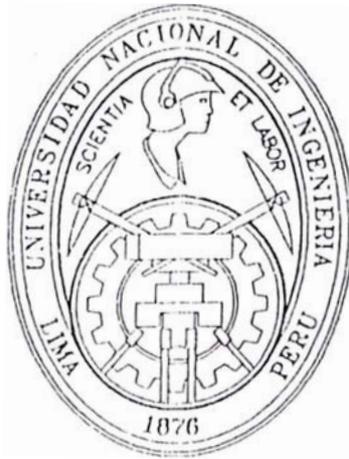


Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CASSINELLI S.A. DEL SECTOR FERRETERO PERUANO”

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

VLADIMIR VICTORIA BAZAN

Lima - Perú

2007

DEDICATORIA

Sin ninguna duda, a mi madre, porque sacrifico horas de sueño por mi sueño. No hay palabra que exprese mi sincero agradecimiento.

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I: ANTECEDENTES.....	8
1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	13
1.1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	13
1.1.2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS (AMENAZAS).....	16
1.1.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	18
1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	18
1.2.1. PRODUCTOS.....	18
1.2.2. CLIENTES.....	19
1.2.3. PROVEEDORES.....	19
1.2.4. PROCESOS.....	20
1.2.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. LA CADENA DE VALOR.....	22

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	23
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	31
3.3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	31
3.3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	31
3.3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	41
3.4. TOMA DE DECISIONES.....	48
3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS.....	50
CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.1. BENEFICIOS CUANTITATIVOS.....	52
4.2. BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	61

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Cadena de valor
- Planeación estratégica
- Matriz de perfil competitivo
- Análisis de mercado
- Análisis de la demanda
- Análisis de la oferta
- Decisiones de precios
- Outsourcing
- Estrategia de sinergia

RESUMEN EJECUTIVO

La mayoría de productos ferreteros no satisfacen la necesidad del cliente después de la compra, sino que requieren de una instalación profesional para poder satisfacerla, por lo que vender el mejor producto (bien) no garantiza la satisfacción del cliente si es que el producto no ha sido instalado correctamente para su funcionamiento.

En este sentido, el enfoque del negocio de Cassinelli y de las empresas ferreteras debe orientarse a brindarle al cliente toda la cadena de valor (bienes y servicios) para asegurar su satisfacción. Es decir, las empresas ya no venden productos, sino venden soluciones, por lo que completar la cadena de valor se ha convertido en un atributo indispensable de la oferta para poder satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

En consecuencia, las exigencias del nuevo entorno hacen necesario un análisis de la cadena de valor del sector ferretero, teniendo como canal a Cassinelli, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor para la satisfacción del cliente.

En el caso de la cadena de valor de Cassinelli, hemos identificado que la parte que le agrega más valor al producto (bien + servicio) es la de Servicio Técnico e Instalación, la misma que tiene mayor rentabilidad en la cadena de valor. Sin embargo, la estrategia de Cassinelli y de las demás cadenas ferreteras se han orientado a la continua reducción de precios, la misma que

ha originado una competencia de precios bajos y un círculo vicioso de baja rentabilidad.

En este sentido, considerando la posición estratégica en la cadena de valor del Servicio Técnico e Instalación para la satisfacción del cliente y su importancia en la rentabilidad de la empresa, se propone la creación de la unidad de negocio de Servicio Técnico e Instalación con el nombre comercial El Especialista.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo consiste en analizar la cadena de valor del sector ferretero, teniendo como canal a Cassinelli, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor para la satisfacción del cliente y para la rentabilidad de la empresa.

Es importante mencionar que nuestra propuesta de la creación de la unidad de negocio de Servicio Técnico e Instalación con el nombre comercial de El Especialista, tiene como estrategia la sinergia corporativa, con el fin de reducir los costos y maximizar beneficios.

Entre las principales acciones podemos mencionar las siguientes:

- Compartir activos tangibles como infraestructura, tecnología y capital humano
- Compartir activos intangibles como conocimiento del negocio, consumidor, competencia y del mercado.
- Complementar actividades y evitar esfuerzos duplicados
- Aumentar poder de negociación respecto a los proveedores y clientes mediante la participación conjunta.
- Integrar la cadena de valor y la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente
- Implementar estrategias de marketing uno a uno

Por otra parte, la implementación del servicio técnico e instalación que integra la cadena de valor y aumenta el valor de la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente, constituye una importante oportunidad de fidelización y adquisición del cliente, considerando que el 50% de consumidores busca asesoría antes de ir a comprar a una tienda de ferretería, siendo el maestro, el principal asesor de compra, que influye no solamente en el producto a comprar, sino también en el lugar de compra y por lo tanto en la venta.

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CASSINELLI S.A. DEL SECTOR FERRETERO PERUANO

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Según el Instituto Peruano de Ferretería (IPF), el mercado de ferretería y productos para el hogar (construcción, acabados, decoración y limpieza) se estima en alrededor de US\$ 1,800 millones en el año 2005, los cuales se basan en los resultados de ventas de las empresas pertenecientes a este sector.

Pese a la expansión de las grandes cadenas como Ace Home Center y Sodimac, el sector ferretero se caracteriza por estar muy atomizado, las ferreterías tradicionales, los locales comerciales de ventas especializadas y los campos feriales representan el 91% del mercado. Asimismo, de acuerdo al Grupo Guía Ferretera, existen entre 9,000 a 9,500 ferreterías a nivel nacional, de los cuales se estima alrededor de 7,100 puntos de venta en Lima. Esta concentración de los puntos de venta en Lima se explica en el 78% de las ventas que representa.

Por el lado de la oferta, el 75% es cubierto por marcas reconocidas, mientras que el 25% restante es cubierto por una atonicidad de marcas provenientes

de países asiáticos. Asimismo, el 70% de la oferta esta constituida por productos de origen nacional, mientras que sólo un 30% por productos importados.

El comportamiento del sector ferretero es muy dinámico, representando un crecimiento anual de 30% en los últimos 5 años, impulsado por el desarrollo de los Home Center, que representan alrededor de los US\$ 170 millones en el año 2005, impulsadas por el desarrollo de proyectos de vivienda, que representa a la vez el 70% de las obras del sector construcción, y dentro de él, principalmente por la autoconstrucción. Otros factores que influyeron en el dinamismo del sector fueron la recuperación de la capacidad adquisitiva de los consumidores, la expansión a nuevas áreas geográficas en la capital, la orientación a los segmentos socioeconómicos de menores ingresos y la significativa mejora en el acceso al crédito. La estrategia de expansión geográfica y las mejoras en el acceso al crédito responde a la demanda insatisfecha en los segmentos socioeconómicos de menores ingresos.

Asimismo, la expansión de los formatos Home center se ha producido a costa de la perdida de participación de las ferreterías, muchas de las cuales han cerrado sus puertas.

Este fenómeno de la concentración del consumo en los grandes formatos de autoservicios es un hecho cada vez más significativo en el Perú, observándose una moderada pero sistemática migración del consumo de los canales tradicionales a los grandes canales de formato autoservicio, que paulatinamente van ganando participación.

Se proyecta una aceleración de este proceso para los próximos años, incentivado por la tarjeta de crédito, la expansión de las cadenas y el enorme mercado potencial por cubrir.

Con respecto al mercado potencial por cubrir, es importante comparar y analizar el desarrollo del retail en el Perú con otros países de la región como Chile y Argentina, para lo cual es importante contextualizar y considerar el grado de formalidad de las economías:

Tipo de Economía

País	Formal	Informal
Chile	90%	10%
Argentina	70%	30%
Perú	45%	55%

Fuente: estimaciones OBC

En cada una de ellas, dentro de la actividad retail, el formato autoservicio versus los otros canales, presentaba el siguiente desarrollo a fines del año 2003:

Desarrollo Retail

País	Canal Formato Autoservicio	Resto de los canales
Chile	71%	29%
Argentina	35%	65%
Perú	25%	75%

Fuente: AC Nielsen, incluye farmacias y perfumerías.

La participación de mercado de los canales de formato autoservicio es mas critico en el sector ferretero, donde sólo representan el 10% de la venta. Sin embargo, es el sector que proyecta mayor crecimiento y dinamismo por los proyectos realizados y próximos a realizar de ampliación y apertura de nuevas tiendas de los principales jugadores de este mercado.

Así, Ace Perú S.A.C., empresa peruana líder en la comercialización de artículos ferreteros y productos para el mejoramiento del hogar, ha tenido

una facturación alrededor de US\$ 100 millones en el año 2006 con sus cinco tiendas estratégicamente ubicadas en Plaza San Miguel (Pueblo Libre), Centro Comercial Jockey Plaza, Ciudad Comercial Minka, Chacarilla y Surquillo. Ace tiene planeado la ampliación al formato Maestro de las tiendas del Centro Comercial Jockey Plaza y Chacarilla. Asimismo, recientemente ha inaugurado la tienda de Chorrillos (segunda etapa de construcción del Centro Comercial Plaza Lima Sur) y se encuentra en construcción la tienda de Independencia (Plaza Lima Norte), la cual se proyecta inaugurar en el mes de Julio 2007. También se evalúa el proyecto y nuevas locaciones en Santa Anita (Mega Plaza Este)

Por otra parte, Sodimac, perteneciente al Grupo Saga Falabella, ha tenido una facturación alrededor de los US\$ 67 millones en el año 2006 con sus dos tiendas ubicadas en San Miguel e Independencia. En el mes de Mayo 2006 inauguró su nueva tienda de San Juan de Miraflores y tiene proyectado abrir su cuarta tienda a finales del mes de Marzo 2007 sobre el terreno donde operaba el terminal de Expreso Internacional Ormeño, ubicado en la avenida Javier Prado, en La Victoria. Adicionalmente planean abrir cuatro tiendas, ubicadas en Surquillo (Av. Tomas Marsano), Ate (Plaza Puruchuco), Surco (Centro Comercial Jockey Plaza) y Asia (Centro Comercial Sur Plaza Boulevard). La empresa estima contar con 8 tiendas a finales del año 2008.

Por su parte, Cassinelli ha facturado alrededor de US\$ 53 millones en el año 2006 con sus seis tiendas ubicadas en San Miguel, Surquillo, Independencia, Surco y La Molina. Cassinelli tiene planeado la remodelación de su tienda de Surco y la apertura de una nueva tienda en Ate.

También, han incursionado en este sector el grupo chileno Altas Cumbres mediante un formato de tiendas denominado Casa Fácil, con un primer local en Independencia.

Todos estos proyectos de ampliación y apertura de nuevas tiendas de formato Home Center traen consigo mayor concentración y competitividad, generándose grandes cambios en las relaciones comerciales proveedor-canal-cliente.

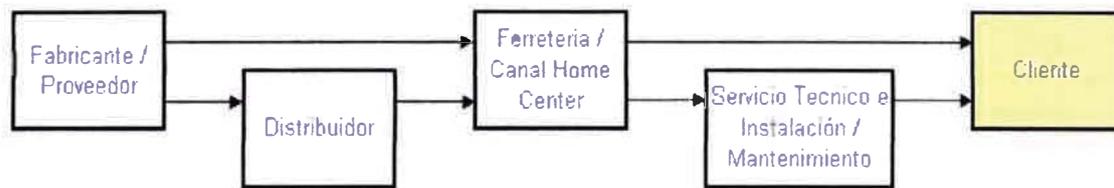
Uno de los principales cambios es el aumento del poder de negociación de los canales sobre los proveedores, lo que conlleva a una integración vertical hacia atrás y a la influencia del canal en las políticas y estrategias de la mezcla de marketing del proveedor.

Sin embargo, la competencia horizontal entre las cadenas y las propias políticas de cada una de ellas, no sólo exige una mayor influencia sobre el proveedor, sino principalmente una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes, lo cual es complejo, considerando que la mayoría de productos ferreteros no satisfacen la necesidad del cliente después de la compra, sino que requieren de una instalación profesional para poder satisfacerla, por lo que vender el mejor producto (bien) no garantiza la satisfacción del cliente si es que el producto no ha sido instalado correctamente para su funcionamiento.

En este sentido, el enfoque del negocio ferretero debe orientarse a brindarle al cliente toda la cadena de valor (bienes y servicios) para asegurar su satisfacción. Es decir, las empresas ya no venden productos, sino venden soluciones, por lo que completar la cadena de valor se ha convertido en un atributo indispensable de la oferta para poder satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

En consecuencia, las exigencias del nuevo entorno hacen necesario un análisis de la cadena de valor del sector ferretero buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Cadena de Valor del Sector Ferretero



Fuente : Elaboración Propia

Esta cadena de valor está simplificada con el objetivo de concentrar el análisis en las relaciones de la ferretería o Canal Home Center con los otros eslabones de la cadena que permiten la satisfacción del cliente. Se puede diferenciar tres elementos o eslabones en la cadena: 1) Fabricante / Proveedor; 2) Comercialización (Ferretería / Canal Home Center); y, 3) Servicio Técnico e Instalación / Mantenimiento. La forma efectiva en que se desarrollen estas actividades va a depender del grado de integración (horizontal y vertical) del canal Home Center a lo largo de la cadena de valor.

