



## *Trabajo de Investigación:*

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## Mercado de la Construcción en Tucumán



### Autores:

- Alvarado, Paula Virginia. 41.650.405
- Carbone, Micaela. 41.771.573
- Fernandez, Cintya Anabella. 38.429.117
- Maza Zurita, Agustina Betsabé. 41.960.497
- Romero, Joaquín Sebastián. 39.359.085



## ÍNDICE

RESUMEN. ....	2
1. INTRODUCCIÓN. ....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	4
2.1. Preguntas de Investigación. ....	4
3. OBJETIVO GENERAL. ....	4
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	4
5. MARCO METODOLÓGICO. ....	5
5.1. Muestra. ....	5
5.2. Instrumentación. ....	5
6. MARCO TEÓRICO. ....	5
7. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS. ....	7
7.1. Entrevista en Profundidad. ....	7
7.1.1. FODA. ....	7
7.1.2. VENTAJAS COMPETITIVAS. ....	11
7.1.3. SEGMENTO OBJETIVO. ....	11
7.1.4. NECESIDADES DE LOS CLIENTES. ....	12
7.1.5. PROPUESTA DE VALOR. ....	13
7.2. Observación Pasiva. ....	13
7.3. Observación No Participativa. ....	15
8. CONCLUSIONES. ....	15
9. RECOMENDACIONES. ....	16
BIBLIOGRAFÍA. ....	17
APÉNDICE. ....	18
• Guía de Observación Pasiva. ....	18
• Guía de Entrevista en Profundidad. ....	18
• Desarrollo de la Entrevista. ....	18



---

ANEXO.....	27
• Datos recolectados en la observación de las redes .....	27

## RESUMEN

La presente investigación se planteó con un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con un diseño Fenomenológico, que se realizó en el marco de la materia Taller de Metodología de Investigación en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 2020.

El siguiente estudio busca identificar los atributos y valores que ofrece la empresa Tres A S.R.L. a sus clientes para detallar las ventajas competitivas que ofrece la misma, a su vez se pretende definir el segmento objetivo al que está dirigido y enunciar las necesidades que satisface de éste.

El propósito del diagnóstico estratégico realizado es proporcionar una base que facilite a la empresa la toma de decisiones y la elaboración de una estrategia de marketing que utilizará para competir en el mercado.

Para dar cumplimiento a este propósito, se procedió a la recolección de datos mediante los instrumentos de *Observación*, de dos tipos: *Pasiva* y *No Participativa*, y de *Entrevista en Profundidad* a los socios fundadores de la empresa.

En base a la información recopilada se identificó que la organización atiende a tres segmentos, empresas constructoras, corralones y clientes individuales, para los cuales ofrece ciertas ventajas competitivas que la distingue de sus competidores.

**Palabras claves:** Diagnóstico Estratégico - Ventaja competitiva - Cliente - Propuesta de Valor



## 1. INTRODUCCIÓN

La organización TRES A. S.R.L. es una empresa familiar que abrió sus puertas en el año 2016, dedicada a la producción y comercialización de insumos para la construcción. Cuentan con una fábrica ubicada en la localidad 'El Manantial', provincia de Tucumán, donde producen **Perfiles para la construcción en seco.**

El objetivo general de esta investigación es elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Tres A S.R.L. con el fin de brindar información relevante para que facilite a la organización la toma de decisiones y en la elaboración de una estrategia comercial.

El problema que se plantea en este estudio es que la empresa "Tres A" no cuenta con una estrategia de marketing definida que le permita destacarse en el mercado local ni posicionarse en la mente de los consumidores, por lo que sería útil para la misma contar con un diagnóstico estratégico con el fin de conocer su situación interna actual y poder generar un plan de acción que facilite alcanzar un progreso sostenido.

La estrategia de marketing es el conjunto de acciones que conducen hacia las ventajas competitivas, ubicando la marca y sus productos en el mercado. Si una empresa busca obtener resultados favorables debe elaborar una serie de estrategias para poder lograr los objetivos trazados, generar la demanda de los consumidores y posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve.

La importancia de llevar a cabo el diagnóstico estratégico de Tres A es debido a que la definición de los atributos de la empresa favorecerá a la misma para la creación de una estrategia comercial con el fin de que se pueda posicionar en la mente de los consumidores y en el mercado donde opera, y a su vez lograr las ventajas competitivas adecuadas para diferenciarse de la competencia creando un valor agregado.





## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Mantenerse competitivo es un gran desafío para las empresas, lo que les exige adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado global. Las empresas con marketing sobresaliente entienden al mercado y las necesidades de los clientes, diseñan estrategias, desarrollan programas de marketing integrados que atraen a los consumidores generando valor y satisfacción. A la vez, captan valor de los clientes en la forma de ventas y utilidades.

El problema que se plantea en este estudio es que la empresa “Tres A” no cuenta con una estrategia de marketing definida que le permita destacarse en el mercado local ni posicionarse en la mente de los consumidores, por lo que sería útil para la misma contar con un diagnóstico estratégico con el fin de conocer su situación interna actual y poder generar un plan de acción que facilite alcanzar un progreso sostenido.

### **2.1. Preguntas de Investigación:**

- ¿Cuáles son las necesidades que satisface la marca Tres A S.R.L.?
- ¿Qué segmentos atiende la empresa?
- ¿Qué ventajas competitivas mantiene para diferenciarse de la competencia?

## **3. OBJETIVO GENERAL:**

El propósito del presente trabajo de investigación es elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Tres A S.R.L., ubicada en la localidad El Manantial, Tucumán en el año 2020.

## **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Enunciar las necesidades de los consumidores que satisfacen los productos que ofrece la marca Tres A.
- Definir el segmento objetivo de la empresa.
- Identificar los atributos y beneficios que mantiene Tres A como ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia.



## 5. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación tiene un enfoque metodológico de tipo cualitativo, mediante un estudio de caso con un diseño Fenomenológico ya que se procederá a explorar, describir y comprender la situación interna actual de la empresa a partir de las experiencias de las personas que integran la organización.

### 5.1. Muestra:

La muestra seleccionada para el presente trabajo es del tipo no probabilístico ya que no se pretende generalizar los resultados. Se utilizará un “Muestreo por Conveniencia” debido a los participantes disponibles para los cuales se tiene acceso.

### 5.2. Instrumentación:

En esta investigación se aplicarán dos instrumentos para la recolección de datos.

- El primero consistirá en la recopilación de datos a través de la observación, de las cuales se utilizarán dos tipos:
  - Observación Pasiva en la empresa, en el proceso de atención al cliente para saber si realmente está transmitiendo lo que se propone en la estrategia empresarial.
  - Observación Directa No Participativa, en las redes sociales de la empresa y posterior triangulación de los datos recolectados.
- El segundo instrumento será la entrevista semiestructurada en profundidad a los socios fundadores de Tres A S.R.L. a través de una plataforma virtual.

## 6. MARCO TEÓRICO:

El **Diagnóstico Estratégico** es una fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: **análisis del entorno** (tanto general como competitivo; detección de los factores clave de éxito o factores estratégicos del entorno) y **análisis interno** (detección de los recursos y capacidades clave para la empresa). De esta manera, la empresa es capaz de determinar a qué se enfrenta y con qué cuenta.

