surja ante una modificación de estas condiciones impuesta por ellos.
- ✓ Informar mensualmente incumplimientos o disconformidad con el nivel de servicio esperado por parte de la empresa.
- ✓ Brindar información de la venta de los clavos y alambres así como también cualquier otro tipo de dato que amplíe el conocimiento del canal
- ✓ No realizar uso alguno de la marca LARSID sin consentimiento escrito por parte de la empresa (publicaciones en revistas, ofertas, etc).
- ✓ Brindar espacio para una góndola exclusiva de productos LARSID dentro del supermercado y un exhibidor en el “patio de la construcción”
- ✓ No mezclar dentro de esa góndola productos de otras marcas
- ✓ Manejar una política de precios coherente para los productos LARSID

Acción V Confección de lista de precios

Tal como se mencionó anteriormente, la estrategia comercial debe estar acompañada de una política de precios adecuada, cuestión que se analiza en esta sección luego de haber determinado en las acciones II, III y IV los costos que insumirá el proyecto. El análisis se realizará separando clavos y alambres puesto que cada producto merece un trato distinto.

Clavos

Para un correcto armado de la lista de precios se debe, en primer lugar, hacer una distinción entre los productos fraccionados en fábrica y los productos re-fraccionados. Los primeros, además de no adicionar costo de fraccionado (solo tienen un costo por etiquetado) pueden ser adquiridos en cualquier distribuidor independiente, mientras que los segundos, tienen un fraccionado y empaque exclusivos para este proyecto que es realizado por el fraccionador y aprobado por la compañía.

Esto permite cargar precios más altos en los productos re-fraccionados e impide mantener precios altos en los productos fraccionados de fábrica (ya que de otra forma el producto podría ser abastecido desde un distribuidor independiente). Además, los productos fraccionados de fábrica representan el 86% de la venta, por lo tanto un alto precio en estos productos perjudicaría el proyecto. Un precio alto en el 14% restante no afectaría a la venta del supermercado ya que el consumidor de productos fraccionados, por la eventualidad de su compra, no suele prestar atención a los precios.

Los clavos sin fraccionar se comercializarán a Easy al máximo precio al que se puede vender el producto evitando que resulte viable al distribuidor mayorista abastecer al supermercado; si se le vendiera por encima de ese precio, un distribuidor mayorista podría competir con el precio para el mismo producto. Sabiendo que un distribuidor mayorista se abastece a base 100 desde el productor y que por su estructura de costos, mínimamente puede marcar un 15% (base 115), el precio de ventas para estos productos será en base 115 más el costo del etiquetado (50 centavos/ paquete) con flete incluido (0.1 $/Kg).

Tomando estos precios, la utilidad obtenida será de **200.000 pesos** con una rentabilidad del **23%,** aproximadamente 7 puntos debajo de la rentabilidad promedio de Aceros LARSID para estos productos.

En la tabla 5.6 que se expone a continuación, se muestra la lista de precios para los clavos sin fraccionar y los respectivos mark up que tienen Aceros LARSID e Easy. Obsérvese que el mark up de Easy es superior al de Aceros LARSID, lo que permite inferir que se pueden aumentar los precios a fin de equipararlos. Sin embargo, ésto no es posible ya que los altos costos que tiene el supermercado impactan fuertemente en la rentabilidad.

Familia	Medida	Venta 07 (Kg)	Costo total	Precio de venta	Precio de venta Easy al público	Mark up LARSID	Mark up Easy
Punta París	2,5	62.772	3,23	3,71	6,20	15%	67%
Punta París	2	55.257	3,16	3,71	7,85	17%	112%
Punta París	1,5	30.995	3,26	3,90	8,22	19%	111%
Punta París	1	14.439	3,43	4,14	7,02	21%	70%
Punta París	3	14.008	3,08	3,71	6,90	20%	86%
Punta París	4	11.689	3,22	3,71	6,90	15%	86%
Espiralado	2,5	5.806	3,37	4,62	6,20	37%	34%
Espiralado	2	5.302	3,59	5,06	6,20	41%	22%
Espiralado	1,5	4.520	3,84	5,30	6,57	38%	24%
Espiralado	1	1.410	4,29	5,67	7,02	32%	24%
Cabeza perdida	8/20	3.748	5,32	5,56	12,60	4%	127%
Cabeza perdida	14/40	2.361	3,91	4,68	10,45	20%	124%
Cabeza perdida	16/63	1.356	3,72	4,48	9,96	20%	122%
Cabeza perdida	10/25	377	4,55	5,13	12,02	13%	134%
Cabeza perdida	10/40	238	4,35	5,13	11,45	18%	123%
Cabeza perdida	12/30	193	4,16	4,93	11,03	19%	124%
Cabeza de plomo	76,2	6.454	4,86	7,34	15,70	51%	114%
Cabeza de plomo	63,5	5.361	5,06	8,31	14,88	64%	79%
Cabeza de plomo	101,4	4.428	4,62	7,46	18,18	61%	144%

