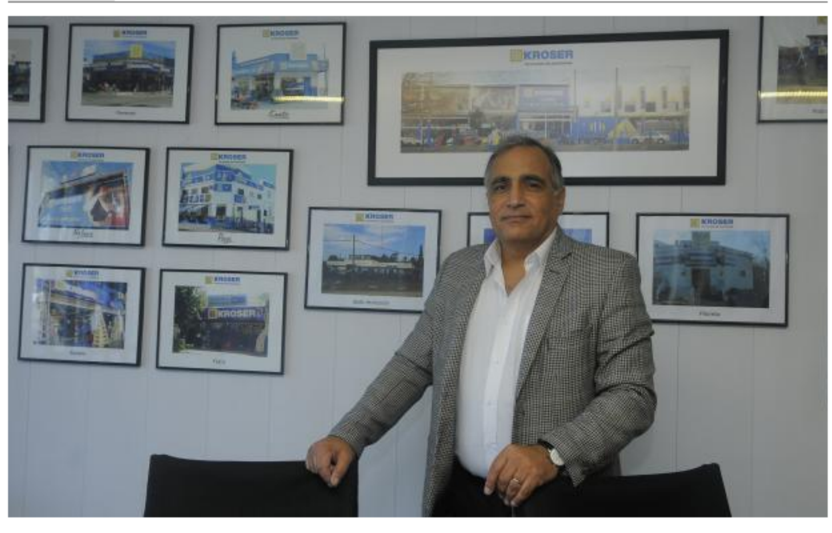
FRANCISCO GASPARRI, GERENTE GENERAL DE KROSER

"Conservamos la identidad del barrio"

Estuvo en la empresa familiar, dictó clases y asesoró empresas, estuvo al frente de una firma en Brasil, retornó y trabajó en empresas del rubro y en 2012 asumió como gerente general del grupo

FOTO



Gasparri: "Hoy el objetivo es sostener el negocio, pero el inicio de año es muy lento". (Foto: Ariel Colmegna)

Vota por esta noticia: ★★★★★ 0 votos

Me gusta 25

TEMAS

pinturas - ferreterías - Kroser - herramientas - Francisco Gasparri. Sodima

Antonio Larronda | alarronda@elpais.com.uy | 15 abr 2016

Nació en San Pablo hace 52 años, pero desde los dos vive en Montevideo. Es licenciado en gerencia y Administración de la Universidad ORT. Trabajó en la empresa familiar, dio clases y asesoró a empresas y gremiales, incluida la ferretera. Tras un pasaje por dos empresas del rubro, en 2012 aceptó ser gerente general de Kroser. En el grupo apuestan al valor de la ferretería de barrio, pero con una mirada profesional que incluye sumarse a la tendencia *online,* ante un usuario que demanda «más servicios». Considera que la coyuntura económica puso «un freno» en el negocio y que Sodimac es un competidor «de calidad» que aún no afectó su negocio. Está casado y tiene un hijo de 23 años y, en su tiempo libre le gusta leer y escribir.

¿Cómo se acerca usted a Kroser?

Luego de que cerrara la empresa familiar (Gasparri Hnos SA) en 1993, en la que trabajé 10 años, comencé a asesorar a empresas y me volqué a la docencia. Daba clases en asociaciones gremiales para abrir la cabeza a micro y pequeños empresarios, y uno de ellos fue la Asociación de Ferreteros (muchos de los que están en la directiva de Kroser formaban parte de esa directiva) o institutos privados que trabajaban con el fondo de reconversión laboral, donde armamos grupos de capacitación específicos para ingresar al mercado laboral.

En esos años también dicté cursos para empresas sobre ventas y marketing, muchas de las cuales son ahora clientes de Kroser. En el intermedio me fui a Brasil un año y en noviembre de 2004 retorné al país a trabajar en una distribuidora del rubro ferretero como vendedor. Al mes también ingresé a una ferretería industrial como asesor de la directiva y en marketing. Estuve con ellos ocho años hasta que surgió la oportunidad de Kroser, un proyecto que conocía bien porque en 1996 había trabajado en la idea de la empresa y en el rubro hacia donde tenía que ir: juntarse, hacer un grupo de compras, centralizarlo, hacer una mega ferretería y luego franquicias. Ingresé y el proceso se cumplió. Conocía la idea y no me costó ponerme la camiseta.