Existe una amplia variedad de literatura acerca del tema tratado en la investigación, por lo que decidimos utilizar dos de los autores más destacados en el área del Marketing.

McDaniel, C. Jr. & Gates, R. (2016) expresan que la **Investigación de Mercado** se define como: *“Planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y comunicación de los resultados de este análisis a la dirección”*.



Una vez definida la Investigación de Mercado, se procede a estudiar profundamente los conceptos y todo lo referido al tema principal de la investigación:

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016) en su libro *Fundamentos de Marketing* definen el **Proceso de marketing** de la siguiente manera: “consiste en un proceso de cinco pasos para crear valor y obtenerlo a partir del cliente. En los primeros cuatro pasos: **1-** Entender al mercado y las necesidades y deseos de los clientes. **2-** Diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente. **3-** Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior. **4-** Involucrar a los clientes, establecer relaciones redituables y lograr el agrado del cliente. En estos primeros pasos la compañía se concentra en entender a los consumidores, crear valor para los clientes y establecer relaciones sólidas con este. Y luego en el último paso: **5-** Captar valor de los clientes para obtener utilidades y capital de clientes. A través de este paso poder captar a cambio el valor de los clientes. En resumen este proceso de marketing consiste en que al crear valor **para** los consumidores, las empresas, a la vez, captan el calor **de** sus clientes en forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.”

Desglosando lo establecido por el autor, la *estrategia de marketing* es la lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él. La estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente implica:

1- **Segmentación del mercado:** división de un mercado en grupos diferentes de compradores con diversas necesidades, características o conductas y que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos.

2- **Selección del mercado meta:** proceso de evaluar el atractivo de cada segmento de mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

Además de segmentar el mercado, las empresas deben determinar una propuesta de valor, seleccionar una estrategia de diferenciación y posicionamiento identificando la ventaja competitiva, seleccionando la correcta y seleccionar una estrategia general de posicionamiento, es decir, una propuesta de valor, y por último, la elaboración de una declaración de posicionamiento.

3- **Posicionamiento:** determinación, resolución o acuerdo que se realiza para lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencias, en la mente de los consumidores meta.

4- **Diferenciación:** Proceso de diferenciar realmente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.

La **Ventaja Competitiva** es la “superioridad sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando el precio u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto”. Vale la pena establecer una diferencia, es decir una ventaja competitiva, sólo en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante:** la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los consumidores meta.





- **Distintiva:** los competidores no ofrecen la diferencia, o bien la empresa la podría ofrecer de manera más marcada.
- **Superior:** la diferencia reside en la superioridad de la marca frente a otras formas en que los clientes y consumidores podrían obtener el mismo beneficio.
- **Comunicable:** la diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- **Exclusiva:** los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- **Precio Accesible:** los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- **Redituable:** para la empresa es rentable introducir la diferencia.

La **Propuesta de Valor** se define como “el posicionamiento total de una marca: toda la mezcla de beneficios por los cuales se ha diferenciado y posicionado. Hay cinco posibles propuestas de valor con las cuales una empresa puede posicionar sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos”.

## 7. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS:

### 7.1. *Entrevista en Profundidad:*

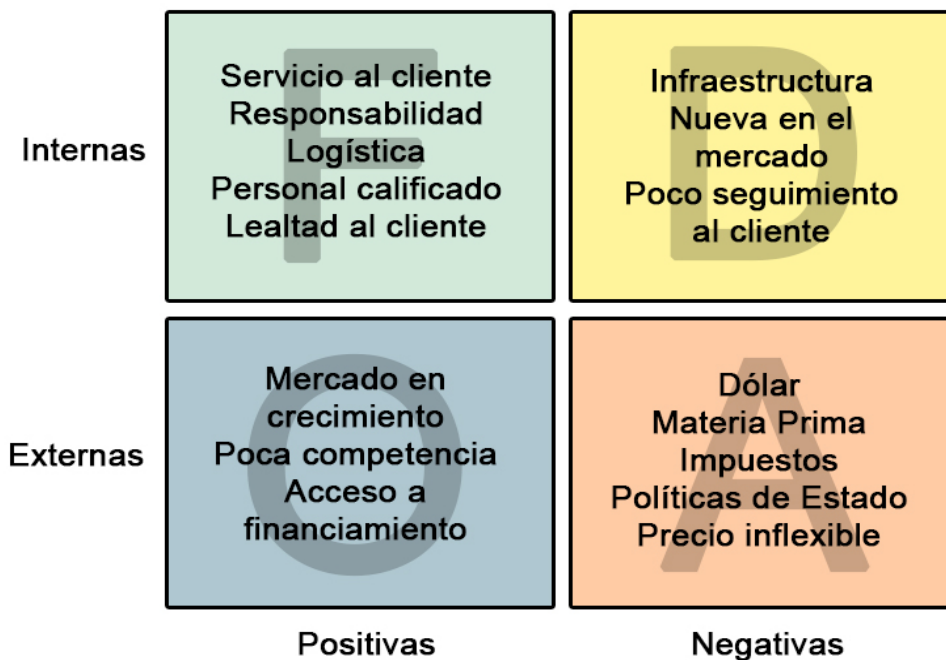
Producto de la entrevista en profundidad a los socios fundadores se logró recolectar información necesaria para llevar a cabo un Análisis Situacional FODA de la empresa Tres A y para describir el segmento objetivo y su propuesta de valor.

#### 7.1.1. FODA

El propósito del análisis es plasmar la situación de la empresa al momento de la investigación, analizando las características internas y el contexto externo de la misma, destacando sus puntos fuertes (Fortalezas y Oportunidades) y débiles (Debilidades y Amenazas).

La implementación del FODA tiene como objetivo determinar las ventajas competitivas que tiene Tres A en función de sus características propias, de los atributos y valores que pretende transmitir, y de las características del mercado en el que opera.





Fuente: elaboración propia.

### Análisis Interno

Las **Fortalezas** identificadas de la empresa son:

- 1) Servicio al cliente: la empresa se destaca por su atención al cliente en cuanto pedido del mismo, brindándole el corte a medida que solicita. *"...El servicio que le damos al cliente, el requerimiento especial, esa es nuestra fortaleza..."*
- 2) Buena logística: cuentan con los vehículos necesarios para realizar la distribución de los productos de manera eficiente. *"...contar con el vehículo como para dejar el material en obras o donde lo necesiten..."*
- 3) Personal capacitado: *"...el personal capacitado, que lo puede orientar al cliente en lo que necesita..."*
- 4) Aprovisionamiento adaptado al cliente: *"...la persona que necesita trabajar con nuestro stock no lo obligamos a comprar volumen, entonces el cliente trabaja con el stock que requiere en el momento..."*
- 5) Responsabilidad: en el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto. *"...nosotros somos leales y decimos lo que vendemos con las medidas..."*
- 6) Lealtad con el cliente: una vez realizada la venta con el cliente, mantiene las pautas acordadas en las mismas anteriormente. *"...en el transcurso que hemos comprado la chapas y que nos pagan, nos ha subido el dólar. Aun así, dejando de ganar plata, nosotros cumplimos con el cliente..."*
- 7) Financieramente confiable: *"...desde lo financiero somos una empresa que no tenemos deuda, entonces somos una empresa confiable..."*
- 8) Rápida adaptación a los cambios del mercado: (Proactiva) *"...tenemos que innovarnos, tenemos que renovarnos y no quedarse estático ante los"*



*cambios...*” y el dueño utiliza una metáfora haciendo referencia a “parar para afilar el hacha”.