1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Cassinelli S.A. es una empresa del sector ferretero, especializado en la venta de acabados para la construcción, siendo líder en los rubros de cerámicos, sanitarios y griferías.

1.1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ANÁLISIS EFI

FORTALEZAS

F1: Líder en cerámicos, sanitarios y griferías: al ser el principal distribuidor del Grupo Trébol-Celima, se tiene la mejor consistencia (similitud entre las líneas de productos para satisfacer una necesidad) y profundidad

(las diferentes presentaciones de un producto), lo que permite una mejor satisfacción del cliente.

F2: Venta asistida: a diferencia de Ace Home Center y Sodimac, donde el autoservicio es la principal arma de ventas, se efectúa una venta asistida, donde el equipo de ventas muestra a los clientes la variedad de productos, modelos, acabados y colores, para luego orientarlos en su elección de acuerdo a su necesidad. La compra de acabados es para una larga vida, por lo que la compra es mas racional y menos por impulso.

F3: Salas de exhibición: los productos se exhiben en diversos tipos de ambiente y diseños. Esto permite una mejor elección.

F4: Confianza y garantía: la experiencia y trayectoria por más de 40 años lo posiciona como una empresa especialista que brinda confianza y garantía

F5: Servicio de transporte: servicio opcional para el cliente.

F6: Alianza estratégica con el Banco Wiese Sudameris: lo que permite a nuestros clientes al acceso de créditos, promociones y descuentos a través de la tarjeta Única. Asimismo, permite a Cassinelli acceder mediante el marketing directo a todas las tarjetas habientes de la tarjeta Única.

DEBILIDADES

D1: Elevada dependencia de venta en cerámicos, sanitarios y griterías: No hay una amplitud de líneas de productos que se comercializan.

D2: Venta de productos y no de soluciones: la mayoría de productos ferreteros no satisfacen la necesidad del cliente después de la compra, sino que requieren de una instalación profesional para poder satisfacer la necesidad del cliente, por lo que vender el mejor producto (bien) no

garantiza la satisfacción del cliente si es que el producto no ha sido instalado correctamente para su funcionamiento.

D3: Percepción de Precios Caros: según el estudio realizado con el objetivo de evaluar la imagen y posicionamiento de Cassinelli, la variedad de precios competitivos es el atributo mas importante junto con la calidad, por lo que la percepción de precios caros es la principal debilidad.

D4: Bajo flujo de clientes: originado por percepción de precios caros y porque no tiene mucha variedad de productos. Asimismo, porque los locales están ubicados en lugares de poco transito.

D4: Tiendas Pequeñas: lo que limita la gama de productos a comercializar e incomodidad del cliente cuando transita por la tienda.

D5: Pocos estacionamientos: lo que limita el numero de visitantes con vehiculo y genera insatisfacción del cliente que no puede estacionar su carro de una manera rápida y segura.

D6: Desconocimiento del mercado: el conocimiento del mercado se sustenta en base a la experiencia en el sector y no en base a estudios de mercado.

D7: Poca inversión en publicidad: lo que origina que Cassinelli tenga un top of mind de 36.5%, inferior al top of mind de 49.9% que tiene Ace, según estudio realizado con el objetivo de evaluar la imagen y posicionamiento

D8: Deficiente atención al cliente: la empresa no cuenta con una cultura orientada a la buena atención al cliente.

D9: Deficiente servicio Post-venta: no se brinda un adecuado servicio de post venta.

D10: Áreas de trabajo con diferentes objetivos: cada área de trabajo cuida su resultado, por lo que muchos de los procedimientos no están orientados a la satisfacción del cliente, sino hacia la facilidad del trabajo de cada una de las áreas.

D11: Ambiente laboral inestable: alta rotación de personal y alto costo de aprendizaje del nuevo personal que origina falta de competitividad.

1.1.2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS (AMENAZAS)

ANÁLISIS EFE

OPORTUNIDADES

O1: Mejora de la composición de productos que se comercializan: se puede mejorar tanto en consistencia (similitud entre las líneas de productos para satisfacer una necesidad), amplitud (numero de las distintas líneas de productos que se comercializan) y profundidad (las diferentes presentaciones de un producto), lo que permitiría satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

O2: Venta de soluciones y no de productos: la mayoría de productos ferreteros no satisfacen la necesidad del cliente después de la compra, sino que requieren de una instalación profesional para poder satisfacerla, por lo que la venta del producto debe enfocarse a la combinación de bienes y servicios que satisfagan la necesidad del cliente.

O3: Implementación de un Sistema ERP: que integre la información y optimice los procesos y actividades comerciales proveedor-Cassinelli-cliente, de manera que se optimice la cadena de suministro para llegar al cliente.

O4: Ubicación estratégica de las nuevas tiendas ha aperturar: uno de los principales problemas de Cassinelli es el reducido flujo, por lo que la apertura de una nueva tienda tiene que considerar una buena ubicación que conlleve un buen flujo y esta lleva a una buen venta. Una oportunidad seria asociarse con una tienda ancla como Metro o aperturar las nuevas tiendas dentro o cerca de un Centro Comercial.

O5: Apertura de tiendas grandes bajo el formato autoservicio: lo que limita la gama de productos a comercializar e incomodidad del cliente cuando transita por la tienda

O6: Mejora de la demanda: basado en el incremento del PBI y en los proyectos de construcción y viviendas

O7: Ingreso a Mercados potenciales: demanda insatisfecha en los segmentos socioeconómicos de menores ingresos.

AMENAZAS

A1: Apertura de nuevas tiendas de Ace Home Center y Sodimac: lo que incrementaría la competitividad y participación de mercado de estas tiendas.

A2: Relación comercial entre Ace Home Center y Supermercado: siguiendo la misma estrategia de Sodimac y tottus de compartir locales con el fin de complementar la oferta para generar mayor flujo de clientes y por lo tanto mayor venta, Ace Home Center tiene planeado asociarse con una tienda ancla como Metro o aperturar sus nuevas tiendas dentro o cerca de un Centro Comercial

A3: Mayor competitividad por precios: lo que originaria bajos márgenes de utilidad y desventaja frente a sus principales competidores que comercializan productos de procedencia china de bajo precio

A4: Clientes más exigentes: tanto en precio y calidad del producto originado por la competitividad de la oferta de las cadenas Ace Home Center y Sodimac y de las ferreterías.

A5: Abandono de los clientes actuales: atraídos por la competencia que satisface mejor sus necesidades y deseos.

1.1.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de la empresa.

Matriz del Perfil Competitivo		Cassinelli		Ace Home Center		Sodimac	
Factor Competitivo	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Competitividad en Precios	0,25	3	0,75	4	1	4	1
Calidad de Productos	0,25	4	1	4	1	4	1
Grado de Servicio	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Promociones (ofertas)	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Variedad de Productos	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Accesibilidad (cercanía de tiendas)	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Power de negociación ante proveedores	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Participación de Mercado	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06
	1,00		3,35		3,85		3,75

Fuente : Elaboración Propia

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

El análisis que realizaremos en el presente trabajo se enfocará en los procesos y actividades proveedor-Cassinelli y Cassinelli-cliente, donde se analizarán y orientarán los procesos a la creación de valor de los productos (bienes y servicios) para satisfacer la necesidad de los clientes.

1.2.1. PRODUCTOS

Cassinelli cuenta con las siguientes líneas de producto:

- Cerámicos: para pared y piso.
- Griterías
- Sanitarios
- Tinas
- Gasfitería: conformado por los productos que permiten el flujo del agua a través de la casa como los tanques, cisternas, bombas, válvulas, tubos pvc y accesorios.
- Calentadores, Termas y Campanas
- Pinturas
- Electricidad
- Iluminación
- Cerraduras
- Puertas
- Construcción: conformado por herramientas, materiales y aditivos para la construcción.
- Artículos de Limpieza
- Artículos Plásticos
- Misceláneos / otros: aquellos artículos que por sus características no se pueden asociar y agrupar a una línea de productos antes mencionada.

1.2.2. CLIENTES

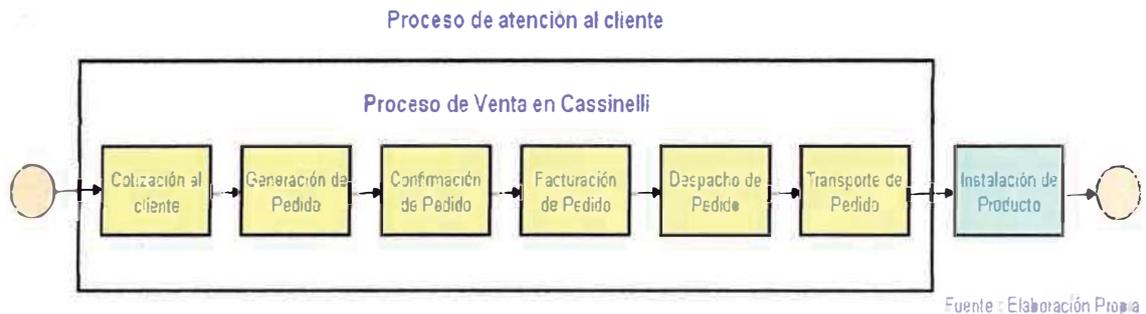
El cliente de Cassinelli es principalmente el usuario final, especialmente el ama de casa quien va a comprar acompañada de su esposo u otro integrante de la familia, lo que se explica porque el ama de casa es quien decide los cambios a realizar en los acabados de la casa, puesto que tiene que ver con la estética y el buen gusto.

1.2.3. PROVEEDORES

El 70% de los proveedores de Cassinelli son nacionales y un 30% del exterior, principalmente de España y China.

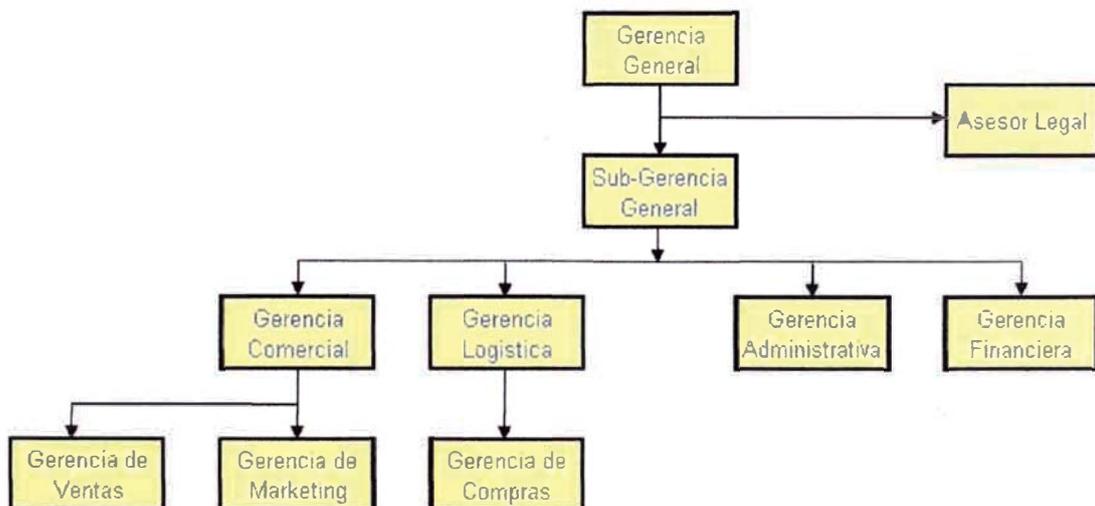
1.2.4. PROCESOS

El Proceso de atención al cliente consta de 7 sub-procesos y ha sido diagramado usando la notación "Business Process Modeling Notation" (BPMN):



1.2.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Organigrama de la empresa Cassinelli S.A.



Las principales funciones por Gerencia son:

GERENCIA GENERAL:

- Reunión con el directorio.

- Definición de las políticas y estrategias de crecimiento.

SUB GERENCIA GENERAL:

- Reunión con el directorio.
- Definición de las políticas y estrategias de crecimiento.

