

01H.12251
B29

44846

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE FORMOSA

**Estudio de Mercado del Sector Muebles de
Madera en Vigo (España) y zona de influencia.**

Plan de Marketing.

Programa de Exportación de muebles formoseños.

INFORME FINAL

Marzo de 2002



AUTORIDADES

PROVINCIA DE FORMOSA

CONSEJO FEDERAL DE
INVERSIONES

Gobernador de la Provincia

Secretario General

Gildo INSFRÁN

Juan José CIÁCERA

Ministro de Economía, Obras y Servicios
Públicos

Directora de Coordinación

Ricardo CABRERA

Marta VELÁZQUEZ CAO

Sub Secretario de Comercio e Inversiones

Jefe del Área Redes de la Producción
Regional

Luis BASTERRA

Oscar GONZÁLEZ ARZAC

Técnico responsable de la supervisión en la Provincia de Formosa

Luis BASTERRA

Técnico Responsable de la supervisión en el Consejo Federal de Inversiones

Guillermo TOLONE

Experto

Dr. Néstor Braidot

Estudio de Mercado del Sector Muebles de Madera en Vigo (España) y zona de influencia.

Plan de Marketing.

Programa de Exportación de muebles formoseños.

Índice General

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Resumen Ejecutivo..... | 9 |
| 2 | Análisis Estratégico-Comercial de la zona..... | 12 |
| 2.1 | Análisis geográfico y sus aportes a la estrategia comercial..... | 12 |
| 2.1.1 | Geografía política de Vigo y su relación con la región..... | 12 |
| 2.1.2 | Características geográficas de Vigo y su influencia en el comportamiento de la población..... | 14 |
| 2.2 | Análisis Demográfico y potencialidad de la demanda..... | 16 |
| 2.2.1 | Composición de la población..... | 16 |
| 2.2.2 | Composición de las familias..... | 18 |
| 2.2.3 | Población urbana y rural..... | 20 |
| 2.3 | Análisis socio-económico..... | 21 |
| 3 | Análisis general de la experiencia en Vigo..... | 24 |
| 3.1 | Consideraciones generales..... | 24 |
| 3.1.1 | Aspectos básicos del local..... | 24 |
| 3.1.2 | Evolución general de la acción comercial en el local..... | 25 |
| 3.2 | Inquietudes que surgen del trabajo..... | 25 |

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4 | Plan de Marketing..... | 27 |
| 4.1 | Análisis del comprador potencial (desde el punto de vista del público consumidor en particular)..... | 27 |
| 4.1.1 | Conclusiones generales..... | 27 |
| 4.1.2 | Toma de Información..... | 29 |
| 4.1.3 | Características de los individuos..... | 29 |
| 4.1.4 | Elección de los muebles..... | 38 |
| 4.1.5 | Opinión acerca de los muebles y la materia prima..... | 40 |
| 4.2 | Análisis de las preferencias del comprador potencial y características del mercado (desde el punto de vista de "expertos")..... | 56 |
| 4.2.1 | El mercado..... | 56 |
| 4.2.2 | La Construcción..... | 58 |
| 4.2.3 | El Marketing, publicidad y promoción, en el negocio del mueble..... | 58 |
| 4.2.4 | Los productos..... | 59 |
| 4.3 | Canales de Comercialización de muebles en Vigo e Influencias. Análisis de la competencia de Bosque Nativo..... | 60 |
| 4.3.1 | Distribución de la competencia en la ciudad de Vigo..... | 60 |
| 4.3.2 | Distribución de la competencia en los alrededores de la ciudad..... | 74 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.3 | Estrategias de los competidores: atención al cliente, estrategia comercial y comunicacional..... | 76 |
| 4.4 | Estrategia de Producto..... | 88 |
| 4.4.1 | Actitud de la empresa frente al mercado en relación a estrategia de Producto..... | 88 |
| 4.4.2 | Que producir y que ofrecer al mercado | 89 |
| 4.4.3 | Reposicionamiento de Bosque Nativo en la oferta..... | 90 |
| 4.4.4 | La propuesta | 91 |
| 4.5 | Estrategia de Precios | 93 |
| 4.5.1 | La competencia en relación a los precios..... | 93 |
| 4.5.2 | Estrategia de Precios de Bosque Nativo | 95 |
| 4.5.3 | Nueva estrategia de precios | 97 |
| 4.5.4 | Valor agregado y Servicio post-venta..... | 99 |
| 4.6 | Estrategia de Comunicaciones..... | 100 |
| 4.6.1 | Estrategias de comunicación básicas..... | 103 |
| 4.6.2 | Prospección del ámbito competitivo | 107 |
| 4.6.3 | Estrategias de comunicación tradicionales..... | 108 |
| 4.6.4 | Folleto en vía pública | 109 |

| | | |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.6.5 | Buzoneo | 110 |
| 4.6.6 | Gráfica en vía pública | 112 |
| 4.6.7 | Gráfica en papel | 113 |
| 4.6.8 | Publicidad en internet..... | 116 |
| 4.6.9 | Radio | 117 |
| 4.6.10 | Cine | 124 |
| 4.6.11 | Eventos especiales | 125 |
| 5 | Posicionamiento | 126 |
| 5.1 | Situación al inicio..... | 126 |
| 5.2 | El cambio | 127 |
| 6 | Plan de Apoyo | 130 |
| 6.1 | Síntesis del Plan de Apoyo realizado al plan comercial de corto plazo. ... | 130 |
| 6.2 | Programa operativo para el cambio de enfoque comercial en lo inmediato. | 133 |
| 7 | Conclusiones finales..... | 138 |

Estudio de Mercado del Sector Muebles de Madera en Vigo (España) y zona de influencia.

Plan de Marketing.

Programa de Exportación de muebles formoseños.

1 RESUMEN EJECUTIVO

Vigo es una ciudad de 300.000 habitantes en el que viven personas fundamentalmente de clase media con una buena proporción de familias unipersonales y viviendas que son en general pisos de tamaño medio y pequeños.

El mercado de potenciales compradores de muebles en general se completa con una importante afluencia de personas procedentes de otras ciudades que entran a Vigo por trabajo o por placer –Vigo es una zona vacacional por sus playas–.

El local de Bosque Nativo tal como se encontró al comienzo de este trabajo, se puede describir como un salón medianamente organizado, con una exposición que privilegiaba productos de menor rotación sobre productos de mayor movimiento comercial.

También poseía una atención al cliente relativamente deficiente y una decoración, organización de los productos y señalética poco atractivos, además de un nivel de precios particularmente elevado, una gestión inestable y con algunas dificultades en la congruencia del mensaje comercial en general.

Se destacaban muchas dificultades para la implementación de un programa comercial técnicamente adecuado al emprendimiento.

En consecuencia, fueron objetivos fundamentales de la tarea encarada, la realización de investigaciones de soporte para las propuestas que se definen; en particular un análisis exhaustivo del mercado, de la competencia y la oferta de

medios locales para desarrollar estrategias comerciales y comunicacionales que acerquen clientes al emprendimiento.

Al analizar la competencia se identificaron todos los comercios del rubro ubicados en la zona y se profundizó la investigación sobre determinados comercios con ofertas similares a las de Bosque Nativo.

Respecto al mercado de potenciales compradores, se utilizaron múltiples herramientas para analizar su comportamiento: encuestas, focus groups¹, opiniones expertas, prospección de mercado y "mystery shoppers"².

En cuanto a medios de comunicación, se analizaron todos aquellos disponibles y dadas las características del emprendimiento se profundizó sobre aquellas alternativas consideradas viables para el mismo.

Resumiendo las conclusiones podemos afirmar que la competencia en Vigo no tiene la actitud de desarrollar estrategias de marketing demasiado agresivas, a excepción de las grandes cadenas.

El mercado comprende particularmente productos españoles y portugueses, mayormente de pino, con una oferta importante de muebles de "diseño" y con precios que rondan entre el 50% y el 400% de los precios actuales de Bosque Nativo.

En cuanto a los consumidores, estos buscan generalmente calidad en primer lugar y prestan mucha atención a los precios, así como al servicio en general de la empresa. Por otro lado, se guía mucho por sus preferencias y gusto particular, tomándose tiempo para decidir la compra.

Las posibilidades de compra son en general amplias, ya que el acceso al crédito es muy simple y generalmente el consumidor adquiere créditos en los bancos para comprar al contado.

En cuanto a los medios de comunicación, se detectaron tres como los más adecuados en cuanto a la relación costo-eficiencia: buzoneo, distribución de folletos en vía pública y radio.

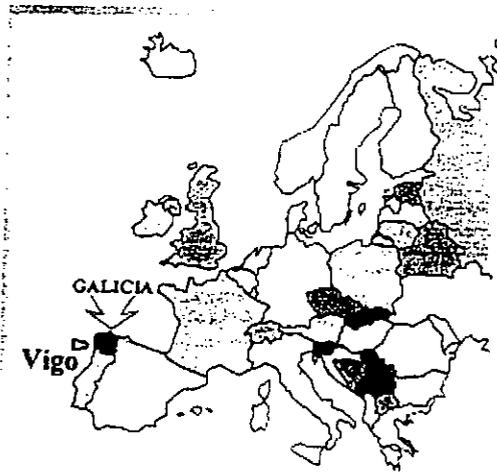
A partir de esta información se conforma el Plan de Marketing donde se definen las políticas y estrategias sugeridas a partir de la información relevada en el mercado y en la competencia.

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO-COMERCIAL DE LA ZONA

2.1 Análisis geográfico y sus aportes a la estrategia comercial.

2.1.1 Geografía política de Vigo y su relación con la región

Ilustración 1: Vigo en Europa



Fuente: Universidad de Vigo

La ciudad de Vigo se sitúa en el extremo noroeste de España en la región de Galicia. Se trata de una ciudad portuaria, la de dimensiones más importantes en la zona y con un total de casi 300.000 habitantes.

Es la ciudad más grande de la región, cuya capital es la ciudad de Pontevedra –la cual posee 75.000 habitantes–. Forma parte de la comarca de Vigo y de la Mancomunidad de Vigo.

En cuanto a distancias, la ciudad de Vigo se encuentra a menos de una hora de Pontevedra y a casi seis de Madrid.

Es una ciudad muy importante desde el punto de vista de su infraestructura portuaria y de su estratégica ubicación orientada hacia el océano atlántico. De hecho, el comercio extra-ciudad en

Ilustración 2: Vigo en Galicia



Fuente: Universidad de Vigo

Vigo es mayor hacia el exterior que hacia el interior de España.

En relación a este hecho es importante también destacar las características de su puerto como factor fundamental para su comercio extra-España.

Dentro de la Comunidad Autónoma de Galicia es la ciudad más importante en términos de su población y de su crecimiento económico, alojando más de la cuarta parte de la población de la provincia de Pontevedra y el 10% de Galicia.

Vigo se encuentra dividida en nueve distritos, cinco de ellos centrales y cuatro periféricos.

Cada uno de ellos a su vez se conforma por gran número de parroquias, la unidad política relevante más pequeña.

La empresa Bosque Nativo posee su local comercial en el primero de ellos, el más central de todos, en una zona de adecuado nivel adquisitivo y de importante circulación de público.

Si bien Vigo, en España, no es la ciudad más importante desde el punto de vista económico o en cuanto al poder adquisitivo del mercado interno, sí es una de las

Ilustración 3: Distritos en Vigo



Fuente: Ayuntamiento de Vigo (Depto. De estadísticas y censos)

ciudades que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos tiempo y una de las que mayores perspectivas tiene hacia el futuro.

Por otro lado, la posición geográfica de Vigo respecto a España si bien no es central, ofrece algunas ventajas en cuanto a tener una mayor receptividad en cuanto a los productos de importación y una infraestructura adecuada para el comercio exterior si se lo compara con otras ciudades de la zona —especialmente considerando que se encuentra en el extremo occidental de Europa—.

2.1.2 Características geográficas de Vigo y su influencia en el comportamiento de la población

Vigo se sitúa sobre la ría que le da su nombre. Constituye la cabecera urbana del sur de Galicia y es el núcleo de una zona que se extiende desde la península Do Morrazo hasta la frontera con Portugal. Limita al norte con Redondela, al este con Mos y Porriño, al sur con Gondomar y Nigrán y al este con ría de Vigo.

Ilustración 4: Vigo, hidrografía.



Fuente: Ayuntamiento de Vigo (Sec. de Desarrollo Urbano)

Se ubica también sobre el valle de Fragoso, atravesado por el importante río de Lagares.

Esta topografía tan particular, abierta hacia el suroeste de la ría de Vigo, le permite a

la ciudad gozar de ciertas peculiaridades climáticas que benefician su economía como lluvias abundantes en invierno cuando los alrededores del valle reciben mucha menor cantidad.

Otro beneficio es el amplio borde marítimo de 36,5 km

Ilustración 5: Parroquias de Vigo



Fuente: Ayuntamiento de Vigo (Depto. de estadísticas y censos)

de costa, que permite temperaturas moderadas durante todo el año –con una media anual de 15 grados-.

La superficie total de Vigo es de 109 km², casi el 20% del total de la mancomunidad que lidera. En ese territorio, incluye tanto viviendas urbanas como rurales, incluso ligeramente entremezcladas en sus 18 parroquias.

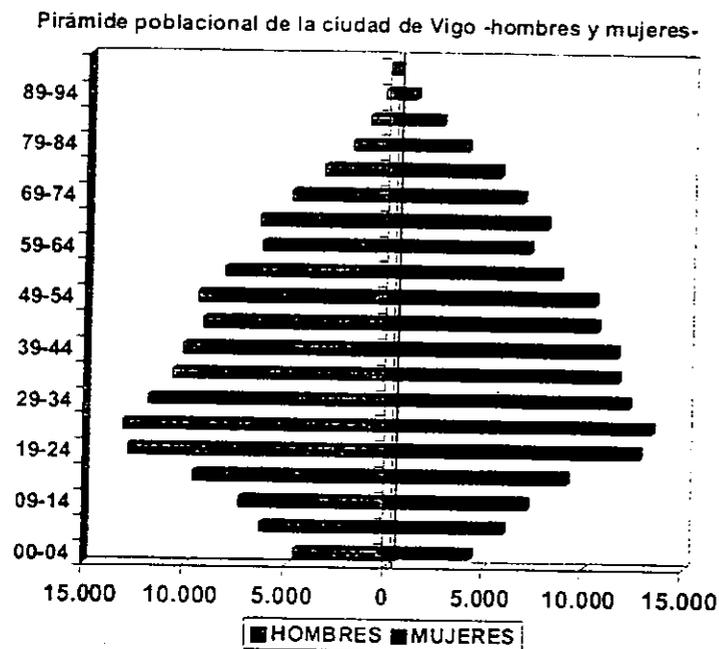
Es muy importante tener en cuenta que todos estos aspectos benefician a la ciudad en diversos sentidos. Por ejemplo, Vigo es una ciudad que atrae turistas en verano, tanto familias que buscan la tranquilidad de sus playas y sus paseos, como de jóvenes que buscan practicar el deporte del surf.

En todos los casos, son potenciales clientes de Bosque Nativo, tanto para equipar domicilios particulares como para casas de vacaciones o fin de semana –las cuales abundan en Vigo y zona de influencia-.

2.2 Análisis Demográfico y potencialidad de la demanda

2.2.1 Composición de la población

Gráfico 1: Pirámide poblacional de Vigo



Fuente: Elaboración propia (Braidot & Asociados)

La población de Vigo se conforma por 291.424 personas –con una densidad de 2600 personas por km²-, de las cuales aproximadamente un 25% es nativa de la ciudad y el resto se ve atraída por las posibilidades laborales que ofrecen las empresas de la zona.

De este total, el 48% son hombres y la distribución de edades es normal, aunque con

una particular escasez de individuos menores a los 20 años.

La ciudad de Vigo ha atraído personas de otras ciudades desde muchos años atrás.

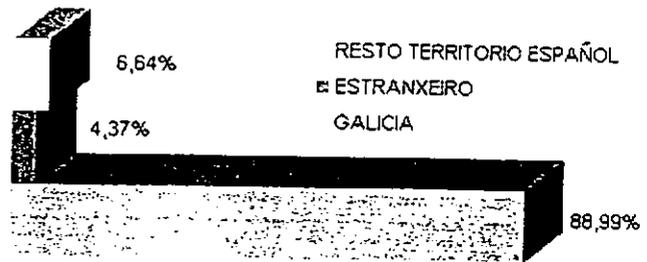
Hasta el año 1960, esta ciudad era mucho menor de lo que es hoy. Desde aquel entonces, ha crecido hasta duplicar su población.

Por esto, es fácil suponer que la mayor parte del crecimiento del número de sus habitantes radica más en los movimientos migratorios internos que en los nacimientos normales.

Por otro lado, la ciudad no sólo recibe personas del resto del territorio español, sino también en gran número desde otros países de Europa –como Portugal- o de América –como Colombia o Argentina-.

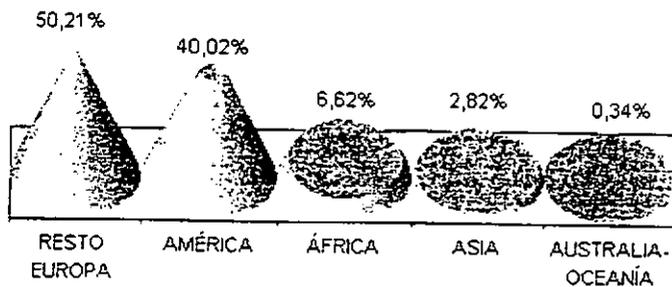
Estas circunstancias demográficas son de alto impacto en la definición de estrategias comerciales para la generalidad de los productos dadas las influencias que esta importante inmigración produce en la composición de todo el mercado.

Gráfico 2: Composición graf. de los inmigrantes



Fuente: Fundación Caixa Galicia

Gráfico 3: Origen de los extranjeros



Fuente: Fundación Caixa Galicia

Estos mismos movimientos migratorios se han acentuado en años recientes, en particular en el caso de extranjeros.

Si bien la mayor parte de este grupo proviene del resto de Europa, quienes son originarios

de América representan una parte muy importante. Mientras los europeos son el 50% de los extranjeros, otro 40% son americanos, dejando el restante 10% entre los africanos -6,6%- y asiáticos -2,8%-.

Este fenómeno de las inmigraciones está en constante evolución debido a la creciente afluencia de individuos originarios de América hacia la zona, así como de portugueses.

Estas características de la población se transforman en aspectos de gran relevancia porque se combinan diferentes hábitos de consumo y preferencias. Incluso en aspectos tan particulares como la altura de las mesas y sillas o el estilo de un mueble.

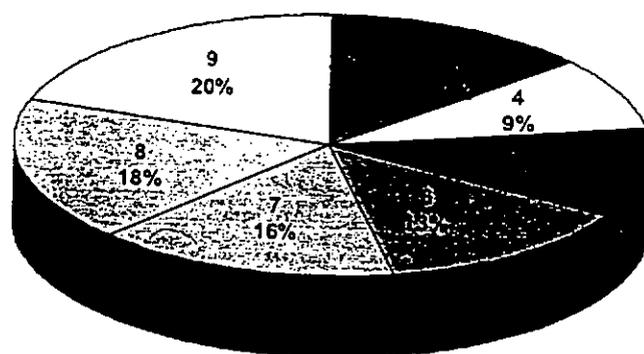
2.2.2 Composición de las familias

Si bien el mercado de Vigo está compuesto por unas 300.000 personas, la cantidad de familias es de 96.000, lo cual representa casi la misma -cantidad de domicilios particulares como potenciales clientes para la industria del mueble.

La familia promedio en Vigo se compone de 3 personas, aun cuando existe una

Gráfico 4: Distribución de las Familias en Vigo

Distribución de las familias por distrito
Total: 96.133 familias.



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

mayor cantidad de familias del tipo unipersonal.

Por esto, podemos hablar de una familia tipo de cuatro integrantes y una gran componente de familias de una sola persona –de hecho, son la mayor parte de las familias-.

En el caso de Vigo, cabe aclarar que la familia promedio tiende a agrupar más personas a medida que nos acercamos hacia el centro. Este tema se explica particularmente en el hecho de que gran parte de las familias de tipo unipersonal son producto de migraciones internas o externas en las que muchas personas se trasladan a la ciudad por trabajo.

Estas personas que viven solas, suelen establecer su hogar en la periferia -alejados del casco urbano- donde la oferta inmobiliaria es más amplia y económica y además les permite poseer una pequeña huerta o patio.

La mayor parte de las familias se concentra en los distritos periféricos sumando las dos terceras partes del total -un 67%-, mientras que en la zona del casco urbano –en el centro, los cinco primeros distritos- encontramos el resto.

Es importante tomar en cuenta nuevamente que el crecimiento vegetativo de Vigo es muy bajo, ya que alcanza un 0,1% -uno por cada mil-, cifra coherente con el promedio español. El verdadero incremento poblacional se da por la inmigración, más que por la evolución de la población interna.

Como hemos visto, una gran cantidad de familias es unipersonal. Estas son la familia “tipo” de Vigo. Para ser más descriptivos, -según los datos proporcionados por el ayuntamiento de Vigo- la familia tipo es de una persona, en una vivienda

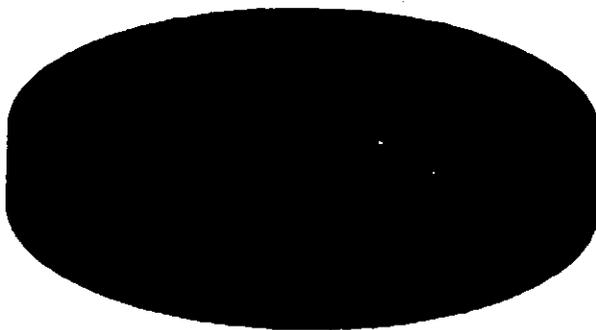
rodeada de terreno a veces utilizado para cultivos de autoconsumo –actividad que convive a las de trabajos industriales, comercio u otros servicios-.

Desde luego, probablemente estas familias unipersonales no sean el primer target de nuestra empresa, ya que suelen habitar viviendas no muy propicias para el mueble de algarrobo.

Sin embargo, muchas de estas personas representan una opinión y un potencial comprador en el futuro ya que la principal característica de estas familias es que en lapsos de cinco a diez años se agrandan y se transforman en potenciales consumidores, especialmente si tenemos en cuenta el nivel de crecimiento de la ciudad de Vigo.

2.2.3 Población urbana y rural

Gráfico 5: Población urbana y rural



Fuente: *Elaboración Propia (Braidot & Asociados)*

Este es otro elemento de importancia. Considerando los alrededores inmediatos de Vigo –dentro de la zona de influencia- el 29% de la población es rural, dejando el 71% dentro de la ciudad propiamente dicha.

El proceso de urbanización en Vigo está en constante

evolución, así como el de renovación de las actuales edificaciones. Debido a esto, hoy existen zonas donde conviven construcciones urbanas con otras rurales, como en las zonas de Lavadores, Castrelos o Teis.

Desde luego, esto no resulta extraño para los habitantes de Vigo, ya que la ciudad ha estado experimentando este proceso de crecimiento desde varios años atrás y es común encontrarse con trabajos de remodelación de edificios y de construcción de todo tipo de viviendas.

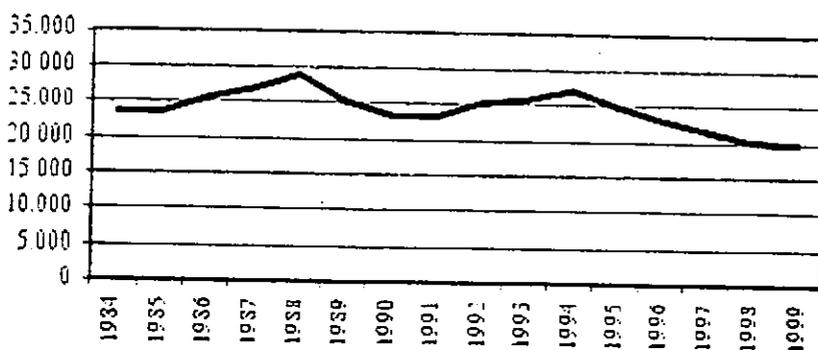
Si bien esto significa que al crecer la cantidad de viviendas, crece la demanda de muebles, debemos tener en cuenta que el efecto es más calmo para el tipo de oferta de Bosque Nativo, ya que gran parte de estos de estas construcciones son departamentos pequeños o son habitados por individuos que buscan mayormente la funcionalidad que les puede ofrecer un mueble económico, los cuales escapan al target de Bosque Nativo.

2.3 Análisis socio-económico

En primer lugar, es importante tener en cuenta que si bien la economía en Vigo ha estado creciendo en cuanto a puestos de trabajo y movimiento de dinero, la población se ha incrementado aun más rápidamente.

Por ello, si bien el desempleo ha estado decreciendo en los últimos años, este no ha sido tan pronunciado y la perspectiva que muestra es negativa, ya que esta economía no está preparada para poder incorporar la gran cantidad de inmigrantes que está recibiendo.

Gráfico 6: Evolución del desempleo en Vigo



Fuente: Fundación Caixa Galicia

Es importante señalar que en los últimos años, el 17% de los desempleados no tuvieron un empleo anterior, siendo la gran mayoría de estos -85%- mayores de 25 años, lo cual

demuestra una inserción laboral muy tardía y, consiguientemente, una capacidad adquisitiva mas bien reducida en franjas importantes de edad.

En cuanto a los sectores, el de servicios es el que mayor desempleo ha concentrado, seguido por los trabajadores de la industria.

Igualmente, para explicar estos números, se debe considerar la recesión industrial sufrida por Vigo en 1999 y el carácter predominantemente temporal de los empleos ofrecidos en el sector de los servicios.