- 9) Flexibilidad en la producción: gracias a la maquinaria con la que cuenta, es posible aumentar y disminuir el volumen de producción y modificar las especificaciones del producto a fabricar.

#### Las **Debilidades**:

- 1) Espacio operativo reducido: *“...una debilidad que tenemos es no contar con el espacio físico suficiente...”*
- 2) Poca trayectoria en el mercado: al no ser una empresa muy conocida enfrenta algunas limitaciones al momento de adquirir financiación por parte de los proveedores.
- 3) Informal seguimiento de clientes: se hace un seguimiento a muchos de ellos pero no de manera formal ni se lleva control del mismo. *“...no tenemos una gran estructura donde se hace el seguimiento al cliente...hay otras empresas que contratan a otros para hacer el seguimiento... bueno eso no lo tenemos pero siempre hay un llamadito nuestro a un cliente...”*

#### **Análisis Externo**

##### Las **Amenazas** identificadas:

- 1) Crisis económica: fluctuación del dólar: *“...Una economía inestable con dólar inestable y con un dólar variable es muy difícil para nosotros hacer venta a plazo y programar a plazo...”*
- 2) Monopolio Materia Prima: *“...Y también el monopolio, que eso es algo que no va a cambiar, en el país hay una sola firma...”*
- 3) Tasas impositivas altas: en Argentina las empresas enfrentan tasas impositivas que alcanzan casi el 50% de sus ingresos.
- 4) Políticas de estado: en Tucumán hay carencias de políticas que favorezcan a la producción local de las Pymes.
- 5) Precio Inflexible: se fija según el precio vigente en el mercado. *“...el precio siempre va ligado al mercado, no hay un mercado tan grande que uno se pueda dar el lujo de perder operaciones...”*

##### Las **Oportunidades**:

- 1) Mercado en crecimiento: hay un auge en la tendencia a la construcción en seco *“...oportunidad que el mercado de demanda va creciendo...”*
- 2) Pocos competidores: no hay otra empresa en el norte del país que fabrique estos productos.
- 3) Fácil acceso al financiamiento: por las nuevas oportunidades de financiación que brinda el Gobierno Nacional a las Pymes.
- 4) Cambio en el comportamiento al consumidor: la comodidad y rapidez de la construcción en seco es algo que se va incorporando en el comportamiento de las personas que buscan resultados más inmediatos y eficientes.



La información recolectada en el análisis FODA, sirve para desarrollar 4 tipos de estrategias:

Las **estrategias FO “para atacar”**: se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**(F1-O2)** La empresa podría realizar más publicidad con el fin de destacarse en el NOA y aprovechar el mercado, haciendo hincapié en que es la única fábrica en la región.

**(F8-O4)** La empresa podría aprovechar su rápida adaptación al mercado y flexibilidad en la producción para responder a los cambios en el comportamiento del consumidor, manteniendo una estrecha relación con ellos que le permita ser proactiva.

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

**(F1-F2-A5)** La empresa podría aprovechar estas ventajas que la destacan de sus competidores para fijar una estrategia de precio superior en algunos productos y aumentar su margen de ganancia.

**(F7-A5)** La empresa podría implementar el Método Kaizen, el cual es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todos los costos innecesarios, con el fin de agregar valor a los productos que tienen precios inflexibles.

Las **estrategias DO “para movilizar”**: tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa aprovecha las oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

**(D1-D3-O1)** La empresa podría acceder a financiamientos especiales para las pyme otorgado por bancos con el objetivo de expandir el área operativa de la empresa y aumentar la producción en busca de satisfacer la oportunidad del mercado en crecimiento.

**(D2-O1)** La empresa podría aprovechar el ser todavía “únicos” en el ambiente de la construcción en seco (en la región del NOA) el cual es un mercado en crecimiento para expandir su trayectoria en el mercado.

**(D3-O4)** La empresa podría elaborar un plan de seguimiento de la “intención de compra de los clientes” para poder responder de manera más rápida a los cambios en los comportamientos del consumidor.

Las **estrategias DA “para reforzar”**: tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un



gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

**(D2-A1)** La empresa podría aumentar su publicidad para aminorar su debilidad de no tener gran trayectoria y lograr que los proveedores confíen más para obtener financiamiento de los mismos (cuenta corriente) y hacer frente a la crisis económica, aumentando el plazo de pago.

### 7.1.2. VENTAJAS COMPETITIVAS:

En cuanto a las ventajas competitivas, Tres A declara en sus redes sociales las siguientes:

- ❖ Menor desperdicio de material.
- ❖ Menor complejidad en fletes.
- ❖ Mejor control de obra.
- ❖ Reducción de horas de trabajo.

Estas ventajas competitivas entregan un mayor valor al cliente a diferencia de los competidores, ofreciendo tres puntos de diferenciación que le permiten a la empresa brindarle una experiencia más completa al consumidor.

La primera es la *diferenciación del producto*, que se distingue por las características que la organización brinda del mismo, esto corresponde a la franqueza en la entrega del producto requerido, ya que tres A cumple con las especificaciones técnicas de manera correcta ofreciendo un producto de excelente calidad. En segundo lugar se identifica una *diferenciación del servicio*, donde se caracteriza gracias a la comodidad que le ofrecen al cliente al momento de realizar la compra con el asesoramiento necesario, brindando la posibilidad requerir distintas medidas del producto, y posteriormente ofreciendo una entrega rápida. Por último la *diferenciación de canal*, la experiencia brindada al comprador de no limitar su pedido en cuanto al volumen y el desempeño al momento de la entrega, siendo éstos llevados a cabo de manera eficaz y eficiente.

### 7.1.3. SEGMENTO OBJETIVO:

En cuanto a los segmentos que atiende los socios mencionaron: *“...también la idea no es solo vender a las constructoras sino también vender al público en general...definir esos clientes, empresas constructoras. Y bueno a los corralones y después se nos acercaba gente cercana al negocio, al local y pequeños clientes y también era poder llegar a ellos y satisfacer las necesidades de todo lo que ellos necesitaban...”*

Se logran identificar dos sectores que atiende la empresa, siendo el mercado de consumo y el mercado de negocios.

Dentro del segmento de los mercados de consumo están:



- Las *empresas constructoras*: donde se identificó que corresponde a un tipo de segmentación conductual por frecuencia de uso y por beneficio. Ya que pueden ser usuarios intensivos que representan un pequeño porcentaje del mercado pero un amplio porcentaje del consumo total y porque busca productos que se destaquen por los beneficios que ofrece.
- Los *Cientes Individuales*: se detecta una segmentación de tipo demográfica por ciclo de vida y segmentación conductual por frecuencia de uso. Los “pequeños” clientes incluyen a personas de entre 25 y 44 años de edad que están en una etapa donde buscan hacer mejoras en su hogar y su uso es ocasional.