GERENCIA COMERCIAL:

- Garantiza el cumplimiento de las metas de ventas
- Garantiza el cumplimiento de la participación de mercado
- Define la política comercial
- Responsable de la satisfacción de las necesidades del consumidor

GERENCIA LOGÍSTICA:

- Garantiza la disponibilidad de stock
- Evalúa, selecciona y negocia con los proveedores
- Controla los niveles de Stock

GERENCIA ADMINISTRATIVA:

- Garantiza la correcta administración de los recursos

GERENCIA FINANCIERA:

- Controla los activos de la empresa.
- Controla los gastos de las áreas de apoyo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA CADENA DE VALOR

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

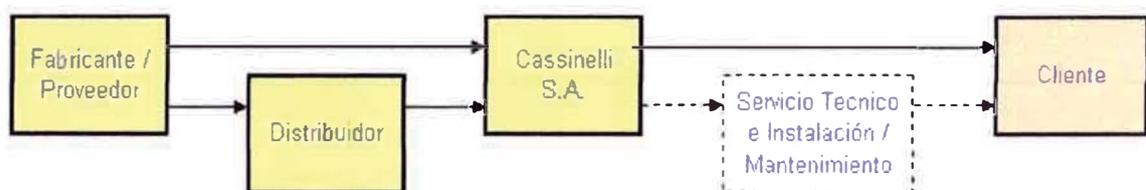
CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las exigencias del nuevo entorno hacen necesario un análisis de la cadena de valor del sector ferretero, teniendo como canal a Cassinelli, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor para la satisfacción del cliente.

Cadena de Valor de Cassinelli S.A.



Fuente : Elaboración Propia

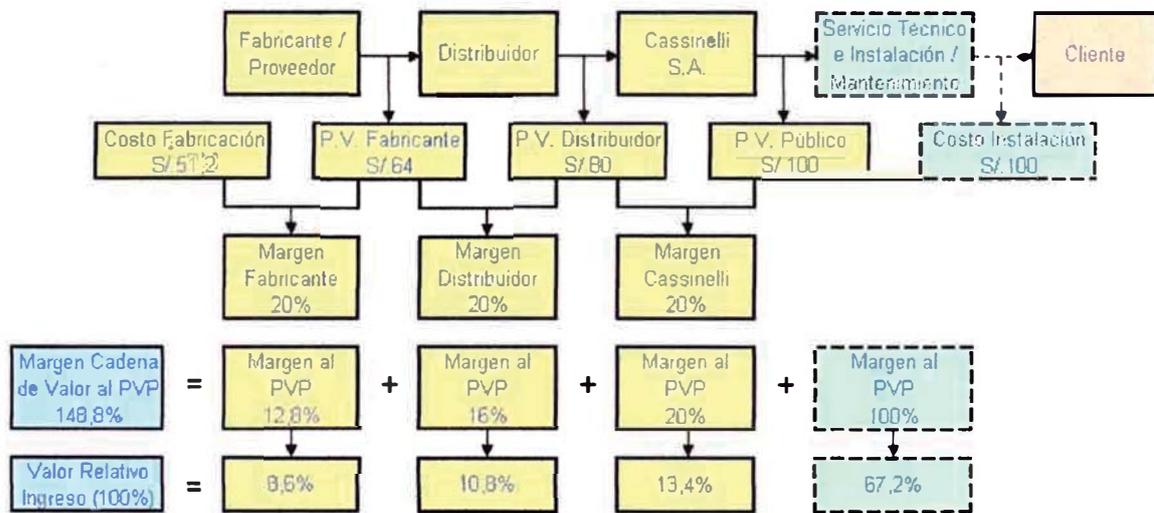
Esta cadena de valor está simplificada con el objetivo de concentrar el análisis en las relaciones de Cassinelli con las otras partes de la cadena. Se puede diferenciar cuatro elementos en la cadena: 1) Fabricante / Proveedor; 2) Distribuidor; 3) Cassinelli; y, 4) Servicio Técnico e Instalación. También, podemos verificar que la cadena no está integrada, y que la mayoría de los productos ferreteros que comercializa Cassinelli requieren de un servicio técnico y de instalación profesional para poder satisfacer la necesidad del

cliente, por lo que la venta del producto debe enfocarse a la combinación e integración de bienes y servicios que lo satisfagan.

Considerando que la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan, se hace necesario un análisis de la cadena de valor teniendo como referencia el margen sobre el PVP (Precio de venta al público) para identificar aquellas actividades que no solo generan mas valor sino que son más rentables.

Teniendo como referencia un producto que tiene como PVP S/. 100 y un costo de instalación del mismo monto, se obtiene la siguiente estructura de Precios y Márgenes en la cadena de valor.

Margen de Cadena de Valor de Casinelli S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Se identifica que la parte que le agrega mas valor al producto (bien + servicio) es la de Servicio Técnico e Instalación, la misma que tiene mayor rentabilidad en la cadena de valor. Esto tiene lógica en cuanto el producto por si solo no satisface la necesidad del cliente, por lo tanto, no tiene ningún beneficio funcional para el cliente. Lo que le agrega valor al producto es la

instalación, en cuanto lo pone en funcionamiento para satisfacer la necesidad específica del cliente.

Asimismo, al no haber un control en la última etapa de la cadena, se puede y tiene continuos reclamos que no tienen origen en la falla del producto (bien), sino en la incorrecta instalación, sin embargo, tiene un efecto negativo en la imagen de Cassinelli.

Lo último tiene mayor implicancia si consideramos que una vez hecha la instalación y/o construcción, una reparación puede elevar el costo hasta en un 200%, dependiendo del producto y de la ubicación del problema, sin contar el tiempo perdido, daños a la salud y molestias de diversa índole. En este sentido, las estadísticas nos revelan que el 30% de los incendios se producen por un corto circuito, y la mayoría de ellos generados por una mala instalación, por lo que se pueden causar daños irreparables a las personas y a las propiedades.

Sin embargo, para un entendimiento completo del negocio y de la organización se hace necesario analizar el impacto del Servicio Técnico e Instalación en la situación competitiva de Cassinelli S.A.

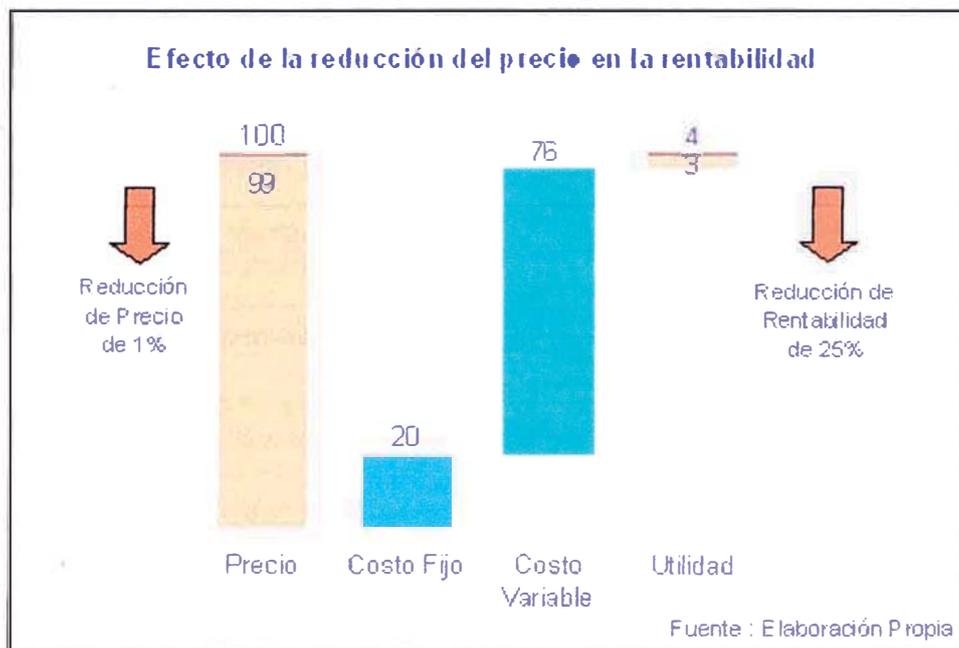
Situación competitiva de Cassinelli S.A.		Impacto del Servicio Técnico e Instalación en la situación competitiva de Cassinelli S.A.
Fortalezas	Especialista en acabados	Refuerza posición
	Alto poder de negociación en proveedores de acabados para la construcción	Refuerza poder de negociación
	Venta asistida	Proporciona más beneficios para la venta
	Salas de exhibición	Exhibición de Proyectos
	Confianza y garantía	Refuerza la confianza y garantía
	Alianza estratégica con el banco Scotiabank	Refuerza alianza y amplía las opciones de crédito a la financiación de la mano de obra
Debilidades	Dependencia de la venta en cerámicos	Permite integrar la oferta de productos de un proyecto
	Poca variedad de línea de productos	Ampliación de la línea de productos al conocer las necesidades de los clientes
	Bajo poder de negociación en proveedores de productos ferreteros	Aumenta poder de negociación
	Venta de productos y no de soluciones	Venta de soluciones
	Tiendas pequeñas y pocos estacionamientos	No tiene impacto
	Baja inversión en Marketing	Oportunidad para conocer las necesidades del cliente y roles del proceso de compra
	Bajo flujo de clientes	Aumento de flujo de clientes
Oportunidades	Mejora de la composición de productos	Mejora la composición de productos al conocer las necesidades de los clientes
	Venta de soluciones y no de productos	Venta de soluciones
	Sistema ERP que optimice los procesos comerciales proveedor-Cassinelli-cliente	Aplicación de Marketing Relacional (CRM)
	Apertura de tiendas grandes con sección de formato autoservicio	No tiene impacto
	Ingreso a mercado potenciales	Facilita la detección de mercado potenciales al ampliar el conocimiento del mercado.
Amenazas	Apertura de nuevas tiendas de la competencia	No tiene impacto
	Mayor competitividad por precios y disminución de la rentabilidad	Valor agregado al producto (bien + servicio) que permite mayor rentabilidad
	Alianza estratégica entre Maestro Home Center e hipermercados Metro	No tiene impacto
	Acuerdos de exclusividad de la competencia con sus principales proveedores	No tiene impacto
	Clientes mas exigentes	Oferta de producto (bien + servicio) que satisfaga su necesidad
	Abandono de clientes actuales	Facilita la fidelización al conocer las necesidades y roles del proceso de compra de los clientes

Del proceso de reflexión y análisis del impacto del Servicio Técnico e Instalación en la situación competitiva de Cassinelli S.A. se verifica que ésta impacta positivamente en las variables internas (Fortalezas y Debilidades) y en las variables externas (Oportunidades y Amenazas), por lo cual la implementación del Servicio Técnico e Instalación se convertiría en una decisión estratégica para mejorar la situación competitiva de Cassinelli S.A.

Por otra parte, si consideramos el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto (bien + servicio), podemos simplificar a dos posibilidades la forma de aumentar valor para el cliente y para la empresa; la primera, creando o agregando más valor, y la segunda, reduciendo los costos. En ambos casos, la forma efectiva de creación de valor es mediante la maximización de la diferencia entre el valor creado y el costo que ha implicado hacerlo.

En el caso de la cadena de valor de Cassinelli, hemos identificado que la parte que le agrega más valor al producto (bien + servicio) es la de Servicio Técnico e Instalación, la misma que tiene mayor rentabilidad en la cadena de valor. Sin embargo, la estrategia de Cassinelli y de las demás cadenas ferreteras se han orientado a la continua reducción de precios, la misma que ha originado una competencia de precios bajos y un círculo vicioso de baja rentabilidad.

En este punto es importante analizar el efecto que tiene en la rentabilidad la reducción del precio, para lo cual hemos considerado el PVP S/. 100 y una disminución de 1% del PVP.



Esta competencia de precios bajos hace que la obtención de eficiencias operativas sea la estrategia fundamental. En este punto, es importante indicar que en la estructura de costos de Cassinelli y de una empresa comercializadora en general, el costo de ventas o del producto representa el 80%, costo variable, pero que mantiene una proporción casi constante, por lo que el potencial de reducción de costos se limita a una proporción del 20% de los costos, de los cuales una parte importante esta constituida por costos fijos, otra parte significativa por costos semivariantes, es decir que no cambian para pequeñas variaciones del volumen de actividad, y sólo un fragmento de costos es de naturaleza variable, de los cuales hay que realizar un análisis minucioso, puesto que la reducción de estos costos puede comprometer la calidad en el servicio de atención al cliente y por lo tanto degradar el valor.

Para un mejor análisis de la estructura de costos de Cassinelli, se presenta un estimado del Estado de Ganancias y Pérdidas del año 2005.

Estado de Ganancias y Perdidas Cassinelli S.A. Año 2005*	
(millones de dólares americanos)	
Ventas	40,40
Costo de ventas	-32,20
Utilidad bruta	8,20
Gastos de Ventas	-4,20
Gastos de Administración	-1,70
Otros ingresos o pérdidas	-0,05
Utilidad operativa	2,25
Resultados Financieros	-0,10
Utilidad antes de impuestos	2,15
Impuesto a la renta	-0,64
Utilidad Neta	1,51
*Estimado	Fuente : Elaboración Propia

En el año 2005, la utilidad neta de Cassinelli la estimamos en 1,51 millones de dólares americanos. Para efectos didácticos del efecto de la reducción del precio en la utilidad neta, consideremos una disminución de 1% del precio en el Estado de Ganancia y Pérdidas de Cassinelli en el año 2005.