En términos generales, el nivel de sueldos y el acceso al crédito está al alcance de la gran mayoría de la población española. Por otro lado, si bien los muebles de Bosque Nativo pueden ser muy costosos para una persona de bajos recursos -clase media baja y menor-, de todos modos, las características de este tipo de viviendas no encajan con el estilo y las características de Bosque Nativo.

En la ciudad de Vigo, los distritos centrales suelen agrupar personas de clase media amplia -zona Vigo Centro-, mientras que las de clase más alta se ubican más

distribuidas entre el norte y el oeste, aunque concentradas en el distrito 9 -al Oeste de la ciudad- en las parroquias de Navia, Comesaña, parte de Coruxo y Oia.

La zona sur agrupa todo tipo de personas hasta clase media, ya que el mayor atractivo es el hecho de poder conseguir viviendas por un precio mucho más accesible que en el resto de la ciudad, e incluso aun permite la posibilidad de poseer una casa con huerta, ya que los edificios de altura importante no son tan abundantes.

También existen zonas en las que abundan los hostales de bajo precio, con alquiler de habitaciones con baño y cocina –estos compartidos con otros inquilinos- donde es posible alquilar pagando semanalmente sin costos iniciales o garantes. Estas propiedades se ubican en las zonas sur, este y algunas pocas en el centro.

3 ANÁLISIS GENERAL DE LA EXPERIENCIA EN VIGO

3.1 Consideraciones generales

3.1.1 Aspectos básicos del local

El local es de una superficie importante para los parámetros de la zona, su superficie permite la exposición de unos seis conjuntos de muebles –por ejemplo, un dormitorio o un comedor armados- con vista al exterior y tres o cuatro más en el interior. Posee un frente muy amplio, ocupando un local en una esquina de importante circulación peatonal, aunque no vehicular.

También dispone de cuatro grandes vidrieras –aparte de la puerta de entrada ubicada directamente sobre la ochava- separadas por paredes de importante extensión (dándole a las vidrieras una apariencia más cercana a la de “ventanas”).

Si bien no está ubicado en la zona donde se concentran las mueblerías de precio medio y superior –Rúa³ Urzáiz y Gran Vía-, es una ubicación adecuada para poder desarrollar el negocio ya que se encuentra en el centro de la ciudad y muy cerca de las zonas más transitadas por vehículos y peatones.

De todas formas esta circunstancia, entre otras, amerita recomendaciones de estrategia comercial, como la que se sugiere más adelante, en el sentido de “ir a buscar” al cliente para que acceda al local.

3.1.2 Evolución general de la acción comercial en el local.

Hasta poco después de comenzado este estudio de mercado, el local poseía una orientación particularmente apartada de las preferencias de los consumidores locales.

La estrategia involucraba acciones de "empuje" de algunos productos que no eran del gusto local, y acciones de promoción inefectivas y en algunos casos inadecuadas y hasta contraproducentes para el público local.

El personal del local demostraba un comportamiento poco comprometido con la empresa, de bajo incentivo en el trato al cliente, así como propicio a involucrar intereses particulares con los profesionales y poco capaz de llevar adelante el negocio.

Actualmente, el personal de la empresa se ha renovado en cuanto a que ha cambiado la persona a cargo por otra más abierta a la capacitación, más comprometida con la empresa, con un claro incentivo orientado al éxito del negocio y capaz de comunicarse con el mercado.

3.2 Inquietudes que surgen del trabajo

La experiencia ha sido muy positiva, fundamentalmente por dos razones:

- ✓ Las ventas comenzaron a crecer.
- ✓ Las posibilidades del empresario formoseño han cambiado.

En primer lugar, la inflexión experimentada por las tendencias de las ventas permite comenzar a perfilar un negocio rentable y exitoso: un local más organizado, un personal serio, más capaz e incentivado, y una oferta orientada al consumidor.

En segundo lugar, esta experiencia en Vigo permite generar en los empresarios pequeños y localizados en una zona alejada del centro del país un aprendizaje en la gestión de negocios en países y mercados desarrollados.

En los aspectos más importantes, podemos concluir que esta experiencia resulta en un empresario formoseño que ya no es el mismo, que hoy puede ver posibilidades de crecimiento y expansión más allá de su propio mercado, hacia mercados desarrollados y en crecimiento.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Análisis del comprador potencial (desde el punto de vista del público consumidor en particular)

A partir de diversas formas de recolección se tomó información referente al público consumidor.

Respetando el target⁴ –objetivo- de mercado en el que Bosque Nativo compete, se recolectó información a partir de mecanismos como encuestas en la vía pública, entrevistas en profundidad, información secundaria y mystery shopper en el local de Bosque Nativo y en la competencia.

A continuación pivotaremos el análisis sobre la más compleja de estas técnicas, que nos brinda información más estructurada: las encuestas en vía pública. Información que complementamos con las otras técnicas, un tanto más cualitativas.

4.1.1 Conclusiones generales

En primer lugar, los consumidores en la ciudad de Vigo, al buscar un mueble, eligen a partir de conceptos muy claros y definidos: esperan que les guste, que sea cómodo y que sea de calidad.

Este concepto de calidad es un principio rector en el mercado de la zona, ya que no está necesariamente asociada a un precio "diferencial". Al decidir la compra, el consumidor prioriza la materia prima, la funcionalidad del mueble y luego el precio.

En Bosque Nativo luego de las medidas adoptadas a raíz del "Plan de Apoyo Operativo⁵", la materia prima y el precio hoy se destacan como "llamadores" atractivos para los consumidores. En particular la estrategia de precios se adecuó fundamentalmente a la estrategia competitiva en relación a los demás locales y también en función de la situación económico-financiera del emprendimiento.

En relación a la funcionalidad y otras características de los muebles se hace necesario ajustar detalles, por tratarse de muebles en general "grandes y pesados", que en algunos casos, no en todos, afecta al "percibido del target".

En cuanto a las materias primas, en España, el pino no está necesariamente considerado como una materia prima de baja calidad, sino como una alternativa funcional y más ecológica.

Es cierto que se la percibe como dueña de una menor calidad, aunque también con un precio significativamente más bajo. Por otro lado, cada negocio procura resaltar los aspectos más "vendedores" de sus productos aun cuando estén hechos con pino, como los diseños o la funcionalidad.

El algarrobo es completamente desconocido para la gente en cuanto a sus características. Si bien algunos lo reconocen al oírlo nombrar, en términos generales no pueden identificarlo o describirlo.

Por todo esto, no hay asociaciones vinculadas al mismo. La madera de "alta calidad" que si es reconocida por el mercado es el castaño en primer lugar, además que es reconocida como una materia prima característica en la zona.

4.1.2 Toma de Información.

El procedimiento de toma de información consistió en tomar en consideración tres dimensiones: A quiénes encuestar, dónde encuestar, y cuándo hacerlo.

El proceso de toma de esta información se realizó en forma intensiva a lo largo de cuatro fines de semana, a fin de evitar distorsiones que pudieran derivarse de circunstancias o acontecimientos particulares de algún día en particular.

Las zonas elegidas para la toma de información fueron las de gran afluencia de público adecuado al mercado potencial de Bosque Nativo: zona de Gran Vía, Zona de Rúa Príncipe y Rúa Urzáiz, y zona de Avenida Las Camelias y Avenida Florida.

Esto posibilitó un buen ajuste de la información al público objetivo deseado.

Las personas encuestadas debían tener entre 26 y 60 años, domicilio en Vigo y haber comprado alguna vez muebles o estar buscando comprar en ese momento. También se filtró exigiendo que los encuestados no trabajaran en o para una empresa directamente vinculada al mercado de muebles o de investigación de mercados.

4.1.3 Características de los individuos

En primer lugar analizaremos las características de las personas que componen las muestras tomadas, por cuanto describen la composición de los grupos de encuestados o investigados.

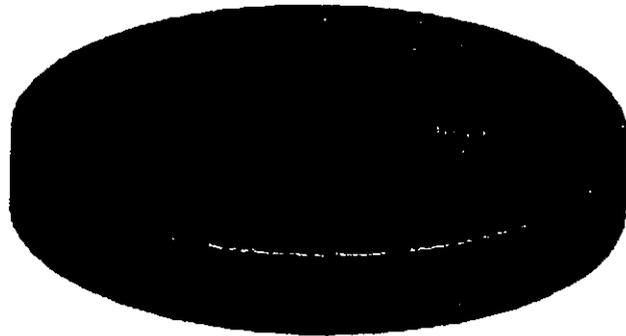
Los datos tomados y las preguntas realizadas en esta parte fueron los siguientes:

- ✓ Género

- ✓ Edad
- ✓ ¿Vive en un piso o en una casa?
- ✓ ¿Posee uno o más domicilios/propiedades de uso propio?
- ✓ ¿Cuál es su ocupación?
- ✓ ¿Qué nivel de estudios posee?
- ✓ ¿Cuántos coches/automotores posee?

Si bien esta parte la analizamos en primer lugar, al momento de cada encuesta, fue la última en ser aplicada a los encuestados. Este hecho se debe a la mayor sensibilidad que puede despertar, brindar esta información, en algunas personas.

Gráfico 7: Distribución de la muestra según género del encuestado



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

A continuación veremos los resultados obtenidos.

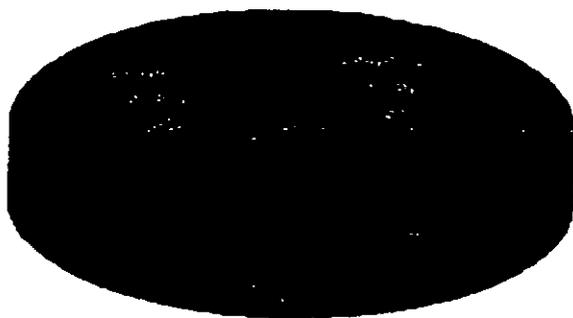
Género

Al ser tomada al azar, la encuesta dejó librada la cuota de géneros al mismo. Este resultó en una composición de poco más de la mitad de personas del sexo masculino: un 56%.

Edad

En cuanto a la edad, la muestra resultó similar a la composición censal de la población de la región: un 22%

Gráfico 8: distrib. por edad (grupo de 26 a 60 años)



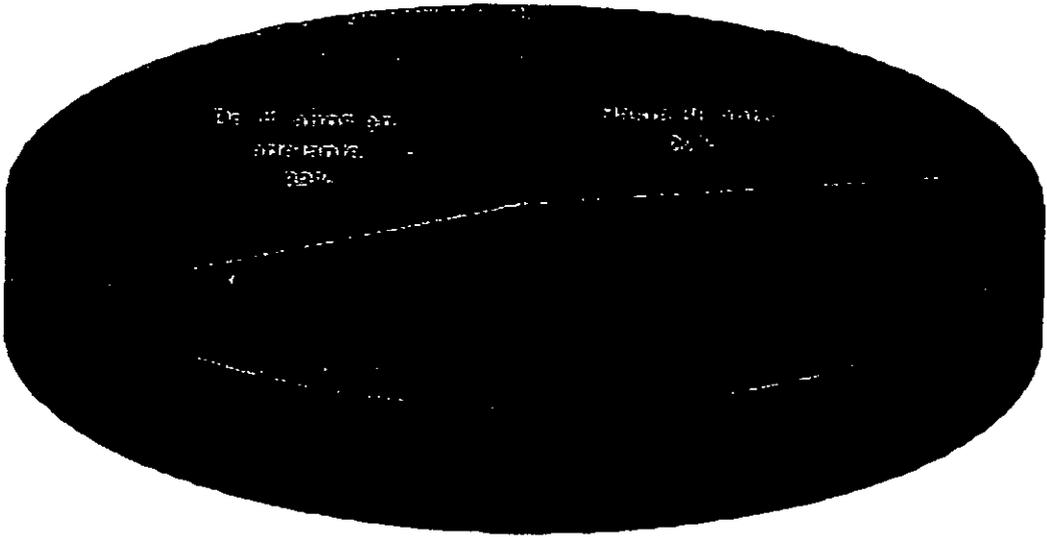
Fuente: *Elaboración Propia (Braidot & Asociados)*

declaró tener 30 años o menos, mientras que casi la mitad (45%) dijo tener desde 31 hasta 40 y el tercio restante de 41 años en adelante.

Debemos tener en cuenta que se procuró encontrar, dentro del primer grupo, personas

desde los 25 años. Y dentro del último grupo, personas hasta los 55 años, permitiendo acercar la muestra al grupo que, en su mayoría, conforman los clientes de este mercado.

Gráfico 9: Distribución de la muestra por edad



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Respecto a la cantidad de personas que representa cada porcentual, en el primer grupo tenemos 26 individuos, 56 en el segundo y 39 en el último.

Propiedades

En cuanto a la tercera y cuarta preguntas realizadas en esta parte –donde vive y cuantas propiedades tiene- encontramos proporciones similares.

Es importante aclarar que en España el término “departamento” tiene un significado diferente al utilizado en otros países. Para ese concepto se usa el término “piso”.

Gráfico 10: ¿Vive en casa o en un piso?



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

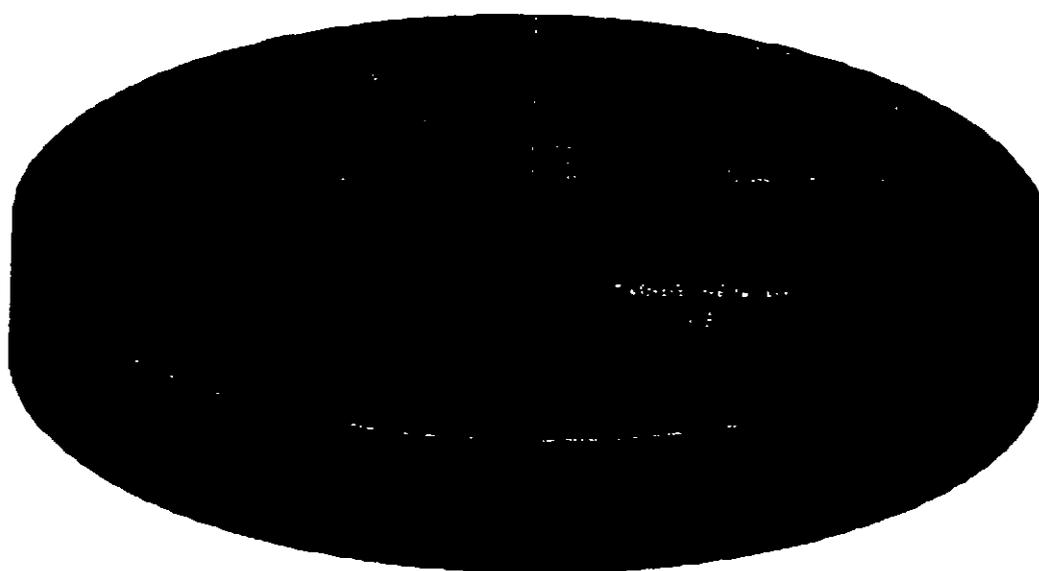
En primer lugar, un 77% vive en un piso y el otro 23% de los encuestados dijo vivir en una casa.

Si bien la proporción de personas que viven en pisos en la población total es superior a la de la muestra, esto se explica en el hecho de que la toma de la muestra se realizó en zonas de mayor poder adquisitivo y más adecuadas para representar al grupo de potenciales clientes del mercado de muebles de madera.

En cuanto a si poseen más de un domicilio propio, la cuarta parte de los encuestados se ubicaron entre los que tienen más de uno. Cabe aclarar que se les

explicó que se hablaba de domicilios para "vivienda", dejando aparte los locales comerciales y misceláneos.

Gráfico 11: ¿Posee una vivienda o más de una?



Fuente: *Elaboración Propia (Braidot & Asociados)*

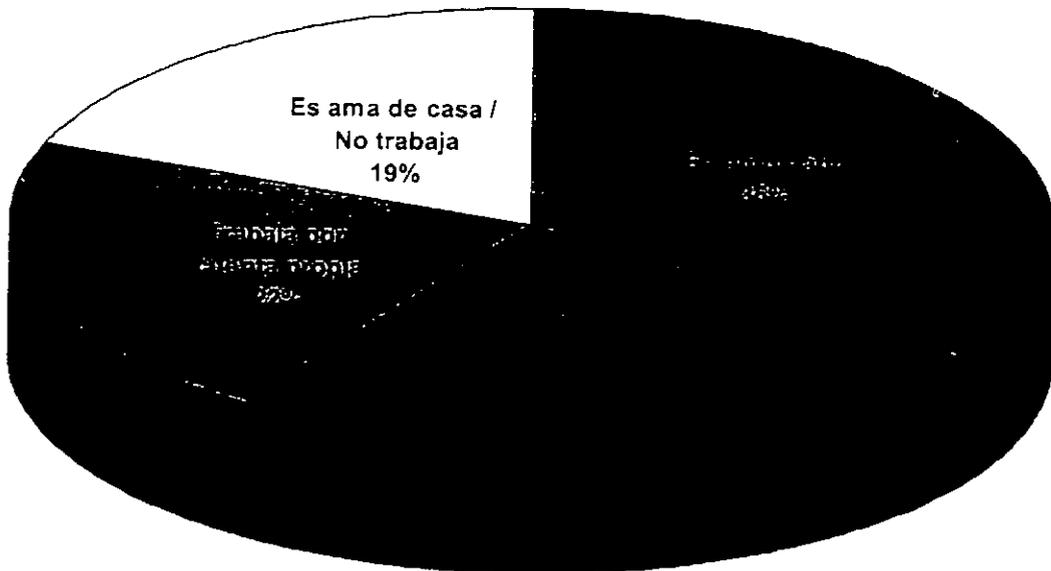
Ocupación

Las ocupaciones enunciadas por cada encuestado variaron entre muchas opciones. En el proceso de armado y prueba del formulario de preguntas, se establecieron cuatro grupos definidos para agrupar las ocupaciones, los cuales resultaron de gran utilidad para establecer una idea clara al respecto:

- ✓ Empleados

- ✓ Profesionales independientes
- ✓ Cuenta-propistas (propietarios de comercio)
- ✓ Amas de casa o personas que no trabajan

Gráfico 12: Ocupación de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Para lograr una mejor orientación, cabe aclarar que, a grandes rasgos, según los valores estimados en la zona de Vigo e influencia, los empleados (que habrían entrado dentro del perfil de los encuestados) ganan anualmente entre 15.000 y 40.000 dólares.

A partir de los resultados, notamos una distribución de la muestra equilibradamente distribuida entre cada grupo. La mayor proporción pertenece al conjunto de empleados, con un 35%, seguido por el de profesionales independientes con casi la cuarta parte del total.

El restante 31% se distribuye entre los que trabajan por cuenta propia (22%) y los que no trabajan o se ocupan como amas de casa (19%).

Nivel de estudios

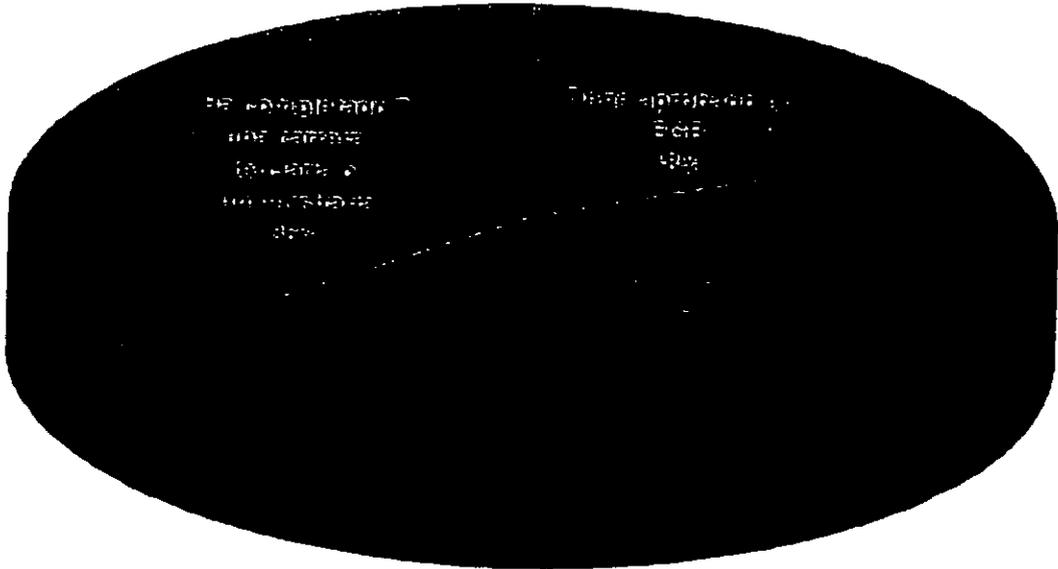
En esta sección, es importante explicar cómo se conforman los diferentes niveles de educación en España. El sistema utilizado en el relevo, es válido para los que actualmente poseen 23 o más años, ya que los menores de 23 han estudiado dentro de otro sistema –el cual rige actualmente-.

El sistema utilizado se conforma de tres niveles básicos de educación para los individuos desde 6 hasta 19 años, a partir de los cuales se puede acceder a la educación terciaria o universitaria.

El primer nivel es la Educación General Básica –EGB- que va desde los 6 hasta los 14 años inclusive. Luego está el Bachillerato Unificado Polivalente –BUP- que comprende desde los 15 hasta los 17 años. Y por último, el Curso de Orientación Universitaria –COU- que incluye dos años en casi todos los casos.

En cuanto a los consultados, se les solicitó que expresaran el mayor nivel que habían alcanzado –y terminado-. El hecho de que ninguno haya enunciado el COU, se debe muy probablemente al hecho de que este nivel sólo habría sido completado por quienes tuvieran intención de desarrollar una carrera universitaria o terciaria.

Gráfico 13: Nivel de estudios



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

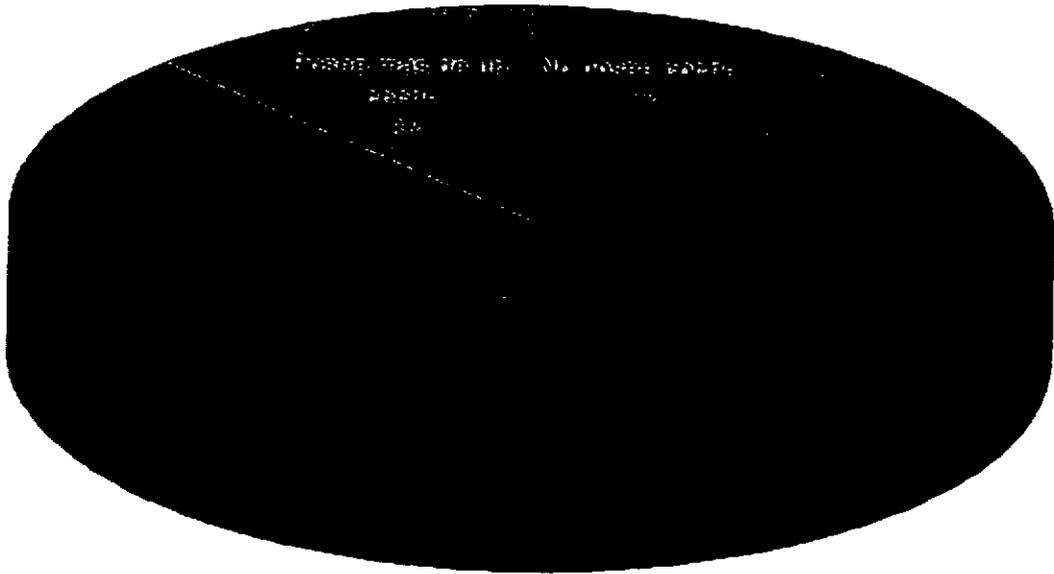
Entre éstos últimos –los que tenían título universitario o terciario-, encontramos algo más que uno de cada tres -36%-, mientras que el grupo de quienes terminaron el BUP comprende casi la mitad -46% y quienes posee tan sólo el EGB, un 18%.

Ninguno dijo no tener siquiera el EGB completado, así como en cuanto a estudios de postgrado, opción que también quedó en cero.

Posesión de automotores

Esta opción, que nos permite tener un indicador del tipo de personas encuestadas, arrojó un resultado previsible: una gran mayoría -76%- dijo tener un solo auto, un 11% ninguno y el restante 13%, más de uno.

Gráfico 14: ¿Cuántos coches posee?



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

4.1.4 Elección de los muebles

En esta parte, se realizaron cuatro preguntas para determinar como había desarrollado la compra o estaba realizando la misma:

- ✓ ¿Compró muebles de madera alguna vez?
- ✓ ¿Buscaba muebles nuevos o usados?
- ✓ ¿Cómo?
- ✓ ¿Dónde?

Esta parte precedió al análisis de la opinión acerca de los diferentes tipos de muebles y maderas.

Los resultados son muy simples para analizar. En cuanto a las primeras tres preguntas, el 100% de la gente coincidió en la respuesta.

La totalidad de la muestra afirmó haber comprado muebles alguna vez y también aseveró que los buscó entre los nuevos. Estos resultados son coherentes con el perfil de la población buscada.