Dentro del segmento de los mercados de negocios:

- Los *Corralones*: comprendidos en un tipo de segmentación conductual por beneficio, segmentación geográfica y segmentación por características de la operación. Pueden identificarse a los corralones por el municipio donde están ubicados, a su vez teniendo en cuenta los beneficios que busca del producto y por el tipo de operación que se llevará a cabo.

#### 7.1.4. NECESIDADES DE LOS CLIENTES:

Necesidades	Cientes Individuales	<i>“...lo que busca es información, quiere comprar pero no sabe que porque no tiene el asesoramiento, entonces la necesidad del cliente es tener información...”</i>
	Empresas Constructoras	<i>“...lo que necesitan es el servicio más económico, tratar de sacar el mejor precio, al mismo producto, al mismo material, a la misma calidad, tratar de buscar la economía...”</i>
	Corralones	<i>“...la necesidad que le satisfacemos a los corralones es el trabajar con el stock nuestro... entonces de acuerdo a la necesidad que tienen nos compran...”</i>

#### 7.1.5. PROPUESTA DE VALOR:



Los socios fundadores mencionan: “...lo que creemos es que ofrecemos mejor que los competidores porque hemos comprobado que al conocer la característica del material nosotros somos leales y decimos lo que vendemos con las medidas, nos tomamos el trabajo de que lo que vendemos sea lo que es...No, el precio siempre va ligado al mercado, no hay un mercado tan grande que uno se pueda dar el lujo de perder operaciones...”

		PRECIO		
		Más	Lo mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: elaboración propia.

La propuesta de valor de la empresa “**Más por lo mismo**” se considera “una propuesta de valor ganadora”, busca posicionar su marca ofreciendo más que sus competidores por el mismo precio. Ofrece mejor atención, mejor calidad y mejor servicio en la entrega del producto por la posibilidad de recortar y disminuir el desperdicio del cliente, esto por el mismo precio de los competidores, es así porque los precios están fijados por el mercado y son afectados por la dolarización de la materia prima.

## 7.2. Observación Pasiva:

### - **Distribución del Local**

El salón de ventas tiene un mostrador donde atienden a los clientes, separado por un cubículo de vidrio. En el cubículo está la persona encargada de cobrar y del otro lado del mostrador el encargado de atender al cliente.

Al lado derecho del mostrador hay un stand de muestra de los perfiles que producen, donde el cliente puede apreciar la medida y el espesor del producto que comprará y al lado izquierdo están expuestos productos de reventa que son de más pesados y de mayor volumen. Atrás del mostrador hay otro stand donde se pueden apreciar otros productos que re-venden pero que son de menor tamaño.





Al fondo del local está la fábrica, cuentan con tres máquinas, una de ellas tiene una cabina acústica por el ruido que emite al ponerla en práctica y un sector de acopio de stock y materia prima. Los encargados de manejar las máquinas llevan la indumentaria correspondiente de trabajo y usan protección visual y auditiva.

Se procede a observar la atención al cliente por parte de los vendedores.

**- Primer cliente por teléfono**

Recibe la llamada de un cliente, el mismo detalla el producto que solicita y la vendedora le pasa el presupuesto. Se termina la llamada.

**- Segundo cliente ingresa al local**

Reciben al cliente y le preguntan que necesita. El cliente saluda y pregunta si hay “perfil c del 8”, el vendedor le aclara que no hay de ese espesor y le ofrece otra medida disponible. El cliente pide el precio y se le otorga al mismo el precio y las opciones de medidas que puede comprar. El cliente se va sin comprar. El consumidor era hombre de aproximadamente 45 años de edad.

**- Tercer cliente ingresa al local**

Saludan al cliente y este menciona el producto que requiere, “caño estructural del 1,6, necesito 45 barras”. No hay de esa medida y se le pasa información de la que hay disponible y el vendedor se compromete a conseguir el tamaño que necesita el cliente. El comprador comenta el plan de obra que tiene, siendo este hacer cambios en su local y con los datos que ofrece el vendedor lo asesora en cuanto a medidas y productos que necesita y que el cliente va preguntando. El vendedor le solicita su número para pasarle el detalle de los precios y el cliente se retira satisfecho.

Este cliente llega al local porque es conocido del dueño y menciona que prefiere comprar a Tres A antes que en “Easy” para hacer crecer a empresas locales.

**- Cuarto cliente ingresa al local**

Saludan al cliente, el consumidor pregunta por “chapa acanalada”, el vendedor le pregunta qué medida necesita y le pasa el precio. El cliente pregunta por otro producto y el vendedor le entrega un presupuesto donde incluye el precio unitario de ambos productos y el cliente se va sin concretar la compra.

**- Quinto cliente ingresa al local**

Trae una muestra del producto que necesita y se le entrega el precio. Se concreta la compra y se le entrega el producto de inmediato. El cliente paga en efectivo y hace bromas.

El vendedor comenta que el 50% de los clientes que van a la empresa realizan la compra en el momento mientras que el 50% restante sólo piden un presupuesto, de estos últimos el 30% de ellos concretan la compra en otra instancia y el 70% no realizan la compra. También establece una jerarquía en los clientes: la mayoría de los clientes son “pequeños clientes”, seguido de los corralones y con muy baja frecuencia las empresas constructoras.

**7.3. Observación No Participativa:**





Los registros muestran que todas las visitas a la página son de usuarios que residen en Argentina. Y que la mayor cantidad de visitas son de usuarios que pertenecen al rango de edad de entre 25 a 44 años, siendo, aproximadamente, el 66% del total hombres y el resto mujeres.

Del 100% de las visitas, aproximadamente el 59% se registran en la provincia de Tucumán, un 7% de la provincia de Buenos Aires, y el resto se distribuye entre toda la región del NOA y un poco en el Centro-Sur Argentino.

El contenido de sus publicaciones es variado, a través de ellas se puede conocer parte de sus instalaciones, la maquinaria con la que cuentan, el proceso de producción, sus productos y promociones. También publican imágenes los días de eventos festivos “saludando” a sus seguidores en nombre de la empresa creando así un ambiente más cálido.

En la descripción del perfil de “Instagram” se detalla su ubicación, números de teléfono y un acceso directo a la página web y en las historias destacadas ofrecen información que puede ser relevante para los clientes sobre sus productos, horarios, ubicación, otras redes sociales y su página web de venta on-line.

Desde la cuenta de “Facebook” ofrecen una opción para comunicarse directamente con el “Whatsapp” del vendedor y una sección vinculada con la tienda online donde se pueden ver los productos con sus precios, esto le ahorra al cliente tiempo al no tener que preguntar sobre los precios de los productos que le interesan.

## 8. CONCLUSIONES:

El mercado de la construcción se mantiene en constante evolución y los productos que fabrica Tres A acompañan este proceso. Cada vez es más frecuente que casas, bancos y edificios utilicen estos productos en parte de su estructura que son más fáciles de aplicar y el tiempo de ejecución es menor al que requiere la construcción tradicional, lo que permite bajar costos por la disminución del plazo de obra.