Tabla 5.6: lista de precios para clavos sin fraccionar

Los clavos fraccionados que representan el 14% de la venta son productos exclusivos de Aceros LARSID, por lo tanto se puede jugar con un precio mayor que permite obtener una rentabilidad más alta que la obtenida en los productos no fraccionados. En la tabla 5.7 se muestran los precios de venta para los productos por kilogramo. Como se pude observar los mark up son bastante parejos a diferencia de los clavos sin fraccionar. Con esta política la utilidad obtenida es de **$127.000** lo que trae aparejado una rentabilidad del **43%** que se encuentra por encima de la rentabilidad promedio de la compañía para estos productos.

Familia	Medida	Unidad fracción	Venta proyectada	Costo por Kg	Precio de venta	Precio de venta Easy	Mark up LARSID	Mark up Easy
Cabeza chata	8/20	500	313	11,29	14,67	24,06	30%	64%
Cabeza de plomo	63,5	60	474	7,98	15,64	19,78	96%	26%
Cabeza de plomo	76,2	60	614	8,30	14,64	20,82	76%	42%
Cabeza de plomo	101,4	60	368	7,60	14,37	24,59	89%	71%
Cabeza perdida	12/30	500	382	6,89	10,16	16,40	48%	61%
Cabeza perdida	12/35	500	1.362	7,29	10,61	15,27	45%	44%
Cabeza perdida	10/40	500	403	7,59	10,98	16,53	45%	50%
Cabeza perdida	9/25	500	3.014	9,47	12,68	20,79	34%	64%
Cabeza perdida	14/40	500	1.696	5,64	8,77	12,99	55%	48%
Cabeza perdida	15/50	250	817	6,06	9,11	13,14	50%	44%
Cajonero	12/32	500	456	6,58	8,70	12,80	32%	47%
Cajonero	12/38	500	393	5,86	8,73	12,55	49%	44%
Cajonero	12/50	500	347	6,33	8,22	12,07	30%	47%
Cajonero	14/40	500	561	5,96	7,80	11,52	31%	48%
Cajonero	14/50	250	213	6,16	7,86	12,25	28%	56%
Cajonero	15/50	250	403	5,21	7,00	10,66	34%	52%
Cajonero	16/63	250	501	4,94	6,81	10,03	38%	47%
Cajonero	17/75	250	1.012	4,57	6,36	9,77	39%	54%
Espiralado	4	60	371	4,05	7,67	9,90	89%	29%
Punta París	1,5	200	2.875	5,40	7,95	12,93	47%	63%
Punta París	2	100	2.741	5,58	7,94	12,20	42%	54%
Punta París	2,5	100	2.885	4,46	6,52	10,27	46%	57%
Punta París	3	30	277	6,39	8,60	25,38	35%	195%

Tabla 5.7: lista de precios para clavos fraccionados

Alambres

A diferencia de los clavos, los alambres deben ser fraccionados por el fraccionador en todos los casos. Sin embargo, se debe efectuar una distinción entre productos fraccionados en rollos y productos fraccionados en cajas a fin de confeccionar la lista de precios.

Los fraccionamientos en rollos representan el 93% de la venta de alambres en Easy , son los que menor valor agregado tienen por venir en rollos precintados que podrían ser fraccionados y comercializados fácilmente por cualquier distribuidor. Esto hace que el precio de venta de este producto sea la base 115 más el costo del fraccionado, ya que es el máximo precio al que se puede vender este producto para que no le sea rentable a un distribuidor entrar en el negocio - pues se abastece en base 100-. A partir de este precio de ventas la utilidad generada por los alambres en rollos resulta de **318.766 pesos**

con una rentabilidad del **22%**. La siguiente tabla muestra los precios de venta para los alambres en rollos y los Mark up para Aceros LARSID e Easy.