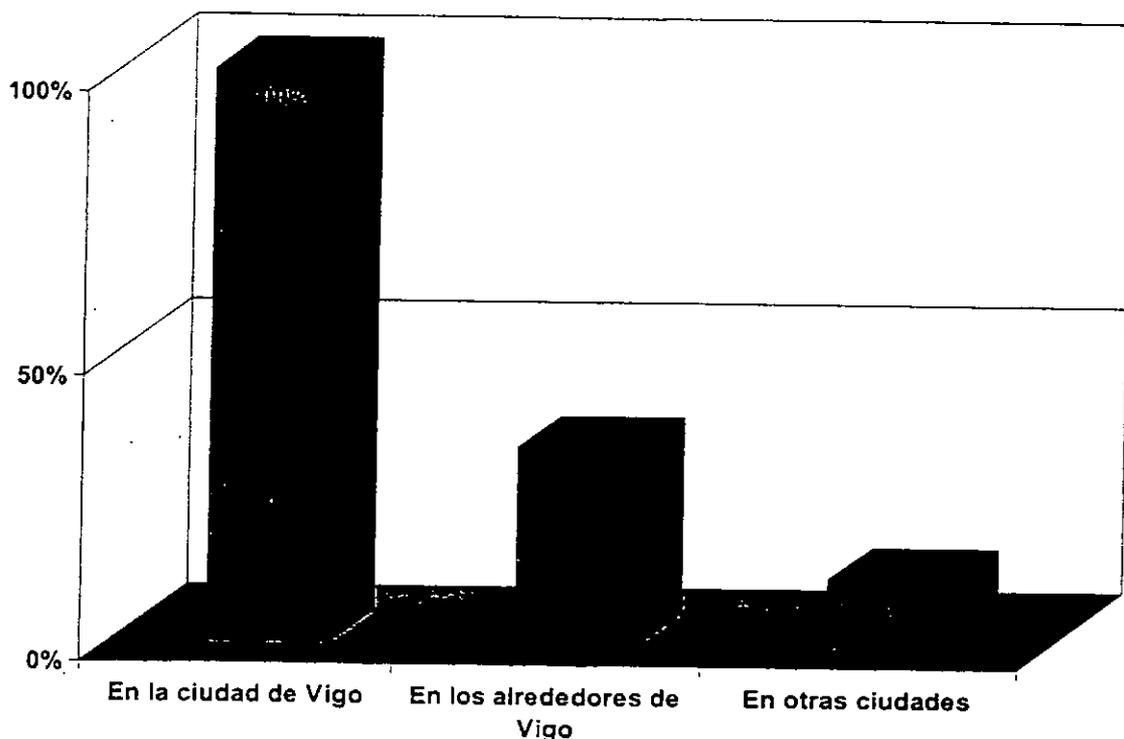
En cuanto a la tercer pregunta, la respuesta era de opción múltiple: podían elegir una o más de las siguientes opciones –aparte de poder aportar alguna otra: “por teléfono”, “por internet”, “por medio de un agente” o “personalmente”. A pesar de esto, todos eligieron la última opción.

Respecto a la última de las preguntas, esta también permitía elegir más de una opción, lo cual sucedió.

Las opciones comprendían:

- ✓ En la ciudad de Vigo
- ✓ En los alrededores de Vigo
- ✓ En otras ciudades

Gráfico 15: Dónde buscó muebles



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Mientras la totalidad de los encuestados sostuvo haber buscado dentro de la ciudad de Vigo, de estos, casi una tercera parte -34%- afirmó haberlo hecho en los alrededores y un 12% en otras ciudades.

4.1.5 Opinión acerca de los muebles y la materia prima

Dentro de esta parte, se enfocaron las preguntas en los siguientes aspectos:

- ✓ Tipo de mueble que se busca
- ✓ Atributos más relevantes al elegir y comprar un mueble
- ✓ Importancia de los atributos más específicos en un mueble
- ✓ Importancia de la materia prima con la que está fabricado el artículo

- ✓ Conocimiento de diferentes maderas
- ✓ Opiniones asociadas a las diferentes maderas

En cuanto al primero de los aspectos, este incluye más e una pregunta: tipo de muebles y tamaños. En cuanto al último aspecto, este se realizó permitiendo asociación libre, por lo que presenta un resultado cualitativo en lugar de cuantitativo.

Tipo de mueble que busca

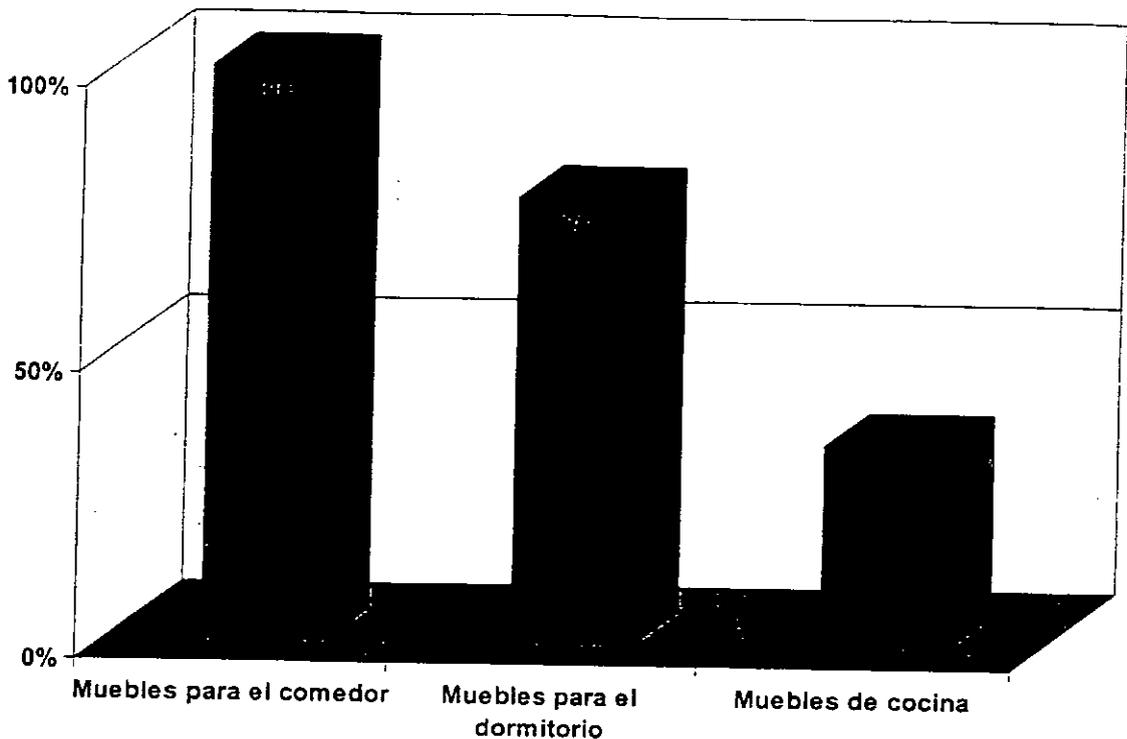
En primer lugar, se consultó acerca del tipo de mueble que se buscó o se estaba buscando en cuanto al ambiente al que estaba destinado. Las opciones comprendían:

- ✓ Para cocina o baño
- ✓ Para comedor o sala de estar
- ✓ Para dormitorio
- ✓ Para comercio

Esta clasificación surge de dos intenciones: tener en cuenta las similitudes entre los mobiliarios habituales de determinados ambientes –como el comedor y la sala de estar- y respetar los grupos de muebles según como son comercializados.

Es decir, tomar en cuenta que en la ciudad de Vigo hay comercios especializados en cocina y baño, en comedores y salas de estar, en dormitorios –o en estos dos últimos juntos-, y en el moblado de comercios.

Gráfico 16: Tipo de ambientes para los que buscó muebles



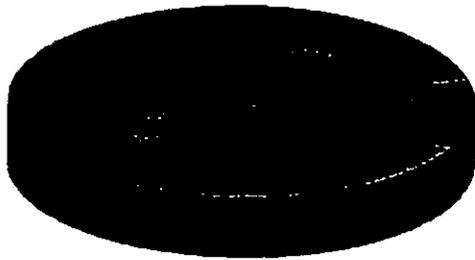
Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Ante todo, un dato importante es que ninguno de los encuestados respondió eligiendo la opción de muebles para el comercio –los cuales no son de nuestro interés-.

En cuanto al resto de las opciones, la totalidad de la muestra afirmó buscar o haber buscado muebles para el comedor y sala de estar. Luego, 78% de la muestra afirmó haber buscado también muebles para el dormitorio y tan sólo la tercera parte se ubicó su elección entre los muebles de cocina y baño -35%-.

En segundo lugar se preguntó sobre el tamaño del mueble que buscaba. Se le dio a optar entre muebles: grandes, chicos o ambos. Mientras el 68% optó por ambos, un 11% afirmó buscar muebles del tipo grandes y aproximadamente el doble de esa cantidad -21%-, muebles chicos.

Gráfico 17: ¿Que tipo de muebles buscaba o busca?



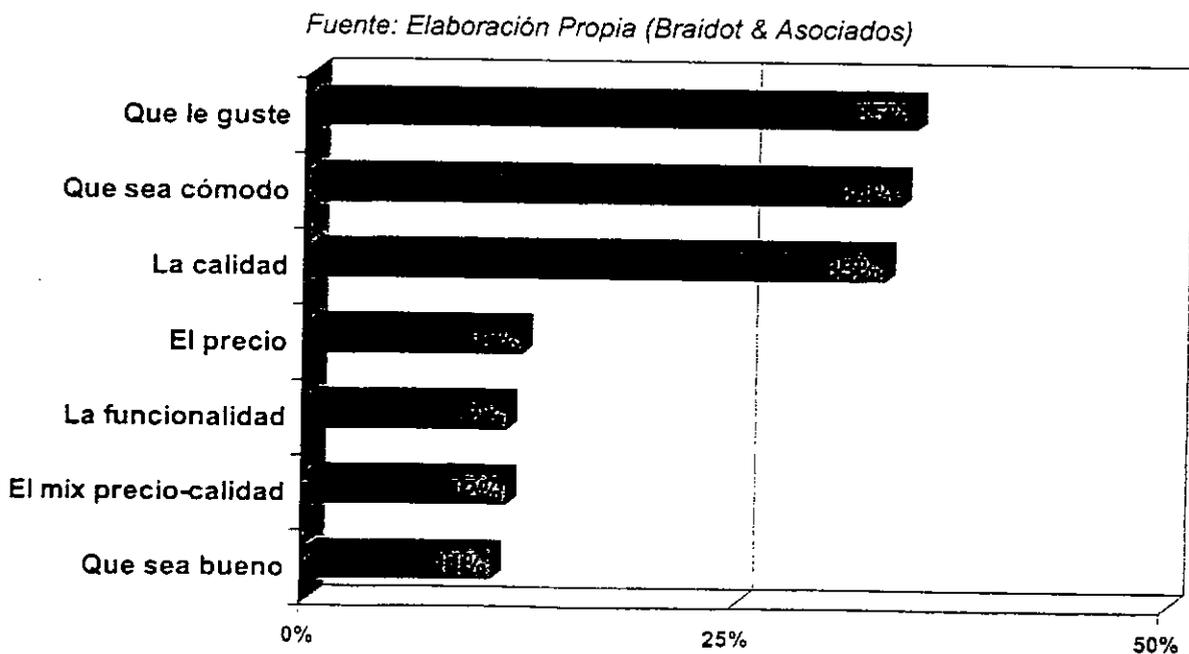
Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Estos resultados corresponden en forma coherente con los datos sobre el tipo de vivienda que poseen los individuos de la muestra –mayormente pisos-.

Atributos más relevantes al elegir un mueble

Ante esta pregunta, se permitió al encuestado elegir el mismo cual serían estos, al mismo tiempo que se le dio la opción de dar más de una respuesta.

Gráfico 18: Aspectos considerados más importantes al comprar un mueble



Si bien las respuestas dadas diferían ligeramente en la forma de expresarse, éstas pudieron ser agrupadas fácilmente en frases equivalentes. Las tres más elegidas,

con al menos la tercera parte de los encuestados, fueron: "Que le guste", "Que sea cómodo" y "La calidad".

Respectivamente, los porcentajes fueron: 35%, 34% y 33%. Como se puede ver, difieren entre sí por muy poco, por lo que podríamos agruparlas estas opciones en un primer conjunto:

- ✓ Que le guste
- ✓ Que sea cómodo
- ✓ La calidad

El siguiente conjunto, separado por un 20% y más del primero, lo comprenden las restantes cuatro opciones:

- ✓ El precio
- ✓ La funcionalidad
- ✓ El mix precio-calidad
- ✓ Que sea bueno

Aquí, el precio alcanzó un 13% de las menciones, la funcionalidad y el mix precio-calidad un 112% cada uno y el último atributo, un 11%.

En esta pregunta ya podemos observar que el precio se ve superado por las opciones que tienen que ver con la calidad y las preferencias personales, relegando los aspectos más funcionales a un segundo plano –aunque no muy lejano– como podremos ir confirmando a lo largo de los siguientes resultados.

Importancia de cada atributo

Esta pregunta siguió a la anterior particularmente por una razón: mientras en la anterior se le dio al encuestado la opción de elegir los atributos más importantes en forma de opciones múltiples y libres, en esta otro se le pidió que califique la importancia de cada uno de cinco atributos previamente determinados.

La escala utilizada para determinar la importancia comprendió una escala equilibrada de cinco opciones –del 1 al 5–:

| | | | | |
|------------------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Nada importante (1) | Poco importante (2) | Medianamente importante (3) | Muy importante (4) | Completamente importante (5) |
|------------------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|

De este modo, se le ofreció al interlocutor elegir entre extremos opuestos, una opción en el "medio" y alternativas entre estos.

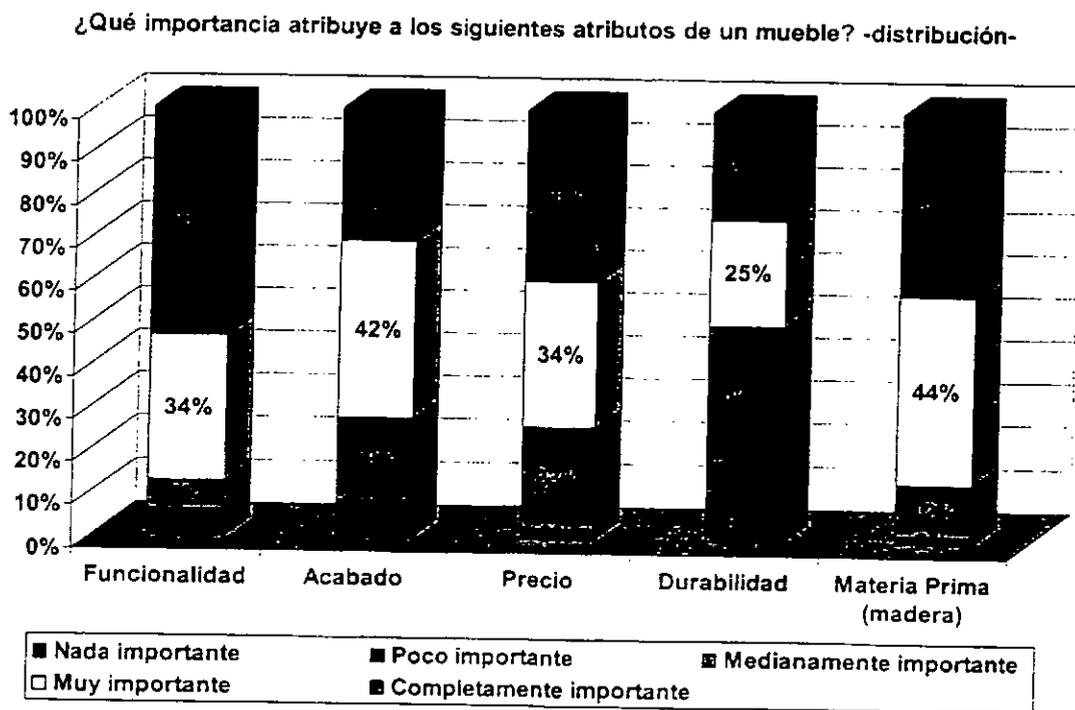
Los atributos sobre los que se solicitó la opinión se ofrecieron ordenados en todos los casos –como se detalla ordenadamente a continuación–, con dos atributos estrechamente vinculados en los dos primeros y los dos últimos y el precio en tercer lugar:

- ✓ Funcionalidad
- ✓ Acabado
- ✓ Precio
- ✓ Durabilidad
- ✓ Materia Prima

La intención de este orden es que el encuestado no confundiera los diferentes atributos. En otras palabras podría haber sucedido, por ejemplo, si se hubiera antepuesto la materia prima a la durabilidad, que luego de opinar sobre la materia prima, al preguntársele sobre la durabilidad, hubiera identificado esta con la de la materia prima y no con la del mueble.

Ante todo es importante aclarar que los resultados se presentan gráficamente en primer lugar como el acumulado porcentual de las diferentes opiniones –sobre la escala de importancia dada- brindadas y en segundo lugar como un promedio en la escala.

Gráfico 19: Importancia que atribuye a determinados atributos en un mueble



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

En cuanto a la funcionalidad, la mayoría -53%- afirmó que es completamente importante en un mueble y un 34% que es muy importante. Tan sólo un 13% relegó

la importancia de este atributo como medianamente importante -7%- o poco importante -6%-. Claramente ha sido el atributo considerado más importante por la gente.

Luego, encontramos el acabado. En este caso, las opiniones fueron menos favorables. Si bien el 73% opinó que es completamente o muy importante, esto representa 16 puntos porcentuales menos que la funcionalidad. Este 73% se compone en un 31% por opiniones de "completamente importante" y en un 42% de "muy importante". Medianamente importante fue considerado por el 19% y el restante 8% lo definió como poco importante.

En cuanto al precio, este atributo fue ubicado en el máximo de la escala por el 40% de la muestra y en el siguiente escalón por un 34%. Luego, en mitad de la escala lo ubicaron casi la mitad de las respuestas -23%- y tan sólo un 3% lo relegó al penúltimo lugar en importancia.

Respecto a la durabilidad, este fue el atributo menos valorado. Si bien el 50% opinó que era completamente o muy importante –a partes iguales del 25%-, un 32% lo percibió como de importancia media y un 18% lo consideró poco o nada importante -10% y 8% respectivamente.

En relación a la materia prima, este fue el segundo atributo más valorado, ya que la misma cantidad de personas que en el caso de la funcionalidad -87%- lo tuvo en cuenta entre los dos mejores lugares de la escala, aunque con una distribución entre ambos menos favorable -43% en el mejor y 44% en el de muy importante-.

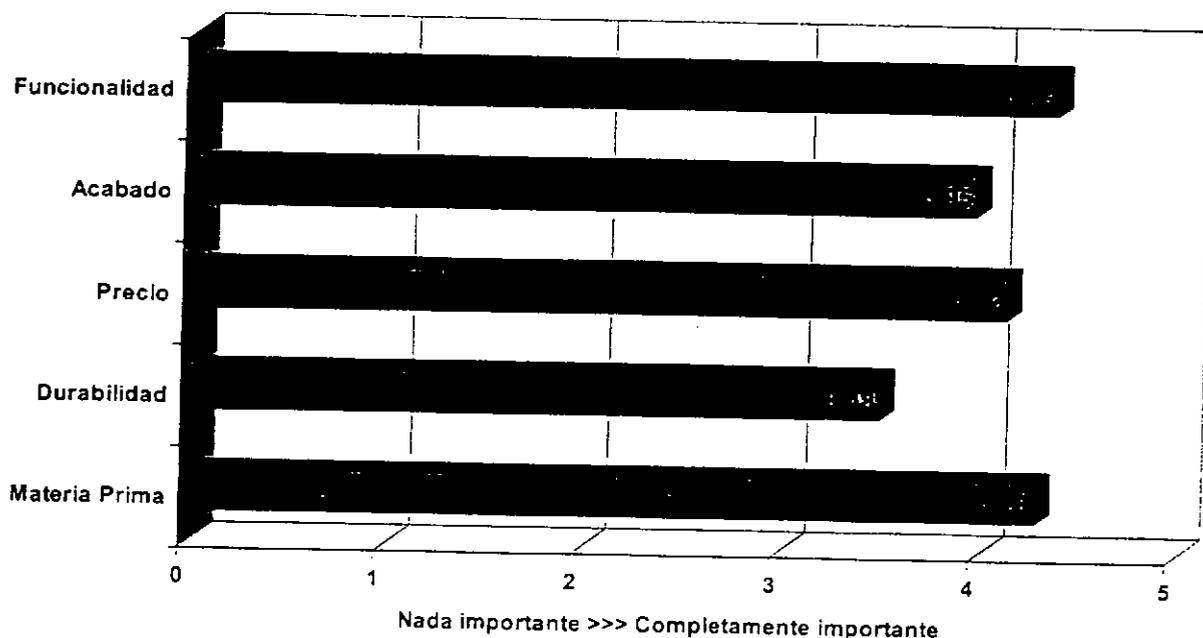
Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

En cuanto a los que lo consideraron medianamente importante, tenemos al 12% de la muestra y el restante 2% consideró a la materia prima poco importante.

Es importante extraer como primera conclusión que todos los atributos son mayormente considerados importantes por los encuestados. Es decir, un grupo menor es el que considera algunos atributos como poco importantes.

A pesar de las excepciones, las opiniones se acercan, en promedio, a "muy importante" con claridad.

Gráfico 20: Importancia que atribuye a determinados atributos en un mueble -promedio-



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Si extrajéramos un promedio ponderado de las opiniones –aunque esto no tenga un valor estadístico y sólo sirva de "orientación" para comprender mejor el fenómeno-

podríamos observar que cuatro de los cinco atributos se ubican, respecto a la escala entre 3,95 y 4,35.

En el caso de la durabilidad, es notable que se aparte del conjunto de los atributos y se acerque mayormente a la calificación medianamente importante.

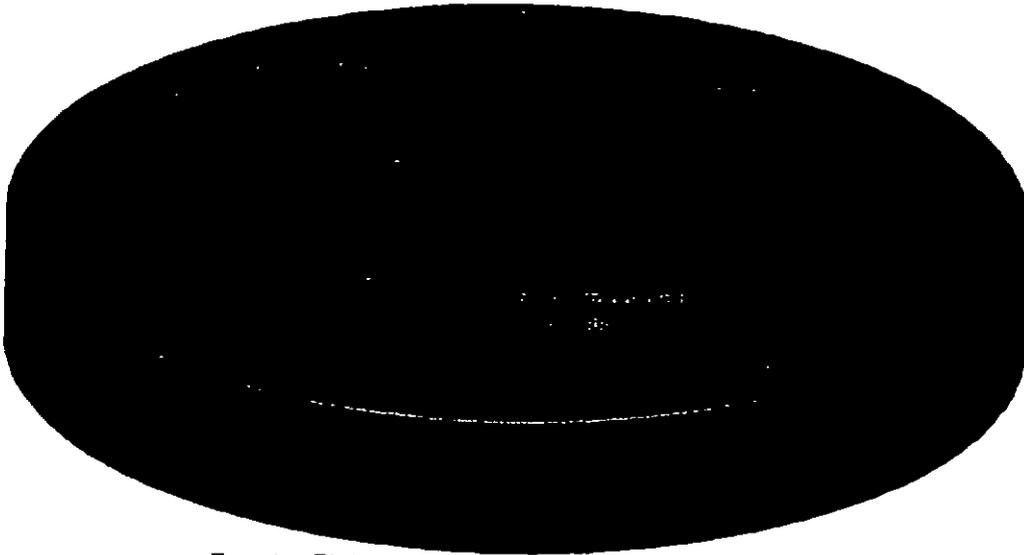
La importancia de la madera en la fabricación

En primer lugar se consultó si consideraba importante el encuestado la madera con la que estaba fabricado el mueble. La respuesta se ubicó claramente en el sí, con un 88%.

Sumado a esto, no se notaron diferencias relevantes entre la opinión de quienes opinaron de esta forma y quienes consideraron que la madera no era importante en la fabricación de la madera.

Estos valores son también coherentes con la valoración que se le dio a la materia prima, como atributo, en la pregunta anterior.

Gráfico 21: Importancia de la madera con que está fabricado un mueble



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Conocimiento de las diferentes maderas

Esta pregunta se compuso de dos partes: una espontánea donde se le permitió nombrar libremente al encuestado las maderas que conociese –o de las cuales hubiese escuchado- para fabricar muebles; otra “sugerida” donde se le permitió señalar en una ficha aquellas maderas que conocía –o hubiese escuchado- y no estaban nombradas aun.

Las maderas nombradas mayormente coincidieron con las sugeridas en la segunda parte. Las excepciones fueron abeto, algarrobo, fresno y pino marítimo. Incluyendo estas últimas, son diez en total:

- ✓ Abeto
- ✓ Algarrobo

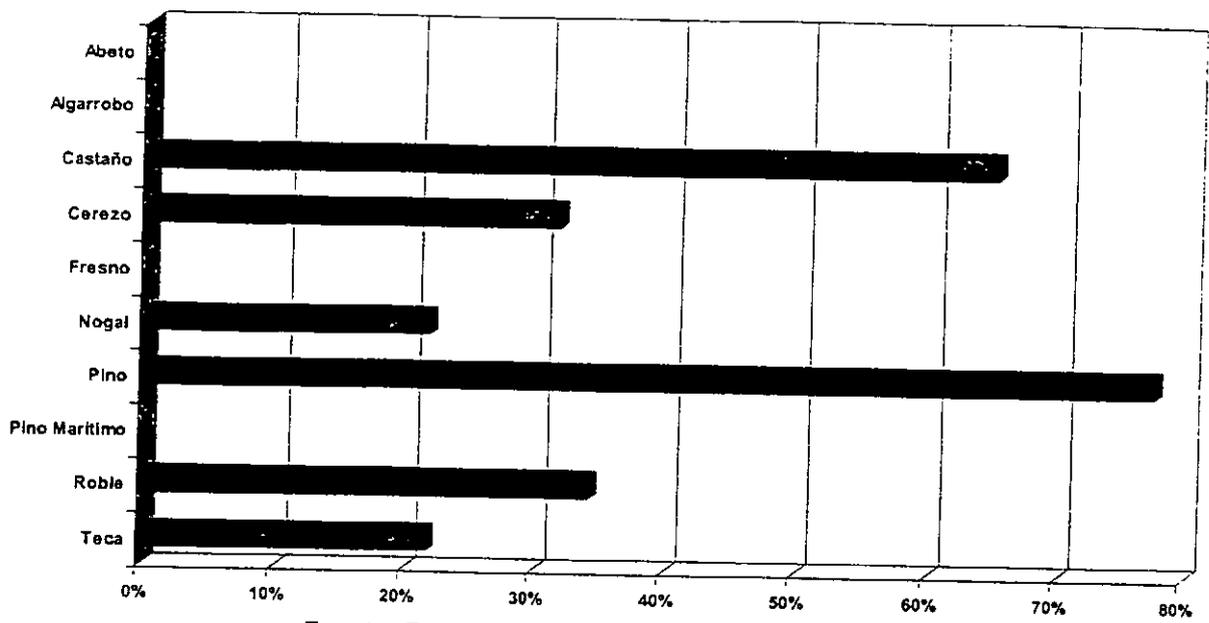
- ✓ Castaño
- ✓ Cerezo
- ✓ Fresno
- ✓ Nogal
- ✓ Pino
- ✓ Pino Marítimo
- ✓ Roble
- ✓ Teca

Las maderas que no se incluyen aquí son aquellas que fueron nombradas muy pocas veces, con menos del 5% de la muestra. Estas son:

- ✓ Caoba
- ✓ Haya
- ✓ Sapeli

Analizando el primer grupo de maderas nombradas –las que lo fueron espontáneamente-, vemos que las que más se destacaron y estuvieron lejos por encima del 50% de las menciones, fueron el pino -78%- y el castaño -65%-.