La empresa Tres A atiende a más de un segmento, por lo que participa en dos tipos de mercados, B2B y B2C y en cada uno de ellos satisface diferentes necesidades.

Las ventajas competitivas que mantiene le sirven para distinguirse de los competidores del mercado, ya que están son difíciles de imitar. La propuesta de valor de Tres A se posiciona ofreciendo más por lo mismo, es decir brinda mayores beneficios a través de sus productos por el mismo precio que sus competidores.

La empresa siempre tuvo presente la importancia de las redes en el mercado actual, mantiene su perfil actualizado, su tiempo de respuesta ante consultas es rápido y tienen facilidad de acceso al link de su página web de venta on-line.

Uno de los efectos de la pandemia del covid-19 sobre las empresas fue el cambio en el comportamiento de compra de los clientes, convirtiendo a la



compra/venta on-line en algo habitual en la vida de todos, por lo que la empresa creó la página para seguir atendiendo sus necesidades.

Los atributos y valores que pretende transmitir la empresa se ven reflejados en la atención a los clientes, los empleados que están en contacto con ellos comunican los valores planteados por los socios en la estrategia organizacional, estos son la seriedad y la responsabilidad, entre otros. El asesoramiento del personal capacitado es una de las fortalezas de la empresa y es algo que los clientes valoran al momento de elegir a donde realizar la compra.

## 9. RECOMENDACIONES:

A partir de las fortalezas identificamos otras ventajas competitivas que podría incluir la empresa:

- ❖ Franqueza en la entrega del producto requerido.
- ❖ Personal capacitado para asesoramiento.

A su vez, es importante destacar que Tres A surge para satisfacer las necesidades de una empresa constructora pero es el segmento que menos participación tiene en sus utilidades, actualmente los clientes individuales son los que compran con más frecuencia, seguido de los corralones. La empresa podría tratar de identificar cuáles son los motivos de estos comportamientos y analizar si se puede cambiar para generar mejoras.



## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- McDaniel, C. Jr. & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México DF, México: Cengage Learning.
- Romagnoli, S. (2007). Columna económica. *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial*. Fruticultura & Diversificación N° 52. P.9. Recuperado de: [https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_revista-fd\\_52.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_revista-fd_52.pdf)
- Wolters Kluwer. Guías Jurídicas. *Diagnóstico Estratégico*. [https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjl0tDtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE#:~:text=Concepto-,Diagn%C3%B3stico%20estrat%C3%A9gico,de%20hacerles%20frente%20con%20%C3%A9xito](https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjl0tDtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE#:~:text=Concepto-,Diagn%C3%B3stico%20estrat%C3%A9gico,de%20hacerles%20frente%20con%20%C3%A9xito)



## APÉNDICE

### > **Guía de Observación Pasiva.**

1. Distribución del local, ¿cómo es el espacio físico?
2. Calidad de atención al consumidor.
3. Cantidad de clientes que ingresan al local.
4. Qué hace el cliente al ingresar.
5. El cliente, ¿sabe lo que va a buscar?
6. Qué pregunta.
7. Efectúa o no la compra.
8. Estrategia utilizada por el vendedor.
9. ¿Se muestra proactivo el vendedor?
10. Observaciones varias.

### > **Guía de preguntas de la Entrevista en profundidad a los Socios Fundadores.**

1. ¿Cómo surge Tres A?
2. ¿Qué objetivos se plantearon cuando iniciaron?
3. ¿Cuáles creen que son las necesidades que buscan satisfacer?
4. ¿A qué tipo de clientes pretenden atender?
5. ¿Qué ventajas competitivas mantiene?
6. En cuanto al entorno externo, ¿qué oportunidades y amenazas reconocen?
7. En cuanto al entorno interno, ¿qué fortalezas y debilidades existen?

### > **Desarrollo de la Entrevista:**

La entrevista se realizó a través de la virtualidad, los entrevistados se mostraron muy predispuestos a responder y sin filtros lo que permitió una comunicación fluida.

### Referencias:

F: Fabio.

A: Alejandra.

E: Entrevistador.



Transcripción de la entrevista:

**E:** Buenas noches, nosotros somos alumnos de la Licenciatura en Administración de empresas y estamos cursando la materia Taller de Metodología de Investigación en Administración, en la cual estamos llevado a cabo una investigación donde el propósito del trabajo es realizar un análisis de su empresa.

La entrevista se va a basar en una entrevista semiestructurada en donde vamos a hacerles unas preguntas que ya hemos planteado anteriormente y que pueden ir surgiendo algunas preguntas nuevas.

**F:** Bueno, perfecto

**E:** La primera pregunta es, **¿cómo surge Tres A?**

**F:** Bueno, desde la idea, la concepción surge a partir de la consecuencia de otra empresa, nosotros tenemos otra empresa, una empresa constructora y hace mucho lo que es construcción en seco, y Tres A es una firma que se dedica a la fabricación de perfiles para la construcción en seco tanto durlock como perfiles que son los del techo. Entonces surge a partir de la necesidad de otra empresa, porque el consumo del material que producimos en Tres A, la constructora consumía casi un 60% de su gasto en perfiles, entonces a partir de ahí surge la idea de hacer la empresa, pero también la idea no es solo vender a las constructoras sino también vender al público en general. Y el nombre Tres A es por nuestros hijos que son tres Alvarado. Ellos en algún momento van a heredar la empresa.

**E:** **¿Qué objetivos se plantearon cuando iniciaron?**

**A:** (...) definir esos clientes, empresas constructoras. Y bueno a los corralones y después se nos acercaba gente cercana al negocio al local y pequeños clientes y también era poder llegar a ellos y satisfacer las necesidades de todo lo que ellos necesitaban.

**F:** Este es un producto que en el país se hacía solamente en Buenos Aires y había una empresa chiquita en Rosario, pero la gran empresa que abastece toda Sudamérica en temas de perfiles está en Buenos Aires. Entonces la idea nuestra como objetivo era traer una empresa en Tucumán que pueda abastecer el mercado incluso haciendo perfiles a medida y con todo este abanico que decía Alejandra de empresas constructoras, corralones, pequeños instaladores y pequeños clientes, cliente por ventanilla. Obviamente que apostamos al consumo masivo, el negocio este es de consumo masivo, entonces estábamos apuntando un poco a eso. En el medio uno va descubriendo la realidad del mercado y las realidades de la materia prima, que en este país la materia prima es un monopolio, y al ser un monopolio nos trajo una serie de inconvenientes que con los años fuimos superando. Pero que nos pone un límite también a nosotros con los objetivos que tenemos porque la materia prima no es que sea fácil conseguirla, si te la venden a un cupo, o sea no te dejan crecer en la manera que



uno quisiera. Tampoco el mercado hoy lo permite, estamos en un mercado muy deprimido, entonces el crecimiento no es sostenido. Veníamos creciendo hasta un año atrás o dos años atrás y después fuimos como acompañando la crisis, digamos tratando de llevarla a la empresa, en horizontal más bien.