Estado de Ganancias y Perdidas Cassinelli S.A. Año 2005*	
(millones de dólares americanos)	
Ventas	40,40
Descuento al Público de 1%	-0,40
Costo de ventas	-32,20
Utilidad bruta	7,80
Gastos de Ventas	-4,20
Gastos de Administración	-1,70
Otros ingresos o pérdidas	-0,05
Utilidad operativa	1,85
Resultados Financieros	-0,10
Utilidad antes de impuestos	1,75
Impuesto a la renta	-0,52
Utilidad Neta	1,22
*Estimado	Fuente : Elaboración Propia

La utilidad neta de 1,51 se reduce a 1,22 millones de dólares americanos, es decir, la rentabilidad de la empresa se reduce en 19%.

Sin embargo, en la realidad, la competitividad por precios origina que las empresas disminuyan sus precios en porcentajes mayores al 1% sin tener un aumento significativo en el volumen de venta, por lo que el impacto en la rentabilidad de las empresas no es nada alentador.

Otro problema de la cadena de valor es que no hay un adecuado control del flujo de productos y de la información desde la fuente de aprovisionamiento hasta situarlo en el punto de venta, por lo que también existe pérdida de venta por no tener el producto en la cantidad y en el tiempo que el cliente lo exige.

Así, el grado de servicio o disponibilidad de stock es un factor crítico en el sector ferretería y en especial en Cassinelli, puesto que al comercializar productos de larga duración la frecuencia de compra es muy espaciada, incluso algunos de estos productos como las tuberías de PVC no necesitan mantenimiento ni reemplazarse, por lo que el cliente no regresa otra vez.

En este sentido, debemos analizar el mercado estratégicamente, y considerar que más que una competencia de Cassinelli en el sector ferretero, es una competencia en una cadena de valor del sector.

En consecuencia, del proceso de reflexión y análisis de la cadena de valor, se identifica que la actividad que le agrega mas valor al producto (bien + servicio) y que tiene mayor potencial de mejora es la de Servicio Técnico e Instalación, la misma que impacta directamente en la satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Considerando la posición estratégica en la cadena de valor del Servicio Técnico e Instalación para la satisfacción del cliente y su importancia en la rentabilidad de la empresa, se plantean dos alternativas para su implementación:

- a. Tercerizar
- b. Realizarla la empresa

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

ANÁLISIS CUANTITATIVO

Del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento se recopiló información respecto a la tasa de crecimiento del PBI del sector Construcción, el cual está relacionado con el desarrollo del sector ferretero

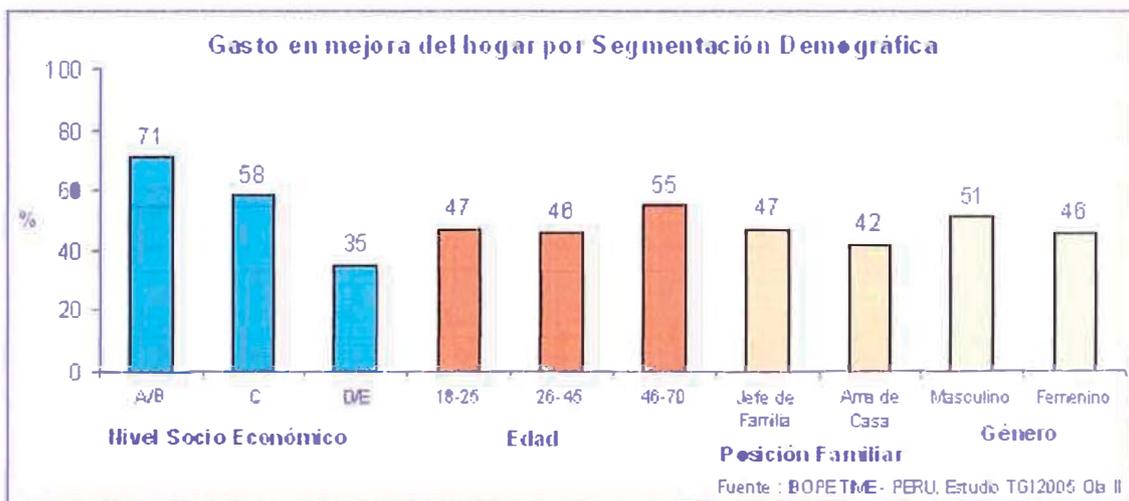


Asimismo, se analizó la demanda de los distintos grupos de consumo mediante el estudio TGI 2005 Ola II publicado por IBOPE TIME – PERU.

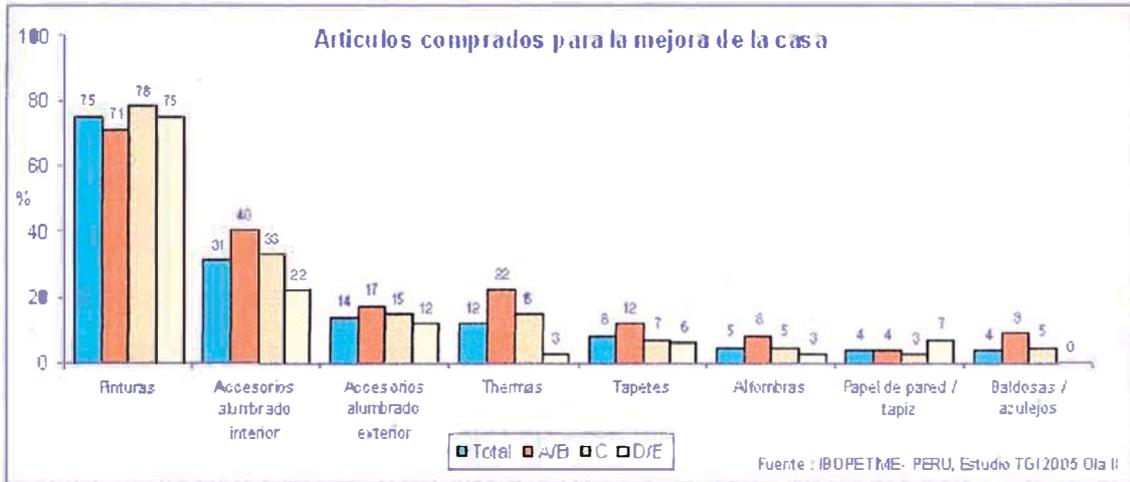
- **Inversión en mejoras para su hogar:** El 52% de los hogares no invirtió en mejoras para el hogar en el año 2005, lo que demuestra que hay un mercado potencial que no se está cubriendo.



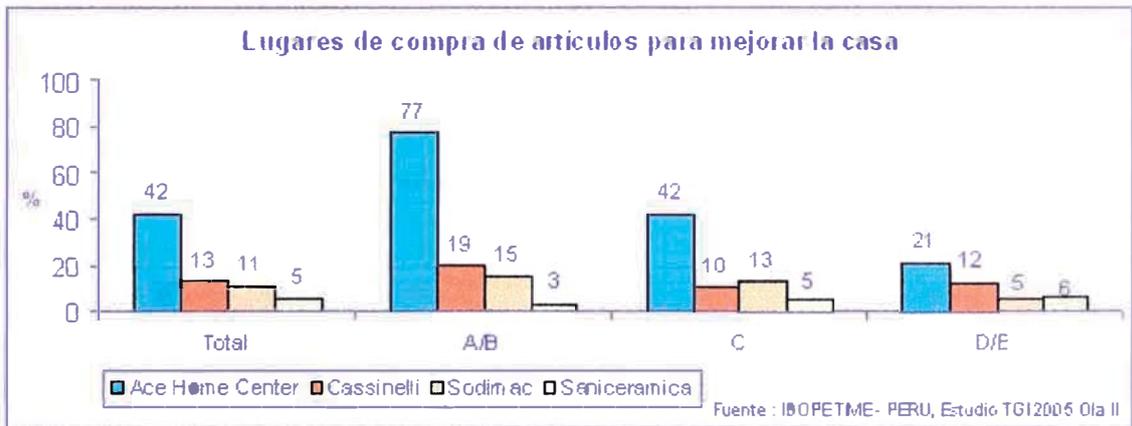
- **Gasto en mejora del hogar por segmentación demográfica:** Los NSE A y B son los que más han invertido en la mejora del hogar.



- **Artículos comprados para la mejora de la casa:** las pinturas y los accesorios para el alumbrado interior son los artículos de mayor demanda para efectuar mejoras en las casas.



- **Lugares de compra para la mejora de la casa:** Ace home center es la tienda donde más se va a comprar artículos para la mejora del hogar.



También, se analizó la demanda de los distintos grupos de consumo mediante el estudio Niveles Socioeconómicos de la Gran Lima que anualmente publica APOYO Opinión y Mercado como parte del Informe Gerencial de Marketing (IGM).

La metodología de investigación de mercados se basó en encuestas realizadas en Junio de 2005 a una muestra aleatoria conformada por 1,045 personas, hombres y mujeres, identificados como el principal sostén

económico de los hogares residentes en la Gran Lima (distritos metropolitanos y periféricos), y de todos los niveles socioeconómicos.

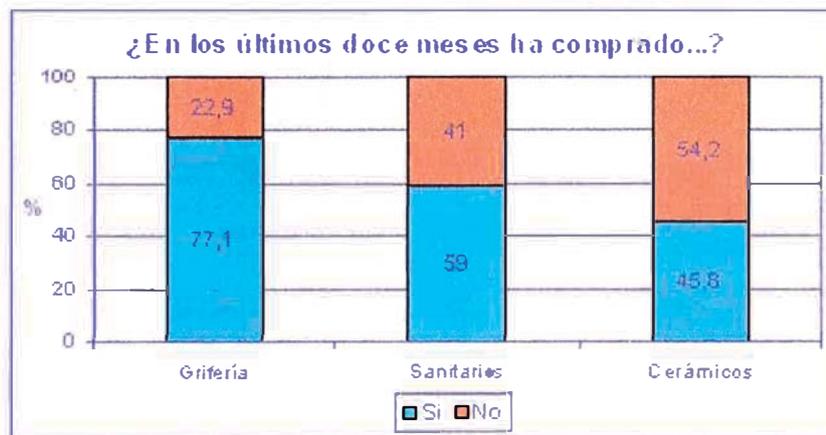
Sin embargo, al obtener información muy general respecto al comportamiento del consumidor, se hizo necesario realizar una investigación mediante la técnica de encuestas en hogares donde los integrantes de la familia hayan ido a una tienda a comprar grifería, sanitarios o cerámicos en los últimos doce meses. Para tal efecto se trabajó con una muestra de 431 casos mediante un muestreo estratificado por NSE, con una selección aleatoria y sistemática de manzanas y viviendas que permitía realizar una estimación con un nivel de confiabilidad del 95%. Las encuestas se realizaron entre los meses de Abril y Mayo 2006.

HÁBITOS DE COMPRA

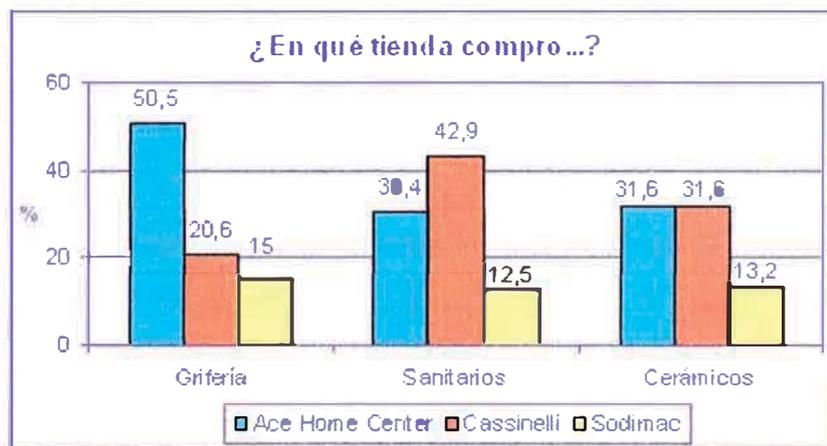
- **Perfil del Comprador y no comprador:** el 72% de las personas había comprado un producto de alguna de estas categorías en el último año.