Familia	Medida	Venta estimada Kg	Costo por Kg	Precio de venta	Precio de venta Easy	Mark up LARSID	Mark up Easy
Galvanizado	N-17	18.159	6,53	6,97	11,16	7%	60%
Recocido negro	N-14	59.677	3,35	4,24	8,22	27%	94%
Recocido negro	N-16	111.511	3,76	4,61	9,05	23%	96%
Recocido negro	N-17	113.295	4,08	4,91	9,88	20%	101%
Púas	1,63 MM	1.982	6,02	6,97	9,48	16%	36%

Tabla 5.8: lista de precios para alambres en rollo

Los alambres presentados en cajas, a diferencia de los rollos, poseen un mayor valor agregado por el fraccionamiento que se les realiza. Esto,sumado al hecho de que es el único fraccionamiento de este tipo en el mercado, hace que se pueda vender a un precio más alto que los fraccionados en rollos. En la siguiente tabla se muestra los precios de venta para los alambres fraccionados en cajas, los que generan una utilidad de **$177.929** con una rentabilidad del 46%.

Familia	Medida	Venta Estimada Kg	Costo por Kg	Precio de venta	Precio de venta Easy X Kg	Mark up LARSID	Mark up Easy
Galvanizado	0,71 MM	5.571	20,73	32,23	62,26	55%	93%
Galvanizado	0,91 MM	4.127	16,38	24,60	55,04	50%	124%
Galvanizado	1,22 MM	3.096	13,54	18,40	55,04	36%	199%
Recocido negro	0,71 MM	4.127	16,42	22,78	38,02	39%	67%
Recocido negro	0,91 MM	4.540	12,63	18,30	32,56	45%	78%
Recocido negro	1,22 MM	2.890	11,80	16,30	32,88	38%	102%

Tabla 5.9: lista de precios para alambres en cajas

A modo de resumen, el siguiente cuadro muestra la ganancia total y la rentabilidad del proyecto para el primer año, en función de la venta previamente calculada. Como se puede observar los productos de mayor volumen de ventas son los que menor rentabilidad tienen, mientras que en los de menor volumen, se logra una mayor rentabilidad a partir del valor agregado que brinda el fraccionamiento.

Producto	Grupo	Volumen Tn	%	Utilidad $	Rentabilidad
Clavos	Sin fraccionar	254	86%	200.061	23%
	Fraccionados	41	14%	127.608	43%
Alambres	Rollos	359	93%	318.766	22%
	Cajas	28	7%	177.929	46%
Total		**682**		**824.364**	**24%**

Tabla 5.10: ganancia esperada 2007

Por último se debe tener en cuenta la inversión en góndolas y exhibidores que se calcula a razón de $2.000 por cada uno de los 27 locales del supermercado, contabilizando un total de $54.000. Esta inversión, baja la utilidad, alcanza los **$770.364**, monto que si bien es bajo en relación a las ganancias anuales de la compañía, alcanza para justificar el proyecto ya que permite cumplir con los objetivos planteados: obtener un posicionamiento como líder de la marca dentro del canal ampliando el conocimiento del mismo y lograr máxima rentabilidad evitando pérdidas.

Por último se propone volcar parte de la utilidad obtenida por el proyecto en la promoción de alguna de las acciones vistas en el punto I de este capítulo. Con ésto se lograría aumentar significativamente el objetivo más importante del proyecto: el posicionarse como líder gracias a la lealtad comercial que generan las acciones publicitarias mencionadas.