**E: ¿Cuáles creen que son las necesidades que buscan satisfacer?**

**F:** El cliente individual lo que busca es información, quiere comprar pero no sabe que porque no tiene el asesoramiento, entonces la necesidad del cliente es tener información, ellos saben que tienen que hacer un techo pero no saben que necesitan para hacer un techo, sabe que tiene que hacer una pared pero no sabe que necesita para hacer una pared, que perfiles son, que tornillos son, o sea lo que el cliente individual necesita es información. En las constructoras lo que necesitan es el servicio más económico, tratar de sacar el mejor precio, al mismo producto, al mismo material, a la misma calidad, tratar de buscar la economía, porque le vendemos por metro o porque le hacemos el mejor precio por cantidad en fin pero ellos buscan los mejores precios. Después en el tema de los corralones, la necesidad que le satisfacemos a los corralones es el trabajar con el stock nuestro, ellos sin stock sino a pedido, entonces de acuerdo a la necesidad que tienen nos compran y esa es la solución que le damos nosotros a ellos.

**E: ¿A qué tipos de clientes pretenden atender? ¿Desean vender a los corralones o a un consumidor final, o ambos?**

**A:** Si, nuestro objetivo era venderles a las empresas constructoras porque hacemos los perfiles a medida, el corralón no lo necesita a medida tienen uno estándar. Las empresas constructoras de acuerdo a las necesidades de viviendas, de lo que sea que tienen que hacer, ellos se ahorrarían dinero comprando no la barra supongamos de perfil de doce metros, sino la medida de cuatro metros, cinco metros. En primer lugar nuestro cliente principal era apuntar hacia las constructoras y bueno se presentaron que venían los corralones a comprarnos y bueno, también.

**F:** Lo que pasa es que uno va mutando en esto, desgraciadamente este es un país donde uno no puede proyectar una progresión a cinco años porque nos cambian permanentemente las reglas de juego. Nuestra materia prima es un commodity, o sea es el hierro, al ser commodity está ligado al dólar entonces a nosotros nos va cambiando permanentemente las reglas de juego, y eso hace que nosotros vayamos cambiando, adecuándonos a la situación de lo que el cliente va solicitando, y ahí es lo que dice Alejandra, empezamos apuntando a las empresas después los corralones se fueron acercando y también tenemos una venta al público que surge no como objetivo sino como una realidad. O sea la gente se empieza a acercar a comprar y empezamos a vender como si fuese un pequeño cliente, pero no era inicialmente a quién apuntábamos, pero sí el mercado es lo que te va llevando, creo que ejemplo de esto en otra empresa hay mucha y básicamente todo se adapta al sistema de consumo. Antes la gente compraba la correa para hacer la casa y la galería y, después se empezó a hacer





más chica, y hace la galería y después el alerito, por una cuestión de realidad que tenemos los argentinos, y eso hace que nosotros vayamos adaptándonos a la situación que nos va proponiendo el mercado y los clientes. Siempre vamos a estar en adaptación permanente. El producto siempre es el mismo, pero tratamos de adaptarnos a estar siempre por arriba del horizontal nuestro para poder sobrevivir a la crisis financiera.

**E: ¿Qué ventajas competitivas mantienen ustedes?**

**A:** Bueno, el número uno que lo fabricamos al perfil a medida como te había explicado, no hay ninguna otra empresa en Tucumán que vendan un perfil c de dos metro cincuenta, tres metros cuarenta, de acuerdo a lo que necesiten, no hay, no existe, ningún corralón lo quiere cortar porque se queda con un desperdicio importante. Esa es nuestra ventaja. Y luego que la tenemos en stock al material. O sea no hay que esperar desde Rosario y Buenos Aires que llegue porque lo tenemos.

**F:** Por ejemplo, una ventaja es que un corralón tiene que comprar al productor de Buenos Aires y lo obligan a comprar el camión completo, entonces tiene que pagar de \$1.700.000 para traer el material, si o si tienen que comprar el camión entero para que se lo traiga. En cambio, nosotros a la persona que necesita trabajar con nuestro stock no la obligamos a comprar volumen. Entonces, el cliente trabaja con el stock que requiere en el momento, es decir, si necesitan 10 perfiles, compran 10 perfiles y eso es un punto fuerte, ese y el corte a medida, la fabricación a medida son los dos puntos fuertes que tenemos nosotros como empresa.

**E: En cuanto a los factores externos que hay en el mercado ¿Qué oportunidades y amenazas reconocen?**

**F:** Yo te diría que la amenaza básicamente es el dólar. Una economía inestable con dólar inestable y con un dólar variable es muy difícil para nosotros hacer venta a plazo y programar a plazo. Entonces digamos esa es la situación más complicada que tenemos hoy nosotros del tema del dólar, o sea cómo manejarnos con el dólar que no nos pasa sólo nosotros, sino a todo aquel que trabaja con una materia prima que está en dólares, eso hace a que no se pueda vender más y que uno esté siempre cubriéndose y eso afecta a la economía real del cliente. Y también el monopolio, que eso es algo que no va a cambiar, en el país hay una sola firma, que se llama ACINDAR que es la cabeza de muchas sub-empresas y que es dueña de muchas cosas, es un pulpo que tiene el 99% de la chapa de techo que se produce en el país, esa la produce ACINDAR y el 1% el resto del país.

Y en cuanto a las oportunidades de nosotros están relacionadas con las políticas de estado y doy un ejemplo, en Catamarca, tengo un amigo que tiene una fábrica de piso y en Catamarca está el "Compre Catamarqueño" con lo cual si se produce en la provincia, todo lo que está ligado a Obras Públicas está obligado primero a comprarle al productor local, eso sería para nosotros una gran





oportunidad, imagínense si ponen un “compre tucumano” lo que sería que todas las viviendas de la provincia, las escuelas de la provincia si o si nos tenga que comprar a nosotros por ser productor local, si nos desarrollan a nosotros o cualquier otro productor estamos desarrollando la economía local, estas tomando más mano de obra, estas creciendo y posees todos los trabajos indirectos, los fletes, el vendedor, en fin hay varias maneras de crecer. Eso sería una oportunidad bárbara, pero es ajena a nosotros dependen de una política de estado.

**A:** Lo que sí sería otra oportunidad es que el mercado de demanda vaya creciendo. En Tucumán se resiste todavía al uso de este material o a este método de construcción, la construcción en seco, no así en el sur del país que ya está instalado la construcción en seco, pero todavía hay una resistencia. Pero bueno, es cuestión de tiempo y poder nosotros sostener esta fábrica.

**E: ¿Qué fortaleza y debilidades ven ustedes en su empresa?**

**F:** La fortaleza está muy ligada a lo que decíamos antes, al servicio. Nosotros hacemos fuerte y podemos ser competitivo en la medida de que esto de hacer el corte a medida, el diseño del perfil, el perfil a medida, porque lo podemos agrandar o achicar, es decir, el servicio que le damos al cliente en requerimiento especial, esa es nuestra fortaleza, porque después competimos con otro y vendemos los mismos productos, la diferencia nuestra es cortarlo a medida, trabajar con nuestros stock y la medida del perfil a requerimiento del cliente y también el contar con vehículos como para dejarle el material en obra o donde lo necesiten, tener la disposición de camiones.