Gráfico 22: Conocimiento por parte del público de maderas para fabricar muebles



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Estos valores son muy coherentes si consideramos que el pino es una madera universalmente conocida y utilizada, aparte de ser cultivada por toda Europa. En cuanto al castaño, esta es una madera cuya utilización está muy extendida por España, al tiempo que es percibida como "la madera" de España.

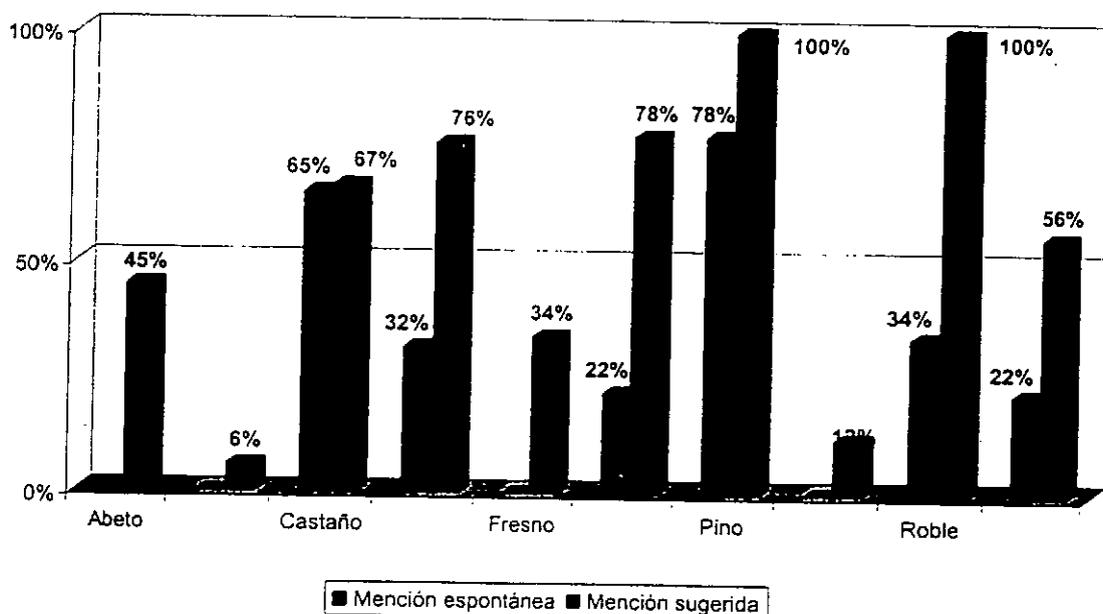
Luego, por debajo del 50%, se ubican el roble –con un 34%–, el cerezo –32%– y por último el nogal y la teca con un 22% cada una.

Luego podemos analizar el conocimiento de las diversas maderas sumando a las anteriores cantidades, las menciones sugeridas, con lo que obtenemos el conocimiento total.

Aquí observamos algunas curiosidades si comparamos este gráfico con el anterior. En primer lugar, observamos que determinadas maderas son reconocidas por la totalidad de los encuestados: el pino y el roble.

Si bien en el caso del pino no resulta extraño en absoluto, en el caso del roble nos permite notar que si bien puede resultar más difícil de recordar espontáneamente, es reconocido fácilmente.

Gráfico 23: ¿Qué maderas conoce para fabricar muebles? -comparación entre mención espontánea y sugerida-



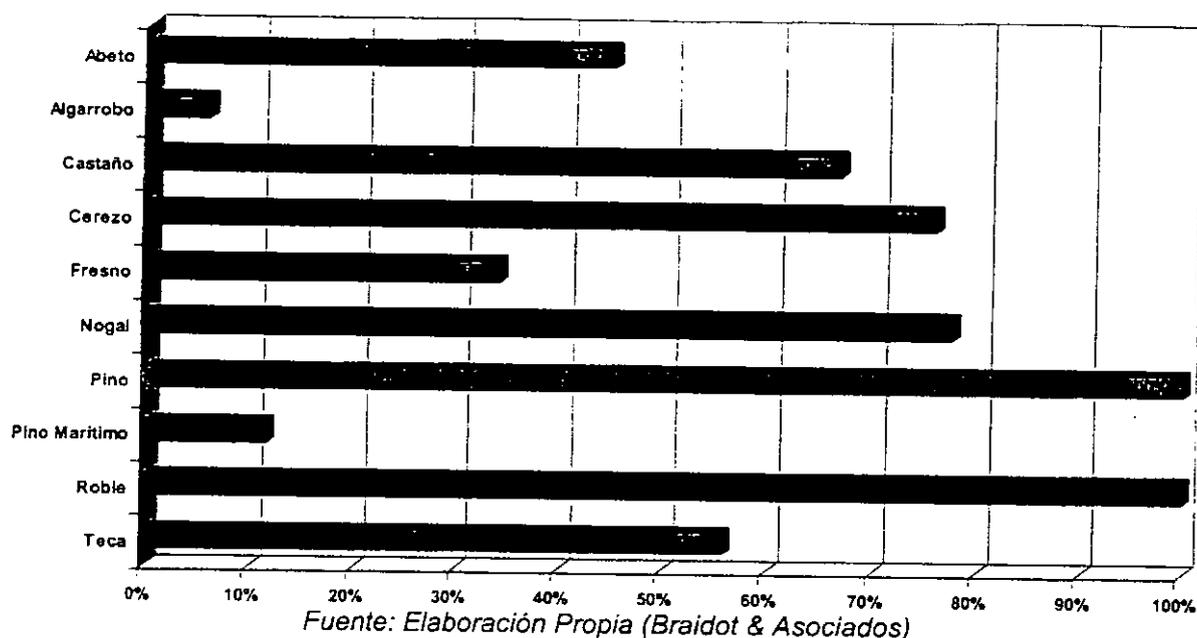
Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

En segundo lugar, vemos que el cerezo duplica la cantidad de reconocimientos –de 32% hasta 76%-, mientras que el nogal y la teca que antes alcanzaban tan sólo el 22%, ahora crecen fuertemente hasta alcanzar el 78% y el 56% respectivamente.

El caso más extraño respecto a los del grupo de mencionados espontáneamente es el del castaño, que de un 65% fue reconocido tan sólo por un 2% adicional llegando al 67%.

Esto nos dice, muy probablemente, que una vez que es conocida esta madera es fácilmente recordada, aunque no sea tan común como el roble o el pino.

Gráfico 24: Maderas que conoce para fabricar muebles -mención sugerida-



Hasta aquí hemos analizado a las seis maderas más reconocidas, las cuales coinciden con las mismas que fueron nombradas espontáneamente.

Luego tenemos las maderas que fueron nombradas recién por primera vez tras ser sugeridas. En primer lugar encontramos el abeto con casi la mitad de las menciones: un 45%.

El fresno, reconocido por el 34% de la muestra, poco más de la tercera parte. Lejos está el pino marítimo -12%- y mucho más lejos aún el algarrobo, reconocido tan sólo por un 6% del total de la muestra.

Cualidades asociadas a cada madera

Aquí, tan solo enunciaremos los adjetivos mayormente nombrados para cada madera. Las únicas maderas que no fueron incluidas en esta parte son el algarrobo y el pino marítimo, que no recibieron calificativos lo cual marca un desconocimiento o falta de concepto en el cliente respecto de estas maderas.

En el caso del abeto, las pocas opiniones recibidas lo calificaron de madera "mediocre" o común.

En cuanto al castaño, los encuestados coincidieron en que se trata de una madera "robusta" y muy adecuada para hacer muebles de excelente calidad.

Para el cerezo, se recibieron calificativos considerándolo una madera nudosa, muy buena y de gran calidad.

Para el fresno fueron pocas las opiniones y confluyeron en que es una materia "noble".

El nogal fue considerado como muy fuerte, maleable y de excelente calidad. En términos generales, como una madera muy buena.

El pino tuvo opiniones muy diversas, aunque no divergentes. Mientras algunos hablaron del pino como una madera flexible y funcional para la fabricación, otros la consideraron barata o mediocre.

Otra madera considerada como "robusta" fue el roble. También se la calificó como caro y muy bueno.

La teca, por último, fue descrita como de excepcional o muy buena calidad, así como funcional.

4.2 Análisis de las preferencias del comprador potencial y características del mercado (desde el punto de vista de "expertos")

En este punto, se suma información al punto anterior a partir de entrevistas en profundidad realizadas entre expertos del medio en forma de Focus Groups y entrevistas en profundidad. Los conceptos y expresiones que se vuelcan en este acápite derivan entonces de la opinión y reflexiones de los entrevistados.

Consideramos "expertos" a personas dedicadas al mercado del mueble, ya sea como agentes de compra, proveedores, fabricantes y revendedores, quienes conforman los Focus Groups a partir de los cuales hemos extraído esta información.

Si bien la guía con la que se han llevado los mismos se asemeja a la encuesta antes analizada, la libertad para apartarse de la misma ha sido plena, por lo que extraeremos a continuación todos los puntos relevantes.

Este análisis nos permitirá, por sobre todo, comprender como es la situación a la que la cadena de distribución se enfrenta en el mercado de muebles.

4.2.1 El mercado

El mercado de Vigo se caracteriza por una baja integración entre los diferentes comerciantes, fabricantes y agentes. El único organismo que realiza este tipo de trabajo es la Cámara de Comercio de Galicia, agrupando en forma separada comerciantes y fabricantes entre sí.

La competencia es muy fuerte, aunque no es motivo de problemas o complicaciones entre los diferentes participantes. Existen si, ocasiones en que se han generado diferencias de opinión a partir de indefiniciones en cuanto a la importación de productos desde Portugal que –dada la cercanía geográfica- posee gran influencia en el mercado local.

Para realizar una distinción entre las diferentes “modalidades” que puede adquirir un negocio de venta de muebles, podemos separarlos entre:

- ✓ Negocios de fabricación y venta de muebles a medida sin venta por catálogo (generalmente negocios de tipo familiar y localista con un taller en el mismo local).
- ✓ Negocios de fabricación y venta de muebles con venta por catálogo (aquí se ubica Bosque Nativo y la gran mayoría de los negocios en Vigo, que poseen gran cantidad de productos en venta y en catálogo y pueden adaptarlos al gusto del cliente).
- ✓ Cadenas de negocios del tipo anterior (negocios como el antes descrito, aunque formando parte de una cadena española o portuguesa).
- ✓ Negocios de venta de muebles y de artículos y bienes de decoración.

Para negocios como Bosque Nativo, la mayor competencia se daría en el segundo y tercer tipo, ya que el primero suele ofrecer productos de menor calidad y terminación, mientras que estos otros suelen ofrecer productos propios o de terceros, aunque habitualmente respaldados con garantías y un servicio más desarrollado.

El último grupo agrupa a las casas genéricamente llamadas de decoración que también venden una cantidad importante de muebles, aunque la mayor parte está disponible mediante catálogo.

4.2.2 La Construcción

Otro tema importante es el de la construcción en la ciudad de Vigo, ya que desde hace ya un tiempo hasta el presente, las empresas de muebles han visto este proceso como una oportunidad.

Si bien la mayor parte de las veces, el papel de una fábrica es mínimo ya que no son muchos los muebles que las constructoras contratan (bajomesadas, armarios y algunas veces alacenas), dada la cantidad de las mismas que se desarrollan al mismo tiempo, están vistos como una oportunidad de generar volumen y permitir una baja de costos en el resto de la oferta vía la absorción de costos y gastos generales en el mayor volumen de la actividad.

4.2.3 El Marketing, publicidad y promoción, en el negocio del mueble.

Respecto al tema de la publicidad y la promoción, no es muy común que este se lleve a cabo fuera de las cadenas importantes. Saliendo de empresas como Gran Vía y Mer-K-Mueble, es poco común ya que no existe una mentalidad de crecimiento en los comercios individuales y en las pequeñas cadenas, particularmente si este crecimiento se propone a partir del marketing.

En otras palabras, el marketing no está instalado entre los comercios porque las grandes empresas dominan este aspecto y de algún modo desincentivan a los más pequeños de tomar iniciativas de ese tipo.

4.2.4 Los productos

Respecto a los estilos, los fabricantes y comerciantes ven como lo más natural que existan dos tipos de productos en cada comercio: aquellos que forman parte del grupo de productos que "se vende bien" y aquellos que se van renovando según lo que dicta el mercado.

Entre el grupo de los que "se venden bien", cada comerciante tiene su surtido particular, formado de piezas que por alguna razón tienen una aceptación muy positiva entre sus clientes ya sea por algún aspecto funcional, por encajar bien con algún tipo de edificación local o simplemente por ser de diseño exclusivo de ese comerciante.

Entre aquellos productos que se renuevan con cada ciclo, están la gran mayoría de los productos. Si bien los ciclos son bastantes largos y pueden implicar dos o más años, también pueden precipitarse con motivo de alguna nueva cadena europea que desembarca cerca o por algún nuevo tipo de tecnología que incorpora la competencia.

Este tipo de "renovación de la oferta" suele ser bastante parcial, y está dictada por las casas más grandes por un lado y por las exigencias del mercado, por el otro. De todos modos, a opinión de la mayor parte de los comerciantes, el grueso de los productos no cambia y es siempre el mismo con modificaciones muy pequeñas.

4.3 Canales de Comercialización de muebles en Vigo e Influencias. Análisis de la competencia de Bosque Nativo.

El análisis de la competencia se realizó rescatando, en primer lugar, la totalidad de los competidores, considerando su especialización y localización geográfica para decidir su inclusión en el listado.

Se definieron zonas en función de la percepción del grupo que desarrolló el trabajo de investigación en la zona, permitiendo comprender la distribución de los mismos según el nivel de la zona y su concentración, así como los hábitos del público.

En segundo lugar se tomó una muestra de negocios dentro del grupo de los mismos dedicados a la comercialización de muebles para el hogar con características –como mínimo- apropiadas para poder compartir un mercado cercano al de Bosque Nativo, con un perfil de consumidor cercano.

4.3.1 Distribución de la competencia en la ciudad de Vigo

A continuación podremos observar como se distribuyen los negocios competidores dentro de la ciudad. Para esto hemos distinguido seis zonas principales con características particulares o por su concentración geográfica, englobando a los diferentes comercios en clusters.

Estas zonas son: Centro, Comercial, Gran Vía, de Camelias, Balaídos y Este.

Las primeras dos cercanas al centro de la ciudad, formando casi un solo grupo. En total, abarcan casi la totalidad de la ciudad y permiten crear un perfil de comercio

para cada segmento de la misma y para cada uno de los 132 locales que detallamos agrupados de esta manera.

Algunos comercios quedan fuera de estos grupos por estar particularmente aislados de los mismos y desconcentrados respecto a la ciudad. Los más importantes son:

| | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| ✓ Galicia Sofás SI | Bayona CR 131 |
| ✓ Veleiro Losada Graciano | Coruña RU 15 |
| ✓ "Remar Galicia" | Coruña RU 42 |
| ✓ Pintos Alplama SI | García Barbon AV 74 |
| ✓ Rochsai, SI | Guixar ML 111 BJ |
| ✓ Muebles Del Grupo Sa | Naya Pontes CL 0 |
| ✓ Transtiembras Mos SI | Ramón Nieto-Lavadores AV 135 BJ |
| ✓ Figueroa Barra Esther | Raposa-Bembrive CM 1 |
| ✓ Costas Antonio José | Sanjurjo Badía RU 185 |
| ✓ Bastos Álvarez Buenaventura | Sanjurjo Badía RU 196 |
| ✓ González Custoya, José | Sanjurjo Badía RU 208 BJ |
| ✓ Costoya Moreira Dorinda | Sanjurjo Badía RU 27 |
| ✓ Álvarez Carballo, Prudencio | Sanjurjo Badía RU 49 |
| ✓ Fernández Rivas Avelina | Travesía De Vigo RU 140 |
| ✓ Vázquez Cadahia José Enrique | Travesía De Vigo RU 171 |
| ✓ Álvarez Rodríguez M Consuelo | Urzáiz-Bouzas PZ 2 BJ |

Cada sector de la ciudad tiene su propio público y sus propios días y horarios de mayor flujo de público. También describiremos este elemento.

Zona Centro

Esta zona incluye a Bosque Nativo y a varias avenidas y calles de gran importancia: Policarpo Sanz, García Barbón, Rosalía de Castro y Colón. También se encuentra cerca de la principal calle peatonal de la ciudad: Rúa Príncipe.

Los límites de esta zona son: Al norte y oeste, La Ría Vigo; al sur, Rúa Príncipe/ Rúa Urzáiz (sin incluirla); y al este, Rúa Canceleiro.

Hay un total de 16 negocios –concentración media-, en general reconocidos por tener un importante tiempo en la zona y una buena presentación de la mercadería. La oferta está restringida a locales de superficies moderadas o reducidas (particularmente en cuanto a la vidriera), siendo Bosque Nativo una excepción.

Esta es una zona de gran movimiento peatonal, importante concentración comercial y de acceso a las principales líneas de transporte dentro de la ciudad. También es, a nivel laboral, una zona de concentración de oficinas. Gastronómicamente, también atrae mucho público.

En cuanto a la venta de muebles específicamente, es una zona de referencia junto a la Comercial y la de la Gran Vía, aunque con menor concentración que estas.

Los negocios ubicados en la zona Centro son:

✓ Hge, Diseño & Hogar Vigo Sl

Carral RU 22

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| ✓ La Nueva Guía De Muebles SI | Carral RU 7 |
| ✓ Nogueira Gomes Pereira Rosa Maria | Cervantes RU 1 |
| ✓ Decoración De Interiores Brezo, SI | Colón RU 3 BJ |
| ✓ Lamarca Vázquez Benito | Compostela PZ 32 BJ |
| ✓ Fiba 95 SI | Fermin Penzol RU 5 |
| ✓ Matices Interiorismo SI | García Barbon AV 46 BJ |
| ✓ Creación Interior, SI | García Barbon CL 0 |
| ✓ Bosque Nativo, SI | Marques De Valladares RU 31 |
| ✓ Pórtico Sa | Policarpo Sanz RU 28 |
| ✓ Rodríguez Araujo Rosa Maria | Rosalía Castro RU 1 |
| ✓ Kirlo Vigo SI | Rosalía De Castro CL 20 G |
| ✓ Fabeiro García Maria Carmen | Uruguay RU 6 BJ |
| ✓ Pórtico Sa | Valázquez Moreno RU 29 BJ |
| ✓ Díaz Pérez Humberto | Victoria RU 6 BJ |

Zona Comercial

Si bien no es la única zona comercial, es la más relevante de Vigo, ya que alberga los dos mayores paseos de compra de la zona urbana de Vigo -Paseo de la Plaza Elíptica y El Corte Inglés- a menos de 300 metros de distancia y multiplicidad de otros comercios de todo tipo, particularmente con las marcas más relevantes.

Es una zona extensa, aunque con una importante concentración de locales, agrupando 41 de ellos entre: la Rúa Príncipe al Norte, Rúa Vázquez Varela al Este, Plaza España al Sur y Avenida Marqués de Alcedo y Paseo Granada al Oeste.

Esta zona es de gran tránsito peatonal, particularmente como zona de paseo y esparcimiento, y vehicular, ya que incluye tres avenidas de gran importancia: Rúa Urzáiz, Rúa Venezuela y parte de la Gran Vía.

Si bien los negocios en esta zona mantienen un formato de superficie moderada, mejoran la presentación en la zona de Gran Vía y se asimilan a la zona centro en el resto. Es importante tener en cuenta que este sector goza con la mayor parte del flujo comercial de la zona en días no laborables, incluyendo los grupos juveniles y de mejor nivel socio-económico.

En esta zona, los negocios encontrados son:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| ✓ 45 De Vigo, SI | Bolivia RU 45 BJ |
| ✓ Rial Prego José | Brasil RU 45 |
| ✓ Iglesias Varela Eladio | Brasil RU 58 |
| ✓ Gomez Vázquez Manuel | Ecuador RU 73 BXD |
| ✓ Gozalo Barcia M Mercedes | Ecuador RU 81 BJ |
| ✓ Española Del Descanso Sa | Eduardo Iglesias CL 18 |
| ✓ Actividades De Moda SI | Elíptica PZ 0 |
| ✓ Moaan Vigo SI | Gran Vía AV 0 |
| ✓ Alen Ferro, Fernando | Gran Vía AV 13 B |

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|-----------------------------------------------|---------------------------|
| ✓ Flex Equipos De Descanso Sa | Gran Vía AV 17 |
| ✓ El Estilo Y La Decoración De La Casa Sl | Gran Vía AV 58 |
| ✓ Mercasofa Vigo Sa | Gran Vía AV 7 |
| ✓ Normobel,Sl | Gran Vía AV 7 BJ |
| ✓ Almacenes Gran Vigo Sa | Hernán Cortes RU 28 BJ |
| ✓ La Silla De Vigo Slunipersonal | Hernán Cortes RU 9 |
| ✓ Fabeiro García Maria Carmen | Hernán Cortes RU 9 BJ |
| ✓ Almacenes Gran Vigo Sa | Maria Berdiales RU 19 |
| ✓ Huerta San Vicente Sl | Maria Berdiales RU 20 |
| ✓ Bouquet Diseño E Interiorismo Internacional | Maria Berdiales RU 20 |
| ✓ Almacenes Gran Vigo Sa | Maria Berdiales RU 24 |
| ✓ Fabeiro García Maria Carmen | Maria Berdiales RU 25 BJ |
| ✓ Vázquez Blanco, M Carmen | Maria Berdiales RU 27 |
| ✓ Almacenes Gran Vigo Sa | Maria Berdiales RU 33 B S |
| ✓ La Silla De Vigo Slunipersonal | Maria Berdiales RU 36 |
| ✓ Fernández Vidal José | Mexico RU 48 BX |
| ✓ Gomez Vázquez Manuel | Mexico RU 61 BX |
| ✓ Costas Nuñez Ana Isabel | Nicaragua RU 32 BJ |
| ✓ Import-Export Mobiarte Sl | Pizarro RU 6 |
| ✓ Ideas Mobiliario Sl | Pizarro RU 6 B |
| ✓ Comercial Izmit, Sa | Progreso RU 24 |

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| ✓ A D P 24 Interiorismo, SI | Progreso RU 24 |
| ✓ Pérez Pernas M Gloria | Progreso RU 31 |
| ✓ Savannah Vigo SI | Ronda Don Bosco RU 8 |
| ✓ Muebles Samuel Sa | Urzáiz RU 33 |
| ✓ Muebles Torrado SI | Urzáiz RU 78 BJ |
| ✓ Moble Style Sa | Urzáiz RU 79 |
| ✓ Megia Suarez Pedro | Velázquez Moreno RU 5 BJ |
| ✓ Masso Ortigueira Tomas | Venezuela RU 8 BJ |
| ✓ Kosiam Vigo SI | Xose Gil PQ 7 BJ |



Además de todos estos, incluiremos a El Corte Inglés, ya que si bien los muebles son una parte, de su oferta general, proporcionalmente muy pequeña, también es cierto que es una propuesta muy importante en relación a otros negocios competidores tanto por los productos, como por el servicio y el reconocimiento.

Zona Gran Vía

La zona Gran Vía podría considerarse una continuación de la zona Comercial si observamos las mismas desde el punto de vista geográfico. Sin embargo, al considerarlas desde el punto de vista de los consumidores, esta zona posee características muy diferentes.

En primer lugar, la zona Gran Vía se caracteriza por su preponderante tránsito vehicular y su reducido tránsito peatonal.

Es una extensa zona que se desarrolla a lo largo de la mayor avenida de la ciudad, Gran Vía, y su paralela, Rúa Zamora. Comienza en Plaza España y termina en Rúa Xirona, a cien metros de la Plaza América. Cercana a estas, corre la Rúa Barcelona, de importancia por el público atraído por su oferta gastronómica.

Los locales ubicados en esta zona incluyen gran cantidad de gran superficie y muy variada oferta. La mayor parte de estos son competencia directa de Bosque Nativo en cuanto al tipo de productos ofrecidos y la estructura de precios.

También es importante tener en cuenta que los mayores centros de venta de muebles está dispuestos aquí y hay pocas excepciones —como El Corte Inglés— en otros lugares de la ciudad.

Si bien el flujo de público no es muy abundante en la zona, es mayor la proporción del mismo que se acerca específicamente con la intención de buscar algo, mientras que este es más escaso en las otras zonas, donde la mayor parte de la gente que circula se acerca a los negocios por curiosidad.