Perfil del comprador y no comprador	Compró sanitario, cerámico o grifería	No compró sanitario, cerámico o grifería
NSE		
A	32,60%	25,00%
B	35,40%	28,60%
C	31,90%	46,40%
Edad		
25 a 35 años	47,90%	57,10%
36 a 45 años	52,10%	42,90%
Sexo		
Femenino	54,20%	44,60%
Masculino	45,80%	55,40%
Base	144	56

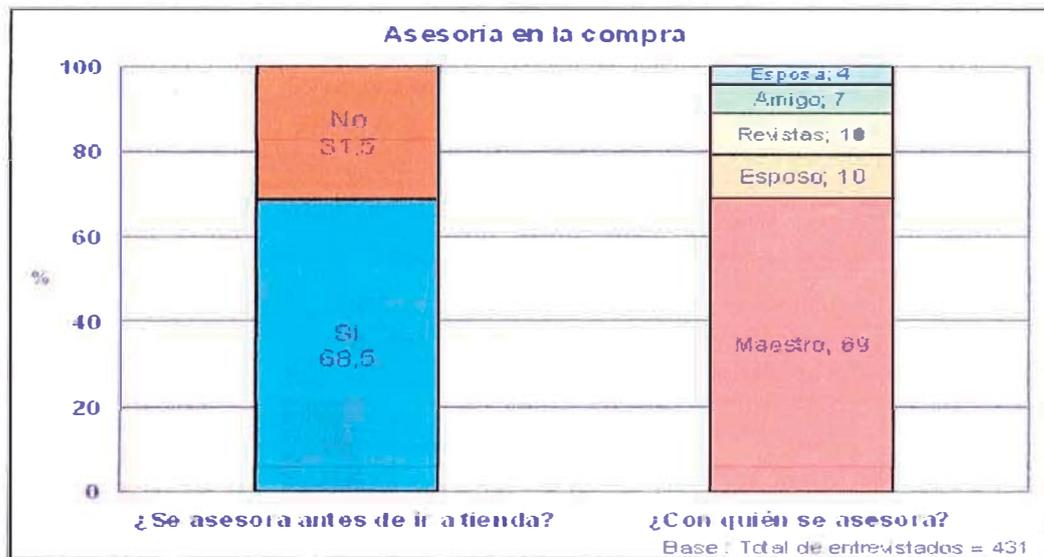
- **¿Qué compraron?:** entre los que compraron algo, la mayoría adquirió griferías



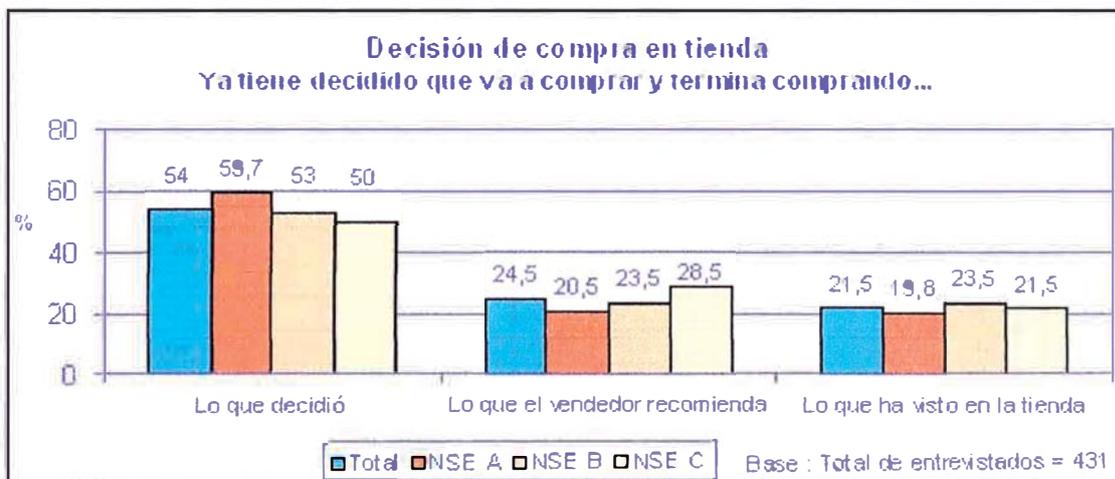
- **¿Dónde compraron?:** Ace Home Center es el lugar donde más se compra griferías. Cassinelli es la tienda donde más se compra sanitarios.



- **Asesoría en la compra:** El 68,5% se asesora antes de ir a comprar a una tienda de ferretería, siendo el maestro el principal asesor de compra. Esto es importante destacar, puesto que casi el 50% de todas las ventas es influenciada por el maestro.

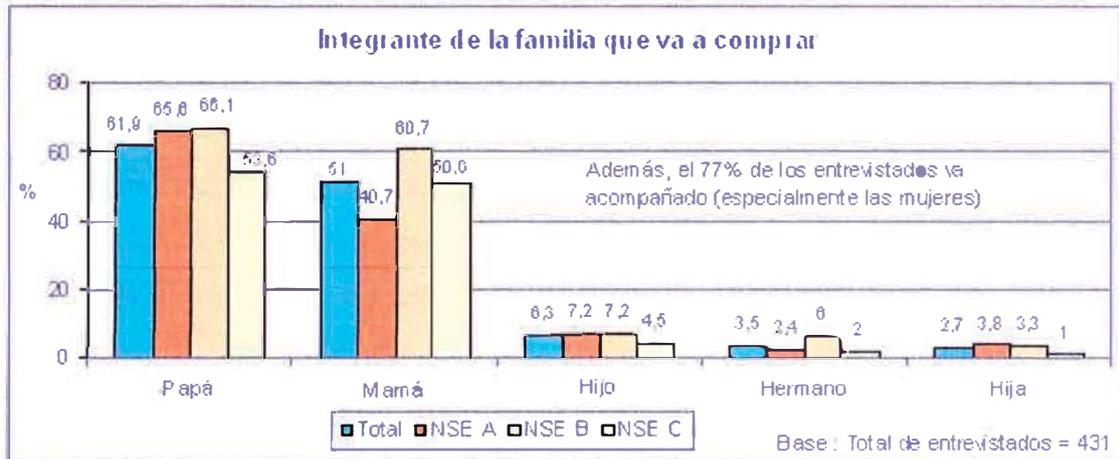


- **Decisión de compra en tienda:** El 54% de los entrevistados compra el producto/ marca que tenía decidido comprar.



- **Compra por impulso:** Si bien la mayoría de entrevistados busca asesoría antes de ir a comprar, la compra por impulso es muy alta. Esto se explica porque el cliente llega a la tienda con problemas para que se le solucionen con el mejor producto (calidad / precio).
- **Integrante de la familia que va a comprar:** El 61% de los entrevistados afirma que el papá (jefe de hogar) es el que va a comprar; y el 51%

afirma que la mamá (ama de casa) es quien realiza la compra. Además el 77% de los entrevistados va acompañado, especialmente las mujeres.



- **Importancia de atributos:** La variedad de precios y productos de calidad son los atributos más importantes para el cliente.

Importancia de atributos : ¿Qué tan importante es para usted que la tienda en la que compra tenga / sea...?							
Ordenado según importancia del atributo (top two box : muy importante + imprescindible)	Total	NSE			Tienda a la que va mas seguido		
		A	B	C	Cassinelli	Ace	Sodimac
Variedad de precios	71,3	80,9	68,1	66,6	68,9	72,6	75,3
Productos de calidad	71,7	73,5	71,2	70,2	68,4	70,7	82,4
Trato amable	70,3	87,2	61,6	62,8	74,7	70,4	79,9
Que los vendedores conozcan de los productos	69,2	89,4	60,1	58,7	70,5	68	76,4
Seguridad local	66,9	80,1	60,4	60,8	71,3	63,8	79,7
Ofertas y promociones	66,8	78	60,7	62,2	68,7	66,2	76,6
Que orienten cuando van a comprar	66,8	79	56,6	65,6	69,1	67,2	69,2
Un establecimiento cercano a donde vivo	64,7	78,8	53,9	62,3	67,5	66,1	66,9
Distribucion adecuada de sus productos en tienda	64,4	79,7	56,9	57,2	67,5	59,3	75,6
Variedad de las lineas de productos / hay de todo	64,3	82	53,8	58,1	70,5	60,7	73,3
Variedad de modelos dentro de las lineas	64,1	82,8	54,4	55,6	67,3	58,7	78,3
Un local amplio	62,5	80,8	51,6	55,9	68,2	59,5	75,3
Productos peruanos	61,1	76	54,1	53,6	71,4	56,7	66,3
Varios locales	60,8	79	50,5	53,8	71,1	59,1	58
Estacionamientos para autos	59,6	83,8	52,5	43	70,3	58,4	58,3
Lineas especializadas de productos	58,4	78,6	49,5	47,7	53,1	60,7	58,9
Señalización	52	71	43,4	42,1	55,1	50,5	54,9
Tarjeta de crédito de la tienda	50,4	69,1	37,8	45,2	46,8	52,5	54,2
Servicios adicionales (cortes / matizados)	50,1	66,9	40,3	44	56,6	47,8	63,2
Base: Total de entrevistados	431	140	153	137	72	236	65

ANÁLISIS CUALITATIVO

Se realizó una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, para conocer los hábitos de compra y los beneficios esperados de una tienda de materiales y productos para el hogar. Para tal efecto se realizaron 6 focus groups, entre los días 17 y 30 de marzo del 2006, entre hombres y mujeres de los NSE A2, B y C, entre 30 y 40 años, que hayan realizado alguna obra en los últimos 6 meses y que hayan realizado alguna compra en Cassinelli, Ace o Sodimac. Los principales resultados se presentan a continuación:

HÁBITOS DE COMPRA

- La compra de grifería, sanitarios y cerámicos, que son los productos más vinculados a Cassinelli, tendría una frecuencia más holgada en el tiempo que otros elementos de ferretería que suelen ser los motivos para ir a Ace o Sodimac. Además está la mayor diversidad de rubros que ofrecen estas dos tiendas. Si se desea generar más tráfico Cassinelli tendría que buscar centros comerciales o lugares de alto tráfico que le lleven gente porque los productos básicos que vende, en sí mismos, no podrían generar la frecuencia de visitas que tienen las otras tiendas mencionadas (por tener menos variedad y una lógica de compra diferente).
- Al darse un mayor tráfico en las otras tiendas, y mayor exposición por lo tanto al conjunto de su oferta, se estaría dando un cambio en las actitudes de los consumidores. La gente se estaría acostumbrando a ir a un solo sitio para comprar todo lo relacionado al hogar (one stop shop). Si se piensa comprar pocas cosas o se tiene claro los precios se iría sólo a una ferretería, pero si se desea explorar más en el tema se iría a las tiendas más grandes tipo ACE o Sodimac.

- El hábito de pensar en Cassinelli como una opción estaría en los rubros de cerámicos, grifería y sanitarios (el baño en particular). Si se piensa comprar algún otro elemento de ferretería o materiales de construcción se piensa primero en Ace, Sodimac, las tiendas de Tomás Marsano o alguna ferretería en particular. Si bien no se mencionó en los grupos, se podría decir que la gente tiene la idea de que el baño entero se puede comprar en Cassinelli pero en Ace o Sodimac se puede comprar toda la casa.
- Usualmente, antes de ir a comprar, se acostumbraría a consultar al especialista o “maestro de obras” sobre las especificaciones de productos, especialmente los de ferretería o materiales de construcción, que al ser parte del diseño estructural de la casa, se tiene precaución al comprar.
- En los casos de grifería, sanitarios y cerámicos, la participación de la pareja, en particular el ama de casa, sería mucho mayor. Se considera que en estos rubros intervienen aspectos estéticos que llevan a que la opinión de la esposa sea muy importante. En la tienda, se preferiría consultar a un asesor o experto que brinde amplia información sobre la diversidad de opciones y alternativas a elegir, precios asociados, y sugerencias sobre posibles soluciones. Las personas llegan con preguntas y problemas y buscan que la tienda les ofrezca una solución adecuada a su gusto y bolsillo. Para ello necesitan variedad de calidades, precios y asesoría en todo ello.
- Los estilos de compra varían entre hombres y mujeres. El hombre suele ir y comprar lo que está buscando y la mujer estaría más dispuesta a la compra no planificada. Sin embargo, ambos géneros reconocen que la compra por impulso es una posibilidad constante en tiendas con un amplio surtido de productos.

- El sistema de pago preferido sería al contado (salvo el A2). Diferente es si se tratase de compras que requieren de gran inversión, en cuyo caso se preferiría el uso de tarjetas de crédito para fraccionar el pago de la deuda.

BENEFICIOS ESPERADOS Y ATRIBUTOS REQUERIDOS DE UNA TIENDA DE MATERIALES Y PRODUCTOS PARA EL HOGAR

- Los beneficios emocionales esperados se diferenciarían de acuerdo al género. La mujer desearía sentirse “especial”, “engreída” en el sentido de la cordialidad y la atención personalizada. El hombre, una experiencia que le permita sentirse “reconocido” en el sentido de que se le “reconozca” como alguien de importancia, que ‘se le dé su lugar’. En todos los casos se acude a buscar un producto y un consejo.
- Los atributos requeridos del establecimiento incluirían:
 - **Respecto a los productos:** calidad de los productos, cubrir diferentes rubros (para poder comprar todo en un solo sitio), variedad de calidades al interior de cada rubro (a veces se busca algo de mucha calidad y otras veces se desea algo sencillo). Lo que se quiere es tener todos los elementos para poder escoger. Asimismo, se aprecia el valor agregado del producto como corte, diseño y color a la medida y gusto del cliente.
 - **Respecto a los precios:** diversidad de precios para poder decidir según las situaciones, ofertas (promociones, descuentos, etc.). Se toma en cuenta la relación calidad precio. La sensibilidad al precio varía según las circunstancias.