Hoy Kroser es más que un grupo de compras.

Sí, somos un grupo de pulsión, que no solo compramos juntos, sino que tenemos una identidad propia, un estilo unificado de trabajo. El modelo de franquicia nos facilita mucho esto, nos integra pero no nos hace perder la identidad y también nos permite separar las responsabilidades legales. Cuidamos cada negocio individual y grupal para lo cual creamos un manual de franquicia sobre qué se tiene que hacer en cada caso, ya sea en compras como en marketing. Para fortalecer esto hacemos capacitaciones y reuniones sistemáticas. Además, aprovechamos la comunicación para estar más conectados. Por ejemplo, además de los mails, tenemos un grupo de Whatsapp de los directores de las ferreterías para una comunicación más directa. Es que los correos a veces no los ven. Si es algo urgente se comunica por Whatsapp porque a todos les llega en el momento.

¿Cuántos artículos manejan?

Unos 178.000 ítems en 20 rubros, y todos los años tenemos alguna línea nueva. Todos los precios son fijados desde la central, investigamos el mercado para saber cómo están. Entre los rubros que más se venden, en primer lugar está pintura, le siguen en orden herramientas eléctricas, herramientas de mano, sanitaria, electricidad y luego el resto. En los dos primeros siempre hemos sido referentes.

¿Las franquicias tienen libertades para comprar?

El trabajo de la central busca dar facilidades. Si no las podemos dar, pueden hacerlo por su cuenta. Somos una franquicia con cuidados personales en cada punto. A la hora de comprar en forma centralizada importamos o compramos en el mercado, pero la mayoría de las acciones las negociamos y luego las ferreterías son las que compran a los proveedores. Cada vez quedan menos cosas, pero damos flexibilidad para que lo hagan, no somos un grupo cerrado. La cadena compra a «proveedores negociados» entre US$ 10 millones y US$ 12 millones, que son una muestra representativa del 80% del total de compras. El otro 20%, que no es negociado, cada punto lo realiza en forma directa porque está muy ligado a la identidad del público de cada local. Yo tengo dos clientes, el proveedor y el vendedor, y los dos tienen que estar satisfechos.

¿Cómo se fijan los precios?

Los precios de venta los fijamos desde acá. Tenemos un *software* que utilizan todos los puntos de venta y se actualiza en forma centralizada. Ellos solo deben dar «actualizar» y listo. Si hay algún artículo que solo se vende en determinada sucursal, también está en el sistema porque somos una sumatoria de partes. Entonces, si alguien no vende ese artículo, pero lo ve en la lista, tal vez puede interesarle y lo incorpora. Por ejemplo, Carrasco es el único que vende muebles de jardín, pero puede que otro local quiera comenzar a venderlos y ya están en el sistema.

¿Qué es necesario para ingresar a la franquicia?

Lo primero que vemos es la zona donde está la ferretería, que no exista otro local cercano, aunque tenemos casos de puntos de venta a una cuadra, pero tratamos de evitar la superposición. También tenemos en cuenta el tamaño o la posibilidad de crecimiento, pero lo más importante para nosotros es quién está detrás, porque siguen siendo los dueños de sus ferreterías. Y si bien tiene un costo de valor llave de US$ 20.000, varía mucho, porque se negocia dependiendo de las características de cada caso. Luego se paga una regalía mensual definida entre ambas partes, que es un porcentaje de la facturación que se ajusta con el Índice de Precios del Consumo (IPC). Los contratos son a cinco años y se renuevan de dos en dos. Desde acá, nos ocupamos que no pierdan la identidad en el barrio, sino que queremos sumar. Kroser no es una unidad única de negocio y quien ingresa no vende, sino compra. No abrimos nuevos locales, sino que se reconvierten los que se suman para potenciar su negocio, sumar tecnología, conocimiento, negociación y competitividad para que les vaya mejor.

¿Cuántas empresas componen Kroser?