En el siguiente listado de los competidores ubicados en Gran Vía, 19 comercios en total:

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| ✓ Terrón SI | Barcelona RU 71 |
| ✓ Mosquera De Vega Alfonso | Barcelona RU 82 |
| ✓ Ramona Lorenzo Y Otra, Sc | Gerona RU 1 B |
| ✓ Cocinas Patiño, SI | Gerona RU 2 BJ |

| | |
|----------------------------------------|----------------------|
| ✓ Muebles Edra SI | Gran Vía AV 112 |
| ✓ As Fogatas De Vigo SI | Gran Vía AV 122 BJ |
| ✓ Cibeira Mato José | Gran Vía AV 132 BJ |
| ✓ Grup Domo Due, SI | Gran Vía AV 145 |
| ✓ Atenea Sc | Gran Vía AV 148 |
| ✓ Muebles Samuel Sa | Illas Canarias RU 31 |
| ✓ Muebles Del Grupo Sa | Madrid AV 0 |
| ✓ Viguesa Del Mueble, SI | Madrid AV 0 4 |
| ✓ Don Mueble Vigo Cb | Provincial CR 0 |
| ✓ Muebles Y Complementos De Madera, SI | Zamora RU 110 BJ |
| ✓ La Estanteria Diseño SI | Zamora RU 19 |
| ✓ Trento Decoración, SI | Zamora RU 28 BJ |
| ✓ Muebles Samuel Sa | Zamora RU 42 |
| ✓ Estilo En Decoración Del Hogar Mobil | Zamora RU 86 |
| ✓ La Nueva Guía De Muebles SI | Zamora RU 88 |

Zona Avenida las Camelias

Este sector se extiende desde la Plaza Constitución al Norte hasta la plaza independencia al sur, recorriendo la avenida las Camelias y calles cercanas a lo largo de esta.

Es una zona cuyo recorrido es habitual en fines de semana o por la tarde ya que es una avenida que atraviesa la ciudad de norte a sur y posee un tránsito

moderadamente importante, gracias a los desvíos y túneles que reducen las molestias que este puede representar para los transeúntes.

En este sector encontramos varios supermercados y casas de venta de ropa y accesorios, posee un nivel socioeconómico menor al de las zonas vistas anteriormente y el tipo de público que circula por aquí es de mayor edad o mujeres adultas, así como, en horarios de la tarde, gran cantidad de personas de diferente tipo volviendo a su hogar desde el trabajo.

Otra característica de la zona es que goza de la mayor cantidad de rutas de transporte público, siendo que la mayor parte de las líneas de buses la atraviesan en toda su extensión.

La mayor parte de los negocios de venta de muebles que encontramos en la zona poseen el formato de un negocio mediano, con dos cuerpos pequeños de vidriera o tres importantes en el caso de las esquinas.

Es menos común encontrar negocios especializados exclusivamente en muebles para el hogar y más común encontrar casas de decoración con un pequeño surtido de determinados muebles y una oferta de venta más apoyado en la venta por catálogo.

Aquí encontramos, en total, 20 negocios:

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| ✓ García Oubiña Celada, Javier | Alfonso XIII RU 0 BJ |
| ✓ García Abalde Laureano | Angustias RU 4 B |
| ✓ Ponte Las Pilas SI | Camelias AV 0 |

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| ✓ Carballo Vigues SI | Camelias AV 101 |
| ✓ Otero Vila, Leonardo | Camelias AV 118 |
| ✓ Ríos Titapu M Pilar | Camelias AV 2 BJA |
| ✓ Lopez Valcarcel Cerqueira Pilar | Camelias AV 26 BJ |
| ✓ Armarios Alonso SI | Camelias AV 30 |
| ✓ Camelias Mobiliario, SI | Camelias AV 4 |
| ✓ "Remar Galicia" | Camelias AV 65 |
| ✓ Galcol SI | Camelias AV 73 |
| ✓ Cineasta, SI | Conde Torrecedeira RU 48 BJ |
| ✓ Roger Manzano Carolina Gemma | Hispanidade AV 88 |
| ✓ Magnigauss, SI | Lopez Mora RU 30 BJ |
| ✓ Ático Cb | Lopez Mora RU 74 BJ |
| ✓ D Stilo Sa | Pi Y Margall RU 102 BJ |
| ✓ García Abalde Laureano | Pi Y Margall RU 4 |
| ✓ Balche Decoración, SI | Pi Y Margall RU 5 |
| ✓ Cíclope Armarios, SI | Salamanca RU 3 |
| ✓ Tapizados Viley, SI | Zaragoza RU 24 |

Zona de Balaídos

Esta región es la más meridional de la ciudad. Incluye la zona que se extiende desde Plaza América hacia el Sur, con Avenida Castrelos al Este y Avenida Florida al Este, dividida por el medio de Norte a Sur por la Avenida Fragoso.

Esta es una zona con características especiales: los locales situados aquí suelen tener precios más accesibles que los otros locales en el resto de las zonas antes mencionadas, y el público que circula es muy diverso entre personas que están desarrollando alguna actividad –yendo a realizar compras o al trabajo o volviendo de este- y la gente que se encuentra de paseo.

Es una zona recorrida particularmente en días de semana ya que posee una buena infraestructura de negocios gastronómicos y de bienes varios para el hogar, así como alimenticios. Prácticamente carece de comercios de ropa, electrodomésticos u otros productos más supra-funcionales.

En la zona se destacan dos edificios: el estadio de fútbol Balaídos y el hipermercado Al Campo, el único de grandes dimensiones dentro de la ciudad.

Si bien los comercios son en general pequeños y con una presentación y ofertas más humildes, ofrecen un mix de valor más apoyado en el precio. Muchos de los comercios son talleres y algunos de ellos trabajan sólo por encargo.

Para precisar mejor la distribución de los comercios, podemos distinguir en este sector a un grupo de comercios que posee mayor desarrollo comercial y una exposición más cuidada, por encontrarse en una zona transitada por gente mayormente de paseo y con mayores recursos: los ubicados sobre la Avenida Florida.

Entonces, encontramos 20 comercios en esta zona, de los cuales cuatro se encuentran sobre la avenida Florida:

| | |
|------------------------------------|-----------------------|
| ✓ Pérez Fernández Avelino | Alcalde Portanet AV 0 |
| ✓ Pérez Fernández Avelino | Balaídos AV 0 |
| ✓ González Romero Isabel | Balaídos AV 3 |
| ✓ Balaídos 65, SI | Balaídos AV 65 |
| ✓ Trazos Erable SI | Castelao-Coia AV 15 |
| ✓ Casa Kitya, SI | Castelao-Coia AV 9 |
| ✓ Pérez Fernández Avelino | Castrelos AV 178 B |
| ✓ Fabrica De Muebles Magariños SI | Castrelos AV 184 BJ |
| ✓ Muebles Y Decoración Viztero, SI | Castrelos AV 19 |
| ✓ Fernández Costas Juan Manuel | Castrelos AV 29 |
| ✓ González Montero Antonio | Eugenio Kraff RU 52 |
| ✓ Mobiliarios Vigomobel, SI | Florida AV 22 |
| ✓ Cerdeira Vázquez Albina | Florida AV 24 |
| ✓ Decoraciones Catia, SI | Florida AV 73 |
| ✓ Muebles Catia La Mar, SI | Florida AV 73 BJ |
| ✓ Luso Muebles, SI | Fragoso AV 28 |
| ✓ Montes Quiroga Maria Terea | Fragoso AV 70 B |
| ✓ Ruve Mobiliario, SI | Fragoso AV 83 |
| ✓ Pórtico Sa | Gandara-Corujo BJ 3 |
| ✓ Comercial Lareira SI | Manuel De Castro RU 6 |

Zona Este

Esta sección de la ciudad es la más alejada del centro y posee menor densidad poblacional que las otras, aunque también goza de movimiento, siendo la mayor parte de los interesados en adquirir muebles, personas que se dirigen en forma específica a los comercios.

La zona es amplia, sin que exista una mayor concentración de mueblerías en una calle en particular. Se ubica entre la avenida Gregorio Espino al Oeste, Rúa Asturias y Avenida Aeropuerto al Norte, y Avenida Garrido al Sur y Este.

Con un total de 16 negocios concentrados, es la de menor densidad y estos son tan variados que no permiten describir un perfil particular. Estos son:

- | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------|
| ✓ Martínez Y Salgueiro SI | Aeroporto AV 37 |
| ✓ Ibarrez Collazo Antonio | Alcalde Gregorio Espino AV 29 |
| ✓ Distribuidora Productos Para El Descanso | Alcalde Gregorio Espino AV 52 |
| ✓ Fernández Vázquez José Luis | Alcalde Gregorio Espino AV 52 |
| ✓ Campos Fernández José | Alcalde Gregorio Espino AV 7 |
| ✓ Campos Fernández José | Aragon RU 7 BJ |
| ✓ Cb Campos Y Loureiro | Aragón RU 8 |
| ✓ Caldelas Pereira Jesús Argimiro | Badajoz RU 12 |
| ✓ Cb Campos Y Loureiro | Burgos RU 26 |
| ✓ Pallares Fernández José | Burgos RU 32 |
| ✓ Cb Campos Y Loureiro | Cataluña RU 12 |

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ✓ Alfaya Duran Jorge | E Martínez Garrido AV 76 |
| ✓ Río Gómez Julio Cesar Del | E Martínez Garrido AV 83 BJ |
| ✓ Cb Campos Y Loureiro | Extremadura CL 22 |
| ✓ Muebles Ciudad De Vigo, SI | Madrid-Cabral CR 215 |
| ✓ Cb Campos Y Loureiro | Portela RU 12 |
| ✓ Confort Muebles La Peña SI | Portela RU 8 |
| ✓ Confort Muebles La Peña SI | Sagunto CL 19 |
| ✓ Alberto Panette SI | Toledo CL 113 |
| ✓ González Costal Guillermo | Urzáiz RU 229 BJ |

4.3.2 Distribución de la competencia en los alrededores de la ciudad

En los alrededores de la ciudad de Vigo encontramos siete concentraciones urbanas importantes: Bayona, Gondomar, Las Nieves, Mondariz, Nigrán, Puenteareas y Salvatierra De Miño.

En total, agrupan 30 comercios de venta de muebles y 17 de ellos se encuentran en Puenteareas.

Si bien Vigo es la mayor concentración de la región, estos comercios también representan competencia y se debe tener en cuenta, particularmente a la hora de diseñar estrategias o comprender el comportamiento de consumidores que provienen de estas mismas ciudades.

En Bayona distinguimos cuatro comercios en total: Rouco García Matilde, González Alonso Vicente, Rial Amueblamiento Y Cocinas SI y Diglamarca SI. En Gondomar son tres: Reñones González Alicia, Pazos Y Collazo Sa y Bravo Cb.

En Las Nieves y en Mondariz una cada una: Mueblería As Neves SI y Construcciones Y Carpintería Hermanos Ot, respectivamente. En Nigrán son dos: Muebles Mallo Cb y Diglamarca SI. Y en Salvatierra de Miño otras dos: Céspedes Rodríguez Josefina y Ligustrum Variegata SI.

En cuanto a Puenteareas, la concentración de la que esta dispone representa una competencia sino para la misma gente que vive en Vigo, si para la gente que vive en los alrededores. Aquí los comercios hallados son:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| ✓ Muebles Luis Miguélez E Hijos SI | Alcazar De Toledo CL 10 |
| ✓ Castrodeza Martínez Jesús | Argentina PZ 9999 |
| ✓ Varela Paz José Luis | Corujeira LG 10 |
| ✓ Palisandro Cb Muebles | De Salvaterra CR 8 |
| ✓ Mueblería As Neves SI | Fernández De La Mora AV 40 |
| ✓ Mueblería Castelo SI | Fernández De La Mora AV 54 |
| ✓ Muebles La Guía SI | Gabino Bugallal CL 0 BJ |
| ✓ Javier Y Ninfa SI | Gabino Bugallal CL 3835 BJ |
| ✓ Muebles Carlos Alonso SC | Generalísimo PZ 28 |
| ✓ Porto Fortes Maria Gloria | Lateral Derecho Mercado CL 0 |
| ✓ Ligustrum Variegata SI | Mayor PZ 6 |

- | | |
|------------------------------------------|-----------------------------|
| ✓ Muebles La Guía SI | Redondelo CL 0 BJ |
| ✓ Fernández Bargiela Valentina | Ruiz Alda VP 14 |
| ✓ Varela Paz José Luis | Senen Canido CL 1 |
| ✓ Muebles La Guía SI | Senen Canido CL 3 BJ |
| ✓ Funeraria Porto Almacenes Domínguez SI | Vigo Villacasti CR 0 |
| ✓ Muebles La Guía SI | Virgen De Los Remedios CL 0 |

Otra competencia importante son los grandes centros comerciales en las afueras de las ciudades.

El mayor de estos, Merk-mueble, posee un surtido muy amplio en muebles con especial hincapié en muebles de calidad media y baja y con precios altamente competitivos. Estos comercios ofrecen un gran servicio al cliente en cuanto a atención y transporte.

Otras ciudades que representan algún tipo de amenaza son Pontevedra y A Coruña, ya que pueden ser atractivas incluso para los mismos habitantes de la ciudad de Vigo.

Sin embargo, la oferta mobiliaria sigue siendo más importante en la ciudad de Vigo, particularmente gracias a la gran afluencia de mercadería del exterior.

4.3.3 Estrategias de los competidores: atención al cliente, estrategia comercial y comunicacional

Aquí describiremos los competidores más importantes de Bosque Nativo en forma más profunda y particular.

Los comercios analizados son Atenea, MD Otero, Roche Bobois, Balche, Cerne, Gran Vía, El Corte Inglés y Abeto. Estos comercios representan un amplio espectro en cuanto a las características y tienen en común que representan el tipo de comercios que comparten los mismos clientes potenciales que Bosque Nativo.

Vale la pena enfatizar que esta selección se define en función de considerar cuáles son los competidores que disputan el poder adquisitivo del mismo target y no necesariamente porque entre ellos tengan mayor o menor similitud de mobiliarios, aunque en algunos casos sí los tengan.

Análisis cualitativo de la atención en los locales de venta de muebles.

La investigación de esta información se realizó mediante una serie de mystery shoppers, efectuados para la totalidad de los comercios seleccionados, presentando un speech en el que se solicitaba un amoblamiento adecuado para el comedor y el dormitorio de un departamento tipo dúplex a terminar en los siguientes meses.

La calidad solicitada para la prueba, se definió alrededor del concepto de "un buen mueble durable, bien terminado, tendiendo a funcional". En todos los casos que no se especifique lo contrario se definieron para la consulta muebles de madera maciza.

Las dimensiones analizadas aquí son, además de las más descriptivas y formales: el personal de ventas, la atención, la estructura de precios, la oferta y el nivel de precios comparado a Bosque Nativo (tomando a éste como base 100%).

Todos los comercios se encuentran en zonas céntricas o de importante circulación, de nivel medio para arriba y de fácil acceso desde cualquier punto de la ciudad.

Estas características antes descritas son comunes a la gran mayoría de los comercios en general de la ciudad.

En cuanto a los precios promedio, se seleccionó un conjunto que podría representar la necesidad de cualquier consumidor tipo de esta clase de productos. Se eligieron dos ambientes clásicos, armados de manera que cualquier casa de muebles pudiera satisfacer los requerimientos en cuanto a la variedad:

Comedor: Una mesa de madera y seis sillas.

Dormitorio: Una cama (cabezal con tirantes y pie), dos mesitas de luz y un shifonier.

Los precios son los ofrecidos puntualmente en el momento de la compra, libre de ofertas y descuentos estacionales. En todos los casos los presupuestos incluyen todos los ítems descritos anteriormente en forma exclusiva, sin accesorios ni reemplazos.

Los precios se expresan en Euros y en dólares a la paridad cambiaria vigente al momento de la toma, es decir 0,87 euros por dólar.

Hemos detectado también que en todos los casos es posible negociar los precios de lista y acceder a alguna promoción de temporada, agotamiento de stock, cambio de líneas, etc., excepto que expresamente se mencione que ello no es posible.

Todos los locales trabajan a partir de líneas que agrupan diferentes estilos o ediciones de temporadas. La mayor parte de las veces esto tiene que ver con una estrategia de marketing interna de la empresa y otras veces también responde a movimientos "de moda" que influyen desde fuera del local.

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal de venta: | Entre tres y cinco personas. Dependiendo del día y el horario. Básicamente se trata de mujeres de edad adulta y algunos hombres. Todos usan uniforme. |
| Capacitación: | El personal conoce muy bien la oferta presente en el local y está capacitado en ventas o se trata de vendedores profesionales. |
| Posicionamiento | Este local es conocido en forma masiva. Los muebles de este local tienen un posicionamiento en cuanto a calidad muy buena y en cuanto a precios, adecuados a la oferta. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 2.800 (US\$ 2.440) Para un dormitorio, € 2.341 (US\$ 2.040) |
| Nivel de precios: | Comedor: 227 % Dormitorio: 105 % |

MD Otero

| | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 23 99 92 |
| Oferta: | Mayormente elementos de decoración accesorios y muebles anexos. También posee una gran venta de muebles básicos (para comedor, dormitorio y sala de estar) por catálogo con una exposición de los mismos más limitada. |
| Local de venta: | Es un local grande, aunque común. Tiene importante visibilidad sobre una avenida de gran tránsito vehicular y peatonal. También se encuentra cercano a un centro de compras importante. |

En cuanto a la folletería de la competencia, todos entregan algún tipo de material a excepción de Roche Bobois, Balche y MD Otero. En el primer caso, probablemente debido a su estilo personalizado y muy orientado al mercado de precios muy altos – los potenciales compradores reciben una atención muy cuidadosa y esmerada-.

En los otros casos, muy posiblemente se deba que la venta sea básicamente por catálogo y de una variedad de productos muy diversa -entre decoración y equipamiento-, por lo que la folletería tal vez no sea rentable.

Es importante aclarar que en el primer caso, poseen gran cantidad de productos propios publicados en revistas especializadas, por lo que también tienen la posibilidad de usar estos como medios para “mostrar” sus productos dentro del mismo local –lo cual hacen-.

Análisis individual de cada uno de los principales competidores

Atenea

| | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 47 39 11 |
| Oferta: | Particularmente muebles para dormitorio, living y comedor. Gran surtido en dormitorios y muebles anexos. También tienen una importante oferta en muebles para usos variados como oficina. Especial énfasis en muebles de diseño moderno, así como una variedad superior al promedio en muebles de diseño. |
| Local de venta: | Muy Grande, con dos pisos y gran cantidad de divisiones. La decoración es destacable por sus detalles y su modernidad. La visibilidad desde la calle es muy importante. |

En cuanto a la folletería de la competencia, todos entregan algún tipo de material a excepción de Roche Bobois, Balche y MD Otero. En el primer caso, probablemente debido a su estilo personalizado y muy orientado al mercado de precios muy altos – los potenciales compradores reciben una atención muy cuidadosa y esmerada-

En los otros casos, muy posiblemente se deba que la venta sea básicamente por catálogo y de una variedad de productos muy diversa -entre decoración y equipamiento-, por lo que la folletería tal vez no sea rentable.

Es importante aclarar que en el primer caso, poseen gran cantidad de productos propios publicados en revistas especializadas, por lo que también tienen la posibilidad de usar estos como medios para “mostrar” sus productos dentro del mismo local –lo cual hacen-.

Análisis individual de cada uno de los principales competidores

Atenea

| | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 47 39 11 |
| Oferta: | Particularmente muebles para dormitorio, living y comedor. Gran surtido en dormitorios y muebles anexos. También tienen una importante oferta en muebles para usos variados como oficina. Especial énfasis en muebles de diseño moderno, así como una variedad superior al promedio en muebles de diseño. |
| Local de venta: | Muy Grande, con dos pisos y gran cantidad de divisiones. La decoración es destacable por sus detalles y su modernidad. La visibilidad desde la calle es muy importante. |

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal de venta: | Entre tres y cinco personas. Dependiendo del día y el horario. Básicamente se trata de mujeres de edad adulta y algunos hombres. Todos usan uniforme. |
| Capacitación: | El personal conoce muy bien la oferta presente en el local y está capacitado en ventas o se trata de vendedores profesionales. |
| Posicionamiento | Este local es conocido en forma masiva. Los muebles de este local tienen un posicionamiento en cuanto a calidad muy buena y en cuanto a precios, adecuados a la oferta. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 2.800 (U\$S 2.440) Para un dormitorio, € 2.341 (U\$S 2.040) |
| Nivel de precios: | Comedor: 227 % Dormitorio: 105 % |

MD Otero

| | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 23 99 92 |
| Oferta: | Mayormente elementos de decoración accesorios y muebles anexos. También posee una gran venta de muebles básicos (para comedor, dormitorio y sala de estar) por catálogo con una exposición de los mismos más limitada. |
| Local de venta: | Es un local grande, aunque común. Tiene importante visibilidad sobre una avenida de gran tránsito vehicular y peatonal. También se encuentra cercano a un centro de compras importante. |

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal de venta: | Entre una y dos personas (generalmente una). Son mujeres adultas de buena presencia y con actitud propia de una vendedora experimentada en el campo. |
| Capacitación: | El personal conoce los productos que se ofrecen en el local, así como los de catálogo. No tiene capacitación en ventas de ningún tipo. |
| Posicionamiento | Este local es conocido en la zona mayormente, ya que apenas destaca por sobre otros de su estilo. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 2.370 (U\$S 2.060) Para un dormitorio, € 2.360 (U\$S 2.050) |
| Nivel de precios: | Comedor: 192 % Dormitorio: 106 % |

Roche Bobois

| | |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | Tel. (986) 47 39 11 |
| Oferta: | Básicamente muebles para dormitorio, living y comedor. También tienen un gran surtido de elementos de decoración de alto costo, especialmente artísticos. Poca oferta a través de catálogo. No hay ofertas. |
| Local de venta: | Muy Grande. Ubicado frente a una avenida de gran tránsito vehicular y menor tránsito peatonal. El local posee una gran visibilidad y excelente decoración e imagen externa. Ocupa una gran esquina. |

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal de venta: | Entre dos y tres personas: Un hombre mayor y dos mujeres jóvenes de muy buena presencia. |
| Capacitación: | El personal conoce muy bien la oferta presente en el local, aunque tiene poca capacitación en ventas específicamente, sí parece estar Guiada en la forma de atender. |
| Posicionamiento | Este local es conocido en forma masiva. Los muebles de este local tienen un posicionamiento en cuanto a calidad excelente y sus precios están percibidos como altos. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 4.803 (U\$S 4180) Para un dormitorio, € 5.388 (U\$S 4690) |
| Nivel de precios: | Comedor: 390 % Dormitorio: 242 % |

Balche

| | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 43 50 85 |
| Oferta: | El grueso de la oferta se compone de muebles accesorios, elementos de decoración (incluyendo alfombras). Hay una venta importante de muebles de dormitorio y comedor, particularmente por catálogo. Trabajan muebles de pino macizo. |
| Local de venta: | Es un local mediano, a desnivel. Se ubica sobre dos calles de importante circulación. Posee una visibilidad deficiente para los vehículos aunque adecuada para los peatones. |

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal de venta: | Una persona adulta, mujer de buena presencia. En ocasiones se puede encontrar una persona más que recibe y deriva a los clientes. |
| Capacitación: | No hay capacitación, aunque si un conocimiento minucioso de los productos de catálogo y de exposición. |
| Posicionamiento | Es un local zonal, no es muy reconocido, aunque si goza de una ubicación caracterizada por poca competencia cercana y gran circulación en horas pico. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 1.042 (U\$S 910) Para un dormitorio, € 1.022 (U\$S 890) |
| Nivel de precios: | Comedor: 46 % Dormitorio: 83 % |

Cerne

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 44 72 39 |
| Oferta: | El núcleo de la oferta de este comercio es la variedad de líneas con especial hincapié en las de moda. Posee una variedad extensa de dormitorios, comedores y muebles accesorios. También impulsan la venta de sillones, colchones y demás adicionales. Poseen una red de distribución importante, así como de stock. |

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Local de venta: | Es un local grande, con vista a una avenida de muy alto tránsito peatonal y de importante tránsito vehicular. Es zona muy céntrica y comercial. La visual desde el exterior es buena aunque no destacable por sobre el resto de los locales de la zona. |
| Personal de venta: | Una o dos mujeres adultas de buena presencia, dependiendo de los horarios. |
| Capacitación: | El personal conoce los productos que se ofrecen en el local, así como los de catálogo y no está especialmente capacitado en ventas. |
| Posicionamiento | Este local es conocido, aunque no demasiado, ya que posee apunta a ofrecer muebles mayormente de precio alto. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 1.461 (US\$ 1.270) Para un dormitorio, € 2.194 (US\$ 1.910) |
| Nivel de precios: | Comedor: 119 % Dormitorio: 98 % |

Gran Vía

| | |
|-----------|----------------|
| Teléfono: | (986) 41 46 14 |
|-----------|----------------|

Estudio de mercado del sector muebles de madera en Vigo (España) y zona de influencia.

| | |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oferta: | <p>Muy amplia. Especialmente en dormitorios. También poseen gran cantidad de opciones en mesas y sillas, muebles para sala de estar, decorativos y todo tipo de muebles accesorios. Por otro lado poseen gran variedad en tapizados.</p> <p>La oferta posee un importante componente de muebles en haya maciza y enchapados de cerezo y otras maderas nobles.</p> |
| Local de venta: | <p>Es un local muy grande, con tres pisos. Posee una importante visual desde la calle y esta es de gran tránsito vehicular y afluencia de peatones debido a la relativa cercanía de un centro de compras.</p> |
| Personal de venta: | <p>Dos personas: una mujer adulta –de buena presencia- y un hombre joven –habitualmente vestido de elegante sport-.</p> |
| Capacitación: | <p>Aparte del conocimiento de los productos expuestos, no hay capacitación en ventas.</p> |
| Posicionamiento | <p>Este comercio es muy reconocido y posee un gran impulso desde la folletería publicitaria a domicilio. Es conocido por tener gran variedad de opciones y precios, así como estilos.</p> |
| Precios promedio: | <p>Para un comedor, € 1.557 (US\$ 1.350)</p> <p>Para un dormitorio, € 1.640 (US\$ 1.430)</p> |
| Nivel de precios: | <p>Comedor: 126 %</p> <p>Dormitorio: 74 %</p> |

El Corte Inglés

| | |
|-----------|----------------|
| Teléfono: | (986) 41 51 11 |
|-----------|----------------|

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oferta: | Es un centro de compras muy amplio. En cuanto a la oferta de muebles, esta es muy variada y suele ser por catálogo. Poseen todo tipo de maderas y variedad de estilos. La calidad de la oferta es media hacia alta, al igual que los precios. Poseen una componente de descuentos importantes. |
| Local de venta: | Es un centro comercial de muy grandes dimensiones y seis pisos. El sector de muebles ocupa un tercio de planta, de un tamaño similar al de los locales más grandes de la zona. La visual del local es excelente. |
| Personal de venta: | Este número depende mucho de los horarios. Mayormente hay entre cuatro y siete personas, mayormente hombres. Todos de buena presencia. |
| Capacitación: | Todo el personal está capacitado en ventas y posee un conocimiento importante –aunque no completo– de la oferta en el local. Generalmente –a diferencia de la competencia– recurren al catálogo para poder responder consultas. |
| Posicionamiento | El posicionamiento de este local es completo en cuanto al público cubierto y excelente en cuanto a la imagen percibida. |
| Precios promedio: | Para un comedor, € 2.107 (US\$ 1.833) Para un dormitorio, € 2.120 (US\$ 1.840) |
| Nivel de precios: | Comedor: 170 % Dormitorio: 95 % |

Abeto

| | |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teléfono: | (986) 22 45 97 |
| Oferta: | <p>Especialmente ofrece muebles para dormitorio, comedor y sala de estar. También tiene variedad en muebles accesorios, algunos de diseño moderno, aunque mayormente clásicos.,</p> <p>El tipo de madera que trabajan es casi exclusivamente Abeto Finlandés, haciendo especial hincapié en su característica de ser original de bosques replantados.</p> |
| Local de venta: | <p>Es un local mediano, con poca visual desde el exterior. Se ubica en una zona de gran circulación peatonal y vehicular. También es una zona de importante afluencia turística –para las características de la zona-, particularmente en invierno.</p> |
| Personal de venta: | <p>Generalmente una. Hoy se encuentran dos, debido a un cambio de encargado de local. La anterior vendedora era una mujer mayor de buena presencia, al igual que la joven actual..</p> |
| Capacitación: | <p>El nuevo personal no conoce muy bien los productos del local ni tiene una particular capacitación en ventas. Es importante destacar que demuestra un gran impulso de venta.</p> |
| Posicionamiento | <p>Este local es no es reconocido por el público en general, aunque si por su zona de influencia.</p> |
| Precios promedio: | <p>Para un comedor, € 931 (US\$ 810)</p> <p>Para un dormitorio, € 1.470 (US\$ 1.280)</p> |

| | |
|-------------------|-----------------------------------|
| Nivel de precios: | Comedor: 76 % Dormitorio: 66 % |
|-------------------|-----------------------------------|

4.4 Estrategia de Producto

Bosque Nativo nació ofreciendo una gran variedad de productos con poco stock de cada uno. Estos fueron presentados al mercado inicialmente y al cabo de unos meses ya el mercado le “había dicho” a la empresa cuales les habían gustado y cuales no, a través del mismo acto de compra (o de “no compra”).