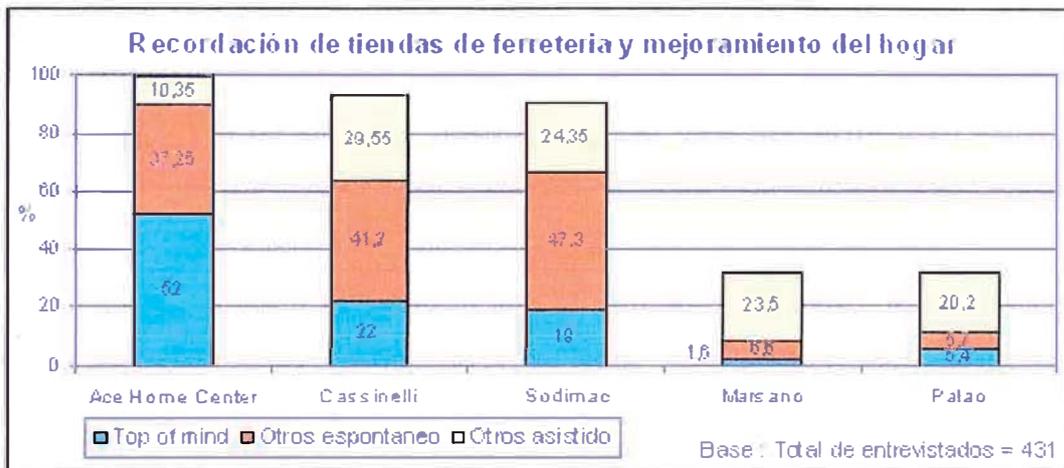
- **Respecto a la atención y servicio:** excelencia en el trato, conocimiento técnico de lo que se ofrece y capacidad para orientar al cliente según sus necesidades. Se valora el servicio técnico e instalación.
- **Respecto a la infraestructura:** estacionamiento, poder ver los precios, adecuada señalización interna y amplitud del espacio para la comodidad en la visita.

3.3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

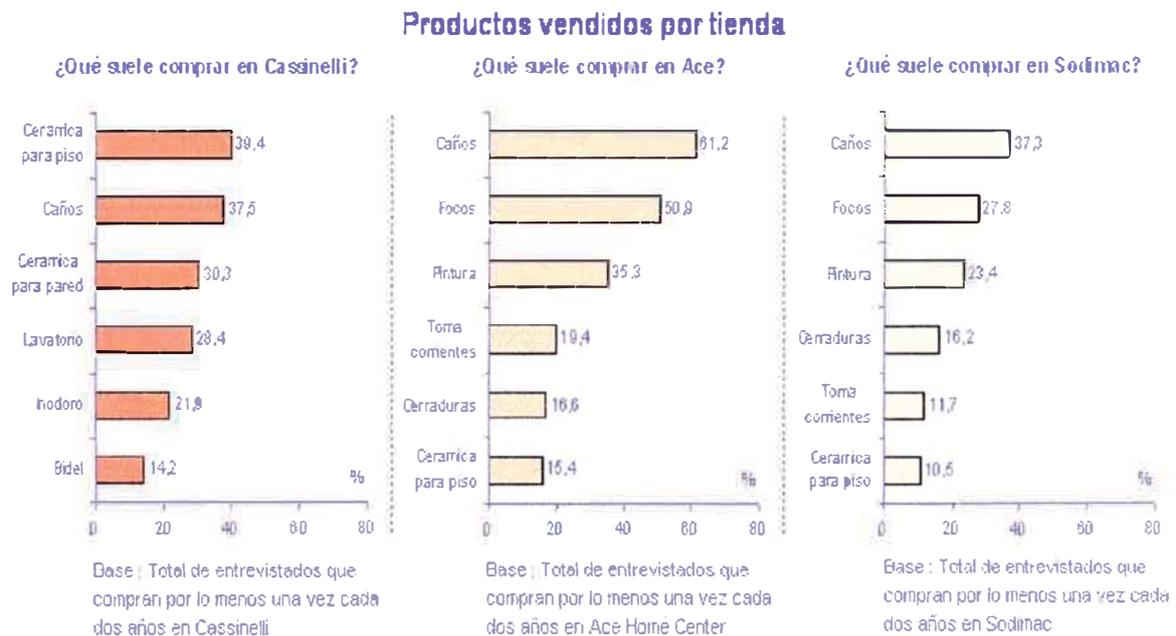
ANÁLISIS CUANTITATIVO

Para conocer la percepción de la posición competitiva de Cassinelli y su competencia se realizó una investigación mediante la técnica de encuestas en hogares donde los integrantes de la familia hayan ido a una tienda a comprar grifería, sanitarios o cerámicos en los últimos doce meses. Para tal efecto se trabajó con una muestra de 431 casos mediante un muestreo estratificado por NSE, con una selección aleatoria y sistemática de manzanas y viviendas que permitía realizar una estimación con un nivel de confiabilidad del 95%. Las encuestas se realizaron entre los meses de Abril y Mayo 2006.

- **Recordación del nombre de la tienda:** Ace Home Center es la tienda de ferretería que lidera el top of mind del consumidor.



- Productos vendidos por tienda:** En cuanto a los productos comprados por tienda, Cassinelli habría vendido principalmente cerámicos y caños, mientras que Ace Home Center y Sodimac habrían vendido caños, focos y pintura.



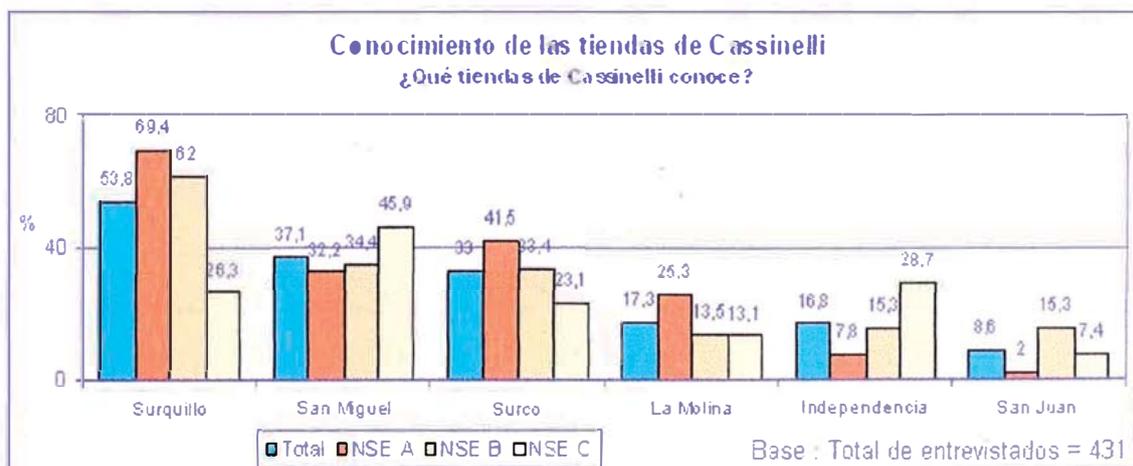
- Satisfacción del cliente según atributos por tienda:** Los clientes están satisfechos con la calidad de los productos de Cassinelli, Ace y Sodimac. El punto más débil de Cassinelli es la percepción de precios caros

Mientras que de Ace y Sodimac es la falta de especialización de la línea de productos que comercializan.

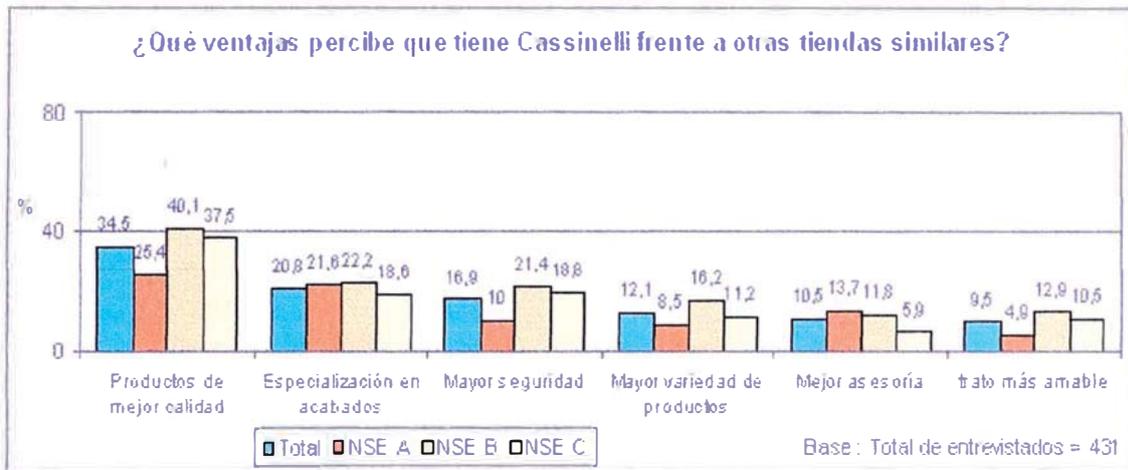
Satisfacción según atributos por tienda			
Evaluación según el top two box (muy satisfecho + totalmente satisfecho)	Cassinelli	Ace Home Center	Sodimac
Calidad de productos	61,8	66,3	59,8
Conocimiento sobre los productos	56,1	60,7	50,7
Trato personalizado	53,4	59,8	50,1
Profundidad de línea de productos	53,2	61,4	55,2
Especialización de línea de productos	53	52	49,1
Seguridad	49,4	58,2	57,1
Asesoría	49,2	57	49,7
Amplitud de línea de productos	48	66,7	59,9
Ofertas y promociones	37,8	63	51
Cantidad de locales	33,5	59,5	40,7
Precios	30,3	64,1	52,8
Base : Total de entrevistados que han visitado alguna vez tienda	218	357	205

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CASSINELLI

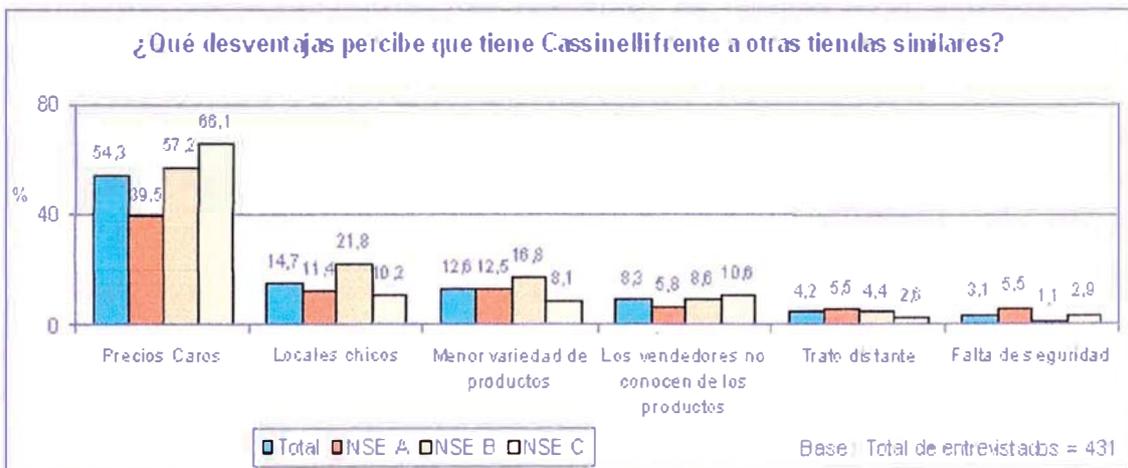
- Conocimiento de tienda:** La tienda de Surquillo es la mas conocida por los entrevistados (53,8%, sobretodo en los NSE A y B), le sigue la tienda de San Miguel (37,1%, sobretodo en el NSE C) y Surco (33%).



- Ventajas percibidas:** Las principales ventajas percibidas de cassinelli son el tener productos de calidad (34,5%, sobretodo en los NSE B y C), el ser una tienda especializada en acabados (20,8%), con mayor seguridad en sus locales (16,9%), con una mayor variedad de productos (12,1%), con una mejor asesoría (10,5%).



- Desventajas percibidas:** Las principales desventajas percibidas por Cassinelli son el tener precios caros y tener locales chicos.