Acción VI plan de trabajo

A fin de poder llevar adelante el proyecto se deben establecer las tareas necesarias y sus responsables. Es posible distinguir dos tipos de tareas: aquellas destinadas a la puesta punto del proyecto y aquellas vinculadas con el seguimiento del proyecto. Las tareas de puesta a punto se pueden dividir en tres grupos:

- ✓ **Pedidos y puesta a punto con el supermercado**: Aquí el área de marketing deberá determinar junto con el supermercado el tamaño del pedido inicial, a fin de que logística confeccione posteriormente el stock inicial requerido. Paralelamente el personal de comunicación y publicidad coordinará el armado de góndolas y exhibidores exclusivos para la comercialización del producto dentro del supermercado.
- ✓ **Operación interna**: El área de ventas deberá preparar la operatoria administrativa para comenzar el servicio de venta y compra del servicio de fraccionamiento. Por otro lado, personal de marketing y producción verificarán las instalaciones del fraccionador y el proceso que éste realiza, a fin de garantizar que no haya ningún daño en el producto. Por último, el área de logística adecuará el depósito y capacitará al personal operativo.
- ✓ **Reposición**: En este punto el área de marketing se ocupará de contratar al proveedor de reposición quien será habilitado por compras en el sistema de gestión administrativo de la empresa. Posteriormente el área de comunicación y publicidad capacitarán al proveedor para que mantenga el orden deseado de los productos, alertando ante cualquier desvío que se produzca con respecto a la situación requerida.

Una vez en marcha el proyecto es fundamental asegurarse de que se mantenga el servicio requerido, con tal fin el área de ventas deberá estar en contacto permanente con el personal de compras del supermercado para conocer sus necesidades y el área de logística deberá mantener el stock requerido para poder cumplir con la entrega de forma “Just in Time” y operar el depósito de la manera más eficiente. Paralelamente, todos los meses, el área de marketing controlará el servicio prestado por el fraccionador y visitará locales a fin de verificar la forma de comercialización del producto y retroalimentar el conocimiento del canal. A su vez, quincenalmente verificará el servicio prestado por el repositor.

La tabla 5.11 muestra las tareas requeridas por el proyecto y sus respectivas áreas responsables:

Tarea	Responsable
Pedidos y puesta a punto con EASY	
Realización del pedido inicial	Logística/MKT
Realización del stock inicial	Logística/MKT
Armado de góndolas, exhibidores y cartelería	Comunicación y publicidad
Operación interna	
Preparar la operatoria administrativa	Ventas
Visita a fraccionador para controlar operación	Marketing/ Producción
Adecuar el depósito	Logística
Capacitar al personal de deposito	Logística
Reposición	
Contratar al proveedor	Marketing
Habilitación del proveedor en sistema	Compras
Capacitar al personal de reposición	Comunicación y publicidad
Tareas de seguimiento	
Servir al supermercado	Ventas
Operación de almacenes y mantenimiento de stock	Logística
Control de fraccionado	Marketing
Visita a diferentes supermercado a fin de verificar la comercialización del producto y el estado de producto	Marketing

Tabla 5.11: cronograma de tareas

CONSIDERACIONES FINALES

El análisis del mercado de clavos y alambres en la Argentina brindó el marco necesario para poder comprender el canal de ventas minorista que se analizó cuantitativa y cualitativamente a lo largo de este proyecto.

La información del mercado generada, hasta el momento inexistente, permitió definir dónde comercializar los productos dentro del canal minorista y cómo hacerlo a fin de obtener el posicionamiento deseado con la máxima rentabilidad posible.

En el capítulo V se analizaron las acciones comerciales y logísticas claves para cumplir el objetivo de penetrar en el canal minorista posicionando a la marca LARSID como líder. A continuación, se analizaron diferentes variantes de cada una de las acciones clave a fin de disminuir los costos, cumpliendo el objetivo de máxima rentabilidad. Si bien la ganancia esperada a partir de la implementación del proyecto de $770.000 es baja con respecto a los resultados globales de Aceros LARSID, justifica su puesta en marcha.

Es importante destacar que las acciones claves (desarrolladas en el capítulo V) permitieron encuadrar el proyecto dentro de las directrices comerciales de la compañía. Esto resulta fundamental a fin de obtener la aprobación del personal jerárquico de Aceros LARSID para lanzar el proyecto. Se expone a continuación el impacto que tiene este proyecto en los objetivos comerciales de la empresa comentados en el capítulo I:

- ✓ **Aumentar la presencia en el mercado en forma directa:** éste proyecto permite abastecer al canal minorista en forma directa capturando los márgenes antes generados por el fraccionador.
- ✓ **Desarrollar un mayor conocimiento del mercado que permita generar nuevos negocios:** el análisis del mercado realizado en los capítulos III y IV generó una amplia base de información que permitió conocer el canal de venta minorista. Este conocimiento se irá retroalimentando con la interacción diaria una vez en marcha el proyecto sentando la base para generar nuevos negocios.
- ✓ **Generar lealtad comercial**: Este proyecto permite generar lealtad comercial con los clientes de este medio a través de acciones comerciales como los cursos para hobbistas antes descriptos.
- ✓ **Ampliar su posicionamiento como líder en el mercado:** El hecho de estar presente en este canal genera un posicionamiento como líder que a su vez genera sinergia con otros negocios de la Compañía
- ✓ **Aumentar la venta de productos de valor agregado**: si bien esté proyecto no ayuda a desarrollar un nuevo producto de alta rentabilidad, la misma se logra mediante el fraccionamiento de los productos.

Por último, a partir del conocimiento generado durante la evolución del proyecto, se plantea en un futuro la posibilidad de ampliar la participación dentro del canal minorista, generando negocios con las nuevas cadenas de supermercados ferretería que se instalen en el país y vendiendo directamente en ferreterías y supermercados de consumo masivo.

Bibliografía

Kotler, P. 2000. *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Education. ISBN 968-444-422-3

Kotler, P. 2003. *Marketing lateral*. Editorial Pearson Education. ISBN 0-471-45516-4

D´Andrea, G. 2007. *Retail Management*. Editorial Temas. ISBN 950-9445-01-0

RICO ,R. 2004.*Retail Marketing*. Editorial Longseller. ISBN 987-11-4744-9.

Ballou ,R. 2004. *Logística: administración de la cadena de suministro*. Editorial Prentice Hall. ISBN 970-26-0540-7.

Garcia, R. 2004. *Inferencia estadísitca y diseño de experimentos.* Editorial Eudeba. ISBN 950-23-1295-3

Kalpakjian, S. 2002. *Manufactura, ingeniería y tecnología.* Editorial Prentice Hall. ISBN 0-201-36131-10

ANEXO I ABC de productos

El siguiente cuadro muestra las ventas de alambre recocido negro en el mercado y la rentabilidad que la empresa obtiene. En amarillo se resaltan los productos a comercializar en este proyecto

Calibre	% Ventas	% Acumulado	Rentabilidad
N-16	38%	38%	31%
N-17	17%	55%	32%
N-14	14%	69%	41%
N-8	11%	81%	37%
N-9	6%	87%	37%
N-12	5%	92%	43%
N-11	2%	94%	44%
N-10	2%	96%	40%
N-15	1%	97%	41%
N-18	1%	98%	19%
N-6	1%	98%	31%
N-13	1%	99%	28%
N-13,5	1%	99%	42%
N-12,5	0%	100%	46%
N-4	0%	100%	35%
N-19	0%	100%	30%
N-20	0%	100%	31%
N-21	0%	100%	25%
N-22	0%	100%	20%
Total			**38%**

El siguiente cuadro muestra la composición de las ventas de alambre recocido galvanizado en el mercado. A diferencia de los alambres negros el ABC de medidas no es tan marcado.

Calibre	% Ventas	% Acumulado	Rentabilidad
N-12	19%	19%	53%
N-14	12%	31%	48%
N-16	10%	41%	44%
N-13	8%	49%	48%
N-10	8%	57%	44%
N-11	7%	64%	33%
N15	7%	70%	50%
N-12,5	6%	76%	50%
N-9	5%	81%	53%
N-15	5%	86%	38%
N-13,5	4%	90%	48%
N-8	3%	93%	52%
N-4	3%	96%	59%
N-20	1%	98%	14%
N-18	1%	99%	10%
N-22	1%	99%	19%
N-17	0%	100%	15%
N-6	0%	100%	55%
N-7	0%	100%	61%
Total			**45%**

El siguiente cuadro muestra por cada familia de clavos el % que ocupa cada medida en las ventas totales y en las ventas de la familia y la rentabilidad que tiene para la compañía. En gris se resaltan las medidas ABC para cada familia y en amarillo las medidas que se comercializaran en el canal minorista.