4.4.1 Actitud de la empresa frente al mercado en relación a estrategia de Producto.

Si bien con la gestión anterior la empresa no respondía al mercado priorizando la exposición y ofrecimiento de los productos que más gustaban y dirigiendo a un segundo lugar los que no gustaban –ya que la exposición y el impulso de venta se dirigían a productos seleccionados por criterios diferentes-, hoy ya esta situación ha cambiado.

Es importante que se respete la opinión del cliente en cuanto a su elección, ya que si se intenta ofrecer un producto que este no desea, entonces no sólo perderemos la venta, sino también probablemente se pierde la posibilidad de que vuelva al percibir que la oferta, en general no coincide con sus preferencias. Se desaprovecha así, una oportunidad para ofrecerle lo que realmente puede satisfacerlo.

Ciertamente, esto está lejos de implicar que no se intente vender un producto en stock sólo porque no guste. Las preferencias del consumidor también incluyen al

precio como variable, y muchas veces podemos transformar un producto en atractivo sólo jugando con esta dimensión.

Por esta razón, un salón de ofertas como el que hoy dispone Bosque Nativo, es – además de un atractivo para generar más visitantes-, una forma de liquidar el excedente de stock.

Desde luego, es cierto que es muy importante deshacernos del stock que no representa un beneficio para la empresa e incorpora costos de mantenimiento y capital inmovilizado. Sin embargo es mucho más importante que la “fábrica” se concentre en producir mercadería que rote, es decir, que produzca aquello que promete ventas.

4.4.2 Que producir y que ofrecer al mercado

Y para que esto suceda, la fábrica debe saber que producir,. Y como bien dijimos antes, esto lo sabe el consumidor, por lo que entonces nuestro personal de ventas es el más indicado para definir las líneas que ofreceremos al mercado.

En cuanto a esto, Bosque Nativo posee dos grandes herramientas que surgen de las características de su personal y de sus fabricantes.

Por el lado del personal, la encargada de local actual, dada su profesión de diseñadora industrial, tiene la posibilidad de captar los requerimientos del mercado y con facilidad interpretarlos técnicamente para transmitir estos a los fabricantes.

Esta capacidad puede extenderse tanto para encontrar mejoras en los productos existentes, como para establecer nuevas pautas de diseño para España, o para

diseñar nuevos productos que permitan ajustar más aun la oferta de productos al mercado local.

Por supuesto, esta capacidad de entender al mercado, no se establece sólo en la capacidad de "copiar" lo que el cliente o consumidor en general "está buscando", sino también en comprender que otra cosa podría llegar a querer.

4.4.3 Reposicionamiento de Bosque Nativo en la oferta

Si bien esta tarea es aun más compleja y arriesgada, es lo que nos permitirá establecer verdaderas diferencias con la competencia a nivel producto y separarnos de la imagen de "despachantes" que pudimos haber dejado anteriormente, hasta principios del año 2002.

Hasta entonces, la que la fábrica enviaba muebles para reponer mercadería pero sin tener una idea clara de lo que el mercado quería y sin que los productos de mayor éxito ocuparan los lugares más importantes y adecuados.

Si comenzamos a obrar estratégicamente de esta forma, podremos mostrarle al mercado que entendemos sus preferencias y tenemos con que satisfacerlas, que si está buscando algo y quiere saber que es, un buen lugar para empezar a buscar somos nosotros porque probablemente lo tengamos.

De este modo, podremos maximizar la utilidad de nuestra cadena de producción y comercialización, produciendo sólo que se vende y de esto, en el mediano plazo podremos comenzar a hacer énfasis en lo que más beneficios nos reporta –por supuesto sin perder la diversidad de nuestra oferta-.

4.4.4 La propuesta

La propuesta, en términos genéricos, es cambiar de la estrategia de "vender lo que produzco" a "producir lo que vendo":

- ✓ Que los vendedores y responsables del local sean más que brazos ejecutores de acciones de venta de lo que producen los socios, que sean quienes recaben información del público que accede al local, cliente o no, para tener información que suministrar a los proveedores: líneas técnicas para la producción en general, adaptaciones de productos, nuevos estilos y nuevos productos.
- ✓ Que permanentemente la presentación de los muebles se acomode a las preferencias de los compradores. En definitiva la idea es que el intangible del producto se ajuste para que compatibilice más con el comprador.

El intangible tiene que ver con la detección de lo que demandan (y en esto se acomoda a cada comparador): prefiero solidez... pues este mueble demuestra solidez, prefiero la calidez de la madera... evidentemente aquí tengo lo que busco, prefiero la estética de una buena terminación... claramente la tiene.

- ✓ Es fundamental que el personal de la empresa conozca el producto y las posibilidades de este. Y también es importante que sepa cuales son las limitaciones de la oferta de Bosque Nativo, porque de esa manera puede crear un producto que satisfaga la necesidad del cliente en su misma mente, a partir de la oferta de Bosque Nativo.

En términos más directos, que el vendedor tenga presente que el producto lo termina el vendedor en la mente del cliente cuando esta haciendo la presentación del mismo, porque puede Guiar al cliente en aquello que satisface su búsqueda.

- ✓ Que los vendedores se capaciten y sean capacitados constantemente en el conocimiento del producto. Así como pueden mantener un contacto permanente con nosotros –la consultora-, que puedan hacerlo con la “fábrica” en busca de información tanto directamente relacionada con el producto como con otros aspectos de la institución, el origen, las características de su fabricación, sus posibilidades, y cualquier otro aspecto que pueda colaborar en el diálogo con el cliente o ayudar en el cierre de una venta.
- ✓ Que los vendedores se capaciten y estén atentos para ajustar la presentación del “simbólico más amplio”, de manera que los productos se presenten de la forma, con los accesorios y con los destaques convenientes en su medida adecuada.

Esto significa que se deben considerar tanto los accesorios decorativos –por ejemplo colchones, manteles y alfombras-, como los no decorativos –herrajes y niveladores de altura-, y los accesorios de ambientación en el local –iluminación y separadores o cuadros-.

4.5 Estrategia de Precios

4.5.1 La competencia en relación a los precios.

Tomando los locales competidores analizados en forma específica, podemos extraer la relación existente entre los diferentes precios. Basándonos en los mismos parámetros antes analizados, así como el mismo mix de productos para las canastas "Comedor" y "Dormitorio".

A continuación veremos un cuadro comparativo resumiendo los diferentes niveles de precio (en euros):

| Empresa | Precios absolutos | | Precios relativos | | |
|--------------------------|-------------------|--------------|-------------------|------------|----------|
| | Comedor | Dormitorio | Comedor | Dormitorio | Promedio |
| Atenea | 2.800 | 2.341 | 227% | 105% | 166% |
| MD Otero | 2.370 | 2.360 | 192% | 106% | 149% |
| Roche Bobois | 4.803 | 5.388 | 390% | 242% | 316% |
| Balche | 1.042 | 1.022 | 85% | 46% | 65% |
| Cerne | 1.461 | 2.194 | 119% | 98% | 109% |
| Gran Vía | 1.557 | 1.640 | 126% | 74% | 100% |
| El Corte Inglés | 2.107 | 2.120 | 171% | 95% | 133% |
| Abeto | 931 | 1.470 | 76% | 66% | 71% |
| <i>Promedio General:</i> | | | 173% | 104% | 139% |
| Bosque Nativo | 1.232 | 2.228 | 100% | 100% | 100% |

En la última columna podemos observar un promedio estimativo para poder reconocer, a grandes rasgos, las diferencias de precios existentes entre los diferentes locales.

Así podemos destacar dos de ellos con diferencias de precio sustanciales hacia abajo (como Balche y Abeto) y otros con grandes diferencias positivas como Roche Bobois y Atenea. También encontramos aquellos que están alrededor del mismo orden de precios como Gran Vía y Cerne.

La estrategia de precios habitualmente desarrollada por las diferentes firmas nos permite armar presupuestos con surtido de productos que se asimilan entre sí al cambiar de un ambiente a otro.

En este sentido vemos que del análisis resulta que todas las empresas tienen una relación entre las ofertas referentes a dormitorios y comedores semejantes, con variaciones entre uno y otro conjunto de alrededor de un 10 a un 20 por ciento.

Las excepciones a esto último son Abeto y Cerne cuya relación de precio entre un dormitorio y un comedor es mucho mayor -30 a 40%-. Y mayor aun es la diferencia que se presenta en Bosque Nativo, lo cual se refleja con mayor claridad en una estructura de precios donde los comedores suelen estar a un precio mucho más competitivo que los dormitorios.

Esto es muy importante de destacar porque la venta del mobiliario para comedor esta más impulsada que el mobiliario para dormitorio en el caso de estas últimas empresas mientras que en las demás la relación es mucho más cercana y esto es

resultado de una estrategia cuidadosa de precios adecuándose a los presupuestos de los clientes habituales.

Otro elemento a tener en cuenta es la gran diversidad de ofertas en cuanto a precios. Como vemos en el cuadro, podemos conseguir un conjunto de dormitorio y comedor desde poco más de 2.000 euros –2.064 en Balche- hasta poco más de 5.000 –5.141 en el caso de Atenea- mientras en Bosque Nativo podemos equiparnos de la misma manera por 3.460 euros

Todo esto sin tener en cuenta negocios como Roche Bobois que se escapan sustancialmente a la media.

También es importante observar que si bien Atenea representa un nivel de precios de casi el doble que en Bosque Nativo, lo cual es conocido por los propios consumidores en Vigo, también es cierto que en Atenea se puede adquirir un juego de dormitorio por sólo 113 euros más que en el segundo, a pesar de que el posicionamiento del local es superior y la oferta es muy variada y de calidad.

4.5.2 Estrategia de Precios de Bosque Nativo

Para definir la estrategia de precios a adoptar es importante tener en cuenta la importancia de mantener un nivel de precios atractivo al consumidor que se interesa por nuestra oferta al mismo tiempo que acorde al nivel de calidad de los productos ofrecidos y al nivel de reconocimiento de marca.

El nivel de atractivo de los precios es fundamental ya que abundan las ofertas de calidad en el mercado competidor y el precio es un factor importante. Esta calidad a veces se basa en la imagen de marca que posee la empresa.

En casos como MD Otero o Atenea, la calidad está considerada como alta tan sólo por la marca. El mismo mueble posee un valor adicional por estar comercializados en esos lugares.

En el caso de Bosque Nativo, esto no existe y se hace imprescindible el contacto del consumidor con el producto para detectar este valor, para lo cual se debe ver primero atraído a acercarse. Y esto se logra a partir de algún elemento particular como el nivel de precios y/o la comunicación.

Respecto a la coherencia entre los precios y la calidad del producto, esta relación es muy importante ya que tiene una incidencia directa sobre la imagen del producto.

Un producto que se fabrica en una madera de alta densidad como el algarrobo no puede estar comercializada a un precio propio de un mueble enchapado.

Por el contrario el no reconocimiento de marca, tira los precios hacia abajo, ya que Bosque Nativo no posee gran reconocimiento en el entorno de la ciudad de Vigo.

Por esta razón la estrategia de comunicación es tan importante: porque permite trasladar al valor del producto el reconocimiento por parte del comprador potencial.

Un elemento para aplicar políticas de bajo precio (particularmente con el objetivo de solucionar problemas financieros y reducir stock que no rota) es la de seleccionar un mix de productos a liquidar con alguna razón como cambio de surtido, o cambio de temporada.

Sin embargo esta debe estar bien separada y diferenciada de los productos de "línea", los cuales mantienen un nivel de precios de "lista" y acceden a descuentos por otras razones como la forma de pago o el monto de la compra.

En el corto plazo, la empresa atravesará un proceso de estabilización y acomodamiento de precios.

Esto se logra escuchando y atendiendo al mercado. Por ejemplo, como podemos observar en el análisis realizado anteriormente, es común que un juego de dormitorio –cama y mesitas de luz- esté aproximadamente en el mismo orden de precios que un juego de comedor –mesa y seis sillas- del mismo estilo. Esto se da así en la gran mayoría de los comercios.

En otras palabras, algunos precios en Bosque Nativo son adecuados y otros están algo deprimidos respecto de la competencia y la información del mercado en general.

En la situación actual de Bosque Nativo, las medidas adoptadas desde el mes de febrero, son adecuadas en cuanto a que los precios se presentan muy atractivos y se ofrece un surtido de producto en liquidación a precios muy poco comunes, captando una franja de mercado más amplia y permitiendo resolver urgencias financieras y reducción de stocks indeseados.

4.5.3 Nueva estrategia de precios

En el mediano plazo, la propuesta es incorporar una nueva estrategia de precios, adoptando un nivel de precios acorde al posicionamiento, en ese momento, de la empresa.

En la medida que se respete la propuesta de comunicación, esto implicaría ubicar los precios de lista en el mismo nivel en cuanto a los dormitorios e incrementar entre un 40% y un 60% el nivel de precios de los comedores.

En cuanto a los precios de los diferentes muebles accesorios, sería importante tomar como referencia los precios ya establecidos en el mercado, los cuales son en principio adecuados a la demanda.

Una buena referencia –y estable- es visitar El Corte Inglés y algún otro comercio de características más “económicas” como Gran Vía.

Del mismo modo, los descuentos que hoy se manejan entre un 5% y un 10%, es factible ampliarlos a una banda en principio entre el 5% y el 15%, permitiendo al vendedor manejar un manejo más flexible de la venta –aunque estos descuentos también afectarían sus comisiones-.

Otro aspecto importante es tener siempre a la vista los precios, de una forma clara y prolija, exponiendo siempre diferentes niveles de precios: muebles más económicos y muebles más caros.

Es importante recordar además que este tipo de compras se resuelven rara vez en la primer visita, por la que esconder los precios como estrategia puede ser perjudicial, incluso si se busca con ello establecer un diálogo con el consumidor.

Para poder incorporar nuevos precios, es importante realizar el proceso de forma sutil y lenta. Por ejemplo, fundiéndolos con “cambios de colección” o renovación de oferta.

4.5.4 Valor agregado y Servicio post-venta.

Si tomamos en cuenta que el precio tiene que ver con el valor de lo que ofrecemos, también es posible trabajar aun más sobre este último punto, ofreciendo –con o sin previo compromiso de compra, dependiendo del caso- alguno o algunos de los siguientes servicios adicionales:

- ✓ Toma de medidas a domicilio para la personalización de los muebles.
- ✓ Diseño de la distribución de los muebles para visualizar como se verían una vez instalados –como estrategia pre y post venta-.
- ✓ Entrega de kits de mantenimiento y garantía de calidad.

En el mercado de la ciudad de Vigo, es poco común que se preste demasiado servicio en el proceso pre-venta, fuera del proceso de negociación. Es una vez firmada la compra que la empresa comienza a poner en funcionamiento una serie de servicios. Existen algunos ejemplos muy ilustrativos de este tema:

Por ejemplo, Atenea es reconocido por su gran servicio post-venta y pre-entrega. El proceso se inicia una vez firmado el contrato y, básicamente, comprende una serie de visitas del personal de la empresa que se dedica a tomar medidas y proponer cambios en los muebles comprados que luego se conversan con el cliente hasta que este esté conforme.

Gran Vía entrega a todos sus clientes que compran mesas, dormitorios, set de sillas o compras similares, un kit muy completo de mantenimiento para madera y cueros, el cual también comercializan por otro lado.

La mejor opción es realizar una combinación de publicidad y promoción "medio masiva". Esto tiene un costo, aunque no tan alto y está muy orientado al mercado deseado.

Esta opción incluye tanto medios masivos focalizados como repartir folletos en vía pública; más masivos como radio, cartelería en vía pública o cine; e indirectos como difusión con acciones que tengan por objetivo dar a conocer el producto al público como la participación en eventos especializados.

También incluye un personal capacitado y asistido permanentemente, cuidadoso con la comunicación —en el local— con el mercado, activo en la escucha de los clientes y capaz de transmitir las características del producto adaptándose con agilidad a los requerimientos en ese momento de cada potencial cliente.

En esta sección, analizaremos cada posibilidad de la comunicación. Tanto las formas básicas —como el cliente y el local— como las formas tradicionales.

Luego, entenderemos porque las formas más adecuadas son los volantes y la radio: la mejor combinación para llegar publicitando la marca —dando a conocer la marca y posicionando los atributos de la misma para que el cliente "entre" al local ya con una predisposición positiva— y promocionando el flujo de personas al local —función de los folletos—.

Por supuesto, existen medios más efectivos que estos, aunque ninguno tan eficiente en el costo por contacto para el tipo de producto que dispone Bosque Nativo y su disponibilidad presupuestaria.

Por esta razón, también es importante que se negocien todas las tarifas y se intente optimizar las ofertas, incluso las que figuran aquí, ya que el mercado está en constante evolución y puede ofrecer nuevas alternativas.

Es importante que cualquiera que sea la forma de comunicación que se elija, se flexibilice la misma para lograr coherencia en el mensaje y un máximo aprovechamiento de cada acción.

Por ejemplo, en cuanto a los volantes, significa ir a buscar al cliente en los lugares que detectamos que está, a través de la prospección del ámbito competitivo y consecuentemente ir a tales zonas para tomar contacto.

Cuando se puso en práctica esta acción por primera vez, provocó mayor afluencia de público al local y una primera entrada de la marca entre algunos consumidores, que se irá sumando sucesivamente a las futuras campañas hasta ir ocupando un lugar más permanente.

Siguiendo con el ejemplo, al mismo tiempo que se repartían los volantes, se pusieron los mismos en una mesa de exposición en la puerta del local, lo que junto con algunas acciones de los propios vendedores juega como parte de la estrategia de promoción -evidentemente promoción con muy bajos recursos- que estimula al consumidor a ir al local y/o regresar.

En definitiva, promoción que significa tratar de que el cliente que está en el local, en la puerta del mismo "tome contacto con el producto": queremos no sólo estar presentes en su mente, sino incentivarlo con mayor insistencia para que se acerque.

Al mismo tiempo, el diseño del volante apuntó a lograr algo del concepto de difusión de la empresa: el contenido del texto delicadamente apunta a un destaque de aspectos que no necesariamente son meramente comerciales.

Es como inducimos a pensar que hay algo no comercial que atrae a la gente. Aquí es donde también juegan elementos que no tienen que ver directamente con los atributos y el precio del producto.

Si bien debemos tener cuidado con esto, la idea también es que los elementos regionales-autóctonos pueden jugar en este mismo sentido fortaleciendo el concepto pero no mezclándose con el mueble que tiene que quedar en tanto producto limpio conceptualmente. En otras palabras, es importante hacer merchandising conceptual y no mezclar el concepto del mueble que se ofrece con el concepto de las artesanías.

4.6.1 Estrategias de comunicación básicas

La Gente

El primer medio de comunicación para darnos a conocer en el mercado es el mismo cliente o potencial cliente que se acerca a conocernos. Este se lleva consigo una opinión que luego transmitirá a sus conocidos y que podrá desatar opiniones en estos otros que lleven a visitarnos o a evitarnos deliberadamente.

Por supuesto, este medio de comunicarse con el mercado es algo lento, aunque también es más profundo y efectivo, ya que un cliente con una opinión negativa puede transmitir su insatisfacción de una forma muy firme y provocar una resistencia a nuestro producto a muchas personas que ni siquiera lo conocen personalmente.

En este "medio de comunicación" tiene un papel fundamental el personal de contacto de la empresa, que es la impresión "humana" y "dinámica" del comercio. Serán ellos quienes tendrán en sus manos incentivar al cliente a volver.

También serán ellos los encargados de participar del "mapa" que el potencial cliente se fabrique en la mente acerca de nuestros productos y de nuestra empresa, ya que se deberá formar una opinión de todo ello en pocos minutos o simplemente olvidarse de nosotros.

El vendedor, entonces, tiene la importante función de lograr hacer de su cliente o visitante una especie de "vendedor inconsciente", que transmita a su entorno su experiencia positiva.

Para esto, también se plantea como importante que el vendedor genere una relación con el cliente, una especie de compromiso "liviano". Por ejemplo, a partir de ofrecerle algún servicio como mantenerlo al tanto de nuevas ofertas o precios, o de armarle un presupuesto, un diseño a su medida o simplemente enviarle información, se puede solicitar alguna dirección o teléfono de contacto, junto a algunos datos personales y descripción de preferencias

De este modo, al mismo tiempo que conservamos un perfil de nuestro público, generamos una relación con él.

Por otro lado, hay otros elementos que colaboran con esta comunicación: los productos y el ambiente donde se desarrolla toda la acción.

El Local

El local representa el primer contacto visual del cliente con el producto. Representa, en cierto modo, el primer mensaje que recibe para saber si se sentirá a gusto con los productos que le ofrecemos y si nuestra oferta será coherente con sus preferencias.

En primer lugar, la disposición y ambientación del local debe ser coherente con el posicionamiento que queremos adoptar y el mensaje que queremos transmitir. Los muebles debe ubicarse y mostrarse lo más parecido a lo que el cliente querrá verlo.

Si nuestra idea es hablar de espacio, estilo y terminación, nos alejaremos de la idea de un local con un montón de productos amontonados y nos dirigiremos a un salón con ambientes bien definidos y una cuidadosa selección de productos expuestos que representan en primer lugar lo que el cliente desea y en segundo lugar lo que nuestro estilo representa.

Del mismo modo, le dedicaremos mayor cuidado a aquellas partes del local donde se encuentren los productos más valiosos y que deseamos que el cliente mire con más atención o comodidad.

También es fundamental ser claros con la oferta y utilizar una señalización clara dentro y fuera de las puertas del local. Cada producto debe tener un cartel indicando su precio, realizado de forma clara, visible, prolija y elegante.

También es importante cuidar la comunicación del local en el exterior, llamando la atención de los transeúntes y siendo claros en la señalética para que se sepa quienes somos y que ofrecemos.

Otro elemento importante es acostumbrarnos a comunicarnos con el público desde la vidriera. Ya que allí no sólo debemos cuidar que se vean muy bien nuestros productos, sino también el posible cliente pueda enterarse de las novedades y ofertas que hay para él. Por supuesto, a través de una señalética discreta, prolija y muy clara y concisa.

Dentro del local, cada elemento comunica. Cualquier persona tiende naturalmente a dirigirse a su derecha cuando entra a un local, por lo que debemos ofrecerle un recorrido natural para que pueda sentirse invitado a visitar no sólo aquello que es de su interés inmediato, sino también todo aquello que podría serlo.