ANÁLISIS CUALITATIVO

Se realizó una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, para conocer la imagen de Cassinelli y su competencia. Para tal efecto se realizaron 6 focus groups, entre los días 17 y 30 de marzo del 2006, entre hombres y mujeres de los NSE A2, B y C, entre 30 y 40 años, que hayan realizado alguna obra en los últimos 6 meses y que hayan realizado alguna compra en Cassinelli, Ace o Sodimac. Los principales resultados se presentan a continuación:

Conocimiento e imagen de tiendas

- **Ace:** sería la empresa más visitada de las tres evaluadas. Es vista como una empresa moderna, con variedad de productos, buenos precios y buena atención. Tiene una imagen de modernidad pero a la vez de sencillez. Es la que se siente más cercana en los segmentos de NSE C. En general, se percibe una relación más horizontal entre el cliente y la empresa. Su característica principal sería la amplia variedad y surtido de sus productos para el hogar. Se percibe que tiene todo tipo de productos aunque al interior de cada rubro no siempre hay variedad de calidades y precios. Tendría además ofertas y descuentos atractivos. En general se asocia a precios bajos pero se critica que hay mucho producto de origen chino (asociado a baja calidad). Con relación a la atención y el servicio, se le percibiría como la tienda práctica que “soluciona problemas” o que da “soluciones expertas en construcción”. Se menciona que el personal brinda una atención eficiente y especializada. Se destaca la actitud de servicio en los mismos. Se mencionó también que los servicios adicionales de corte de madera, matizados y similares son de gran ayuda para el que compra. La asistencia al establecimiento sería frecuente, relacionada con compras grandes o pequeñas de todo tipo y con la búsqueda de ofertas ampliamente publicitadas.

- **Sodimac:** Se tendría poca información y experiencia de uso con ella, en parte originado por la poca cantidad de locales con los que cuenta. A pesar de ello, se le identificaría como una mega tienda, de corte similar a Ace Home Center pero con mayor variedad de productos y precios más competitivos. En general, es vista como una tienda de muy bajos precios donde se puede comprar de todo, desde un clavo hasta un televisor.
- **Cassinelli:** Se la identificaría como una tienda exclusiva, que ofrece elegancia, calidad y máxima variedad en su oferta al interior de sus áreas especializadas: acabados (grifería, cerámicas y sanitarios principalmente). No se la vincula con productos de ferretería y materiales de construcción. La frecuencia de visitas sería muy espaciada, relacionada con una necesidad específica. Se le percibe como una tienda que tiene precios de medianos a altos y que está más dirigida a un sector medio y alto. En general se debería evaluar el tema de ubicación de los locales porque la tendencia futura es ir a un solo sitio y comprar todo. Asimismo, se debería considerar cambios en la estrategia de comunicación, teniendo en cuenta que su principal debilidad es la falta de tráfico y la percepción de precios caros (Cassinelli tiene precios igual o mas bajos que los de su competencia).

INTERPRETACIÓN DE LA DEMANDA Y OFERTA

De los resultados de la investigación de la demanda y oferta presentados se deduce:

DEMANDA

Demanda insatisfecha: especialmente en los segmentos socioeconómicos de menores ingresos.

Maximización del valor: El consumidor busca la satisfacción de su necesidad mediante la maximización del valor de su dinero a través de la optimización de la relación calidad – precio. Esto explica la importancia de los atributos variedad de precios y productos de calidad.

Diferente motivos de compra: Dependiendo del tipo de producto y de la capacidad adquisitiva del consumidor, la compra estaría motivada por la necesidad de construir, mejorar, renovar y reparar. Esto explica la importancia de los atributos amplitud, profundidad y consistencia de los productos.

Frecuencia espaciada de compra: Influenciado por el largo periodo de vida de los productos, por lo que el consumidor ve su compra como una inversión. Esto explica la importancia del atributo productos de calidad.

Influencia en la compra: El 50% de consumidores busca asesoría antes de ir a comprar a una tienda de ferretería, siendo el maestro, el principal asesor de compra. Asimismo, el 25% de consumidores cambia su decisión de compra influenciado por el vendedor. Esto explica la importancia de los atributos de que el vendedor sea un especialista y que oriente en la compra.

En este sentido, el maestro es una canal importante de venta, que influye no solamente en el producto a comprar, sino también en el lugar de compra y por lo tanto en la venta. De ahí, la importancia estratégica de la implementación de módulos de atención en cada tienda del Servicio Técnico e Instalación.

Cliente llega a tienda con problemas en busca de soluciones: Lo que explica la importancia de los atributos que el vendedor sea un especialista y que oriente en la compra.

OFERTA

Mayor competitividad por precios: lo que origina bajos márgenes de utilidad

Venta de productos y no de soluciones: la mayoría de productos ferreteros no satisfacen la necesidad del cliente después de la compra, sino que requieren de una instalación profesional para poder satisfacer la necesidad del cliente, por lo que vender el mejor producto (bien) no garantiza la satisfacción del cliente si es que el producto no ha sido instalado correctamente para su funcionamiento.

3.4. TOMA DE DECISIONES

Si consideramos que el Servicio Técnico e Instalación es la actividad que genera mayor valor para el cliente (al solucionar su problema) y para la empresa (al mejorar su rentabilidad), podríamos concluir que la decisión de tercerizar este servicio estaría asignada a la empresa que optimice el valor para el cliente y la rentabilidad para la empresa.

Sin embargo, tomar una decisión basado sólo en un análisis operacional de que las empresas se centren en lo que mejor saben hacer es suponer que la especialización es el único factor de ventaja competitiva.

En este sentido, para un mejor entendimiento del negocio, vamos a suponer que una tercera empresa es especialista en el Servicio Técnico e Instalación y por lo tanto es la que optimizaría el valor para el cliente y la rentabilidad para la empresa. Entonces se hace necesario reflexionar acerca de las ventajas y desventajas de la tercerización (outsourcing), no solo desde el punto de vista operacional, sino también estratégico, con el fin de considerar todos los aspectos claves para el éxito.

VENTAJAS DE LA TERCERIZACIÓN:

- Reducción de costos de operación y de inversión.
- Menor riesgo en la inversión y en la imagen de la empresa
- Especialización al enfocarse en una parte de la cadena de valor

DESVENTAJAS DE LA TERCERIZACIÓN:

- Satisfacción del cliente dependería de la satisfacción del servicio.
- A la empresa que preste el servicio se le entrega relación directa al cliente y por ende conocimiento de sus necesidades.
- Pérdida de influencia en la compra sobre el consumidor.
- Posibilidad de robo de los clientes y del negocio.

En este punto es importante notar que las ventajas están más relacionadas con la gestión operativa o funcionalidad de corto plazo de la empresa, mientras que las desventajas están relacionadas con el conocimiento y satisfacción de los clientes, factor clave para la existencia de una empresa.

Asimismo, si analizamos las ventajas de la tercerización del Servicio Técnico e Instalación, comprobaremos que no son significativas como para determinar su elección.

- **Reducción de costos de operación y de inversión:** La inversión y los costos de la implementación del Servicio Técnico e Instalación es mínima al concentrarse en el Capital Humano de formación Técnica, la misma que es de naturaleza variable. Asimismo, la inversión en capacitación es mínima en cuanto los mismos proveedores capacitarían al personal.
- **Menor riesgo en la inversión y en la imagen de la empresa:** al ser la inversión mínima, la posibilidad de fracaso no implicaría pérdidas

significativas. Asimismo, para disminuir el riesgo del daño a la imagen de Cassinelli, se crearía una unidad de negocios con otro nombre comercial.

- **Especialización al enfocarse en una parte de la cadena de valor:** la especialización no se perdería con la implementación del Servicio Técnico e Instalación, en cuanto se crearía una unidad de negocios.

En consecuencia, la alternativa de solución propuesta es que la misma empresa mediante una unidad de negocios realice el Servicio Técnico e Instalación.

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

ESTRATEGIA DE SINERGIA

La creación de la unidad de negocio de Servicio Técnico e Instalación debe ser facilitada por el potencial de reducción de costos y maximización de beneficios generados por una estrategia de sinergia.

En el caso de Cassinelli S.A., empresa especializada en la venta de acabados, y la unidad de negocios de nombre comercial El Especialista, empresa especializada en el servicio técnico e instalación de acabados y productos para el mejoramiento del hogar, el beneficio inmediato es la complementación de la oferta que agrega valor al producto (bien + servicio) no solo para satisfacer mejor la necesidad del cliente, sino también para mejorar la rentabilidad de la empresa.

En lo que se respecta a la estrategia de sinergia para reducir los costos y maximización de beneficios podemos mencionar las siguientes acciones:

- Compartir activos tangibles como infraestructura, tecnología y capital humano

- Compartir activos intangibles como conocimiento del negocio, consumidor, competencia y del mercado.
- Complementar actividades y evitar esfuerzos duplicados
- Aumentar poder de negociación respecto a los proveedores y clientes mediante la participación conjunta.
- Integrar la cadena de valor y la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente
- Implementar estrategias de marketing uno a uno

Por otra parte, la implementación del servicio técnico e instalación que integra la cadena de valor y aumenta el valor de la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente, constituye una importante oportunidad de fidelización y adquisición del cliente, considerando que el 50% de consumidores busca asesoría antes de ir a comprar a una tienda de ferretería, siendo el maestro, el principal asesor de compra.

En este sentido, el maestro es una canal importante de venta, que influye no solamente en el producto a comprar, sino también en el lugar de compra y por lo tanto en la venta. De ahí, la importancia estratégica de la implementación de módulos de atención en cada tienda del Servicio Técnico e Instalación y de la visita a la casa de los clientes.

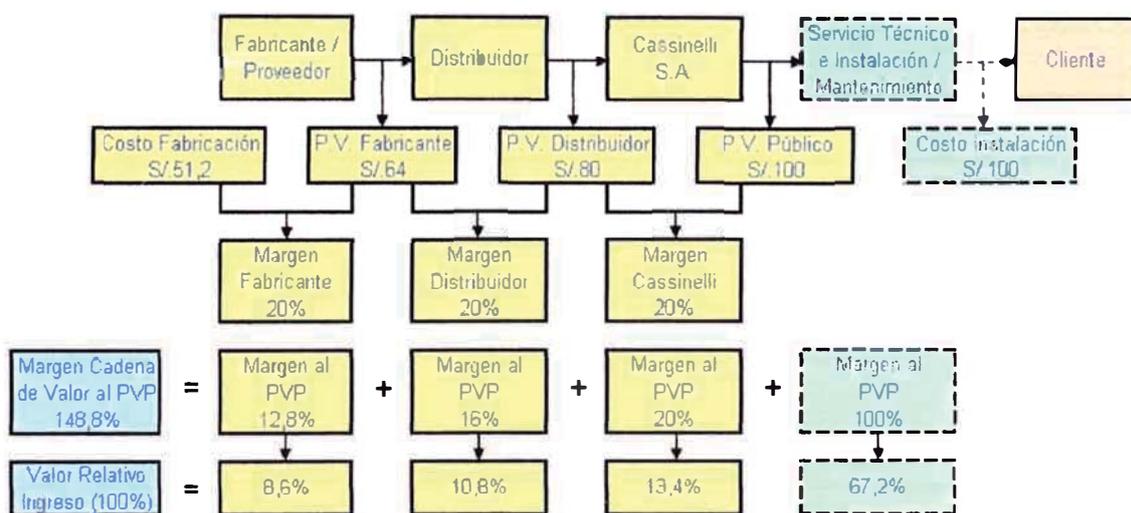
CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1. BENEFICIOS CUANTITATIVOS

Teniendo como referencia un producto que tiene como PVP S/. 100 y un costo de instalación del mismo monto, se obtuvo la siguiente estructura de Precios y Márgenes en la cadena de valor.

Margen de Cadena de Valor de Casinelli S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Para un mejor análisis del beneficio cuantitativo de la unidad de negocios El Especialista, empresa especializada en el servicio técnico e instalación de acabados y productos para el mejoramiento del hogar, vamos a suponer que en el año 2005 solo un 5% de las ventas de Cassinelli estuvieron

complementadas con el servicio técnico e instalación. Asimismo, vamos a suponer que el costo de ventas de la empresa El Especialista S.A. es el 30% de las ventas y que los demás gastos respecto a los ingresos mantienen una proporción similar al de la empresa Cassinelli S.A. Obtenemos el siguiente Estado de Ganancias y Pérdidas:

Estado de Ganancias y Perdidas Año 2005*			
(millones de dólares americanos)	% ingreso	Cassinelli S.A.	El Especialista S.A.
Ventas		40,40	2,02
Costo de ventas	79,7%	-32,20	-0,61
Utilidad bruta		8,20	1,41
Gastos de Ventas	10,4%	-4,20	-0,21
Gastos de Administración	4,2%	-1,70	-0,09
Otros ingresos o pérdidas	0,1%	-0,05	0,00
Utilidad operativa		2,25	1,11
Resultados Financieros	0,2%	-0,10	-0,01
Utilidad antes de impuestos		2,15	1,10
Impuesto a la renta		-0,64	-0,33
Utilidad Neta		1,51	0,77
*Estimado		Fuente : Elaboración Propia	

En este sentido con el aumento de un 5% del ingreso por concepto de Servicio Técnico e Instalación, la rentabilidad de toda la empresa aumenta en 51% (0,77 / 1,51).