**A:** Y también el personal capacitado que lo pueda orientar al cliente en lo que necesita también es una fortaleza.

**F:** Y desde lo financiero somos una empresa que no tenemos deudas entonces somos una empresa confiable y por eso, por ejemplo, para nosotros 60 días con las puertas cerradas sin vender nada ha sido una muestra de que si vos financieramente no estás acomodado, eso puede desbarrancar a cualquier empresa y de hecho muchos casos de hoy están sin poder volver o que no saben si vuelven después es por una cuestión financiera.

Y la debilidad, la verdad que por ahí es no poder seguir creciendo. A nosotros nos gustaría seguir creciendo en servicio y en más productos. Y un gran problema que tenemos es no contar con el espacio físico suficiente, hoy donde estamos con las máquinas.

**E: ¿Ustedes creen que ofrecen lo mismo que los competidores, por el mismo precio pero algo mejor?**

**A:** No, lo que creemos es que ofrecemos mejor que los competidores porque hemos comprobado que al conocer la característica del material nosotros somos leales y decimos lo que vendemos con las medidas, nos tomamos el trabajo de



que lo que vendemos sea lo que es, es decir, si vendemos y decimos esto es de la chapa espesor 1,6 que sea así, porque vemos que en otras empresas no es así. O sea la gente por ahí del desconocimiento compra cualquier cosa.

**F:** Y voy a dar un ejemplo de deslealtad competitiva de una empresa, por ejemplo, uno va y dice “compro un kilo de azúcar” pero la bolsa no trae un kilo, trae 900 gramos pero uno está pagando por el kilo. A nosotros nos pasa lo mismo, cuando vos vendes un perfil, estos se venden por kilo de hierro y si vos al perfil le quitas espesor o le quitas medida o le quitas longitud, cualquiera de las medidas que tiene espesor, estás quitando kilos. Y cuando vos quitas kilos obviamente que es más barato. Bueno nosotros hemos perdido operaciones, porque nosotros decíamos te vendemos esto y vale \$X y el otro decía te vendo lo mismo y vale más barato y después en dado caso han comprobado que no era lo mismo, era otro espesor o era más corto o era menos ancho en alguna medida y eso es deslealtad comercial.

**A:** Y con esto no podemos hacer nada.

**E:** **¿Cobran el mismo precio que los competidores, o cobran más alto, sabiendo que ofrecen algo mejor?**

**F:** No, el precio siempre va ligado al mercado, no hay un mercado tan grande que uno se pueda dar el lujo de perder operaciones.

**A:** En la igualdad de producto cobramos más barato, estamos creciendo y nos tenemos que sostener, así que eso si cuidamos.

**F:** Al ser productores no tenemos intermediarios, vamos directamente al cliente entonces ahí si podemos ser más competitivos.

**E:** **¿Qué valores pretenden transmitir a sus clientes con la marca?**

**F:** Los valores que tratamos de transmitir siempre es la seriedad y la responsabilidad, y no solo en el producto. También en el hecho que somos una empresa que está dentro de “Marca Tucumán” y representamos a los productores de la provincia, eso nos da una responsabilidad, pero el tema de ser responsable tanto en entrega como en el cumplimiento, eso es un valor y ese es el valor que queremos transmitir. A nosotros nos ha pasado, al hacer operaciones y en el medio de la operación ha subido el dólar. En el transcurso que compramos las chapas y que nos pagan, nos ha subido el dólar. Aun así, dejando de ganar plata, nosotros cumplimos con el cliente. Porque eso es un valor, la palabra, la responsabilidad es un valor, es un valor que en el mercado como es el tucumano que es muy chico, la palabra y la honestidad vale muchísimo y eso tratamos de, no solo al cliente sino internamente con todas las personas que trabajan en la empresa. Tratar de ser responsable con lo que se hace es uno de los valores y tratamos que todo lo que está alrededor de la empresa sea así.



**E: ¿Creen que todo el personal que integra la empresa transmite o conoce estos valores y los comparte, o cuando está en contacto con los clientes lo cumple?**

**A:** Si, yo creo que sí porque se lo recalca y se los habla constantemente, o sea nuestra forma de ser está bien marcada y bien clara y eso lo ven. Tenemos un contacto permanente con los empleados y con los mismos clientes, siempre tratamos de preguntar o acercarnos al cliente para ver la atención.

**F:** No tenemos una gran estructura donde se hace el seguimiento al cliente pero si lo hacemos nosotros, hay otras empresas que contratan a otros para hacer el seguimiento, como en los bancos o supermercados que siempre están llegando encuestas de “cómo tratamos”, “cómo mejoramos”, bueno eso no lo tenemos pero siempre hay un llamadito nuestro a un cliente...

**A:** O cuando vuelve....

**F:** O cuando pasa un tiempo y no nos compran, llamamos preguntamos qué pasa, porque no compran, no solo nosotros también los chicos que están en la venta lo hacen.

**E: Y a ustedes, ¿les gusta que se los reconozca como una empresa familiar? Digo por el nombre tres A que son tres Alvarado.**

**F:** Si, creo que el ser una empresa familiar no tiene nada de malo, creemos que es un valor especial porque forma parte del orgullo que tenemos de saber lo que hacemos y de que toda la familia entienda lo que nosotros como padres hacemos también, entonces que el día de mañana puedan seguirlo sería fantástico. Nosotros una de las cosas que nos propusimos en esta empresa tanto como en la constructora es no hacer una empresa para hoy, sino una empresa a 90 años, alguna vez en una charla con un viejo amigo, cuando yo empiezo la empresa, me dice: -“vos hace una empresa a noventa años” y le digo pero en noventa años no la voy a ver-”, “-justamente tenes que hacer eso para que vos no la veas, vos tenes que sentar las bases para que después se puedan seguir las cosas” y la empresa familiar es eso, trabajar, sentir el orgullo que uno siente de hacer cosas porque si bien uno hace la empresa para ganar plata, porque no somos Don Bosco, hacemos esto para ganar plata pero no es tampoco si o si ganar plata mañana, o sea no necesitamos mañana tener todo, o sea necesitamos desarrollar una empresa en el tiempo, entendiendo que los tiempos no siempre son lo que uno quiere, ni lo que uno planea porque el tiempo tiene que ver con un montón de cosas económicas pero en eso está el secreto de no decaer y si uno piensa en una empresa a largo plazo tiene que pensar quien viene por atrás, quien va a seguir esto y en eso está la idea de la continuidad, que no la garantiza nadie, mañana alguno de los tres dice: no sigan ustedes haciendo perfiles, a mi no me gusta hacer perfiles, y bueno que se yo pero uno piensa que tiene que hacer una empresa más larga. Entonces, eso nos permite a nosotros tratar de que la empresa crezca siempre, siempre estamos tratando de hacerle una mejora,



aunque sea chiquita, a veces podemos hacer una inversión más grande otra una inversión más chica pero siempre tratando de hacer algo para esto, para llevarla en el largo plazo. Si uno pensase en hacer algo en corto plazo, uno no piensa en seguir invirtiendo, quiere sacar plata, sacar plata y sacar plata y eso hace que muchas empresas fracasen, el cortoplacismo, que los argentinos lo tenemos muy asimilados.