Por esto, un ambiente debe suceder a otro y el local en general ofrecer un clima relajado –no intimidante-, con vendedores serviciales –no “pesados”- y respetuosos de la intimidad del visitante: hay momentos en que conviene respetar los tiempos de un potencial cliente y momentos en que conviene intervenir.

Siempre es importante, también, tratar de generar una segunda visita en un cliente, por lo que la comodidad que el local le ofrezca es una parte fundamental para lograrlo.

Al tratarse de un local con cierta categoría, es también cardinal distinguir los sectores de exposición, los ambientes entre sí, y los sectores de atención personal – aun cuando todo el local lo sea-.

4.6.2 Prospección del ámbito competitivo

A fin de determinar las mejores zonas para realizar campañas que incluyan un trabajo de investigación o de promoción en la calle, se investigó la ciudad en su busca.

El resultado incluyó las siguientes zonas –todas con un poder adquisitivo desde medio-:

Rúa Príncipe –peatonal- en toda su longitud, continuándose por Rúa Urzáiz hasta su cruce con Gran Vía: Esta zona posee una gran variedad de comercios y oferta gastronómica. Posee un gran flujo de público de todo tipo.

Gran Vía desde Rúa Urzáiz hasta Plaza España: Posee una gran variedad de comercios y también de comercios gastronómicos en las cercanías. En esta se ubican los mayores centros comerciales: El Corte Inglés y Plaza Elíptica. El flujo de público es también muy alto y especialmente el vehicular.

Entre las dos zonas anteriores, en el ángulo formado por ellas, se encuentra una gran cantidad de pequeños comercios de comestibles y bienes en general – incluyendo gran cantidad de comercios de muebles y de decoración-, así como pequeños bares y restaurantes que atraen un público más reducido pero habitual.

Gran Vía –desde Plaza España hasta Plaza América-: esta es una zona de importante tránsito vehicular y gran nivel adquisitivo –por sus atractivos comercios y restaurantes de mayor nivel-, aunque dada la baja cantidad de personas que circulan habitualmente se hace poco atractivo para desarrollar campañas de comunicación.

Avenida Florida siguiendo por Avenida Las Camelias: Muy buena zona para captar a un gran número de personas de clase amplia y con tiempo para prestar atención a un folleto o anuncio. Por esta zona circula gran cantidad de personas de diferente tipo. Esta zona posee dos Shoppings de importantes dimensiones –Al Campo y Las Camelias- y es una ruta natural para dirigirse hacia el centro. Además, agrupa la mayor cantidad de líneas de ómnibus que cualquier otra ruta de la ciudad.

Avenida Castelao: La Avenida Castelao es más adecuada para campañas que impliquen timbreo y contacto con personas en sus hogares, ya que si bien tiene baja densidad de circulación peatonal, tiene una gran cantidad de viviendas en edificios – la mayor parte de las cuales son propicias para muebles con nuestras características- y es una zona que agrupa personas mayormente de alto nivel adquisitivo.

Rosalía de Castro: esta calle se encuentre particularmente cerca del local de Bosque Nativo y suele agrupar muchas personas, mayormente parejas que pasean por la zona portuaria, familias que la eligen al centro, o personas y grupos atraídos por la excelente y variada oferta gastronómica de la zona. Desde luego, es un grupo propicio para convertirse en clientes, aunque más fáciles de contactar al mediodía, a la noche y mayormente en fines de semana.

4.6.3 Estrategias de comunicación tradicionales

En cuanto a la estrategias disponibles existen ocho medios básicos: folletos en vía pública, buzoneo –folletos repartidos puerta a puerta y en algunos casos en mano-

gráfica en la vía pública –cartelería-, gráfica en papel, publicación en internet, radio, cine, emailing y presencia o patrocinio en eventos especiales.

Desde luego, también existe la televisión, aunque en nuestro caso la descartamos por ser un medio costoso en relación al tipo de alcance que tiene.

En cuanto al emailing, es hoy un sistema para considerarlo en el mediano plazo y en otra etapa, ya que no existen disponibles bases de datos localizadas para la zona de interés y un gran porcentaje de los clientes potenciales –mayormente los de mayor edad- aparentan no poseer cuentas de este tipo.

4.6.4 Folletos en vía pública

Esta práctica es en Vigo tan habitual como en cualquier otra ciudad de mediana o gran importancia. Existen determinados puntos de mayor interés para el perfil buscado por Bosque Nativo.

El primer sector de interés es el paseo ubicado a lo largo de la calle Rosalía de Castro, en el centro de la ciudad, a partir de la calle Colón y en parte hacia el río. Este lugar es propicio tanto en horarios de descanso al mediodía, como por la tarde y noche entre jueves y viernes y los fines de semana, momentos en que la gente camina por esa zona atraídos particularmente por la excelente oferta gastronómica. También es una buena opción ya que el local de Bosque Nativo se encuentra a pocos metros del lugar.

Otro sector de interés es el corredor que se forma cuando se recorre la avenida Las Camelias desde la plaza Independencia hasta la plaza América y luego por la Avenida Florida hasta aproximadamente los 800 metros. A partir de mediados del

2002 también podrá agregarse a este recorrido unos 1000 metros antes de plaza Independencia, ya que hoy esa zona se encuentra en remodelación.

El último sector propicio para esta actividad es la ruta que comienza recorriendo la peatonal calle Príncipe, sigue por Urzáiz y luego toma Gran Vía hasta plaza España.

En cuanto a la eficiencia de este sistema, existe una relación de costo por contacto muy aceptable, ya que si bien es poca la gente que llega a tomar contacto con el negocio a partir del folleto, también es bajo el costo de llevar a cabo la campaña.

Para orientarnos en los costos de realizar una campaña como esta podemos tener en cuenta los siguientes valores –para una producción a todo color en papel de 100 a 120 grms.-:

| Presupuesto para tirada de 10.000 ejemplares | Unidad | Total |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Diseño y armado de negativos | 0,0102 | 102,17 |
| Foto-duplicación (para 10.000 copias) | 0,0485 | 485,00 |
| Distribución en la vía pública (aproximado, ya que el costo es por tiempo) | 0,0120 | 60,10 |
| Total | 0,0707 | 707,17 |

4.6.5 Buzoneo

El buzoneo es la propuesta más difundida en la ciudad de Vigo, diferenciándola de las prácticas habituales en otras ciudades. En términos de su efectividad es probablemente el mejor de ellos, aunque funciona mejor en combinación de algún otro.

Los mejores lugar para este sistema son las zonas donde existe gran concentración de casas o apartamentos pertenecientes a personas de clase media y media alta, como la avenida Castelao, plaza Elíptica y en los alrededores de plaza Independencia y playa Samil.

La diferencia fundamental que existe entre esta estrategia y la de distribución en vía pública es que este sistema es más efectivo y localizado, aunque también más lento y caro y no tiene un flujo constante de contactos, sino que se limitan a las zonas seleccionadas.

Los momentos ideales para este tipo de distribución es durante la semana y por la tarde. Los fin de semanas están exceptuados por estar considerado una costumbre descortés y ser habitual el rechazo.

En cuanto al presupuesto, este es similar al anterior, modificándose únicamente el último ítem.

| Presupuesto para tirada de 5000 ejemplares | Unidad | Total |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Diseño y armado de negativos | 0,0102 | 102,17 |
| Foto-duplicación (para 10.000 copias) | 0,0485 | 485,00 |
| Distribución en la vía pública (casa por casa) | 0,0180 | 120,20 |
| Total | 0,0767 | 767,17 |

Tanto el buzoneo como los folletos en vía pública representan las mejores opciones en la relación costo por contacto y son realmente muy adaptables al presupuesto de Bosque Nativo, mientras se podrían articular fácilmente con cualquier otra estrategia.

Por otro lado, también representan un buen método para focalizar la atención de la empresa sobre un mercado en particular y personalizar la promoción del local.

4.6.6 Gráfica en vía pública

En cuanto a la vía pública, las opciones se dividen básicamente en dos grandes grupos de opciones: dentro de la ciudad de Vigo y en los accesos de la ciudad.

Tanto una como la otra tienen precios similares, aunque públicos diferentes –aunque muchas veces representen a las mismas personas.

Los carteles ubicados dentro de la ciudad de Vigo, son más numerosos y tienen menor impacto visual que los ubicados en los accesos. Las excepciones a esto son aquellos carteles con movimiento –como los rotatorios- y aquellos ubicados en Plaza España –con mucha visualización y variedad de público-.

Estos carteles son vistos por toda la gente de Vigo, particularmente en los horarios de ingreso y egreso de oficina y en días de fin de semana. Es decir, en aquellos momentos en que hay mayor circulación.

Los carteles ubicados en los accesos a la ciudad, tienen un mayor impacto visual sobre una cantidad de gente menor. Estas son personas que ingresan a la ciudad o a su periferia por trabajo desde otras ciudades, todos los días, o personas que entran por placer a vacacionar –en los meses de verano- o realizar sus compras semanal o mensualmente desde las ciudades más pequeñas que están en la zona de influencia de Vigo.

Para Bosque Nativo, representan un mayor atractivo los carteles ubicados dentro de la ciudad de Vigo, ya que coincide mejor con el público con más potencialidad de convertirse en cliente.

Los precios de los estáticos están alrededor –con una fluctuación mínima de no más de cinco euros- de 170 euros por alquiler del espacio por mes –con la excepción de los ubicados en Plaza España que están en 196 euros-. Los carteles giratorios –que permiten exponer dos o tres diferentes carteles que se alternan sucesivamente- ascienden a 216 euros por mes.

A este precio de alquiler del espacio, debemos agregarle el costo de la impresión de las gigantografías –la colocación, mantenimiento e iluminación están ya incluidas, aunque no la reposición de carteles-. Este es de unos 15 a 18 euros por metro cuadrado en el caso de las tintas planas y de 30 euros en el de las tintas a todo color.

Todos estos precios pueden alcanzar descuentos de entre un 10 y un 30% en el alquiler de espacios cuando se contratan varios espacios.

4.6.7 Gráfica en papel

Dentro de esta categoría tenemos dos grandes grupos muy importantes. El primero es el conjunto de guías y “páginas amarillas”, donde el público realiza las búsquedas más generales y, habitualmente, las más simples. El segundo es el de revistas especializadas y periódicos masivos.

Guías

Si bien debemos tener en cuenta que la modalidad para comprar bienes de alto precio como un mueble cuenta con un componente "visual" muy importante –el consumidor se toma el trabajo de recorrer las calles para analizar la oferta-, también existe un grupo de consumidores que puede necesitar de este tipo de referencias para realizar una búsqueda más rápida y directa o clarificar algún dato del que carece –como un número telefónico-.

En cualquiera de los casos, la relación de costo de publicación y de costo por contacto es muy beneficiosa, especialmente si se considera que la mayor parte de los negocios reconocidos publican en estos medios.

Los costos de estos medios cambian año a año. Es importante participar de estas guías, ya que la cantidad de empresas que participan no es tan grande, aunque es mayormente un grupo de empresas de nivel medio para arriba.

Las guías más reconocidas en la zona de Vigo e influencia son:

- ✓ Páginas Amarillas
- ✓ QDQ Guía Útil de Pontevedra

Revistas y periódicos

En cuanto a los periódicos, los de mayor tirada son El Faro de Vigo, La Voz de Galicia y ABC. Existen otros más generales de Pontevedra o España, aunque con mucha menor participación.

El líder indiscutible entre estos es, por una gran diferencia, El Faro de Vigo, con más del 70% del mercado lector. Los precios de un aviso en cuarto de página oscilan por día alrededor de entre 300 y 600 euros –con un plus si se trata de un día de fin de semana-, dependiendo de la ubicación, el día o alguna otra condicionante.

Este precio es algo elevado si se considera la cantidad de avisos a realizar para poder llegar a una cantidad apropiada y el costo por contacto, ya que estaríamos hablando de una campaña de una quincena o de cuatro o cinco fines de semana. Por otro lado, podemos decir que no es el medio más apropiado para el tipo de comunicación que nosotros queremos realizar.

En cuanto a los otros diarios, las tarifas son iguales y mayores, ya que tienen una cobertura más amplia fuera de la ciudad de Vigo. Como hoy no pensamos en esa mayor cobertura, esta no es una opción rentable.

Respecto a las revistas, tomamos en cuenta las que están dirigidas al público consumidor. La revista que lidera el mercado –en la zona de nuestro interés- es El Mueble. Otras como Muebles & Decoración, Decoración de Interiores y misceláneas, poseen una estrategia diferente y no representan una opción atractiva.

El Mueble suele exponer una variedad de productos acordes al estilo de Bosque Nativo: con muy buena terminación, excelente materia prima y diseños particulares.

Esta revista posee tarifas muy fluctuantes, dependiendo de los eventos que se desarrollen, la época y las campañas que puntualmente lleven a cabo. Para tener una idea, esta están en un costo de unos 1200 euros por anuncio estándar por revista. Los precios varían también de acuerdo a la cantidad de avisos.

4.6.8 Publicidad en internet

A través de diferentes portales especializados, es posible tanto figurar en "páginas amarillas" españolas como en portales dedicados al mueble.

Entre estos últimos encontramos dos tipos: los dirigidos a las empresas especializadas y los orientados al público consumidor.

Las páginas amarillas, así como en el caso de las que se editan en papel, son un medio muy económico y simple para figurar, así como flexible, en cuanto a que también permite acceder a diferentes formatos de publicación. Por otro lado, también es cierto que el público en general lo reconoce como un medio para "comenzar a buscar" o encontrar con facilidad referencias de comercios.

En cuanto a páginas amarillas, esta tiene su sitio de internet en www.paginasamarillas.es, y su teléfono es el +34, (902) 202 202. Para publicar, se puede elegir simplemente colocar un nombre con los detalles que hacen a las características del negocios o publicitando esto en forma de "promoción". También se puede destacar esta publicación a través de formatos como:

- ✓ Banners: links gráficos de gran visual, expuestos en forma alternada.
- ✓ Pop Ups: Ventanas flotantes que permiten ofrecer algún tipo de cupón o información destacada. Estos, si bien son visualmente importantes, no forman parte de la página que el usuario está navegando.
- ✓ Patrocinios: links en forma de logos más pequeños que ocupan un lugar importante en la página.

- ✓ Posicionamientos: Expuestos como algún tipo de "servicio" o "promoción", ocupan un lugar preferente en la página y llaman fácilmente la atención.
- ✓ Layers: Imágenes con movimiento sobre la pantalla y más allá de los límites de la página. Esta opción requiere una producción muy especial.

Estos formatos antes descritos sirven también para las páginas más especializadas. Un ejemplo es Intermobel, en www.intermobel.net, que se dedica especialmente al mercado del mueble, dentro de la cadena de distribución. Si bien está pensada originalmente para proveedores y comerciantes, tiene un formato muy ameno y atractivo para los consumidores en general.

Publicitar en internet puede llegar a representar una buena oportunidad si tenemos intención de cubrir de una forma liviana grandes secciones del mercado, ya que es poco profundo pero muy masivo, además de económico.

4.6.9 Radio

En Vigo existen aproximadamente 10 cadenas de radio relevantes en cuanto a la audiencia de que disponen, considerando esta relevancia cuando poseen por lo menos un share del 1% de oyentes de su segmento correspondiente.

Si dividimos el mercado entre los potenciales oyentes, encontramos que existen dos grandes grupos de emisoras que se disputan diferentes mercados.

Las emisoras y la audiencia

La totalidad de oyentes de Vigo está calculada en poco más del 25% de la población: unas 80.000 personas. La radio líder en audiencia es sin duda la cadena SER, seguida de cerca por la cadena COPE.

SER dispone de unos 50.000 oyentes en total, mientras que COPE de aproximadamente 14.000. Luego de éstas están la cadena 40 y la cadena 100, con 11.000 y 10.000 oyentes respectivamente. Sin embargo, las primeras y las segundas dos apuntan a mercados diferentes.

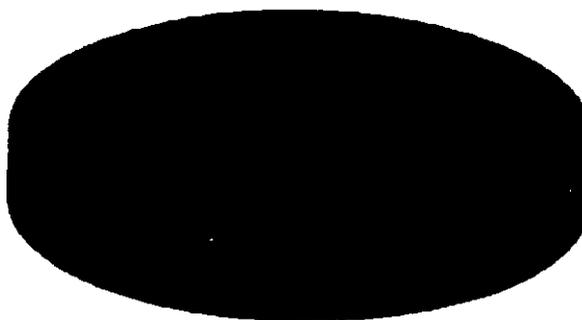
Estos mercados es posible diferenciarlos dado el reducido tamaño de la ciudad y, si bien ambos grupos comparten algunos segmentos y características, poseen perfiles bien definidos.

Antes de continuar, es importante que tengamos en cuenta que la mayor parte de estas emisoras poseen influencia –por llegada y a través de repetidoras- en las poblaciones circundantes y en otras ciudades grandes más lejanas como A Coruña.

Grupo liderado por la cadena SER

El primer grupo y mas numerosos es el que lidera la cadena SER. Se trata del más “popular” de los dos grupos, ya que abarca una franja más

Gráfico 25: Radio, Distribución de los oyentes por sexo



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

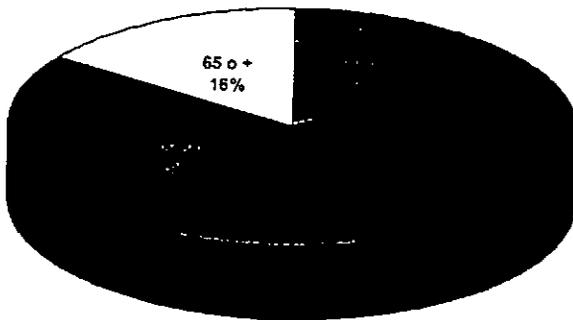
numerosa de gente de diferentes estratos sociales y preferencia por los programas más jóvenes y polémicos.

En primer lugar, el grupo está compuesto mayormente por hombres (61%).

En segundo lugar, las edades están muy uniformemente distribuidas con mayor

cantidad concentradas en la franja de los 25 a los 35 años. En el gráficos vemos las franjas elegidas en función del interés comercial en cuanto a la comercialización.

Gráfico 26: Radio, Distribución de oyentes por edad



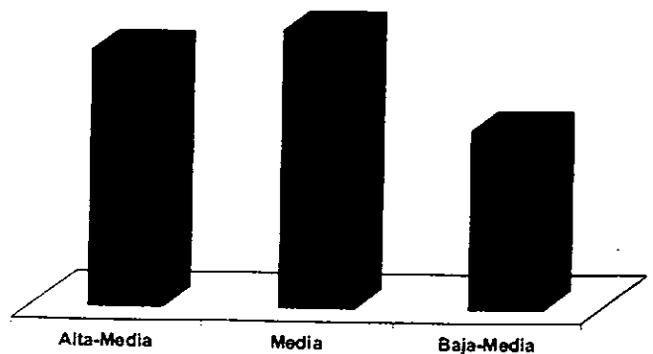
Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

En cuanto a Bosque Nativo, este le interesa mayormente

la franja que se encuentra entre los 35 y los 64 años, la cual coincide con la de mayor concentración de audiencia.

Otra característica de este grupo de emisoras es su pareja distribución socio-económica entre las diferentes clases. Si tomamos en cuenta la franja media de clases —que es

Gráfico 27: Radio, Distribución de los oyentes por clas- socioeconómica



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

prácticamente la única- encontramos que la franja más alta constituye un 36% y la más baja un 25%, dejando el restante casi 40% para la franja central.

Si bien es cierto que Bosque Nativo apuntaría su estrategia con mayor profundidad a personas con presupuestos superiores a los 1.500 euros –lo que constituye en especial la franja media y media alta-, también es cierto que aquellos potenciales clientes con casas o casas de veraneo constituyen aun mejores clientes debido a que pueden acceder a muebles de gran porte –los cuales constituyen una parte importante del catálogo de Bosque Nativo- y disponen de mayor espacio –y este grupo es de clase media alta o superior-.

En la estrategia observamos que es este grupo de emisoras el más adecuado para una campaña de Bosque Nativo, y en particular la cadena SER, dada la relación de costo por contacto y el público objetivo.

En cuanto a la composición de la competencia, hay cuatro emisoras que concentran la mayor parte de la audiencia –más del 90%-. Estas son:

Tabla 1: Market Share en el mercado liderado por Cadena SER

| Emisora | Audiencia |
|-------------|-----------|
| Cadena SER | 62,5% |
| Cadena COPE | 17,5% |
| Onda Cero | 6,3% |
| Radio Voz | 5,0% |
| | 91,3% |

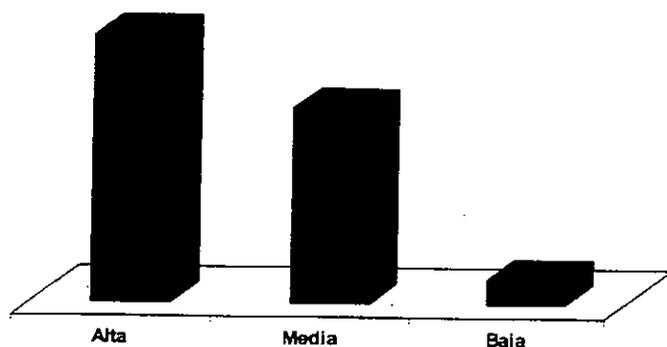


Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Grupo liderado por la cadena 40

Este es un grupo más reducido, aunque también más concentrado en los profesionales y en la clase media. En cuanto a la edad de los oyentes, esta no está definida y es bastante amplia e inestable como para formar parte del perfil, aunque si

Gráfico 28: Dsistribución del público por clase socioeconómica



Fuente: Elaboración propia (Braidot & Asociados)

podríamos hablar de un 45% de personas entre los 25 y los 34 años y el resto distribuido uniformemente -20% por debajo y 36% por encima-.

Al igual que en el caso anterior, los hombres son mayoría con un 58%.

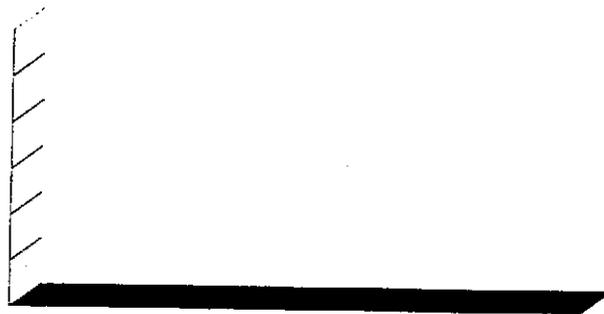
Otro dato importante es el de la cantidad de universitarios, que representa el 40% del total de oyentes, mientras que la media española es del 14% de la población total.

En cuanto a las clases sociales, aquí sí se da una diferencia sustancial respecto al grupo anterior, ya que oscila entre un 50% y un 60% de clase media alta, entre un 35% y un 45% de clase media y un 5% de clase baja. Esta oscilación se debe a que es una cadena que se escucha principalmente en oficinas y negocios y esto hace depender la composición de su audiencia menos de las preferencias de estos como de otras variables.

En cuanto a la composición de mercado, esta vez tenemos seis cadenas concentrando 38.000 oyentes.

Tabla 2: Market Share en el mercado liderado por Cadena 40

| Emisora | Audiencia |
|------------|-----------|
| Cadena 40 | 13,8% |
| Cadena 100 | 12,5% |
| Radio M80 | 11,9% |
| DIAL1 | 7,5% |
| Europa FM | 1,3% |
| Radiolé | 0,6% |
| | 47,5% |



Fuente: Elaboración Propia (Braidot & Asociados)

Costos de publicitar en radio

Existen dos tarifas que tomaremos como referencia para cada grupo de emisoras: para el primero, las de la cadena SER y de la cadena COPE. Y para el segundo, la cadena 40 y M80. En todos los casos, debemos agregar el IVA a los valores.

En cuanto al primer grupo, SER es la que cobra más altas las cuñas –cada emisión publicitaria de 15 segundos-: 24 euros por unidad para todas los horarios excepto la franja nocturna de días de semana (entre 16 y 19 horas) que está a 32 euros. La cadena COPE está en 18 o 19 euros por cuña dependiendo del horario y el día (por la noche es más caro).

En cuanto al segundo grupo de emisoras, Cadena 40 está en 18 euros por cuña y cadena M80 en 16 euros cada una. Las emisoras DIAL1 Cadena 100 manejan los mismos precios que M80.

Sin embargo, las tarifas se reducen cuando se contratan paquetes de 50 o 100 cuñas. Los descuentos oscilan entre el 10 y el 15%, aunque pueden mejorar con contrataciones de mayor cantidad o muy distribuidas en el tiempo.

Un ejemplo de paquete publicitario con la Cadena SER es el siguiente: comprando cinco cuñas por día de lunes a viernes por dos meses (una campaña adecuada para Bosque Nativo), totalizan unas 100 cuñas y el costo final asciende a poco más de 2.000 euros (2.040) incluyendo el descuento del 15%. Los pagos se realizan o todo en una vez, o en pagos iguales mensuales por el lapso que dure la campaña.

En cuanto a la Cadena 40, las tarifas son similares en cuanto a los descuentos. Si contratamos la misma cantidad de cuñas distribuidas de la misma manera, tendremos un total de 1.530 euros.

La Radio es una buena opción para empezar a realizar publicidad de Bosque Nativo. Dada la masividad de su llegada y el costo de contratar espacio, es rentable como medio para darnos a conocer.

Por otro lado, a partir del público al que está destinado cada radio, si bien M80 tiene un mejor perfil, también tiene una audiencia mucho más reducida, por lo que Cadena SER es aun más atractivo.

Probablemente, podamos empezar a pensar en una campaña de dos a tres meses con presencia diaria durante la semana en el horario de 14 a 16 horas con cinco cuñas cada día.