4.2. BENEFICIOS CUALITATIVOS

- Compartir activos tangibles como infraestructura, tecnología y capital humano
- Compartir activos intangibles como conocimiento del negocio, consumidor, competencia y del mercado.
- Complemento de actividades y evitar esfuerzos duplicados

- Aumento de poder de negociación respecto a los proveedores y clientes mediante la participación conjunta.
- Integración de la cadena de valor y la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente
- Implementación de estrategias de marketing uno a uno

Por otra parte, la implementación del servicio técnico e instalación que integra la cadena de valor y aumenta el valor de la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente, constituye una importante oportunidad de fidelización y adquisición del cliente, considerando que el 50% de consumidores busca asesoría antes de ir a comprar a una tienda de ferretería, siendo el maestro, el principal asesor de compra, que influye no solamente en el producto a comprar, sino también en el lugar de compra y por lo tanto en la venta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La mayoría de productos ferreteros no satisfacen la necesidad del cliente después de la compra, sino que requieren de una instalación profesional para poder satisfacerla, por lo que vender el mejor producto (bien) no garantiza la satisfacción del cliente si es que el producto no ha sido instalado correctamente para su funcionamiento.
- El enfoque del negocio de Cassinelli y de las empresas ferreteras debe orientarse a brindarle al cliente toda la cadena de valor (bienes y servicios) para asegurar su satisfacción. Es decir, las empresas ya no venden productos, sino venden soluciones, por lo que completar la cadena de valor se ha convertido en un atributo indispensable de la oferta para poder satisfacer las necesidades y deseos del cliente.
- Del proceso de reflexión y análisis de la cadena de valor de la empresa Cassinelli, se identifica que la actividad que le agrega mas valor al producto (bien + servicio) y que tiene mayor potencial de mejora es la de Servicio Técnico e Instalación, la misma que impacta directamente en la satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa.
- La implementación del servicio técnico e instalación que integra la cadena de valor y aumenta el valor de la oferta de productos (bienes + servicios) hacia el cliente, constituye una importante oportunidad de

fidelización y adquisición del cliente, considerando que el 50% de consumidores busca asesoría antes de ir a comprar a una tienda de ferretería, siendo el maestro, el principal asesor de compra, que influye no solamente en el producto a comprar, sino también en el lugar de compra y por lo tanto en la venta.

- El valor esta desplazándose y concentrándose en la ultima etapa de la cadena de valor que se relaciona con el cliente, en cuanto pone a su disposición el producto para la satisfacción de sus necesidades y permite en vivo y directo conocer las necesidades, gustos, deseos y expectativas no satisfechas para el desarrollo de una nueva propuesta de valor.

RECOMENDACIONES

- Para satisfacer al cliente no es suficiente conocer sus necesidades, gustos, deseos y expectativas; es imprescindible desarrollar una propuesta de valor que lo satisfaga.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Estrategia: plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

Outsourcing: Gestión empresarial que implica la externalización de servicios o actividades complementarias

Investigación de mercado: recolección de información sobre un aspecto del mercado para su posterior análisis que facilite la toma de decisiones.

Demanda: cantidad de productos que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y condiciones dadas en un momento determinado.

Oferta: cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado.

Mercado: lugar donde se ponen en contacto los ofertantes y los demandantes para la compra y venta de productos (bienes y/o servicios)

Necesidad: estado de carencia física o mental de un ser humano

Sinergia: conjunto de fuerzas, factores y medios de distintas clases que, concurriendo a un mismo fin, generan una acción que resulta ser superior a la de la mera suma de sus componentes.

BIBLIOGRAFÍA

- El enfoque estratégico de la empresa. Principios y Esquemas Básicos
Xavier Gimbert
Ediciones Deusto S.A.
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
Michael Porter
New York, NY The Free Press.
- La tercera Ola
Alvin Toffler
Plaza & Janes, S.A. Editores
- Fundamentos de Mercadotecnia
Philip Kotler / Gary Armstong
Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Estructura de Precios y Márgenes
Luis Fernando Jaramillo Carling
Escuela de Dirección y Negocios – Universidad de La Sabana

- Estrategia y tácticas de precios una guía para tomar decisiones rentables

Thomas Tagle ; Reed K. Holden

3a ed. Madrid: Pearson Educación

ANEXO

"HOY LOS PERUANOS INVIERTEN MÁS EN SU CASA"

Entrevista a Gonzalo Belmont, gerente general de Cassinelli. El mercado de acabados para la construcción está cambiando a partir del crecimiento de los autoservicios como Ace Home Center y Sodimac. Pero hay quienes están dispuestos a competir con ellos a partir de su conocimiento del consumidor local.

La comercialización de acabados para la construcción ha sido remecida por el ingreso y el crecimiento de las grandes cadenas de autoservicios (home stores), en un proceso que recién comienza. Día_1 conversó con el gerente general de Cassinelli, una empresa que está dispuesta a competir con ellos, reinventándose y aprendiendo a sobrevivir en una nueva era. Anuncian nuevos locales, una tarjeta de crédito propia y ventas superiores a los US\$40 millones anuales.

¿Cómo surge Cassinelli?

Con mi abuelo, que tenía una empresa de cueros y de hormas ubicada en el Rímac. Una parte de su negocio era la venta de inodoros y materiales de ferretería. Cuando el abuelo divide el negocio le da a sus hijos la parte de cuero y hormas, y para su hija Cristina, mi madre, la ferretería, que después da origen a la cadena.

¿Cuál es la relación de Cassinelli con Celima?

Nosotros somos el principal distribuidor de Celima y tenemos un acuerdo de distribución exclusiva de sus productos. Nuestra relación siempre ha sido comercial.

¿Cuál fue su primera tienda?

La de Maranga, que data de la década del 60. El edificio lo construyó mi tío y a mi mamá le entregó la tienda del primer piso. Ahora tenemos seis locales que, para su época, eran grandes. Con las nuevas cadenas, nuestros locales (todos propios) van quedando muy reducidos. Después de Maranga vinieron las tiendas de Surquillo, La Molina, San Juan de Miraflores, Independencia y Surco. En esta última hemos desarrollado una nueva modalidad de venta, denominada Cassinelli Express, que incorpora el concepto de autoservicio para los productos de rápida rotación y que ocupa el 15% de la superficie de ventas. Nuestros locales son grandes para los competidores nacionales, pero chicos para los nuevos competidores.

¿Qué caracteriza a sus locales?

No son el típico home center. Ofrecemos a nuestros clientes grandes salas de exhibición en donde cada uno de los productos se puede apreciar en diversos tipos de ambiente y en todas sus variedades. Esto permite una mejor elección por parte de ellos.

¿Cómo se diferencian de las cadenas de home center?

Sodimac y Ace son muy parecidos, si no son iguales. A diferencia de estas cadenas, donde el autoservicio es la principal arma de ventas, nosotros efectuamos una venta asistida, donde el equipo de ventas muestra a los clientes la variedad de productos, modelos, colores y acabados, para luego orientarlos en su elección. Además, centralizamos nuestras ventas en cerámicos, sanitarios y griferías, que se complementan con otras 20 líneas

que permiten cubrir todas las necesidades en acabados para la construcción.

¿Y cómo piensan diferenciarse a futuro? Las grandes cadenas manejan presupuestos importantes de publicidad, crédito y cierto nivel de servicio...

Nuestra publicidad no llega a manejar los presupuestos de las grandes cadenas. Respecto al crédito, también ofrecemos la posibilidad de acceder a él a través de la tarjeta CMR o la del BWS y, próximamente, con nuestra propia tarjeta. En cuanto al servicio, estamos incorporando nuevas alternativas, como los de instalación y transporte.

Sodimac y Ace hacen que el mercado de acabados se parezca mucho al de los supermercados, en el que prima la compra por impulso...

Sí, pero nuestra experiencia dice que la gran mayoría de acabados no se compra por impulso. El cliente tiene presente que estos se compran para una larga vida, por lo que su elección debe hacerse con ayuda profesional.

¿De qué tamaño es el mercado de acabados para la construcción? En Sodimac hablan de un mercado total de US\$1.000 millones...

Es posible. Debemos tener en cuenta que en nuestro país la demanda de vivienda es muy grande. Fuera de ello, existe un gran porcentaje de peruanos que, a pesar de tener una vivienda, no cuentan con acabados en sus principales ambientes, lo cual hace que el Perú sea un mercado atractivo a mediano plazo, sin contar que no hemos desarrollado el mercado de la reposición.

¿Y cómo es que el mercado está cambiando con las cadenas?

Los clientes tienen una mayor variedad de elección, no solo en productos y precios, sino también en cuanto a comodidad. Y este quizás sea uno de los

principales cambios que se puedan presentar en adelante. Hasta antes de la incorporación de estas cadenas, no existían muchos lugares en donde se podía encontrar comodidad y variedad en un solo lugar. Quizás estas tiendas, con el tiempo, puedan terminar desplazando negocios pequeños, y concentrando el mercado en cuatro o cinco grandes cadenas.

¿A qué ritmo está creciendo el mercado local de acabados?

No tenemos datos del crecimiento global del mercado. Nosotros venimos creciendo hace cuatro años de forma sostenida, lo cual nos indica que, a diferencia de otros sectores, el de acabados podría tener un comportamiento inverso al de la economía. Lo creo, principalmente, porque hoy valoramos mucho más nuestra vivienda y estamos dispuestos a invertir en ella, después de hacerlo en alimentación y educación. Existe un gran mercado de autoconstrucción que es el que en mi opinión marca el comportamiento del mercado de acabados.

¿Cuánto ha crecido Cassinelli?

Hemos venido creciendo a un ritmo de entre 10% y 15% anual. En el último año hemos crecido un poco menos, un 10%. Nuestras ventas están en el orden de los US\$38 millones.

Ahora con la competencia de las grandes cadenas, ¿qué ocurrirá con las tiendas de Cassinelli? ¿Están replanteando ubicaciones? ¿Qué hay del proyecto de Surquillo?

La tienda de Surquillo (ubicada en la avenida República de Panamá) ha quedado reducida ante la afluencia de público, pero no porque esté Ace Maestro cerca, sino porque no nos permite exhibir la cerámica de manera diferente, en grandes espacios. Para eso, hemos comprado el local de una embotelladora a dos cuadras de la tienda actual (sobre la misma avenida) y estamos construyendo una nueva tienda que esperamos esté funcionando en junio. Tiene 11.000 m². Pero a la venta tradicional, estamos adicionando

el concepto de Cassinelli Express, que ocupará el 40% del área de tiendas. Además, se implementarán los servicios de instalación y de transporte a domicilio, que también implican un cambio en nuestra presentación tradicional.

¿Cuánto piensan invertir en este proyecto?

Cerca de US\$3,5 millones. Tenemos otro local nuevo en Ate de 10.000 m², en la avenida La Molina, a dos cuadras del Óvalo de Santa Anita, pero este año todavía no vamos a hacer nada allí. En total nuestra red de seis tiendas tiene unos 15.000 m² de área de ventas y otros 20.000 m² de almacén.

¿Cuánta área de ventas tendrá el nuevo local de Surquillo?

De tienda, unos 4.000 m², y el resto serán de almacén. Va a tener estacionamientos para 150 autos. Este nuevo local se convierte en nuestro más grande proyecto de inversión.

¿En Ate se hará un proyecto parecido? ¿Cuándo se tiene previsto abrir esa tienda?

Aún no lo sabemos. Si nos va bien en Surquillo, Ate debe abrirse en el 2006.

¿Y qué pasará con el actual local de Surquillo?

El local es nuestro. O lo vamos a convertir en un almacén, solo para nuestra mercadería, o lo vamos a alquilar. Aún no lo hemos decidido.

Para estar más cerca de su público, ustedes usan la revista Mi Casa. ¿Cómo encaja ella con su estrategia de negocios?

Es parte de nuestra manera de ver los negocios. Cassinelli tiene una filosofía heredada de mi padre, Augusto. Es una filosofía positiva y que se basa en que el mensaje publicitario no vaya frío. Mi padre pensaba que si uno recibe un encarte, lo lee, lo tiene ahí dos días y luego lo bota. Entonces, para que el

encarte se quede en casa, mi padre empezó a escribir sobre las cosas en las que creía. La revista nació así, como una forma de que el mensaje comercial estuviese acompañado. La revista ya lleva 15 años en el mercado y ha ido mejorando. También sacamos un libro cada año, que va en su quinto tomo, y que es un compendio de los mejores pensamientos publicados en la revista.

¿Cuántos ejemplares se imprimen en ambos casos?

De la revista unos 300.000, y del libro unos 10.000.

¿Cómo se ven como empresa en los próximos cinco años?

Con más tiendas en Lima, haciendo lo mismo, mejor, con más productos, con esta nueva área de autoservicios, que será muy importante. Mucha gente va a ir a comprar allí y creo que tener las dos áreas es una buena opción.

Y en el más corto plazo, ¿al terminar el 2005?

Con las otras cadenas, creciendo en ventas. Nos gustaría repetir el crecimiento de 10% del 2004.