Ojala que esta sea una empresa que se haga enorme, ojala, capaz que yo no la veo y ojala que así sea pero bueno eso ya es una cuestión relacionada con lo que recién preguntaban de transmitir a los empleados, esto de respeto, si eso que transmitimos a los empleados tratamos de transmitirnos nosotros también, que esto tiene que ser algo en el tiempo, que si hoy no se ve plata no importa, si hoy necesitamos comprar una máquina más en vez de irnos de vacaciones, y bueno hay que comprar la máquina, bueno ese es el pensamiento de una empresa familiar, por lo menos eso es lo que queremos ahora.

**E: Yo tengo otra consulta, que nos comentaba Paula, que con la pandemia les surgió la idea de hacer las barreras protectoras, entonces quería consultarles si siempre ante cambios ustedes ven oportunidades y la aprovechan, es decir como empresa ¿se van adaptando a los cambios e intentando innovar todo el tiempo?**

**F:** Si la verdad que hemos tenido, con esto de la pantalla, una semana de reflexión, la primera semana de la cuarentena que ha sido de sentarse a pensar que iba a pasar, por donde íbamos a ir y bueno surgió esto de decir para donde va el mundo, que va a pasar, como vamos a funcionar de acá en más y surgió esto de las pantallas. Viendo la televisión y hablando con otra gente amiga, surgió la pantalla y empezamos a hablar a los clientes que ya teníamos y ofrecerles, bueno así fue que hablando con algunos de los clientes hablamos con el Banco Santander y nosotros le vendimos 3.000 pantallas para todo el país, 3.250 para ser más preciso, y se la vendimos desde Tierra del Fuego a Misiones y desde Tucumán a Buenos Aires, a lo largo y ancho del país, increíblemente la única provincia en que no le vendimos al Santander es en Tucumán.

Si creo que siempre estamos tratando de pensar, ver para donde va esto, creo que tiene que ver con lo que hablamos recién de decir que una empresa que está pensada a largo plazo tiene que ver cómo mejorar siempre y qué mejorar. Y si mañana se dice “no se usa más el hierro”, y bueno tenemos que tener la capacidad rápidamente de verlo venir a eso y de decir que hacemos, tenemos que hacer otra cosa, no nos vamos a quedar acá, tenemos que innovarnos, tenemos que renovarnos y no quedarse estático ante los cambios... normalmente el miedo paraliza, entonces, lo que uno tiene que tratar de hacer es justamente no paralizarse y...

**A:** Y adaptarse al cambio

**F:** Pararse no quiere decir paralizarse, o sea parar, como dirían algunos “parar para afilar el hacha”, adaptarse a lo que se viene y siempre hay que estar informado y para ustedes es siempre tratar de informarse, o sea nosotros en este



país siempre estamos tres o cuatro pasos atrás de lo que pasa en el mundo y lo que pasa siempre nos va a llegar, tarde, una oleada más chica o más grande pero siempre termina llegando. Entonces, la verdad que es importante, esto se los digo como licenciados tienen que estar pensando qué pasa con las empresas, para donde van, para donde van a ir rotando las empresas, para donde va a ir yendo con los cambios que hay en el mundo. Hoy con la pandemia esta hubo muchos cambios, esto que estamos haciendo nosotros, una charla por internet hace cuanto, 3 o 4 meses atrás nos hubiésemos sentado en un bar o en una mesa a charlar, y bueno esto va cambiando muchas cosas y son esos cambios a los que uno se tiene que adaptar.

**E: Y con respecto al marketing, ¿ustedes realizan publicidades para dar a conocer la marca a todas las personas? ¿O es solamente en el ámbito de la construcción?**

**F:** Si hicimos, hicimos y hacemos, estuvimos en San Martín y Atlético, en los partidos, en la cancha de San Martín, en un torneo de golf, en un programa de radio, en el vóley y en el rugby, en las redes sociales. La verdad que si, hoy creo que los medios, el marketing son una herramienta clave y necesaria, yo puedo tener el mejor producto del mundo pero si nadie lo sabe no tiene ningún sentido que lo tenga, es clave cuando uno quiere vender un producto masivo, si yo quiero vender algo personalizado bueno el boca en boca sirve, bueno el boca en boca siempre sirve pero para cosas masivas uno necesita otros medios y si, el marketing y la publicidad son sumamente necesarios.

**E: ¿Y se introducirán en el largo plazo en otro rubro de mercado además de seguir en la construcción?**

**F:** De hecho estamos pensando en una nueva empresa que es una empresa de reciclaje, de reciclaje de plásticos, que ya lo hacen acá, la municipalidad de Tafí Viejo lo hace y otros lo están haciendo pero a la vez también queremos, además del reciclaje del plástico, darle un valor agregado, darle un valor agregado a la materia prima y estamos pensando en un producto que se llama WPC, que es un... estoy tratando de explicarle rápidamente, que es un producto combinado pero son todos reciclados, que se hace con esto por ejemplo: todos los deck de exteriores que son tipo PVC, que no son PVC pero se lo conoce así, los marcos para las ventanas pero si estamos pensando...

**A:** Si esa es otra empresa. Si la pregunta es si TRES A mutaría con otros productos o incluiría, y si a medida que se vaya presentando la necesidad, no tendríamos drama de incluir nuevos productos o servicios.

**F:** Hoy creemos que el mercado de la empresa, o sea en la Argentina el mercado de perfiles es chico, porque se sigue construyendo en construcción tradicional, o sea el ladrillo, el revoque, todo eso y la construcción en seco todavía es joven, es nueva en lo que es la construcción en Argentina con lo cual entendemos que TRES A tiene un campo importante para seguir ampliándose y nosotros ampliar



también los productos que tenemos con nuevas maquinarias. Sí, esperamos poder ampliarnos con tres A.

## ANEXO

- Datos recolectados en la observación de las redes:

Fuente: perfilstres.a (instagram)







VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración







Fuente: Página web de TRES A





Fuente: página web de TRES A



## ¿Quiénes Somos?

- ▶ **Somos una empresa familiar que abrió sus puertas en el año 2016, dedicada a ofrecer soluciones para la construcción.**
- ▶ **Contamos con una fábrica ubicada en la localidad de El Manantial, provincia de Tucumán, donde producimos Perfiles C y Perfiles para la construcción en seco.**



## Nuestra Visión

- ▶ **Adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado, ofreciendo productos de primera calidad.**
- ▶ **Mantener una relación perdurable con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.**
- ▶ **Aportar a la comunidad, generando empleo de calidad y valorando a nuestro personal.**





## *Nuestra Misión*

- **Posicionarnos como la empresa líder en la región en fabricación y distribución de insumos para la construcción, cumpliendo con altos estándares de calidad, siendo socialmente responsables y rentables a lo largo de todos nuestros procesos.**





## *Ventaja Competitiva*

**FABRICAMOS PERFILES A MEDIDA**  
lo que genera los siguiente beneficios

- Menor desperdicio de material
- Menor complejidad en fletes
- Mejor control de obra
- Reduccion de horas/hombre en obras