Con este tipo de publicidad, seguramente podremos empezar a posicionar el nombre de la empresa y atraer público curioso a nuestro producto, lo cual iniciaría un proceso de posicionamiento aun más profundo que lleve en el mediano plazo a un rol de liderazgo junto a otras cadenas de importancia en la zona.

4.6.10 Cine

Los cines en Vigo son pocos, por lo que para cubrir todo el mercado que asiste a este tipo de entretenimiento, basta con seleccionar unas diez salas y cubrirlas los fines de semana durante aproximadamente un mes o dos para ser más efectivos.

El costo de una campaña en cine ronda los 3.000 euros e incluye la mitad de la campaña antes descrita, una producción estática con voz en off y una edición limitada.

Si bien los cines atraen poco público en términos absolutos, este es un público muy ajustado a nuestro target preferido, lo que hace que el mensaje sea captado casi en forma exclusiva por personas que pueden estar interesadas en nuestro producto.

De todos modos, aunque es una opción a tener en cuenta, representa una opción menos interesante que la radio. Otro elemento interesante, es que presupuestariamente puede ser asumido por Bosque Nativo.

4.6.11 Eventos especiales

Estos son, generalmente, ferias y exposiciones. Un ejemplo es la XIX edición de la feria internacional del mueble que se realizará en abril del 2002, del 23 al 28 en el Parque Ferial Juan Carlos I de Madrid.

Este tipo de exposiciones atrae desde público en general hasta público especializado como comerciantes o distribuidores. Los costos parten de 63 euros el metro cuadrado hasta 80, a los que se suman los costos de armado del stand y un costo de entrada de 193 euros.

La magnitud de la exposición es de carácter internacional, de gran porte y agrupa entre 600 y 700 expositores –todos ellos comerciantes del ramo–.

Más allá del costo, es una importante ocasión para generar posicionamiento de marca y reconocimiento en el sector. Desde luego, existe la desventaja de que el impacto de este es mucho mayor en Madrid y menor en la sede de Bosque Nativo, en Vigo.

5 POSICIONAMIENTO

Aquí es importante definir el cambio que se ha dado al día de hoy, partiendo de la situación anterior y llegando a la propuesta para adoptar en el mediano plazo.

5.1 Situación al inicio

Hasta mediados de enero, Bosque Nativo realizaba acciones de promoción interna sin un hilo conductor, haciendo hincapié en elementos de poco atractivo para el mercado, y en algunos casos inadecuados.

Algunos ejemplos de estas acciones son:

- a. abundancia de elementos autóctonos para comunicar el origen (como la exposición y venta, junto a los muebles, de pequeñas artesanías). Más allá de sus características en este caso impactaba en particular la abundancia de las mismas esparcidas por todo el local afectando la imagen del mismo,
- b. comunicación expresa del origen de los muebles,
- c. puesta en práctica de costumbres autóctonas (como el consumo de mate en el local y la invitación a los clientes, lo cual es impropio de las costumbres del local),
- d. o estrategias de acumulación (en realidad ejemplifica mejor "amontonamiento) de productos para empujar la venta de algunos de estos productos – estrategia perjudicial cuando se carece de una imagen de marca-.

Esto llevó a una incapacidad de posicionarse de la empresa de forma natural a partir del salón de ventas. Particularmente por la variedad de productos “no muebles” en venta –como cuadros, estatuillas en madera, manteles artesanales y “mates”-.

La exposición de productos que a pesar de carecer de demanda y no ser propios del gusto local ocupaban lugares de privilegio en el local, el amontonamiento de productos sin una distribución definida, la consecuente mala circulación por el local y otros aspectos como la iluminación y la modalidad de trabajo de los vendedores.

La consecuencia clara de esta situación fue que muchos potenciales clientes se sintieran desincentivados por el aspecto o la oferta de productos en exposición, confundieran el local de venta con un depósito de muebles o simplemente no notaran la presencia del mismo.

“Creí que era un depósito” de alguna carpintería fue la expresión de algunos entrevistados.

5.2 El cambio

Si bien hoy ya han cambiado en su mayor parte los aspectos negativos antes descritos, es importante tomar en cuenta todos ellos para definir una estrategia adecuada y sostenible en el futuro.

La propuesta es adoptar una estrategia de posicionamiento que ubique a Bosque Nativo como un comercio con excelencia y personalización en la atención, una oferta de muebles propia del gusto local, variedad de precios y de alto valor (relación calidad-precio).

Esto se lleva a cabo a partir de dos elementos fundamentales: el trabajo interno en el local y la publicidad y promoción externa del mismo.

La zona a tomar en cuenta para esto es –al menos en el corto plazo- tanto Vigo como su cercana zona de influencia.

En cuanto al trabajo interno, se deben cuidar aquellos aspectos más importantes en primer lugar: el lucimiento de los productos, la atención y capacidad del personal, el servicio al cliente y la oferta de productos.

Los productos deben lucirse, para lo cual deben presentarse de modo que se facilite el proceso que realiza el consumidor para asociar y ubicar el producto en su hogar: deben estar bien armados y con los accesorios adecuados, bien iluminados y en buen estado.

Respecto al personal, es importante que este se comprometa no sólo con la venta del producto, sino también con el conocimiento del mismo y la atención adecuada del cliente. Por otro lado, y equilibrando lo anterior, también es importante que exista capacidad en detectar las necesidades del mercado y de promover o proponer formas para que la empresa se acerque a éstas.

Los productos deben adaptarse a lo que el consumidor quiere. Es fundamental que Bosque Nativo venda lo que la gente quiere comprar, prestando atención al gusto de esta, a las características de los productos de la competencia y a los cambios de mercado.

Y en cuanto a la publicidad y promoción externa del negocio, es vital que la gestión comercial interna del local que hace fuerza por satisfacer al cliente y adaptarse a

este, también se vea apoyada por acciones promocionales coherentes que atraigan al público al local y acciones publicitarias que estimulen el reconocimiento de marca.

Este posicionamiento buscado nos permitirá concentrar la atención en la oferta más que en comunicar nuestra existencia, en definir ventas más que en llamar la atención en el mercado.

A largo plazo, estamos hablando de Bosque Nativo como una marca reconocida y presente en la mente de muchos clientes y potenciales clientes que de alguna forma han entrado en contacto con la marca.

6 PLAN DE APOYO

Como se observa en la información sintetizada más arriba existen una cantidad importante de información y conclusiones para aplicar a la determinación de las estrategias de Producto, Marca, Precios, Canales de Comercialización y Comunicaciones muy ajustadas a lo necesario para definir el Plan de Marketing e incluso en el Programa de comunicaciones a desarrollar.

Cabe aclarar que alguna parte de esta información fue aprovechándose en función de las necesidades inmediatas del emprendimiento y con clara precaución de que estas recomendaciones encastran en el Plan a mediano y largo plazo.

En este sentido, y a fin de cumplir con el pedido especial de los interesados y generar una utilización en forma rápida del aporte en materia de estrategias comerciales, se desarrolló un plan de apoyo especial en materia de Marketing y comunicación a la operación concreta de Ventas del Local de Vigo.

Este aporte constituye, además, la base del plan comercial a corto plazo se detalla a continuación.

6.1 Síntesis del Plan de Apoyo realizado al plan comercial de corto plazo.

Se puso a disposición de la empresa un experto y un profesional de la especialidad para apoyar las acciones tanto en materia de gestión comercial como de implementación de las primeras decisiones en materia de comunicación, promoción y adecuación comercial e institucional del local para generar mayores ventas y minimizar los costos.

Este proceso se inició con el desembarco del equipo y se continúa hasta el día de hoy vía electrónica.

Acciones de apoyo más importantes:

- ✓ Relevamiento ejecutivo y consulta de ofertas para la recomendación de las acciones comunicacionales, rediseño de la presentación del local y promoción del mismo.
- ✓ Decoración del local.
- ✓ Comunicación dentro del local.
- ✓ Armado de la estructura informática para poder realizar cartelería y folletería dentro del local (con pre-presentación de diversos diseños para utilizar en la cartelería, creación de las plantillas una vez decididos los modelos a utilizar).
- ✓ Aspectos comunicacionales fuera del local:
- ✓ Apoyo en el análisis de las diversas opciones de comunicación antes del relevo de medios y después.
- ✓ Relevo de los diversos medios de comunicación posibles:
 - ✓ Prensa
 - ✓ Radio
 - ✓ Impresión de folletería y distribución de la misma

- ✓ Cartelería en vía pública –análisis de las ofertas presentadas a solicitud y espontáneamente a la empresa-
- ✓ Eventos
- ✓ En el caso de la folletería definido como medio de comunicación a desarrollar en lo inmediato.
 - ✓ Diseño de los textos contenidos folletería, así como de la fotografía.
 - ✓ Diseño de los originales definitivos para la impresión en la primera generación de folletos y en la segunda
 - ✓ Relevo de empresas para realizar la fotografía en el local
 - ✓ Realización de los originales en soporte magnéticos
 - ✓ Relevo de empresas para realizar las películas para imprenta
 - ✓ Relevo de empresas para realizar la impresión
 - ✓ Relevo de empresas para realizar el buzoneo
 - ✓ Seguimiento del proceso completo.
- ✓ Se dio apoyo en la gestión dentro del local:
 - ✓ Apoyo en la determinación de precios
 - ✓ Apoyo en el desarrollo del merchandising –cartelería y precios-
 - ✓ Apoyo informativo sobre estrategias y acciones de la competencia

- ✓ Apoyo en ventas –capacitación y rediseño del mensaje-
- ✓ Potenciación de la efectividad en ventas en el personal del local.

En primera instancia se notan ya los efectos positivos de estas acciones a poco que observemos su repercusión en las ventas, exhibiendo un record de ventas mensuales en el mes de febrero, lo cual se ha mantenido en marzo, mostrando un nuevo nivel de estabilización de los costos que aun está en aumento.

6.2 Programa operativo para el cambio de enfoque comercial en lo inmediato.

Ante el reconocimiento que uno de los principales problemas detectados es la falta de conocimiento por parte del público en general sobre la existencia del local se proponen acciones que permitan este conocimiento y consecuentemente mejorar la afluencia de público al local de ventas.

1. Acciones promocionales para aumentar la afluencia de público al local.⁶

Objetivos: Lograr mayor afluencia de público al negocio.

Criterio: realizar la mejor promoción posible en función del presupuesto asignado.

1.1. Volantes.

- a. Impresión de volantes que deberán distribuirse en el próximo fin de semana. A este efecto se contactó la empresa que los distribuye.
- b. También está determinado el circuito de distribución y las calles en las cuales se entregarán siguiendo pautas definido para acceder a las clases

socioeconómicas que nos interesa. (Ver plano y direcciones en detalle aparte).

- c. En 15 días volver a imprimir volantes y efectuar una nueva distribución masiva de los mismos (cinco mil ejemplares).
 - d. En treinta días se revisará el contenido y presentación del volante en función de la experiencia de los anteriores.
- 1.2. Radio.
- a. El programa será emitido una de las emisoras de mejor llegada al target definido del local a partir de la tercer semana de febrero. Se estiman 5 cuñas diarias durante un mes de emisión.
 - b. La producción está pautada en cuanto a contenidos y estimados los presupuestos correspondientes. Falta contratar efectivamente la emisión cuando exista la total seguridad financiera de la disponibilidad para ello.

2. Preparación del local.

2.1. Iluminación.

- a. Redefinir la iluminación e incorporar lo necesario para dar "mayor visibilidad desde el exterior del local", tratando de evitar el efecto reflejo que se produce observando desde afuera lo cual impide la visión (son modificaciones no importantes)
- b. Criterio a tener en cuenta: focalizar la iluminación "en ambientes" para posibilitar la visualización de los conjuntos de muebles.

- c. Generar esta iluminación para lograr mejor visualización desde el exterior tanto en horas de cierre como en horas de apertura del local.

2.2. Distribución de los muebles.

- a. Agrupación por conjuntos.
- b. Generación de un "tránsito fluido" por el interior del local.
- c. Mantener siempre en los primeros lugares, izquierda y derecha de la puerta de entrada, a los conjuntos mejor vendidos.
- d. Renovar cada treinta días los muebles que no tienen rotación.

2.3. Espacio para las artesanías.

- a. Evitar la "mezcla" de artesanías con muebles.
- b. Generar en todo caso un sector específico para las artesanías en forma conjunta e integrada.

2.4. Espacio para las liquidaciones.

- a. Conformar un espacio adecuadamente ordenado para presentar las liquidaciones en forma independiente del resto de la mercadería del local. Este espacio ya está determinado y es necesario mantenerlo en forma prolija.
- b. Analizar periódicamente los stocks para enviar a liquidación aquello que no tiene movimiento y al mismo tiempo reponer en el local las

unidades o conjuntos que tienen demanda. Esta revisión de mercadería deberá hacerse cada 30 días.

2.5. Organización del escritorio para el personal.

- a. Ordenar el espacio de administración y del personal a fin de dejarlo incluso perfectamente presentable como un conjunto más.
- b. No mezclar en el local actividades que no tienen que ver con lo que específicamente debe distribuirse en el mismo.
- c. Habilitación de la computadora y demás accesorios exclusivamente para uso oficial del local haciendo estricto control de los costos telefónicos como accesos a internet, papel, etc.

2.6. Acciones de venta y colaterales

- a. En todos los casos apelar en las acciones de venta al origen bosque nativo (incluido en el nombre del local), maderas del bosque nativo sudamericano, etc.
- b. No anclar explícitamente en "somos argentinos" que se estuvo utilizando. Priorizar la nobleza de la materia prima, su origen regional o provincial, bosque sudamericano, independiente de una nacionalidad en particular.
- c. Ofrecer a los clientes colaboración en el asesoramiento y diseño ligero de la ubicación de los muebles aconsejables en cada ambiente.
- d. Ofrecer el "manual" de mantenimiento de los muebles.

- e. Organizar la limpieza del local fuera de los horarios de atención al público.
3. Acciones comerciales hacia los proveedores de mercaderías.
- 3.1. Organizar un flujo permanente de información vía mail desde el local de Vigo detallando datos claves relativos a la preferencia de los compradores que acceden al local.
 - 3.2. Contenidos mínimos de la información:
 - a. Preferencia por tipo de muebles.
 - b. Dimensiones más demandadas (aunque no sean compradas a posteriori, detallar lo que más se pide)
 - c. Detalles preferidos. (Ej. Tipo de herrajes)
 - d. Detalles rechazados (Ej. Vidrio repartido)

7 CONCLUSIONES FINALES

La experiencia en Vigo permite incorporar un aprendizaje importante respecto de cómo empresas de origen Argentino, como Bosque Nativo, pueden tener un lugar en mercados externos, como el español en este caso.

Empresas con un producto competitivo a nivel internacional, con capacidad para desarrollarse en entornos económicamente sanos, adaptarse y con una Dirección orientada al crecimiento y la satisfacción de los clientes.

Bosque Nativo posee un producto básicamente competitivo, es perfectamente capaz de competir en un mercado como el español. Estas capacidades existentes hoy deben sumar una re-orientación de su Management y sus planes comerciales. Un reenfoque de la estrategia hacia los perfiles de la demanda de los consumidores, vendiendo lo que ellos compran y ofreciéndoles una atención acorde a sus requerimientos.

Bosque Nativo ha desarrollado hasta el presente una estrategia un tanto indefinida y no del todo claramente orientada hacia el mercado. Intentó adaptar "la preferencia del público consumidor" a la oferta de productos de la empresa, empujando algunos productos que no tienen demanda y al mismo tiempo mezclando el entorno laboral con aspectos que no hacen al negocio.

Hoy, Bosque Nativo tiene los elementos para la redefinición definitiva de su estrategia.

En primer lugar, es fundamental escuchar lo que el mercado dice, tanto las preferencias de los consumidores como su comportamiento específico al comprar. Esto significa que la oferta de la empresa debe adaptarse a las necesidades del público, tanto en el mix de productos como en la forma de atención. Y no pretender que la demanda del mercado se adapte al producto que tenemos y a la atención que queremos darle.

Esto es particularmente importante en entornos donde la variedad de las ofertas es muy amplia y el mercado muy exigente.

En segundo lugar, para maximizar la capacidad gerencial de la empresa es esencial que haya una dirección orientada a garantizar el personal idóneo en cada posición y a administrar financieramente el negocio en términos del mercado local seleccionando los proveedores más competitivos y preservando una estructura de costos adecuada. Es muy importante que no existan decisiones basadas en favoritismos.

En tercer lugar, es básico mantener bajo control los aspectos logísticos del negocio: particularmente los temas que hacen al stock de productos y su movimiento, ya que un exceso del mismo acarrea un incremento innecesario en los costos y una carencia del mismo, el riesgo de perder ventas.

Por último, es una gran oportunidad pensar en el mercado europeo como un solo mercado. En un entorno así, cuando un negocio se encuentra en funcionamiento y con un beneficio positivo, tiene fuertes oportunidades de expandirse.

Por todo esto, la redefinición de la estrategia de Bosque Nativo representa una oportunidad para tener un negocio que produzca ganancias y especialmente para permitir que se expanda en el mediano plazo hacia el interior de España y, en un largo plazo, hacia el resto de Europa.

Además, representa un ejemplo y una posibilidad para otras empresas de Formosa y de Argentina en general. Es decir que la experiencia no debe ser capitalizada solamente para la exportación de muebles sino como ser exitosos en el mercado externo, cualquiera sea el producto que a instancias de la demanda del mercado sea conveniente producir. E incluso siquiera la experiencia debe limitarse a "como ser exitosos en España" pues esta experiencia debe servir también para cómo ser exitosos en el país en que se decida actuar.

El reciente incremento en los ingresos de Bosque Nativo ha demostrado que la forma en que se dirige estratégicamente un negocio es decisivo en los resultados.

Ha demostrado que el marketing que se aplica en su comercialización tiene un efecto determinante.

Y también ha demostrado que existen dimensiones que influyen categóricamente en la capacidad de la gerencia: la información disponible y la capacidad para generarla, la capacitación y la orientación al cliente, y la responsabilidad y compromiso con la empresa.

Por todo esto, resumimos los puntos más importantes para desarrollar una estrategia integral que permita un crecimiento sostenido de la empresa, a partir de las propuestas que hemos hecho.

En el corto y mediano plazo.

En primer lugar, tomamos la estrategia de producto. Aquí, lo fundamental es comenzar a producir y exponer lo que se vende y el consumidor desea. Para lograr esto, es importante que nuestros vendedores sean pro-activos para captar las necesidades de los clientes y traducirlos en innovaciones para la fábrica.

Luego, partiendo de que el producto lo termina el vendedor en la mente del cliente mientras está haciendo la presentación del mismo, es muy recomendable que los vendedores conozcan el producto en todas sus dimensiones, y enriquezcan este conocimiento escuchando atentamente la percepción de estos acerca de los mismos, logrando que el intangible del producto se ajuste para que compatibilice más con el comprador y logremos que identifique sus preferencias con nuestra oferta.

Por esta razón, es importante que el personal del local constantemente esté ajustando la presentación de los productos, con los accesorios y con los destaques convenientes en su medida adecuada. Del mismo modo, es conveniente que se ambiente cada producto acorde a su precio –lo cual significa que podremos lograr en un producto una mayor percepción de valor no sólo a partir de sus características y precio-.

Respecto al precio la propuesta es incorporar una nueva estrategia de precios, que acomode el nivel de precios acorde al posicionamiento y al mercado en general: esto implicaría ubicar los precios de lista en el mismo nivel en cuanto a los dormitorios e incrementar alrededor de un 50% el nivel de precios de los comedores.

El resto de los precios se irían adaptando a partir de los precios actuales y los precios que ya se han fijado en otros comercios. En cuanto a los márgenes de negociación de los vendedores, se ubicarían hasta un 15% y tendrían un impacto directo sobre las comisiones –excepto en el caso de lograr ventas de alto volumen-. Como ya recomendamos, una buena referencia es El Corte Inglés o Gran Vía.

Este proceso de “renovación” de la estructura de precios es recomendable ser implementada en forma progresiva y sólo sobre productos nuevos –sin aumentar productos viejos-.

También consideramos trascendental el servicio pre y post-venta como un incentivo para cerrar la compra y como una forma de fidelizar a nuestros clientes. Las mejores alternativas a ofrecer son: toma de información –como medidas- a domicilio, pre-diseño –en computadora o papel- del mueble ubicado en el ambiente al que estaría destinado para permitir una visualización del mismo, y entrega de kits de mantenimiento.

Otro aspecto importante es tener siempre a la vista los precios, de una forma clara y prolija, exponiendo siempre diferentes niveles de precios: muebles más económicos y muebles más caros. Y aquí se abre otro tema: la comunicación a través del ambiente.

Como hemos visto anteriormente, en este ámbito se resuelve la primera impresión del potencial cliente respecto a nuestra empresa y nuestro producto. Cada ambiente que se recrea en el local, debe mostrarse acorde al mensaje que se acompaña a cada uno de ellos –espacio, elegancia, robustez, comodidad- y de la forma en que el potencial cliente lo entenderá –lo cual implica el uso de una buena iluminación.

Es importante también distinguir aquellos productos que queremos destacar o consideramos que llamaran la atención del público. Del mismo modo, facilitaremos la circulación natural dentro del local, y una señalética clara y prolija hacia adentro y hacia fuera del local –donde tenemos la misión de atraer a quienes pasan-.

Cualquier recurso que nos permita comunicarnos con el público es una oportunidad que podemos aprovechar, especialmente cuando el presupuesto reducido nos limita a determinadas formas de comunicación.

Y desde esa limitación es que necesitamos explotar fuertemente el más efectivo de los medios de comunicación: el mismo cliente. Lograr satisfacer a un cliente –aun cuando no se cierre una venta- es garantía de que ese cliente hablará de nosotros y podrá generar nuevas oportunidades de venta.

Por esto, el personal de la empresa tiene un rol fundamental en la comunicación y en la imagen de la empresa, ya que son quienes pueden motivar a un cliente a volver, a transmitir un mensaje positivo sobre nosotros o a darnos un lugar de preferencia en su pensamiento.

Un vendedor comprometido, genera una relación con su potencial cliente y le ayuda a hacer de la experiencia con el producto, una experiencia personal. Y esto, más allá de cualquier apoyo comunicacional tradicional.

Respecto al apoyo comunicacional, los medios más recomendables, en función del costo por contacto y el costo absoluto dentro del presupuesto, son: el buzoneo, la distribución de folletos en vía pública y la radio.

A partir de los presupuestos descritos, la recomendación es mantener una distribución de folletos constante, que rote por las zonas recomendadas en la prospección del ámbito competitivo y alterne entre la distribución en vía pública y el buzoneo.

El sistema anterior tiene como objetivo "saturar" positivamente el mercado para promocionar la visita del público en general al local, buscando cubrir masivamente la mayor parte del público consumidor.

En cuanto a la radio, una campaña de 25 cuñas semanales durante dos a tres meses permitirá comenzar a posicionar la marca en el mercado e incentivar – también- la visita al local. Esta campaña sería recomendable desarrollarla en la Cadena Ser en el horario de 14 a 16 horas, por ser este un horario adecuado por el tipo de público oyente.

Estos dos medios combinados permitirán que se estimule en los consumidores la intención de visita y la incorporación de Bosque Nativo como una alternativa a visitar para decidir una compra.

En el largo plazo.

Pensando para dentro de dos o tres años, podemos visualizar al local de Bosque Nativo como bien posicionado en el mercado de Vigo y su zona de influencia, así como reconocido en las ciudades más cercanas.

También nos encontraremos con una gestión comercial más orientada a diversificar la oferta y optimizar los recursos de venta, en cambio de emplear esfuerzos en darse a conocer.

Por otro lado, al adoptar la empresa una actitud orientada a escuchar al cliente, también habrá adquirido un conocimiento del mercado que le garantice, junto a su estructura, una gran flexibilidad para adaptarse al mercado.

La empresa podrá dedicar recursos a publicitar en medios más especializados como El Mueble o más masivos como los periódicos y el cine.

También podemos considerar, como externalidad positiva de este proceso, que en ese escenario futuro, los productos de algarrobo puedan comenzar a adquirir identidad propia –ya que hoy son completamente desconocidos–.

Y en ese contexto más amistoso y amplio para permitirnos tomar decisiones y llevar a cabo acciones, podremos pensar en abrir nuevas sucursales de Bosque Nativo, primero en otra ciudad de Galicia –como la Coruña–, luego en otras ciudades de España –como Madrid, Zaragoza o Barcelona– y más adelante en el resto de Europa, tal vez incluso en forma de una venta de “representación”.

ACLARACIONES

¹ Focus Groups es una forma de investigación primaria utilizada principalmente con grupos reducidos de personas (habitualmente entre 8 y 12 personas) que tiene por objetivo analizar en profundidad en tema y/o extraer ideas a partir de un tema en particular. Generalmente se utiliza una guía en forma de temario o cuestionario, a partir del cual se da libertad para "conversar" del tema.

² Mystery shopper designa una modalidad de investigación primaria destinada a investigar como es la atención y la venta en un comercio. Consiste en una persona capacitada que adopta el papel de potencial cliente y desarrolla la investigación según las pautas establecidas.

³ El término "rúa" es equivalente de "calle". De todos modos, la notación e "rua" o "avenida" no implica necesariamente que una "rúa" sea angosta, ya que muchas tienen el ancho de una avenida (como en el caso de Urzáiz).

⁴ Target designa al perfil de consumidor/cliente que la empresa tiene como objetivo de su comunicación comercial, de su campaña de marketing.

⁵ Cabe aclarar que como parte de este trabajo y por pedido especial se realizó un programa de apoyo a la operación del local, en particular para la generación de algunos cambios inmediatos en la estrategia comercial del mismo. Los contenidos básicos de este apoyo se detallan también en el presente informe, en capítulo especial al efecto.

⁶ Estas acciones son parte de un plan de cortísimo plazo que además fueron ajustadas a las reales posibilidades económicas de la sociedad por lo cual tienen ciertas carencias debido a esta restricción.