Punta París

Medida	% venta total de clavos	% de la familia	% acumulado	Rentabilidad
2,5	24%	38%	38%	17%
2	19%	31%	68%	24%
1,5	7%	11%	79%	23%
3	4%	7%	86%	19%
4	3%	5%	91%	18%
1	2%	3%	95%	22%
5	1%	2%	97%	27%
6	1%	1%	98%	27%
3,5	0%	1%	99%	14%
7	0%	1%	99%	17%
8	0%	1%	100%	13%
Total	**63%**			**21%**

Cabeza de plomo

Medida	% venta total de clavos	% de la familia	% acumulado	Rentabilidad
4,1 X 76,2	2%	78%	78%	84%
4,1 X 101,6	0%	15%	93%	100%
4,1 X 63,5	0%	7%	100%	102%
Total	**2%**			**88%**

Cajonero

Medida	% venta total de clavos	% de la familia	% acumulado	Rentabilidad
12/32	1%	15%	15%	26%
16/63	1%	12%	27%	31%
13/45	1%	11%	38%	17%
14/45	0%	9%	47%	4%
10/25	0%	9%	55%	22%
12/38	0%	8%	63%	28%
15/50	0%	7%	70%	28%
13/38	0%	5%	75%	27%
12/25	0%	4%	79%	31%
11/30	0%	3%	82%	31%
14/50	0%	3%	85%	19%
12/30	0%	3%	88%	27%
12/40	0%	2%	90%	28%
17/75	0%	2%	92%	25%
14/38	0%	1%	93%	17%
12/35	0%	1%	94%	25%
14/40	0%	1%	95%	19%
18/164	0%	1%	96%	28%
12/45	0%	1%	97%	26%
18/95	0%	1%	98%	20%
12/50	0%	1%	99%	32%
2,9/52	0%	1%	100%	49%
13/40	0%	0%	100%	29%
18/152	0%	0%	100%	32%
18/100	0%	0%	100%	25%
Total	**6%**			**24%**

Cabeza perdida

Medida	% venta total de clavos	% de la familia	% acumulado	Rentabilidad
9/25	0%	12%	12%	36%
10/30	0%	11%	23%	42%
14/40	0%	9%	31%	46%
12/30	0%	7%	38%	49%
16/63	0%	7%	45%	53%
12/40	0%	7%	52%	55%
14/50	0%	6%	59%	50%
10/25	0%	6%	64%	39%
15/50	0%	5%	69%	57%
9/30	0%	5%	74%	43%
8/25	0%	4%	79%	35%
8/20	0%	4%	83%	28%
10/40	0%	4%	86%	48%
12/35	0%	4%	90%	54%
9/20	0%	2%	92%	31%
10/35	0%	2%	94%	43%
17/75	0%	1%	96%	47%
12/25	0%	1%	97%	46%
7/16	0%	1%	98%	30%
9/35	0%	1%	99%	49%
8/35	0%	1%	99%	52%
7/20	0%	0%	100%	43%
8/16	0%	0%	100%	22%
Total	**2%**			**44%**