Son 19 empresas con 27 locales, en Montevideo y el Interior (Fray Bentos, Nueva Palmira, La Paz, Las Piedras y Bello Horizonte). A Kroser la integra la ferretería más antigua del Uruguay, que está en el Cerro y tiene más de 100 años. En total trabajan 276 personas y tenemos poca rotación de gente especializada, un valor difícil de encontrar porque prácticamente todos están trabajando. El mercado siempre está ávido de personal conocedor del rubro.

¿Cuál es el punto que más vende?

El local más grande es el de Carrasco y, por su tamaño y por el *mix* de productos, es el que tiene la mayor participación, con un 15% del total, pero viene cada vez más repartido. Las ventas del grupo venían creciendo en los últimos años un 5% hasta el 2015, cuando se frenó. En cuanto al público, si bien cada casa tiene su perfil específico y puede variar, en general un 60% es de mostrador y el resto corresponde a empresas.

En Montevideo, el barrio donde más venden es Pocitos, pero no tienen locales. ¿Por qué?

Es donde hay más concentración de gente y desde donde recibimos más consultas. No tenemos un local allí porque no hay lugares grandes y el nivel de consumo es diferente. Las personas que viven en ese barrio se desplazan mucho, van a los shopping o al local de Carrasco. Pero, además, se da esto gracias a que brindamos servicios de entrega a domicilio sin costo. Es un barrio que se abastece de varios puntos de venta, hasta de Ciudad Vieja, porque cada local responde a distintas situaciones.

A mediados de 2015 introdujeron la venta *online*, ¿cómo se comporta este canal?

La venta *web* comenzó en agosto pasado y recién ahora se están animando a comprar. Ofrecemos envío adonde indique el usuario o la posibilidad de retirarlo del local que elija. A la par del nuestra tienda *online* comenzamos a desarrollar también una tienda en MercadoLibre que será un espejo de la *web*, porque buscamos ser un referente en el mercado y remarcar nuestro eslogan que es «cada vez más cerca». Este es el año del despegue de las campañas *online* y vamos a apostar nuestro *marketing* a ese canal de comunicación. Es que la gente se mueve cada vez menos y quiere más que le sirvan, por eso desarrollamos también redes. En Facebook tenemos casi 16.000 seguidores en algo más de un año. Por ese canal no solo nos comunicamos, también hacemos sorteos y damos consejos sobre cómo arreglar la casa, publicamos productos con los precios, anunciamos lanzamientos, etcétera. Para estas ventas que no se hacen en los mostradores se utiliza y se aprovecha toda la logística individual de los locales. En la *web*, si uno compra en Pocitos por georreferencia le envía el lugar más cercano. En tanto, si la venta es del interior del país donde no hay una casa propia se asigna en forma rotativa.

¿Cuánto afecta la desaceleración económica a Kroser?

Acompañamos el decrecimiento del mercado, que es el que marca el camino. Tenemos proveedores que nos han informado que decrecieron su actividad un 20%. Este año estimamos que empataremos. Ahora el objetivo es sostener el negocio, pero el inicio del año es muy lento y no hay señales claras de reactivación. Una investigación que se hizo dio que las personas gastaban un 2,5% de su presupuesto mensual en reformas y había espacio para crecer. Pero ante una economía restringida, la gente deja de gastar en lo que es más prescindible. Entonces, dejan arreglos para más adelante, pintan sus casas por cuenta propia o bajan la calidad de la pintura. En busca de fidelizar aún más a nuestros clientes y darle un beneficio a aquellos que ya confiaban en nosotros, lanzamos en octubre del año pasado, en la Feria de la Construcción, una tarjeta de beneficios gratuita, que además de tener descuentos en hoteles y otros lugares, acumula puntos con las compras en los locales. Ahora estudiamos lanzar un *mix* de artículos para que se adquieran con los puntos que se acumulen. Ya hemos otorgado más de 3.000 tarjetas.

¿Tienen planes de expansión?

Nuestro plan para este año es seguir creciendo en el interior del país. El objetivo es sumar 10 integrantes nuevos en los próximos seis meses. Si surgen en Montevideo se analizará, pero la prioridad es el Interior y sobre todo llegar a tener uno en cada departamento del país. n

«Sodimac es un jugador que puede agrandar el mercado»

¿Ha incidido en su actividad la llegada hace un año de la chilena Sodimac?