Punta París espiralado

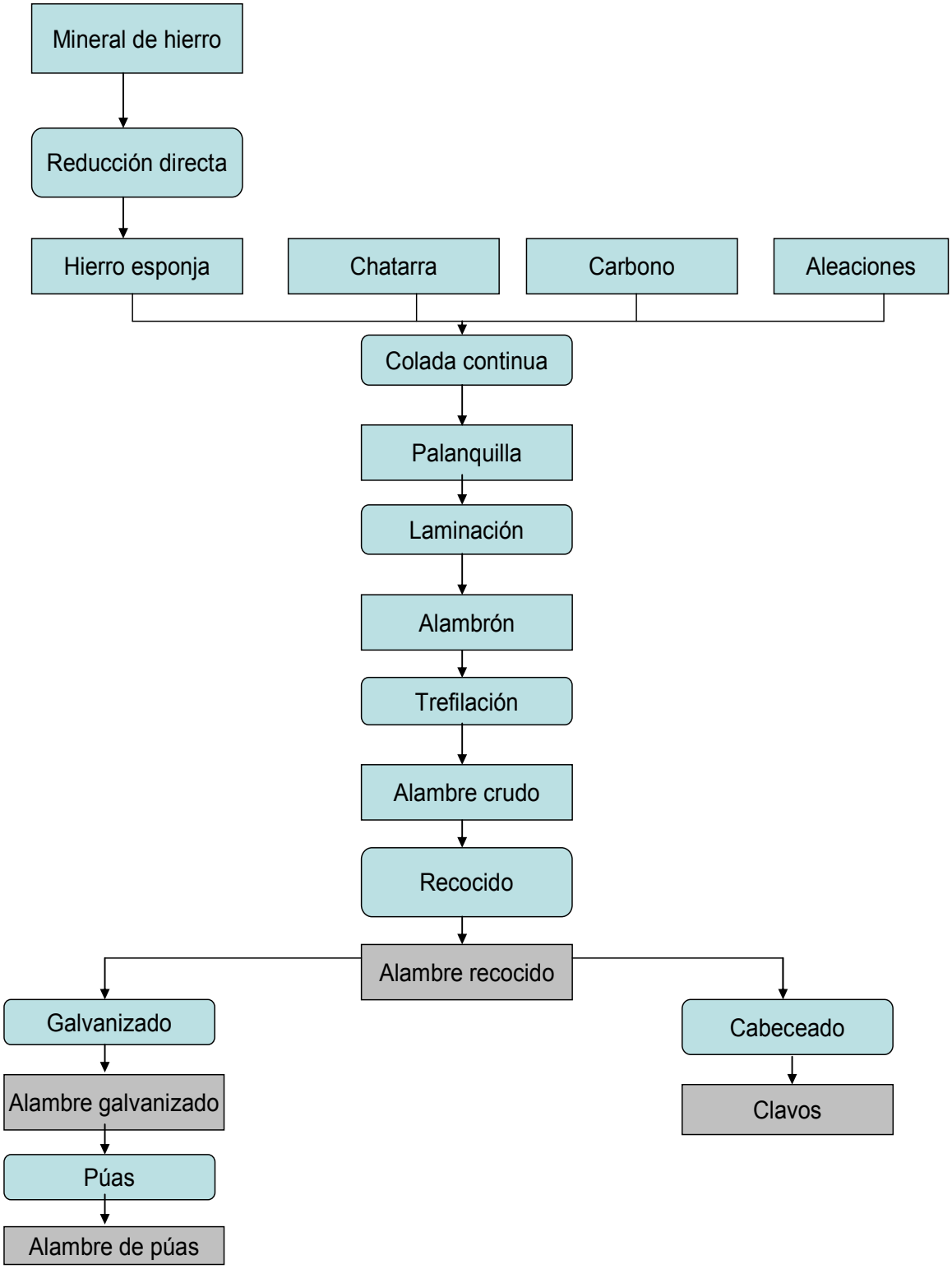
Medida	% venta total de clavos	% de la familia	% acumulado	Rentabilidad
2,5	4%	28%	28%	62%
2	3%	22%	50%	60%
3	3%	17%	67%	65%
1,5	2%	10%	77%	56%
4	1%	8%	84%	51%
5	1%	7%	92%	47%
1	1%	6%	98%	54%
6	0%	2%	100%	96%
Total	**15%**			**62%**

Cabeza chata

Medida	% venta total de clavos	% de la familia	% acumulado	Rentabilidad
9/25	0%	30%	30%	40%
8/20	0%	11%	41%	27%
10/25	0%	11%	52%	34%
8/25	0%	7%	59%	34%
10/30	0%	6%	65%	41%
12/40	0%	4%	69%	48%
9/30	0%	4%	73%	43%
9/20	0%	3%	77%	31%
10/35	0%	3%	79%	42%
8/30	0%	3%	82%	43%
10/40	0%	2%	84%	46%
14/50	0%	2%	86%	59%
7/16	0%	2%	88%	34%
16/63	0%	2%	90%	43%
7/20	0%	2%	92%	38%
12/50	0%	2%	94%	53%
14/40	0%	2%	95%	43%
9/35	0%	1%	97%	46%
12/30	0%	1%	98%	50%
8/16	0%	1%	99%	25%
15/50	0%	1%	100%	59%
17/75	0%	0%	100%	42%
Total	**1%**			**38%**

ANEXO II proceso productivo

A modo informativo el siguiente diagrama ilustra brevemente el proceso productivo para elaborar los productos a comercializar por este proyecto que se muestran en Gris.



ANEXO III glosario

ABC: El ABC responde al principio del economista Italiano Wilfredo Pareto en el cual el 20% de las causas totales o “pocos vitales” origina el 80% de los factores. De esta forma se denominan productos ABC a aquellos que suman un bajo porcentaje de la cantidad de productos ofertados pero representan un alto porcentaje en el volumen de ventas.

Canal de distribución: circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores sus productos.

Just In time: Es una forma de administrar la cadena de suministros popularizada por los japoneses cuya metodología operativa alterna al uso de inventarios para cumplir el objetivo de contar con los bienes adecuados en el lugar adecuado en el momento adecuado.

Regresión lineal: modelo matemático mediante el cual es posible inferir datos acerca de una población.

Segmento: grupo uniforme que posee características y necesidades similares.

Trefilación: proceso en el cual un alambre redondo es sometido a un esfuerzo de tracción y obligado a pasar por un dado llamado trefila con el fin de reducir su sección transversal.

ANEXO IV locales relevados

Tal como se comentó durante el trabajo, para este proyecto se relevaron locales de los tres sub-canales que conforman el canal minorista:

Supermercados ferretería:

- ✓ Easy catorce sucursales: San Isidro, Pilar, Escobar, Don Torcuato, Rosario, Palermo, Velez Sarsfield, Constituyentes, Avellaneda, Alto avellaneda, Ituzaingó, San Martín y Caseros

Supermercado de consumo masivo 9 sucursales de 6 cadenas diferentes:

- ✓ Jumbo: Palermo y Rosario
- ✓ Carrefour: Rosario (Av. Pellegrini), San Fernando y Velez Sarsfield
- ✓ Wall Mart: Constituyentes
- ✓ Norte: Av. Donato Alvarez
- ✓ Disco: San Isidro
- ✓ Coto: San Isidro

Ferreterías: se relevaron 5 ferreterías a la calle en distintos barrios de la Capital Federal y Gran Buenos Aires:

- ✓ Once
- ✓ Caballito
- ✓ Palermo
- ✓ Martinez
- ✓ San Isidro

ANEXO IV lista de precios completa

La siguiente tabla muestra los precios de venta en pesos por kilogramo para los clavos a comercializar:

Familia	Medida	1 Kg	30 Unid	60 Unid	100 Unid	200 Unid	250 Unid	500 Unid
Cabeza chata	10/25							11,38
	10/30							10,90
	8/20							14,67
	9/25							12,67
Cabeza de plomo	101,4	7,46		14,37				
	63,5	8,31		15,64				
	76,2	7,34		14,64				
Cabeza perdida	10/25	5,13						11,47
	10/30	5,13						10,71
	10/35	4,93						10,89
	10/40	5,13						10,98
	12/30	4,93						10,16
	12/35	4,93						10,61
	14/40	4,68						8,77
	15/50	4,55					9,11	
	16/63	4,48					7,81	
	8/20	5,56						15,19
	8/25	5,56						13,91
	9/20	5,35						13,82
	9/25	5,35						12,68
	9/30	7,46						15,27
Cajonero	11/30							10,94
	12/25							9,97
	12/32							8,70
	12/38							8,73
	12/50							8,22
	14/40							7,80
	14/50						7,86	
	15/50						7,00	
	16/63						6,81	
	17/75						6,36	
Espiralado	1	5,67				14,90		
	1,5	5,30				10,94		
	2	5,06				8,93		
	2,5	4,62				7,59		
	3	4,52		8,16				
	4	4,52		7,67				
Espiralado galvanizado	1	11,29						
	1,5	10,71						
	2	10,34						
	2,5	9,65						
	3	9,49						
	4	9,49						
	5	9,49						
	6	9,49						
Punta París	1	4,14				10,55		
	1,5	3,90				7,95		
	2	3,71			7,94			
	2,5	3,71			6,52			
	3	3,71	8,60					
	4	3,71	6,52					

En el siguiente cuadro se muestran los precios de venta en pesos por kilogramos para los diferentes fraccionamientos de alambres:

Familia	Medida	1 Kg	25 Mts	50 Mts	75 Mts
Galvanizado	0,71 MM				32,23
	0,91 MM			24,60	
	1,22 MM		18,40		
	N-14	5,12			
	N-16	5,58			
	N-17	6,97			
Recocido negro	0,71 MM				22,78
	0,91 MM			18,30	
	1,22 MM		16,30		
	N-14	4,24			
	N-16	4,61			
	N-17	4,91			
Púas	1,63 MM		8,19	6,97	