No. Se trata de un nuevo protagonista del mercado, que llega con armas nuevas, un sistema de trabajo diferente y con recursos económicos ilimitados. Ahora hay que jugar un nuevo juego, porque es un competidor de los difíciles. Pero nosotros volvemos a fortalecer nuestros valores, que son que estamos en el barrio, cerca de la gente, que ves al dueño, que es una empresa 100% uruguaya, que estamos hace 20 años atendiendo a la gente con un modelo ya establecido. La llegada de Sodimac nos marca que debemos ser más profesionales y ese el camino que ya comenzamos a transitar. También es un jugador que puede agrandar la torta del mercado y eso beneficia a todos.

¿Se les dificulta conseguir recursos humanos?

En cadetería, auxiliar de depósito y logística hay rotatividad porque se compite con otros rubros, pero lo más difícil es el perfil específico. Se puede ser un buen vendedor de ropa, pero para la ferretería, sobre todo la del barrio, hay que saber porque la gente pregunta mucho. n

OPINIONES

EDITORIAL DE HOY

Postales de una decadencia

El Frente Amplio está en la intendencia desde 1990 y la ciudad está cada vez más sucia. Llega Martínez y se muestra sorprendido por la falta de herramientas que heredó de la administración anterior, pero tampoco resuelve nada.

Antonio Mercader — No se salva ni el nombre de Artigas

Juan Oribe Stemmer — Cuestión de patrimonio

ÚLTIMO MOMENTO

Últimas noticias

WhatsApp será bloqueado en Brasil por 72 horas Un juez decidió ordenar esta medida el pasado 26 de abril. El motivo es confidencial. 12:57

Ahora Caigo fue lo más visto en la noche del domingo El programa de entretenimientos español que se emite por Canal 10 lideró ayer al puntuar 8 puntos. A... 12:56

El carísimo collar que le regaló Moyano a Mirtha Legrand El gremialista argentino visitó la mesa de la diva argentina, y la sorprendió con un presente

GALLITO

Automotores | Inmuebles | Trabajo | Clasificados

EDICION IMPRESA

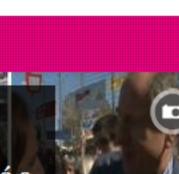
CLUB EL PAIS

EL PAIS 2 de Mayo de 2016

Descargar PDF

NOTICIAS DE HOY

MENSAJERÍA MÓVIL — WhatsApp será bloqueado en Brasil por 72 horas



RATING TV — Ahora Caigo fue lo más visto en la noche del domingo

POLÉMICA — El carísimo collar que le regaló Moyano a Mirtha Legrand

TELEVISIÓN - RECAP GAME OF THRONES — Juego de Tronos: entre lobos y cuervos

tvshow

BENDITA TV — CRUCE — Murro se negó a hablarle a Vero Piñeyrúa

INCREIBLE — Polémico mensaje de Wanda por el Día de los trabajadores

LUNA PARK — Mirá las fotos del emotivo adiós de Cami de Rombai

OVACIÓN DIARIO DEPORTIVO

PEÑAROL — TIENE MARGEN — El mirasol lidera las dos tablas y ya no juega Copa

NACIONAL — El tricolor hizo cambios, varió la táctica y Sud América le pasó factura

TORNEO CLAUSURA — Al DT de Wanderers le pasó igual que al de Fénix y un policía lo denunció

COMENTARIOS

Comentarios (0)

Iniciar Sesión para comentar

¿Olvidó su contraseña?

Para comentar las noticias debes iniciar sesión con el usuario y contraseña elegidos al momento de registrarte.

Si no estas registrado todavía, puedes hacerlo ingresando a Registro de Usuarios

No recuerdas tu contraseña? puedes acceder a Registro de Usuarios y solicitar que te la enviemos a tu email como recordatorio.

Zelmar Michelini 1287, CP.11100, Montevideo, Uruguay. Copyright © EL PAIS S.A. 1918 - 2016

gda